

Inhalt

Vorwort	13
1. Bedeutung der betrieblichen Mitarbeiterbildung	17
1.1 Zur Situation betrieblicher Personal- und Bildungsarbeit	17
1.1.1 Bildung als betrieblicher Engpaß	17
1.1.2 Betriebliche Erwartungen an die Mitarbeiterbildung	17
1.1.3 Wandel in der Begründung betrieblicher Bildungsmaßnahmen	18
1.1.4 Situationsanalyse der betrieblichen Bildung	20
1.1.4.1 Umfang betrieblicher Aktivitäten	21
1.1.4.2 Gründe für das Bildungsendagement	21
1.1.4.3 Verfolgte Ziele	21
1.2 Ausbildung als betrieblicher Aufgabenbereich	22
1.2.1 Ausbildung im Lernortverbund Betrieb – Schule	23
1.2.2 Ausbildung im Betrieb	27
1.3 Weiterbildung als betrieblicher Aufgabenbereich	29
1.3.1 Formen betrieblicher Weiterbildung	31
1.3.1.1 Aufstiegsweiterbildung/Fortbildung	32
1.3.1.2 Anpassungsweiterbildung	40
1.3.1.3 Zukunftsorientierte, innovative Weiterbildung	41
1.3.1.4 Umschulung	42
1.3.1.5 Reaktivierungs- bzw. Erneuerungsweiterbildung	43
1.3.1.6 Ergänzende bzw. kompensatorische Weiterbildung	44
1.3.1.7 Eingliederungsweiterbildung	44
1.3.1.8 Betriebsinterne und externe Weiterbildung	44
1.3.2 Bereiche und Zielgruppen der betrieblichen Weiterbildung	44
1.3.2.1 Eigentümlichkeiten betrieblicher Weiterbildung	46
1.3.2.2 Weiterbildung als systematische Aufgabe	47
1.3.2.3 Zielgruppen der betrieblichen Mitarbeiterbildung	47
1.3.2.4 Weiterbildung der Führungskräfte	50
1.3.2.4.1 Bereiche des Führungsnachwuchstrainings	50
1.3.3 Ziele und Aufgaben der Weiterbildung	55
1.3.3.1 Aufgabenbereiche der Weiterbildung in der Wirtschaft	55
1.3.3.2 Betriebliche Rahmenbedingungen	61
1.3.3.3 Ziele der betrieblichen Weiterbildung	62
1.3.3.3.1 Formale Ziele der betrieblichen Weiterbildung	62
1.3.3.3.2 Unterschiedliche Interessen-Situation	62
1.3.3.4 Ziele und Aufgaben der Weiterbildung von Führungskräften	66

1.3.3.4.1	Leitziele	66
1.3.3.4.2	Ziel- und Inhaltsbereiche	67
1.3.3.4.3	Ziel- und Inhaltsaspekte	70
1.3.3.5	Zukunftsaufgaben betrieblicher Weiterbildung	70
1.4	Lernen am Arbeitsplatz als zentrale betriebliche Bildungsmaßnahme	72
1.4.1	Begriff des Lernens am Arbeitsplatz	72
1.4.2	Felder der Bildungsarbeit am Arbeitsplatz	75
1.4.3	Arbeitsplatz – Lernen als informeller, funktioneller Prozeß	75
1.4.4	Lernen am Arbeitsplatz als absichtsvoller, zielgerichteter, intentionaler Bildungsprozeß	78
1.4.5	Unterschiedliche Lehr-, Lern-Situation	80
1.4.5.1	Individuelles Lernen	80
1.4.5.2	Gruppenweises, soziales Lernen	80
1.4.5.3	Fachliches Lernen	81
2.	Die Herausforderungen der 80er Jahre:	
	Begründungen für eine Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz	85
2.1	Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft	85
2.2	Ökonomische Herausforderungen und Konsequenzen	88
2.2.1	Symptome und Auswirkungen der Krise	88
2.2.1.1	Stocken des Wachstumsprozesses	88
2.2.1.2	Arbeitslosigkeit als Problem	89
2.2.2	Neue Entwicklungen und Möglichkeiten	90
2.2.2.1	Von der Güter- zur Dienstleistungswirtschaft	90
2.2.2.2	Von der sozialen Betreuung zur Selbständigkeit	92
2.2.2.3	Von der Fortschreibung zur wirtschaftlichen Dynamik	93
2.3	Gesellschaftliche Herausforderungen und Konsequenzen	94
2.3.1	Von der Massengesellschaft zur Individualisierung	95
2.3.2	Von der Entfremdung zu sozialen Netzen	96
2.3.3	Von der Groß-Hierarchie zur aktiven Subsidiarität	97
2.3.3.1	Von der Anordnung zur Partizipation	97
2.3.3.2	Von der Ziel- und Aufgabenvorgabe zum Lernprozeß in Gruppen	97
2.3.3.3	Von der Serienproduktion zur Eigenarbeit	97
2.3.3.4	Von der Zentralisierung zur Dezentralisierung	98
2.3.3.5	Zwischen autonomen Einzelunternehmen und Verbund-System	98
2.3.4	Von den rein ökonomischen zu sozialökonomischen Produktionsbedingungen	98
2.3.5	Vom Wohlstand der Gesellschaft zur Wohlfahrt der Menschen	101

