

Roland Jäger

Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung

Neue Konzepte für eine moderne Arbeitsorganisation

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832404260

Roland Jäger

Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung

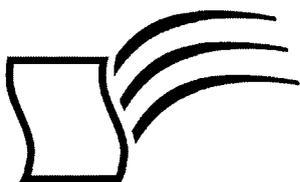
Neue Konzepte für eine moderne Arbeitsorganisation

Roland Jäger

Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung

Neue Konzepte für eine moderne Arbeitsorganisation

**Diplomarbeit
an der Universität Augsburg
Februar 1996 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 426

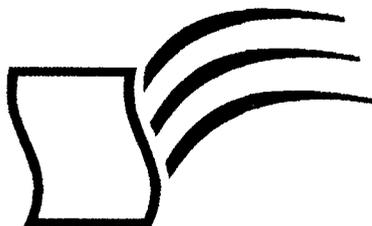
Jäger, Roland: Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung: Neue Konzepte für eine moderne Arbeitsorganisation / Roland Jäger - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1997
Zugl.: Augsburg, Universität, Diplom, 1996

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
 EINLEITUNG	
1. Hintergrund und Zielsetzung der Arbeit	9
2. Aufbau der Diplomarbeit.....	10
3. Anmerkungen zur Erstellung der Arbeit	11
 KAPITEL I: BEGRIFFSBESTIMMUNGEN	
1. <u>Aus- und Weiterbildung</u>	12
1.1 Betriebliche Berufsausbildung.....	13
1.2 Weiterbildung	16
1.3 Exkurs: Der Betrieb als Ort der Weiterbildung: Bildung versus Qualifizierung	19
2. <u>Personalentwicklung</u>	23
2.1 Notwendigkeit und Ziele der Personalentwicklung.....	24
2.2 Maßnahmen und Gestaltung der Personalentwicklung.....	27
2.3 Probleme der Personalentwicklung und neuere Ansätze	29
3. <u>Organisationsentwicklung</u>	32
3.1 Begriff, Grundannahmen, Ziele, Strategien und Probleme der OE	33
3.2 Zum Zusammenhang von OE und PE	35
3.3 Organisationsentwicklung und lernende Organisation.....	36
3.3.1 Lernunternehmen nach A.P. Schmidt	37
3.3.2 Organisationslernen und lernende Organisation	38

KAP. II: URSACHEN UND NOTWENDIGKEIT NEUER KONZEPTE

1. <u>Gewandelte Rolle der MitarbeiterInnen in der Geschichte der Arbeitsorganisation</u>	41
1.1 Scientific Management.....	41
1.2 Paradigma der Human-Relation-Ansätze.....	42
1.3 Human Resource Management (HRM).....	42
2. <u>Neue Arbeitsstrukturen durch neue Unternehmenskonzepte</u>	44
2.1 Grundlegende Strategien der Unternehmenskonzepte.....	45
2.2 Kurzcharakteristik von Total Quality Management (TQM).....	46
2.3 Forderungen für die Aus- und Weiterbildung.....	48
2.4 Beispiel: Flexibilisierung von Arbeitszeit.....	48
3. <u>Umfassende Technisierung und ihre Bedeutung</u>	50
3.1 Herausforderung Mikroelektronik.....	50
3.2 Konsequenzen für die betriebliche Bildungsarbeit.....	51
4. <u>Der demographische Wandel</u>	53
4.1 Geburtenrückgang und Zuwanderungen	53
4.2 Veränderte Qualifikationen aufgrund höherer Bildungsabschlüsse	56
5. <u>Elemente des gesellschaftlichen Wertewandels</u>	58
5.1 Werte und Wertewandel	58
5.2 Wertewandel und Wandel der Arbeit.....	60
5.3 Wertewandel und Teilnehmerorientierung in der Bildungsarbeit	63
6. <u>Der Trend zur Informationsgesellschaft</u>	64
6.1 Qualifizierung für neue Informationstechnologien	64
6.2 Qualifizierung durch neue Informationstechnologien.....	65

