

Eberhard Merz

Lernen - das gegenwärtige Ereignis für die Zukunft

Wie man wettbewerbsfähig wird und bleibt

Unter Mitwirkung von vierzehn weiteren Autoren

Mit 124 Abbildungen



Springer

Inhaltsverzeichnis

- Einführung** 1
 - (E.Merz)
 - Literatur 4

- 1 Lernen im beruflichen Umfeld** 7
 - (E. Merz)..... 7
 - 1.1 Back to the Roots - Menschenbild und Bildung*_____11
 - (W. Herr)
 - 1.1.1 Allgemeine Charakteristik der klassisch idealistischen Epoche 11
 - 1.1.2 Bildung in der klassisch idealistischen Epoche 13
 - 1.1.3 Leben und Wirken Schleiermachers 14
 - 1.1.4 Konsequenzen für die betriebliche Bildung 18
 - 1.1.5 Ausblick 22
 - 1.2 Lernsituationen 22
 - (C. Heidack)
 - 1.2.1 Beschleunigter Fortschritt und Anforderungen an die Lernsituationen 23
 - 1.2.2 Wandel und Erweiterung der Kompetenzen 25
 - 1.2.3 Betriebspraktisches Modell der Lern- und Leistungsverdichtung 33
 - 1.2.4 Lernen - aber „Wo?“/Situative Lernlogistik der Lernorte_____35
 - 1.2.5 Lernen ist notwendig - Aber warum hier und jetzt? 38
 - 1.2.6 Lernsituationen erfolgreicher Projektarbeit 44
 - 1.2.7 Lernsituationen in Gruppen der Hochleistungsorganisation 44
 - 1.2.8 Entschleunigung der Lernsituation - Muße ist die Hektik, die man läßt! 47
 - 1.3 Abschied vom stabilen Arbeitsplatz - eine neue Herausforderung für Lernen im Beruf 51
 - (W. Dostal)
 - 1.3.1 Konventionelle Betrachtung der bisherigen Entwicklung ... 52
 - 1.3.2 Neue Herausforderungen 56

1.3.3	Statusverschiebungen in der Erwerbsarbeit	58
1.3.4	Neue Arbeitsformen in der Informationsgesellschaft	61
1.3.5	Qualifikation und Beschäftigungschancen.	76
1.3.6	Statuswünsche der Erwerbstätigen und der Berufseinsteiger.	78
1.3.7	Zusammenfassung.	80
1.4	Organisationales Lernen durch den Kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.	80
	(S. Brehm/H.-G. Schnauffer)	
1.4.1	Der Ansatz des organisationalen Lernens: Mode, Mythos, Modell oder Methode.	82
1.4.2	Praxisschritte in Richtung organisationales Lernen.	83
1.4.3	Implizites und explizites Wissen.	85
1.4.4	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.	85
1.4.5	Erschließung von Wissenspotentialen.	86
1.5	Organisatorische Voraussetzungen/Lernbedingungen in der Organisation.	89
	(E. Merz)	
1.5.1	Lernfreundliche Organisationsformen.	89
1.5.2	Lernfeld Standardisierung.	91
1.5.3	Lernfeld Der fähige Prozeß.	92
1.5.4	Lernfeld Wertschöpfungskette.	93
1.5.5	Lernfeld Organisationsentwicklung.	94
1.6	Das Mitarbeiter - Entwicklungsgespräch - Basis individueller Lernens.	95
	(W. Herr)	
1.6.1	Anforderungsprofile und berufliche Handlungskompetenz - Der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Arbeitsplatz	97
1.6.2	Biographische Interviews.	98
1.6.3	Training für Führungskräfte.	99
1.6.4	Durchführung.	99
1.6.5	Erfahrungen und Ergebnisse.	99
1.7	Feedback am Beispiel der Vorgesetztenbeurteilung, Lernchance für Führungskräfte.	102
	(K. Iwanowitsch)	
1.7.1	Was haben des Kaisers neue Kleider mit Feedback zu tun?..	102
1.7.2	Warum Führungskräfte so selten Feedback bekommen.	103
1.7.3	Die Sache mit der Wahrnehmung oder warum der Mensch Feedback braucht?.	103
1.7.4	Gestaltungselemente der Vorgesetztenbeurteilung.	105
1.7.5	Ein Blick durch das Johari Fenster oder wie man den blinden Fleck verringert.	107
1.7.6	Bedeutung und Gestaltung des Feedbackgespräches.	110
1.7.7	Ausblick.	113