2.4	Neue Technologien und organisatorische Veränderungen	102
2.4.1	Mikroelektronik als Schlüsseltechnologie	103
2.4.2	Veränderungen in der Qualifikationsstruktur	104
2.4.3	Konsequenzen für die Weiterbildung	106
2.4.3.1	Höherqualifizierung als Aufgabe	106
2.4.3.2	Veränderungen in Berufsstruktur und Tätigkeitsinhalten	107
2.4.3.3	Erhöhte Weiterbildungsbereitschaft notwendig	107
2.4.3.4	Neues didaktisches Konzept	108
2.4.4	Informationstechnologie und Medien	108
2.4.4.1	Breitbandkommunikation als technische Möglichkeit	110
2.4.4.2	Informationsüberhäufung als Symptom	111
2.4.4.3	Informationen als Produktionsfaktor	111
2.4.4.4	Informationen verwirren unser Zusammenleben	112
2.4.4.4.1	Die moralische Ausbeutung	112
2.4.4.4.2	Die Zerstörung der Erfahrung	112
2.4.4.4.3	Die Zerstörung der Kommunikation	113
2.4.4.5	Konsequenzen für die Weiterbildung	113
2.4.4.5.1	Informationsverarbeitungs- und Denkfähigkeiten sind notwendig	113
2.4.4.5.2	Von der Informationsvermittlung zum Beziehungslernen	114
2.4.4.5.3	Vom darbietenden zum erarbeitenden Lernen	117
2.4.4.5.4	Von der Standardisierung zur Individualisierung	118
2.4.4.5.5	Von der Fachwissenvermittlung zum Verhaltenstraining	118
2.4.4.5.6	Vom Verbal-Unterricht zum Multi-Medien-Paket	119
2.4.4.5.7	Von einem Lernort zum Multi-Lernort-System	121
2.5	Personalführung in der Herausforderung	125
3.	Wandel in der Philosophie und Konzeption einer Mitarbeiterbildung am Arbeitsplatz	139
3.1	Begründung für eine verstärkte Mitarbeiterbildung am Arbeitsplatz	139
3.2	Wandel in der Philosophie des Lernens am Arbeitsplatz	144
3.2.1	Unterschiedliche Entwicklungsstufen in der Bildungsarbeit	145
3.2.2	Wandel in der Bildungsphilosophie	146
3.2.3	Ansätze zu einer neuen ganzheitlich-dynamischen Lern- und Weiterbildungsphilosophie	148
3.2.4	Führungsphilosophie und Bildungsarbeit	152
3.2.5	Wandel in den Lernauffassungen	153
3.2.5.1	Von der rein informativen zu aktions- und verantwortungsorientierter Bildung	154