7. <u>Lernpsychologische Erkenntnisse und Erwachsenenlernen</u>	66
7.1 Klassische Lerntheorien.....	66
7.1.1 Behavioristische Theorien:.....	67
7.1.2 Kognitive Theorien.....	67
7.2 Neuzeitliche Ansätze des Lernens.....	69
7.3 Besonderheiten des Erwachsenenlernens.....	71
8. <u>Zusammenfassung der Notwendigkeit</u>	78

KAP. III: INHALTE UND METHODEN EINER INNOVATIVEN AUS- UND WEITERBILDUNG

1. <u>Zum Begriff der Innovation</u>	80
2. <u>Zum Methodischen in der Pädagogik: Ziele, Inhalte, Methoden</u>	81
2.1 Der Zielaspekt des Methodischen.....	81
2.2 Der Inhaltsaspekt des Methodischen.....	83
3. <u>Inhalte einer innovativen betrieblichen Aus- und Weiterbildung</u>	84
3.1 Schlüsselqualifikationen als integrierte Lerninhalte.....	84
3.2 Zum Begriff der Schlüsselqualifikationen.....	85
3.2.1 Das Konzept der Schlüsselqualifikationen nach Mertens.....	85
3.2.2 Neuzeitliche Begriffsbestimmungen.....	87
3.2.3 Zur Systematisierung von Schlüsselqualifikationen.....	87
3.3 Schlüsselqualifikationen in der Diskussion.....	92
3.4 Konsequenzen für die betriebliche Bildung: Lehren des Unlehrbaren.....	94
4. <u>Methoden einer innovativen betrieblichen Bildungsarbeit</u>	97
4.1 Themenzentrierte Interaktion (TZI).....	98
4.1.1 Grundannahmen der TZI.....	98
4.1.2 Modell der TZI.....	98
4.1.3 Axiome, Postulate und Hilfsregeln der TZI.....	99

4.2 Rollenspiel.....	101
4.2.1 Lernziele des Rollenspiels.....	101
4.2.2 Durchführung des Rollenspiels und Auswertung.....	102
4.3 Suggestopädie	104
4.3.1 Der suggestopädische Kreislauf.....	105
4.3.2 Elemente der Suggestopädie	106
4.3.3 Bewertung und Eignung für die betriebliche Bildung	108
4.4 Mind Mapping.....	109
4.4.1 Funktionsweisen der Gehirnhälften.....	109
4.4.2 ‘Ganzhirniges’ Denken erschließt neue Potentiale: Erstellen von Mind Maps.....	111
4.4.3 Ein Beispiel: Mind Map der Diplomarbeit.....	111
4.5 Leittext-gestütztes Lernen	113
4.5.1 Begriffsbestimmung und Merkmale des Leittext-gestützten Lernens.....	113
4.5.2 Verlauf des Leittext-gestützten Lernens.....	114
4.5.3 Bewertung des Leittext-gestützten Lernens.....	116
4.5.4 Sonderform des Leittext-gestützten Lernens: die Projekt-Leittext-Methode.....	117
4.6 Multimedia	118
4.6.1 Begriff und Inhalt von Multimedia.....	118
4.6.2 Multimedia und Lernen	119
4.6.3 Eignung für die betriebliche Bildungsarbeit.....	120
4.7 Neue Tendenz der betrieblichen Bildung: Erlebnispädagogik.....	121
4.8 Lernstatt.....	122
4.8.1 Begriff und Organisation der Lernstatt	123
4.8.2 Zusammenfassung und Bewertung der Lernstatt.....	124

KAP. IV: PRAXISBEISPIEL DER FHG

1. Vorbemerkung	125
2. Dezentrales Lernen - der Modellversuch.....	126
3. Didaktisch-methodische Konzeption.....	127
4. Von der Arbeitsaufgabe zur Lernaufgabe.....	128
5. Arbeiten mit den Lernmaterialien.....	129
6. Erste Ergebnisse und Ausblick.....	131