1.8 Leadership Evaluation Programm (LEP)	114
(P. Fassbender/M. Siefert)	
1.8.1 Was muß das Human Ressource Management in der Zuliefer- industrie leisten, um „auf Ballhöhe" mit den strategisch rele- vanten Fragestellungen zu sein?	114
1.8.2 Wie läßt sich das Lernpotential von Führungskräften gezielt entwickeln?	115
1.8.3 Was ist 360°-Feedback?	116
1.8.4 Aktuelle Trends und Entwicklungen des MRF-Konzepts „Lessons Learned" aus den USA.	117
1.8.5 Firmenbeispiel für das LEP.	121
1.8.6 Das Vorgehen bei der Implementierung des LEP.	121
1.8.7 Ergebnisse.	125
1.8.8 Prozeßkontrolle und Teilnehmer-Zufriedenheit	127
1.8.9 Resümee und Ausblick	127
1.9 Young People Program.	128
(E. Merz/M. Siefert)	
1.9.1 Die Zielsetzungen	128
1.9.2 Die Inhalte	130
1.9.3 Special: YPP und Growth@.	135
1.9.4 Kosten	136
1.9.5 Fazit	136
1.10 Erlebnis- und handlungsorientiertes Lernen - Lernen mit Kopf, Herz und Hand	137
(S. Jahn)	
1.10.1 Einleitung	137
1.10.2 Erlebnis- und handlungsorientiertes Lernen.	138
1.10.3 Das erlebnis- und handlungsorientierte Lernmodell.	139
1.10.4 Einsatz von Metaphern.	140
1.10.5 Bearbeitung und Aufarbeitung der Erfahrungen.	141
1.10.6 Generalisierung und Transfer.	142
1.10.7 Welchen Nutzen hat der Einzelne, das Team, das Unternehmen?	142
1.10.8 Welche Vorteile bietet diese Methode gegenüber anderen Lernformen?	143
1.10.9 Der Aufbau erlebnis- und handlungsorientierter Trainings..	144
1.10.10 Kritische Würdigung erlebnis- und handlungsorientierter Lernformen.	146
1.11 Sprachen lernen - professionell und wirksam.	146
(S. J. Littler/E. Merz)	
1.11.1 Gängige Meinungen - leider falsch	147
1.11.2 Angewandte Methoden.	148
1.11.3 Lernziele.	149
1.11.4 Lernzielkontrolle.	150

1.11.5	Voraussetzungen für den Lehrer	151
1.11.6	Ergebnisse	151
1.12	Effektivität, Emotionalität, Kreativität - Zwischen Management und Kunst: ein außergewöhnliches Lernfeld (E. Merz)	152
1.12.1	Hierarchie - die heilige Ordnung	153
1.12.2	Hierarchie - ein Dilemma?	155
1.12.3	Gruppe - alles ok.?	157
1.12.4	Familie - schöne Jugend?	158
1.12.5	Kreativität - mehr als Phantasie	160
1.12.6	Kunst - was sonst?	162
1.12.7	Was macht den Menschen zum Menschen?	163
1.12.8	Zwischen Management und Kunst - ein außergewöhnliches Lernfeld	164
	Literatur	164
2	Lernen im Coachingprozeß (J. Iwanowitsch/E. Merz)	173
2.1	Einführung	173
2.2	Coaching - was es ist und was es nicht ist	177
2.3	Lernen	178
2.4	Anlässe für Coaching	181
2.4.1	Karrierereflexion, berufliche Übergänge	181
2.4.2	Probleme mit Mitarbeitern und Kollegen	182
2.4.3	Streßbewältigung	182
2.4.4	Private Probleme	183
2.4.5	Persönliche Lebensentscheidungen und Lernbedürfnisse	183
2.5	Der Coachingprozeß	184
2.5.1	Einstiegs- und Kontaktphase	184
2.5.2	Vereinbarungs- und Kontraktphase	186
2.5.3	Arbeitsphase	187
2.5.4	Abschlußphase	189
2.5.5	Evaluationsphase	190
2.5.6	Menschen im Coachingprozeß	190
2.6	Methoden, Problemlösung	190
2.6.1	Methoden	190
2.6.2	Problemlösung	191
2.7	Der Coach	193
2.8	Coaching - ein Lernfeld der besonderen Art	193
	Literatur	194
3	Kulturveränderung (E. Merz)	195
3.1	Was ist Unternehmenskultur?	195

