

Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung

Simone Kauffeld

Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung

Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln,
Erfolge messen, Transfer sichern

2., überarbeitete Auflage

Mit 52 Abbildungen, 26 Tabellen und 24 Checklisten

 Springer

Simone Kauffeld

Technische Universität Braunschweig, Braunschweig

Ergänzendes Material finden Sie unter <http://extras.springer.com/>
Bitte im entsprechenden Feld die ISBN eingeben.

ISBN 978-3-662-48129-5 978-3-662-48130-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-48130-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Vorwort zur zweiten Auflage

Unabhängig von konjunkturellen Gegebenheiten, kritischen Stimmen zur Wirksamkeit und Nachhaltigkeit steigen die Ausgaben im Weiterbildungsbereich kontinuierlich an. Auch wenn eine »Weiterbildung als Wiederaufnahme organisierten Lernens nach einer ersten Bildungsphase« (Deutscher Bildungsrat) zunehmend als nicht hinreichend beschrieben wird, um die notwendigen Wandlungsprozesse in Unternehmen entscheidend voranzubringen, ist unbestritten, dass ein Weiterlernen nach der beruflichen Erstausbildung unabdingbar ist. Wie sonst sollte Innovationsfähigkeit in Unternehmen sowie die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen im Wandel gesichert werden? Weiterlernen nach der beruflichen Erstausbildung erfolgt nicht nur in organisierten Lehr- und Lernsituationen, sondern Wissen und Können wird häufig informell, in der Arbeit und selbstorganisiert angeeignet.

Das Thema Weiterbildung und die Frage, wie sie gestaltet werden muss, hat an Aktualität seit der ersten Auflage nichts eingebüßt. An einigen Stellen wurde aktualisiert, veranschaulicht, konkretisiert und erweitert. Beispiele und Checklisten, die auch im Internet zum Download angeboten werden, sollen Sie dabei unterstützen, den eigenen Weg in der Praxis zu finden!

Simone Kauffeld

Braunschweig, 2016

Inhaltsverzeichnis

1	Standard Betriebliche Weiterbildung	1
	<i>Simone Kauffeld</i>	
1.1	Weiterbildung in Zahlen	4
1.2	Weiterbildung als Wettbewerbsvorteil	6
1.3	Nachhaltige Weiterbildung	11
1.4	Überblick über das Buch	12
2	Entwicklung von Trainingsprogrammen	13
	<i>Simone Kauffeld</i>	
2.1	Strategische Anbindung von Trainings	14
2.1.1	Stufe 1: Analyse des Trainingsbedarfs	16
2.1.2	Stufe 2: Festlegung der Trainingsziele	23
2.1.3	Stufe 3a: Bewertungskriterien festlegen	27
2.1.4	Stufe 3b: Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren für den Transfer	28
2.1.5	Stufe 3c: Entwicklung und Selektion der Trainingsmethoden	30
2.1.6	Stufe 4: Implementierung des Trainingsprogramms	33
2.1.7	Stufe 5: Messung und Evaluation der Trainingsergebnisse	33
2.2	Softwareunterstützung: Learning-Management-Systeme	34
3	Lerntheorien	39
	<i>Simone Kauffeld</i>	
3.1	Behavioristische Ansätze	40
3.2	Kognitivistische Ansätze	43
3.2.1	Theorie des sozialen Lernens	43
3.2.2	Zielsetzungstheorie	45
3.2.3	Erwartungs-Mal-Wert-Theorie	47
3.2.4	Informationsverarbeitungstheorie	48
3.3	Motivationstheoretische Ansätze	49
3.3.1	Die Bedürfnispyramide	50
3.3.2	Das Rubikon-Modell	52
3.4	Handlungsorientierte Ansätze	55
3.4.1	Handlungsregulationstheorie	56
3.4.2	Handlungslernen	58
3.5	Konstruktivistische Lernansätze	61
3.6	Selbstorganisationstheorie	66
3.7	Neurobiologische Lerntheorien	66
3.8	Lernen im Erwachsenenalter	69
4	Trainings in Organisationen	71
	<i>Simone Kauffeld</i>	
4.1	Der Zeitpunkt des Trainings im Lebenszyklus des Mitarbeiters	74
4.2	Trainingsformen	78
4.2.1	Die Struktur von Trainingsprogrammen	78
4.2.2	Seminar	80

4.2.3	E-Learning	91
4.3	Der Lernort im Training	105
4.3.1	Training on-the-job	105
4.3.2	Training off-the-job	109
4.3.3	Training near-the-job	110
4.4	Nachhaltige Trainingsgestaltung	110
5	Ergebnisbezogene Evaluation: Bildungscontrolling fundiert und ökonomisch	111
	<i>Simone Kauffeld</i>	
5.1	Evaluationsstrategien	112
5.2	Evaluationsmodell	114
5.2.1	Das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick	114
5.2.2	Was muss bei der Evaluation berücksichtigt werden?	117
5.2.3	Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI)	121
5.2.4	Adaptive Evaluation System for Training	124
5.2.5	Evaluation der Programmeffizienz: Return on Investment (ROI)	126
5.3	Trainingsevaluation und Mikropolitik	128
6	Prozessbezogene Evaluation: Erfolgsfaktoren für den Transfer	131
	<i>Simone Kauffeld</i>	
6.1	Das Lerntransfersystem-Inventar	133
6.2	Potenzielle Ansatzpunkte für Optimierungen	137
6.3	Integration ergebnis- und prozessbezogener Evaluation	149
7	Die Zukunft von Trainings in Organisationen	153
	<i>Simone Kauffeld</i>	
	Serviceteil	163
	Literatur	164
	Stichwortverzeichnis	172

Checklisten im Buch und online

Die Checklisten des Buches finden Sie zum Download auf der Internetseite <http://extras.springer.com>.

Geben Sie im Suchfeld bitte die ISBN dieses Buches ein: 978-3-662-48129-5.

Einige der Dateien liegen als PDF zum »Abhaken« vor, andere als Word-Datei zum Weiterbearbeiten und Anpassen an Ihre ganz persönlichen Anforderungen.

Kapitel 2

- Auftragsklärung für Trainer
- Klärung der Organisationsstrategie
- Umsetzung eines Trainings

Kapitel 3

- Ist das Training fundiert im Sinne wesentlicher Lerntheorien?
- Konsequenzen der Informationsverarbeitungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Bedürfnistheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Erwartungs-Mal-Wert-Theorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Handlungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Informationsverarbeitungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der konstruktivistischen Ansätze für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der neurobiologischen Lerntheorien für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Selbstorganisationstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen der Zielsetzungstheorie für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen des Lernens im Erwachsenenalter für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen des Modelllernens für die Gestaltung von Trainings
- Konsequenzen für die Gestaltung von Trainings

Kapitel 4

- Analyseschritte zur Implementierung von E-Learning-Systemen
- Gestaltungsprinzipien für E-Learning und Blended Learning
- Kernelemente eines guten Vortrags
- Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung

Kapitel 6

- Generelle Ideen zur Optimierung des Transfers
- Möglichkeiten zur Förderung des Lerntransfers
- Trainingsspezifische Ideen zur Optimierung des Transfers
- Transfergespräche

Kapitel 7

- 7 Thesen zur Zukunft von Trainings