

# Inhaltsverzeichnis

1	<b>Einleitung</b> .....	1
	<i>Christoph Negri</i>	
2	<b>Grundlagen, Kompetenzen und Rollen</b> .....	7
	<i>Christoph Negri, Birgitta Braun, Birgit Werkmann-Karcher und Barbara Moser</i>	
2.1	<b>Grundlagen der Bildung und Didaktik – das Verständnis von Bildung am IAP</b> .....	8
2.1.1	Begriff .....	8
2.1.2	Kurzer Ausflug in die Geschichte .....	10
2.1.3	Didaktische Modelle .....	10
2.1.4	Didaktische Prinzipien der Erwachsenenbildung .....	16
2.1.5	Das didaktische Modell des IAP .....	19
2.1.6	Bildung .....	21
2.1.7	Lern- und Lehrverständnis in der Erwachsenenbildung .....	22
2.1.8	Lernkultur: ein konkretes Beispiel .....	24
2.2	<b>Organisationsverständnis, Rollen in Organisationen und die Rolle der Bildungsfachleute in Organisationen</b> .....	26
2.2.1	Menschenbilder .....	27
2.2.2	Organisationsverständnis .....	29
2.2.3	Rollen in Organisationen .....	38
2.2.4	Rollen- und Aufgabenvielfalt betrieblicher Bildungsfachleute .....	43
2.3	<b>Kompetenzen von Bildungsfachleuten</b> .....	49
2.3.1	Zum Kompetenzbegriff .....	50
2.3.2	Kompetenzen von Bildungsmanagern am Beispiel des situativen tätigkeitsbezogenen Anforderungsprofils (STAP) .....	53
2.3.3	Aufgaben und Kompetenzen von Bildungsfachleuten im Jahr 2015 .....	55
2.4	<b>Das Verständnis von Bildungsmanagement am IAP</b> .....	61
2.4.1	Entwicklung eines Bildungsmanagement-Modells .....	63
	<b>Literatur</b> .....	66
3	<b>Lernpsychologie</b> .....	69
	<i>Theo Hülshoff, Christoph Negri, Gerald Hüther, Klaus-Dieter Dohne, Christoph Hoffmann und Mirjam Kalt</i>	
3.1	<b>Über den Zusammenhang von Lernen, Persönlichkeitsentwicklung und Führungskultur im betriebs- und führungspädagogischen Kontext</b> .....	70
3.1.1	Das Handlungskompetenzmodell: Ein grundlegendes betriebspädagogisches Konstrukt .....	73
3.1.2	Die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten im Spannungsfeld zwischen Individuum und Gemeinschaft .....	77
3.2	<b>Lernen Erwachsener</b> .....	80
3.2.1	Lernen .....	80
3.2.2	Wie lernen Erwachsene? .....	81
3.2.3	Erwachsenengerechte Lernsettings .....	83