3.2	Fit durch Veränderung	196
3.2.1	Veränderung - Bedarf	197
3.2.2	Veränderung - Situation	198
3.2.3	Veränderung - Dimension	200
3.2.4	Information - Mittel für Veränderung	203
3.2.5	Kommunikation - Grundlage für Veränderung	204
3.2.6	Standortbestimmung - Maß für Veränderung	206
3.3	Unternehmenskultur im Wandel	207
3.4	Lern- und Lehrbedarf	209
3.5	Wie man am wirkungsvollsten lehrt und lernt	211
3.6	Kulturveränderung: „Liebe zur Fabrik“	213
3.6.1	Volkswirtschaft und Produktion	214
3.6.2	Wie ist eine Produktion zu gestalten?	214
3.6.3	„Wenn wir wissen, was der Fall ist“	217
	Literatur	218
4	Die Lernende Organisation	219
	(E. Merz)	
4.1	Lernen - Voraussetzung jeder Veränderung	219
4.1.1	Lehren und Lernen in Organisationen	220
4.1.2	Selbstverantwortung	221
4.2	Das lernende Unternehmen im Wettbewerb	223
4.2.1	Wettbewerbssituation	224
4.2.2	Internationale Strategien	224
4.2.3	Wettbewerbsanforderungen	225
4.3	Charakteristika der Lernenden Organisation	227
	Literatur	229
5	Growth®	231
	(E. Merz)	
5.1	Einführung und Durchführung von Growth®	238
	(F. Tempel)	
5.1.1	Die Bedeutung von Standards	239
5.1.2	Erfolgsfaktor Führungsverhalten	241
5.1.3	Erfolgsfaktor Schnelligkeit	242
5.1.4	Erfolgsfaktor Meßbarkeit	243
5.1.5	Erfolgsfaktor Team Harmony	244
5.1.6	Das 10-Wochen-Pilot-Programm von Growth® als Beispiel einer standardisierten Vorgehensweise	246
5.1.7	Die Rolle externer Berater	249
5.2	Growth® Manager und Teammoderatoren qualifizieren - Über den Aufbau einer kompetenten Growth® Infrastruktur	251
	(B. Biehler)	
5.2.1	Die Aufgaben des Growth® Managers	252

5.2.2	Growth® Manager und Teammoderatoren qualifizieren	260
5.3	Organisation des Growth® Prozesses. (R. Rehm)	291
5.3.1	Die operativen Aufgaben der Growth® Manager.	292
5.3.2	Anforderungsprofil der Growth® Manager.	294
5.3.3	Verschiedene Ausprägungen operativer Growth® Maßnahmen.	295
5.3.4	Rechnergestütztes Growth® Management System GAIN_____	300
5.3.5	Die praktische Anwendung von GAIN.	304
5.4	Growth® international. (K. Iwanowitsch)	314
5.5	Wirkung von Growth®. (E. Merz)	319
5.6	Weiterentwicklung von Growth®. (E. Merz/B. Biehler)	322
5.6.1	Blickrichtung Personalentwicklung	323
5.6.2	Blickrichtung Organisationsentwicklung	325
5.6.3	Blickrichtung Kontinuierliche Verbesserung	326
5.6.4	Blickrichtung Projektmanagement	329
5.6.5	Blickrichtung Innovationen erfolgreich einführen	332
5.6.6	Blickrichtung Dienstleistungsunternehmen.	333
	Literatur.	333
	Autorenverzeichnis	335
	Sachverzeichnis.	339