

Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung
Herausgegeben von Prof. Dr. Rolf Arnold

Band 9

Management und Weiterbildung

Führen und Lernen in Organisationen

von

Klaus Götz



Schneider Verlag Hohengehren

Inhaltsverzeichnis

Einführung

Erste Verwirrung: <i>Führung, Hierarchien und Organigramme</i>	4
Zweite Verwirrung: <i>Das magische Auge der Hierarchie</i>	6
Dritte Verwirrung: <i>Hänsel und Gretel treffen die betriebliche Weiterbildung</i>	7

A. Führung

1. Einleitung	10
2. Zu den Begriffen	11
3. Mitarbeiter-/Personalführung („Führung im engeren Sinne“)	14
4. Management („Unternehmensführung“)	15
5. Führungstheorien und ihre Entstehung	17
5.1 Personorientierte Führungstheorien	19
5.2 Positionsorientierte Führungstheorien	20
5.3 Situationsorientierte Führungstheorien	22
5.4 Systemische Führungstheorien	24

B. Vom Nutzen betrieblicher Weiterbildung

1. Angebots- und nachfrageorientierte betriebliche Bildung	28
1.1 Angebotsorientierte betriebliche Bildung	28
1.2 Nachfrageorientierte betriebliche Bildung	29
2. Klassifizierungen in der Nutzendiskussion	29
2.1 Das betriebspädagogische Denkmodell	29
2.2 Das betriebswirtschaftliche Denkmodell	31
3. Wie wird Nutzen von Bildung verstanden?	33
3.1 Nutzen von Bildung aus der Sicht des Kunden (Nachfrager)	34
3.2 Nutzen von Bildung aus der Sicht des Beraters/Trainers im Bildungswesen (Anbieter)	35
3.3 Nutzen von Bildung aus der Sicht des Managements	36
4. Konsequenzen aus der Nutzenorientierung – „Geschäftsfelder“	36
4.1 Erstes Geschäftsfeld: Beratung (Prozessberatung und -begleitung)	37
4.2 Zweites Geschäftsfeld: Fachliche Weiterbildung	37
4.3 Drittes Geschäftsfeld: Ausbildung	38
4.4 Viertes Geschäftsfeld: Führungskräfteförderung	38
4.5 Fünftes Geschäftsfeld: Bereichs- und Organisationsentwicklung	39
5. Ausblick	39

C. Systemisches Management

1.	Einführung	44
2.	Systemisches Management: Der St. Galler Ansatz	45
2.1	Der fundamentale Wandel organisationaler Umwelten	45
2.2	Die Unangemessenheit bisheriger Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen im Management	46
2.3	Ein Paradigmenwechsel im Management: „Ganzheitliches Denken“ und der Ansatz selbstorganisierender sozialer Systeme	47
3.	Definitionen	47
4.	Zusammenhänge	50
5.	Zielvorstellungen für die Gestaltung der Arbeit mit Führungskräften	54
5.1	Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens ...	54
5.2	Bildungsdesigns müssen versuchen, den Raum so zu gestalten, dass sich ...	54
5.3	Erforschen von sozialen Systemen (Analyse- und Diagnosefähigkeit) ...	55
5.4	Ordnungsprozesse als interaktive Prozesse begleiten lernen (Struktur- und Prozesskompetenz) ...	55
5.5	Lernprozesse (Anpassungs- und Entwicklungsprozesse) begleiten lernen ...	55
5.6	Führungsaufgaben stetig „neu“ definieren ...	56
5.7	Abschiednehmen von lieb gewordenen Denkgewohnheiten wie z. B. ...	56
6.	Einige Aussagen über Soziale Systeme: Person, Gruppe, Abteilung, Organisation	57

D. Organisation und Selbstorganisation des Lernens

1.	Einführung	62
2.	Problemstellung	62
3.	Kennzeichen organisierten und selbstorganisierten Lernens	63
4.	Was folgt aus der Theorie für die Praxis?	65
4.1	Vom fremdorganisierten Lehren zum selbstorganisierten Lernen	66
4.2	Von der organisierten Bildungs-Überdüngung zum selbstorganisierenden Bildungs-Biotop	67
4.3	Vom „Bildung machen“ zum „Bildung möglich machen“	69
4.4	Vom Bedienen zum Beraten	69
4.5	Vom individuellen Lernen zum Organisationslernen	70
5.	Schluss	72

E. Variationen ... über ein Thema von Betrieben – „Bildung“, „Personalentwicklung“, „Organisationsentwicklung“

1.	Einführung	74
2.	Betriebliche Bildung	75
3.	Personalentwicklung	77
4.	Organisationsentwicklung	79
5.	Variationen über das Thema	80
5.1	Variation I Zur Parallelität politischer Systeme und Organisationen (Zerfall von Staaten und Strukturen – Aufbau neuer Staaten und Strukturen)	80
5.2	Variation II Zur Zukunft des Wachstumsdenkens	83
6.	Schluss	84

F. Ausblick ... über die Entwicklung der betrieblichen Bildung und die Aufgaben des Bildungsmanagements

1.	Weiterbildung	87
2.	Betreuung von Bereichsentwicklungsprojekten	87
3.	Mitarbeiterberatung	88
4.	Methodenberatung – Methodenunterstützung	88
5.	Entwicklungs- und Karriereplanung	89
6.	Bildungsmanagement	90
7.	Designentwicklung	90
8.	Methodenentwicklung / Materialerstellung	91

G. Zur Zukunft der Führung

1.	Szenarien	95
1.1	Focus	95
1.2	Der Spiegel	97
1.3	Daimler-Benz AG	98
2.	Führung – „State of the Art“	102
3.	Führung – „Trends and Thoughts“	103
3.1	Führung und Kultur	107
3.2	Führung und Politik	109
3.3	Führung und Kunst	110
3.4	Führung und Geburt, Entwicklung und Tod	111
3.5	Führung und Begegnung	112
4.	Zum Schluss	113

Literatur	116
Anhang	
Was Führungskräfte im Coaching und im Training sagen	122
Was Führungskräfte zu ihren Sekretärinnen sagen	125
Zur Reflexion	126