KAP. V: ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUßBETRACHTUNG..... 132**Literatur- und Videoverzeichnis 134**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1.1: Fokus der Diplomarbeit	12
Abb. 1.2: Die pädagogische Struktur des dualen Systems.....	14
Abb. 1.3: Formen der Weiterbildung/Erwachsenenbildung.....	18
Abb. 1.4: Teilaufgaben des Personalwesens.....	23
Abb. 1.5: Ziele der Personalentwicklung	26
Abb. 1.6: Von der quantitativen zur qualitativen Personalentwicklung.....	30
Abb. 1.7: Von der Deterministischen zur Katalytischen Weiterbildung.....	31
Abb. 2.1: Das Bild der MitarbeiterInnen im Wandel	43
Abb. 2.2: Ausschlaggebend ist die Motivation der MitarbeiterInnen.....	45
Abb. 2.3: Die Evolution des Menschen geht weiter.....	50
Abb. 2.4: Entwicklung der Erwerbsbevölkerung.....	54
Abb. 2.5: Wertegliederung nach Inglehart.....	59
Abb. 2.6: Manipulatives und kommunikatives Lernverständnis.....	73
Abb. 2.7: Rezeptive und expressive Phasen zur Strukturierung des Lernverlaufs.....	77
Abb. 2.8: Veränderte Anforderungen an die betriebliche Bildungsarbeit.....	78
Abb. 3.1 Vier Bereiche der Handlungskompetenz.....	89
Abb. 3.2: Maßnahmen sekundärer intrinsischer Motivation.....	91
Abb. 3.3: Elemente einer ganzheitlich-innovativen Bildungskonzeption.....	95
Abb. 3.4: Modell der TZI.....	98
Abb. 3.5: Varianten des Rollenspiels.....	103
Abb. 3.6: Der suggestopädische Kreislauf.....	105
Abb. 3.7: Funktionen der rechten und linken Gehirnhälfte.....	110
Abb. 3.8: Mind Map der Diplomarbeit.....	112
Abb. 3.9: Grundschema des Leittextsystems.....	114
Abb. 4.1: System von Arbeits- und Lernaufgaben.....	129

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

a.a.O.	am angegebenen Ort
BBiG	Berufsbildungsgesetz vom 14.8.1969
ebd.	ebenda, ebendiese, ebendieser
FhG	Fraunhofer-Gesellschaft
FhG-IAO	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
GfAH	Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung
GG	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
I+K-Technologie	Informations- und Kommunikations-Technologie
m.E.	meines Erachtens
OE	Organisationsentwicklung
PC	Personal Computer
PE	Persoanlentwicklung
sog.	sogenannt
TQM	Total Quailty Management
TZI	Themenzentrierte Interaktion
vgl.	vergleiche

EINLEITUNG

*„Verantwortlich ist man nicht nur für das, was man tut,
sondern auch für das, was man nicht tut.“*

(Laotse, chinesischer Philosoph, um 300 v. Chr.)

1. HINTERGRUND UND ZIELSETZUNG DER ARBEIT

Bestand und Weiterentwicklung einer Gesellschaft, gleich welcher Organisationsform, sind davon abhängig, daß deren Mitgliedern Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen vermittelt werden. Inhalt und Art der Vermittlung sind wohl entscheidend, in welchem Umfang die Vermittlung als gelungen bezeichnet werden darf. Wichtig ist heute wie nie zuvor, eine antizipative, d.h. die zukünftigen Anforderungen vorwegnehmende, Aus- und Weiterbildung, die die Menschen befähigt, alle zukünftig auftretenden Problemfelder zu bewältigen. Somit müssen wir nicht nur unser Tun verantworten, sondern in selbem Maße unser Unterlassen, sofern es uns nicht gelingt, den Lernenden in der Aus- und Weiterbildung eben die Qualifikationen zu vermitteln, die sie zu dieser Bewältigung befähigen.

Thema, Inhalt und Aufbau dieser Arbeit ergaben sich aus meiner Tätigkeit als Hilfswissenschaftlicher Mitarbeiter (HIWI) beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation¹ in Stuttgart im Anschluß an meine Diplomhauptprüfung. Mein Aufgabengebiet liegt dabei in der Unterstützung von MitarbeiterInnen im Bereich des Personalmanagements. Themenfelder dieser Abteilung sind Qualifikation und Qualifizierung mit den Schwerpunkten: Entwicklung, Durchführung und Bewertung von Qualifizierungskonzepten, Qualifizierungsstrategien sowie Methoden und Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung.