3.2.4	Was macht gute Lernsettings für Erwachsene aus? .....	84
3.2.5	Quintessenz der Lernpsychologie für die Erwachsenenbildung .....	86
3.2.6	Was zeichnet gute Lehrende aus? .....	87
3.3	<b>Voraussetzung für gelingende Lernprozesse aus neurobiologischer Sicht</b> .....	88
3.3.1	Lernen als Erkenntnis gewinnender Prozess .....	88
3.3.2	Möglichkeiten der Verankerung von Lernerfahrungen .....	89
3.3.3	Neurobiologische Grundlagen von Lernerfahrungen .....	90
3.3.4	Metakompetenzen, Einstellungen und Haltungen .....	92
3.4	<b>Unterschiedlichkeiten beim Lernen</b> .....	98
3.4.1	Unterschiedliche Lernstile .....	98
3.4.2	Unterschiede in Bezug auf Geschlecht und Herkunft .....	106
	<b>Literatur</b> .....	112
4	<b>Entwicklung der Personalentwicklung in Organisationen: Rück- und Ausblick</b> .....	115
	<i>Peter Würmli</i>	
4.1	<b>Entwicklungsphasen der Personalentwicklung</b> .....	116
4.1.1	Einführung .....	116
4.1.2	Charakterisierung von Phasen .....	116
4.2	<b>Entwicklung der PE-Aufgaben und -Angebote</b> .....	117
4.2.1	Pionier- und Wachstumsphase .....	117
4.2.2	Reifephase .....	120
4.2.3	Wende .....	120
4.3	<b>Funktionen der PE</b> .....	121
4.3.1	Aufgabe, Leistung und Wirkung .....	121
4.3.2	Entwicklung von grundsätzlichen Funktionen für die Organisation .....	122
4.3.3	Die richtigen Leute haben .....	123
4.3.4	Öl oder Sand im Getriebe .....	124
4.4	<b>Organisationale Aspekte der Entwicklung einer PE</b> .....	126
4.4.1	Die richtigen Leute .....	126
4.4.2	Die relevanten Umwelten .....	127
4.4.3	Interne Aufbau- und Prozessstrukturen .....	128
	<b>Literatur</b> .....	129
5	<b>Curriculare Planungsphasen von Lehr-/Lernprozessen in der Aus- und Weiterbildung</b> .....	131
	<i>Birgitta Braun</i>	
5.1	<b>Das IAP-Planungsmodell</b> .....	133
5.1.1	Bedingungsfelder .....	134
5.1.2	Bedarfsanalyse .....	138
5.1.3	Didaktische Entscheidungen .....	143
5.1.4	Wirkungsanalyse .....	153
	<b>Literatur</b> .....	156

6	<b>Gestaltung von Bildungsveranstaltungen:</b>	
	<b>Aktuelle Methoden und Trends</b> .....	157
	<i>Bärbel Schwalbe, Gérard Wicht, Theo Hülshoff, Christoph Hoffmann</i>	
	<i>und Christoph Negri</i>	
6.1	<b>Überblick zu aktiven Methoden und Methoden für komplexe Situationen</b> .....	159
6.1.1	Grundsätzliche Überlegungen .....	159
6.1.2	Aktive Methoden .....	161
6.1.3	Komplexe Situationen .....	163
6.1.4	Beispiele für aktive Lehr- und Lernmethoden .....	165
6.2	<b>E-Learning und Neue Medien in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung</b> .....	170
6.2.1	Eine Standortbestimmung oder ein kurzer Rückblick in die Gegenwart .....	170
6.2.2	Didaktische Begründungen von E-Learning .....	173
6.2.3	Blended Learning: 2 Beispiele .....	178
6.2.4	E-Learning in Unternehmen .....	183
6.3	<b>Wissensmanagement konkret: Arbeitsplatznahes Lernen am Beispiel</b>	
	<b>Didaktischer Datenbanken</b> .....	188
6.3.1	Was ist eine Didaktische Datenbank? .....	188
6.3.2	Die Lernkultur von Didaktischen Datenbanken .....	190
6.3.3	Bedeutung der Kompetenzfragen .....	191
6.3.4	Die Ankerplatztheorie und Netzbild-Methode .....	192
6.4	<b>Großgruppenveranstaltungen</b> .....	195
6.4.1	Grundlagen der Großgruppenmethoden .....	195
6.4.2	Grundlegende Prinzipien der Großgruppenarbeit .....	196
6.4.3	Großgruppenmethoden .....	199
6.5	<b>Erlebnisorientiertes Lernen und Outdoor-Training</b> .....	205
6.5.1	Entwicklung: von der Reformpädagogik bis heute .....	206
6.5.2	Begriffe und Abgrenzung .....	209
6.5.3	Modelle der Erlebnispädagogik als Grundlage der Konzeption .....	211
6.5.4	Prinzipien von Outdoor-Trainings .....	213
6.5.5	Kurze Übersicht zu verschiedenen Aktivitäten .....	217
6.5.6	Ein Beispiel aus der betrieblichen Bildung .....	217
6.5.7	Was es speziell zu beachten gilt .....	220
6.5.8	Wirksamkeit .....	221
	<b>Literatur</b> .....	224
7	<b>Lernprozesse von Gruppen begleiten</b> .....	225
	<i>Mirjam Kalt</i>	
7.1	<b>Gruppen in der Bildungsarbeit</b> .....	226
7.2	<b>Gruppen am Anfang</b> .....	228
7.2.1	Gruppenbildung .....	228
7.2.2	Anfangssituationen in Gruppen .....	230
7.3	<b>Gruppen und ihre Dynamik</b> .....	232
7.3.1	Ursprünge und Definition der Gruppendynamik .....	232
7.3.2	Die Sach- und Beziehungsebene in Gruppen .....	233
7.3.3	Die Dimensionen der soziodynamischen Ebene .....	235
7.3.4	Gruppenphasen .....	236