3.2.5.2	Von der Stoff- zur Mitarbeiterorientierung	154
3.2.5.3	Vom linearen Fakten-Lernen zum vernetzten, problem- haften Lernen	155
3.2.5.4	Vom vollstrukturierten zum offenen, interaktionellen Ler- nen	157
3.2.5.5	Vom organisierten zum natürlichen Lernen	158
3.2.5.6	Lebendiges Lernen (Themenzentrierte Interaktion)	159
3.2.5.7	Vom tradierten zum lernenden Suchen und zukunftsorien- tierten Lernen	160
3.3	Varianten der Bildungsarbeit am Arbeitsplatz	161
3.3.1	Arbeitsplatzbezogene individuelle Bildung	162
3.3.2	Grundlagen moderner Kleingruppenarbeit	163
3.3.2.1	Gruppen in der betrieblichen Organisation	164
3.3.2.2	Lerngeschehen in der Gruppe	166
3.3.2.3	Prinzipien der Gruppenpädagogik	170
3.4	Veränderungen in den Zielen der Arbeitsplatz-Bildung	171
3.4.1	Das System der Ziele und Aufgaben im Überblick	171
3.4.2	Wandel in den Rahmenbedingungen der Ziele	173
3.4.3	Wandel von einer eindimensionalen zur mehrdimensionalen Ziel- setzung	176
3.4.4	Ziele und Lerngestaltung	180
3.4.5	Ziele beeinflussen Methoden und Mediengestaltung	180
3.4.6	Zielgestaltung beeinflußt Interaktion und Persönlichkeit	182
3.4.7	Ziele einer arbeitsplatzbezogenen Bildungsarbeit	182
4.	Grundformen des Lernens am Arbeitsplatz	187
4.1	Lernen in betrieblichen Bildungseinrichtungen	188
4.1.1	Lernen durch Informationsdarbietung und -präsentation	188
4.1.1.1	Voraussetzung für ein wirkungsvolles Informieren	188
4.1.1.2	Sachvortrag	193
4.1.1.3	Lehrvortrag	193
4.1.1.4	Vorzeigend-vormachende Informationsvermittlung	194
4.1.1.5	Präsentation	195
4.1.2	Traditionelle Gruppenarbeit im Betrieb	196
4.1.2.1	Unterricht, Seminare, Lehrgänge	196
4.1.2.2	Lehrgespräch und sonstige Gesprächsformen	197
4.1.2.3	Teilautonome Unterrichtsgespräche (Partner- und Grup- penarbeit)	199
4.1.2.4	Bedeutung und Absicht von Expertenbefragungen	200
4.2	Lernen im Prozeß der Arbeit	204
4.2.1	„Beistellen“ und Beobachten	205
4.2.2	Bewußtes Verarbeiten von Erfahrungen	205



4.2.3	Unterweisung am Arbeitsplatz	206
4.2.4	Lernen durch Mitarbeiterbesprechungen	206
4.2.5	Lernen durch wirksame Gespräche	206
4.2.6	Lernen durch Lernpartnerschaften	210
4.2.6.1	Tutoriale Lerngemeinschaft	210
4.2.6.2	Coaching	210
4.2.6.3	Aufgabenveränderung und Rollenwechsel	210
4.2.6.4	Beratende Einarbeitung	210
4.2.6.5	Patenschaften	214
4.2.6.6	Counterpart-Beziehung im Ausland	214
4.2.7	Produktive Lernarbeiten	215
5.	Moderne Kleingruppenarbeit am Arbeitsplatz	219
5.1	Lernstatt als offenes Bildungskonzept	219
5.1.1	Begriff der Lernstatt	219
5.1.2	Entstehungsgeschichte der Lernstatt-Bewegung	219
5.1.3	Unterschiedliche Zielsetzungen	220
5.1.4	Organisation der Lernstatt	221
5.1.5	Lernen in der Lernstatt	222
5.1.5.1	Lernen mit Erwachsenen	222
5.1.5.2	Praxisorientierte Entwicklung des Lernprozesses	223
5.1.5.3	Lernen in Gruppen	223
5.1.5.4	Lernstatt als interaktionelles Lernen	224
5.1.6	Wirkungen der Lernstatt-Arbeit	225
5.1.7	Bericht über erfolgreiche Lernstatt-Arbeit	226
5.2	Qualitätszirkel	227
5.2.1	Qualitätszirkel und Kleingruppenarbeit in Japan	227
5.2.1.1	Modelle der Kleingruppenarbeit	232
5.2.1.2	Ziele der Kleingruppen-Aktivitäten	236
5.2.1.3	Zur Organisation der Kleingruppenarbeit	238
5.2.2	Übertragung der Kleingruppenarbeit nach Deutschland	239
5.3	Organisationsentwicklung als pädagogische Strategie	240
5.3.1	Begriff der Organisationsentwicklung	240
5.3.2	Ziele der Organisationsentwicklung	240
5.3.3	Philosophie der Organisationsentwicklung	242
5.3.4	Organisationsentwicklung als Lernprozeß	244
5.3.5	Vergleich der traditionellen und der OE-Bildungsarbeit	245
5.3.5.1	Von der arbeitsteiligen Bildungsarbeit zur pädagogischen Strategie	246
5.3.5.2	Von der individuellen Lernsituation zum sozialen Entwicklungsprozeß	246
5.3.5.3	Von der eindimensionalen zur systemorientierten Bildungsarbeit	248