¹ Die Fraunhofer-Gesellschaft (Vorbild und Namensgeber ist Joseph v. Fraunhofer (1787-1826), der es als Forscher, Erfinder und Unternehmer, besonders im Bereich der optischen Industrie, zu beachtlichen Erfolgen gebracht hat) wurde 1949 in München gegründet. Die Fraunhofer-Gesellschaft ist ein eingetragener, als gemeinnützig anerkannter Verein, der mit 46 Forschungseinrichtungen für Wirtschaft und Staat auf dem Gebiet der Ingenieur- und Naturwissenschaften forscht. Ihre Aufgabe ist die Entwicklung und Durchsetzung neuer Technologien durch zielorientierte Grundlagenforschung und angewandte Forschung mit dem Ziel einer raschen und praktischen Umsetzung von Forschungsergebnissen. Das FhG-IAO in Stuttgart entwickelt neue Organisationsmodelle, in denen Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwirklichung der MitarbeiterInnen zu einem zentralen Faktor der Arbeit werden.

Diese Diplomarbeit versucht eine Integration von Aus- und Weiterbildung sowohl aus *betriebswirtschaftlicher* als auch aus *betriebspädagogischer* Sicht. Ich werde betriebswirtschaftliche Erfordernisse benennen und diese dann pädagogisch so umsetzen, daß sich daraus Elemente für neue Konzepte ableiten lassen.

Es soll aufgezeigt werden, welche Inhalte und Methoden notwendig sind, um von einer **zukunftsorientierten Aus- und Weiterbildung** sprechen zu können und um entsprechende **Konzepte für eine moderne Arbeitsorganisation** aufzustellen. Dabei wird "Konzept" (Brockhaus-Enzyklopädie, 19. Auflage 1990) im Sinne eines *Entwurfes* verstanden. Die Arbeit will kein, wie auch immer ausgestaltetes Konzept liefern, noch soll ein Vergleich verschiedener Konzeptionen in der Aus- und Weiterbildung stattfinden, sondern sie will vielmehr die vorwiegend pädagogisch aufgearbeiteten Grundlagen für zukunftsorientierte Konzepte bereitstellen, die jedoch von Unternehmen selbständig und betriebsspezifisch ausgestaltet werden müssen. Jeder Versuch, eine Konzeption zu liefern, die auf Unternehmen mit verschiedenen Produktgruppen anwendbar sein soll, ist m.E. schon im Vorfeld zum Scheitern verurteilt. Man denke nur an die unterschiedlichen Qualifikationen, die von MitarbeiterInnen aus dem Bereich produzierendes Gewerbe und dem Bereich Dienstleistungen gefordert werden. Um ein gelungenes betriebseigenes Konzept erstellen zu können, sind zudem sowohl Mitarbeiteranforderungen wie Produktgegebenheiten und Kundenwünsche zu berücksichtigen. Als mögliche Umsetzung dieser Erfordernisse möchte ich am Ende dieser Diplomarbeit ein Beispiel aus der Praxis der Fraunhofer Gesellschaft anfügen.

2. AUFBAU DER DIPLOMARBEIT

Im Anschluß an diese Einleitung definiere ich in *Kapitel I* die für die Arbeit wichtigen grundlegenden Begriffe. Danach kläre ich in *Kapitel II*, weswegen es notwendig wird, über neue Wege in der Aus- und Weiterbildung nachzudenken. Was ist unzureichend an der bisherigen betrieblichen Bildung, oder ist sie einfach nicht mehr auf dem Stand der Zeit? Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir unsere Gesellschaft als ein mit allen Bereichen im Wandel befindliches Gebilde von Individuen betrachten. Zudem ergibt sich die Begründung für neue Konzepte aus der Entwicklung der Arbeitsorganisation. Neue Managementformen bedingen neue Wege in der betrieblichen Bildung ebenso, wie Erkenntnisse aus der Lernpsychologie und dem Erwachsenenlernen. In *Kapitel III* werde ich versuchen, diese Ausgangslage in Inhalte und Methoden für die Aus- und Weiterbildung umzusetzen. Wenn wir eine im Wandel begriffene Gesellschaft, neue Unternehmensformen und neue Erkenntnisse aus der Lernpsychologie haben, so müssen diese auch in veränderte Inhalte einfließen und damit letztendlich in effektivere Methoden.