7.4	<b>Rollen- und Normenbildung in Gruppen</b> .....	239
7.4.1	Die Rollendifferenzierung in Gruppen .....	239
7.4.2	Die Normenbildung .....	241
7.5	<b>Widerstände in Gruppen</b> .....	242
7.5.1	Konstruktiver Umgang mit Widerständen .....	242
7.5.2	Intervenieren in Gruppen .....	245
7.6	<b>Gruppen am Schluss</b> .....	247
	<b>Literatur</b> .....	249
8	<b>Bildungsmanagementprozesse</b> .....	251
	<i>Siegfried Ottmayer, Hansjörg Künzli, Andreas Käter und Beat Häfliger</i>	
8.1	<b>Strategisches Bildungsmanagement</b> .....	252
8.1.1	Theoretische Modelle .....	252
8.1.2	Unternehmensstrategie und Bildungsstrategie am Beispiel der Daimler AG .....	254
8.1.3	Strategieentwicklung .....	255
8.1.4	Personalentwicklung .....	258
8.1.5	Positionierung eines strategischen Managements .....	261
8.2	<b>Evaluation von Lernprozessen – Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit</b> .....	264
8.2.1	Ein Springseil springt nicht! .....	265
8.2.2	Begriffe .....	265
8.2.3	Rahmenmodell zur Evaluation betrieblicher Lernprozesse .....	266
8.2.4	Evaluationsmodelle –Transfererfolg und Return on Investment .....	269
8.2.5	Evaluationsprinzipien .....	276
8.3	<b>Bildungsmarketing in Netzwerken</b> .....	279
8.3.1	Bildungsdienstleistungen und Marketing – ein Gegensatz? .....	280
8.3.2	Anspruchsgruppen und Kunden .....	285
8.3.3	Der Marketing-Mix: Die 7 P .....	291
8.3.4	Marketing für Bildungsnetzwerke .....	294
8.4	<b>Qualitätsmanagement in Organisationen</b> .....	297
8.4.1	Qualität als Querschnittsaufgabe .....	297
8.4.2	Prozessorientiertes Qualitätsmanagement .....	301
	<b>Literatur</b> .....	312
9	<b>Beraten und Lernen</b> .....	315
	<i>Eric Lippmann und Christoph Negri</i>	
9.1	<b>Grundlagen der Kommunikation für die Moderation und Beratung</b> .....	316
9.1.1	Grundlegende Aspekte der menschlichen Kommunikation .....	316
9.1.2	Axiome menschlicher Kommunikation .....	317
9.1.3	Die 4 Seiten einer Nachricht .....	317
9.1.4	Nonverbale Kommunikation .....	318
9.1.5	Kommunikative Kompetenz für Moderation und Beratung .....	320
9.2	<b>Moderation und Visualisierung</b> .....	326
9.2.1	Die Moderationsmethode .....	327
9.2.2	Die Moderatorin/der Moderator .....	328
9.2.3	Durchführen einer Moderation .....	333
9.2.4	Basistechniken .....	335
9.2.5	Einige ausgewählte Moderationsmethoden .....	336