5.4	Workshop-Arbeit	249
5.4.1	Klassische Aus- und Weiterbildung	250
5.4.2	Betriebliche Bildung als Werkstatt (Workshop)-Arbeit	250
5.4.2.1	Merkmale eines Werkstatt-Seminars	250
5.4.2.2	Ziele der Werkstattfortbildung	251
5.4.2.3	Erwartungen an die Teilnehmer	252
5.4.2.4	Wandel in der Rolle des Lehrenden	252
5.4.3	Kommunikatives Wechselspiel von Lehren und Lernen	252
5.5	Programmgesteuerte Projekt-Kreise (PPK)	253
5.5.1	Problemstellung	253
5.5.2	Begriff Programmgesteuerte Projekt-Kreise	253
5.5.3	Ziele der PPK-Arbeit	259
5.5.4	Arbeitsweise der programmgesteuerten Projekt-Kreise	261
5.5.4.1	Zielgruppen der PPK	261
5.5.4.2	Organisation der PPK-Kreise	262
5.5.5	Arbeitskarten als Grundlage für die programmgesteuerten Projekt-Kreise	264
5.5.5.1	Warum Fortbildung mit Arbeitskarten?	264
5.5.5.1.1	Jede Arbeitskarte gilt als abgeschlossene Lerneinheit	264
5.5.5.1.2	Das gesamte Paket der Arbeitskarten kann jederzeit auch durch eigene Lernthemen ergänzt werden	264
5.5.5.1.3	Die Arbeitskarten sind ein offenes System mit flexiblem Einsatz	265
5.5.5.1.4	Arbeitskarten sind Arbeitsaufgabenblätter	265
5.5.5.1.5	Arbeitskarten sind Entlastungsmaterial für den Moderator und Verkäufer	266
5.5.5.2	Ziele der Weiterbildungsprogramme anhand des Arbeitskarten-Paketes	266
5.5.5.3	Auf welche Bereiche erstreckt sich die Fortbildung?	266
5.5.5.3.1	Technik des Verkaufens	266
5.5.5.3.2	Kaufmännisches Fachwissen	267
5.5.5.3.3	Kontaktverhalten	267
5.5.5.4	Zusammensetzung des PPK-Trainings-Paketes	268
5.5.5.4.1	Vierzig Arbeitskarten für die Hand der Verkäufer/-innen in der Fortbildung	268
5.5.5.4.2	Trainerkarten für die Hand der Moderatoren	268
5.5.5.5	Wie verwendet man die Arbeitskarten in der Verkäufer-Fortbildung?	269
5.5.5.5.1	Eigentraining der Verkäufer	269
5.5.5.5.2	Betriebliche Schulungsmaßnahmen mit der Arbeitskarte	269
5.5.5.5.3	Eigenstudium mit betrieblicher Erfolgskontrolle	269

5.5.6	Selbst-Lern-Brief-Kurs im Verbund mit PP-Kreisen	271
5.5.6.1	Ausgangslage	271
5.5.6.2	Überblick über die Modell-Elemente	272
5.5.6.3	Vor- und Nachteile des Selbst-Lernens	272
5.5.6.4	Verbund von Selbst-Lern-Brief-Kurs und programmge- steuerten Projektkreisen	274
5.5.6.5	Praktische Erfahrungen an einem Beispiel	274
6.	Der Vorgesetzte bzw. Trainer als Lern-Anreger	279
6.1	Nicht-direktives Lehrverhalten (der kooperative Steuermann)	279
6.2	Gesprächsförderung und „Türöffner“	282
6.2.1	Zielgruppenorientierte Sprache	282
6.2.2	Wie veranschaulichen und demonstrieren?	284
6.2.3	Fragen stellen statt selber reden	286
6.2.3.1	Was ist beim Fragenstellen zu beachten?	287
6.2.3.2	Verschiedene Frageformen	287
6.2.3.3	Der Impuls als Mittel der Steuerung	291
6.2.4	Gesprächsbereitschaft durch „einfache Türöffner“ fördern	291
6.2.4.1	Aktives Zuhören als Aufgabe	293
6.3	Motivation und „Muntermacher“	295
6.3.1	Sachbezogene statt sachfremde Motivation?	296
6.3.2	Person – statt leistungsorientierte Motivation?	298
6.3.3	Statt Druck- besser Zug-Motivation	299
6.3.4	Ebenen und Arten der pädagogisch-didaktischen Motivation	302
6.3.5	Motivationsfördernde didaktisch-methodische Entwicklungs- Trends	305
6.3.6	Didaktisch-methodische Maßnahmen zur Förderung der Motiva- tion	305
6.4	Klimaförderung und „Aufwärmer“	307
6.4.1	Klimaförderndes Vertrauensverhältnis	308
6.4.2	Offene Kommunikation	309
6.4.3	Lob und Anerkennung	310
6.5	Beziehungsförderung und „Umgangsverbesserer“	312
6.5.1	Nonverbales Verhalten	312
6.5.2	Führung mit Spielraum	313
6.5.3	Vorbild-Verhalten	313
6.5.4	Partizipation als Beziehungsförderer	314
7.	Wandel in den Methoden der Aus- und Weiterbildung am Arbeitsplatz	317
7.1	Wachsende Bedeutung der Methodenentscheidungen	317
7.2	Wandel in den Methoden der Bildung am Arbeitsplatz	318

7.3	Zunehmende Bedeutung aktivierender Methoden	321
7.4	Wandel zu mehr selbstorganisiertem Lernen	324
7.5	Wandel zu prozeß- und entwicklungsorientierten Methoden	326
7.6	Wandel zu Methoden dezentraler und ganzheitlicher Bildung	326
7.6.1	Wandel zu Methoden dezentraler Bildung	326
7.6.2	Wandel zu mehr ganzheitlichen Methoden	327
7.7	Moderations- oder Metaplan-Methode	328
7.7.1	Ziele der interaktionellen Lernmethode	328
7.7.2	Begründung für interaktionelles Lernen	329
7.7.3	Moderation als Methode	330
7.7.4	Einzelne Moderationstechniken	330
7.7.5	Anforderungen an den Moderator	337
7.7.6	Ablauf der Moderation	340
7.7.7	Zusammenfassende Einschätzung	344
7.8	Projekthaftes Lernen am Arbeitsplatz	344
7.8.1	Begriff und Merkmale des projekthaften Lernens	344
7.8.1.1	Begriff der Projektarbeit	344
7.8.1.2	Merkmale der Projektarbeit	345
7.8.1.3	Prinzipien der Projektarbeit	346
7.8.1.4	Durchführung eines Projektes	348
7.8.1.4.1	Ablauf der Projektarbeit für eine Aktion	348
7.8.1.4.2	Projektarbeit als Problemlösungsprozeß	349
7.8.1.4.3	Die 6-Stufen-Methode der Systemgestaltung	350
7.8.1.5	Didaktische Kriterien für die Auswahl und die Struktur von Projekten	352
7.8.1.6	Allgemeine Ziele der Projektarbeit	353
7.8.1.7	Formen der Projektarbeit	354
7.8.1.7.1	Gruppenarbeit an Übungsstücken	354
7.8.1.7.2	Selbstorganisiertes Projekt-Lernen	355
7.8.1.7.3	Projekt-Unterricht	355
7.8.1.7.4	Reale Übungsfirmer	355
7.9	Vier-Stufen-Methode und weitere Variationen	356
	Literatur	360
	Register	361