9.3	<b>Beratung in der Rolle als Bildungsfachperson</b> .....	338
9.3.1	Was ist Beratung? .....	339
9.3.2	Professionelle Beratung .....	340
9.3.3	Experten-, Prozess- und Komplementärberatung .....	340
9.3.4	Formen von Beratung in der Bildung .....	341
9.3.5	Typische Phasen einer Beratung .....	346
	<b>Literatur</b> .....	347
10	<b>Management-Development</b> .....	349
	<i>Claus D. Eck, Jana Leidenfrost, Andrea Küttner und Klaus Götz</i>	
10.1	<b>Management-Entwicklung (ME) als strategischer Prozess</b> .....	350
10.1.1	Worum es geht .....	351
10.1.2	Management – Leadership – oder Steuerung? .....	352
10.1.3	Nicht die Absicht – die Wirkungen zählen .....	356
10.1.4	Strategische Bedeutung und Prozess .....	358
10.1.5	Strategische Management-Entwicklung und Strategien der ME .....	359
10.1.6	Kompetenzen – Metakompetenzen – Capability – Ethos .....	362
10.1.7	Wie also funktioniert der strategische Prozess ME? .....	367
10.2	<b>Führungskräfte-Entwicklung</b> .....	371
10.2.1	Einleitende Worte – There must be another way .....	372
10.2.2	Perspektive 1: »Orientierung« – Potenzialentwicklung und Potenzialentfaltung .....	374
10.2.3	Perspektive 2: »Umsetzung mit dem Kunden« – Kunsthandwerk Führung .....	380
10.2.4	Perspektive 3: »Lernformate und innere Haltung« – Ob Kinder lernen, was wir ihnen beibringen wollen, ist fraglich, unser Benehmen dabei lernen sie allemal .....	392
10.2.5	Perspektive 4: »Erfolgsfaktoren« – auf einen Blick: quadratisch, praktisch, gut .....	396
10.3	<b>Performance Management</b> .....	398
10.3.1	Einleitung .....	399
10.3.2	Performance messen .....	400
10.3.3	Performance managen .....	402
10.3.4	»Die Balanced Scorecard« als ein »Tool« des Performance Managements .....	403
10.3.5	Der »Intellectual-Capital-Ansatz« als ein »Tool« des Performance Managements .....	405
10.3.6	Implikationen für das Human Resource Management .....	406
	<b>Literatur</b> .....	409
11	<b>Wandel in Organisationen – Grundlagen und Prinzipien des Change Managements aus systemischer Perspektive</b> .....	413
	<i>Volker Kiel</i>	
11.1	<b>Phänomene des Wandels – Wechselwirkungen zwischen Umwelt und Organisation</b> .....	414
11.2	<b>Wandel in Organisationen aus systemischer Perspektive</b> .....	416
11.2.1	Systemrelevante Elemente einer Organisation – Strategie, Struktur und Kultur .....	416
11.3	<b>Möglichkeiten und Grenzen von Veränderungen in Organisationen aus systemischer Perspektive</b> .....	418
11.3.1	Die Theorie autopoietischer Systeme .....	419
11.3.2	Die Prinzipien der Selbstorganisation sozialer Systeme .....	419

11.4	<b>Gestaltung und Steuerung von Veränderungen in Organisationen</b> .....	422
11.4.1	Formen der Veränderungen – radikaler und evolutionärer Wandel .....	423
11.4.2	Strategien der Veränderungen – Einsicht, Zwang oder Partizipation .....	424
11.4.3	Ebenen der Veränderungen – sachlogische und psychosoziale Aspekte .....	426
11.5	<b>Beratung bei Veränderungsprozessen in Organisationen</b> .....	429
11.5.1	Beratungsauftrag im Veränderungsprozess .....	429
11.5.2	Prinzipien für die Beratung bei Veränderungsprozessen .....	431
	<b>Literatur</b> .....	439
12	<b>Gesellschaftliche Aspekte und Einflüsse auf das Lernen</b> .....	441
	<i>Bärbel Schwalbe</i>	
12.1	<b>Entwicklung der Arbeitsgesellschaft und Bildungspolitik in der Schweiz und in Deutschland</b> .....	443
12.1.1	Allgemeine Entwicklungstendenzen .....	443
12.1.2	Entwicklung der Arbeitsgesellschaft und Bildungspolitik in der Schweiz .....	445
12.1.3	Entwicklung der Arbeitsgesellschaft und Bildungspolitik in Deutschland .....	448
12.1.4	Einflüsse auf das Lernen .....	450
12.2	<b>Gesellschaftlicher Wandel und Wertewandel in Europa</b> .....	450
	<b>Literatur</b> .....	453
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	455