

Das lernende Unternehmen

Dokumentation einer Fachtagung am 6. Mai 1993 in München

Veranstalter:

Bayerische Motoren Werke
Aktiengesellschaft
München

Der Bundesminister
für Bildung und Wissenschaft

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche
Weiterbildungsforschung e. V.



Redaktion und Bearbeitung:
Dr. Ursula Reuther

Bibliothek für Berufspädagogik
TU Darmstadt



59201484

Inhaltsverzeichnis

Danksagung7

Grußworte der Veranstalter:

Helmut Niederhofer
Personalvorstand der
BMW AG, München.....9

Prof. Dr. Rainer Ortleb
Bundesminister für Bildung und Wissenschaft,
Bonn.....17

Prof. Dr. Joachim Münch
Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft
Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.,
Bochum23

Tagungsbeiträge

I Prof. Dr. Ekkehart Frieling:
Personalentwicklung und Qualifizierung
- Neue Ansätze und Probleme -29

1. Einleitung30

2. Qualifizierungsrelevante Komponenten des Lean Managements32

3. Qualifizierungserfordernisse35

4. Schaffung organisatorischer Rahmenbedingungen zur
Förderung der Lernfähigkeit39

5. Schlußbemerkung50

Literatur50

II	Prof. Dr. Erich Staudt/Dr. Martin Kröll/ Martin von Hören: “Die lernende Unternehmung”: Innovation zwischen Wunschvorstellung und Wirklichkeit	51
1.	Ausgangssituation	52
1.1.	Die Rolle der Personalentwicklung im traditionellen Planungsschema: Das technokratische Planungsparadigma	53
1.2.	Grenzen linearer Planungskonzepte	56
1.2.1.	Abbildungsprobleme	56
1.2.2.	Prognoseprobleme	58
1.2.3.	Probleme bei wachsender Komplexität und Kompliziertheit	59
2.	Neuere Ansätze zur Personalentwicklungs-Planung.....	60
2.1.	Die Personalplanung setzt früher ein.....	60
2.2.	Verbleibende Mängel	61
3.	Potentialorientierung als eine neue Leitidee der strategischen Planung	63
3.1.	Potentialorientierung zur Flexibilitätssicherung.....	63
3.2.	Iterationsprozeß Personalseite - Marktseite.....	64
3.2.1.	Die limitierende Rolle der Personalseite.....	67
3.2.2.	Die initiierende Rolle der Personalseite.....	68
3.3.	Personalentwicklung als kontinuierlicher Prozeß.....	70
4.	Konsequenzen für die Gestaltung der Personalentwicklung	71
4.1.	Selbstregulation und Eigeninitiative	71
4.2.	Potentialorientierung und Dezentralisierung der Personalentwicklung	72
5.	Die “lernende Unternehmung”: Eine noch nicht hinreichend durchdachte Vision	74
	Literatur	81
III	Prof. Dr. Eberhard Ulich: Qualifizierende Arbeitsgestaltung und lernorientierte Entlohnung	89
1.	Personalentwicklung durch Arbeitsgestaltung.....	90
2.	Partizipative Arbeitsgestaltung: Vorgehensweisen zur Veränderung von Arbeitstätigkeiten.....	96
3.	Arbeitspsychologische Methoden zur Förderung berufsbezogener Lernprozesse.....	103
4.	Qualifizierungshinderliche und qualifizierungsförderliche Lohnkonzepte	108
	Literatur	114

IV	Dr. Fritz-Jürgen Kador:	
	Innovative Arbeitsgestaltung und betriebliche	
	Personalpolitik aus Arbeitgebersicht	121
1.	Einleitung: Gestaltung von Arbeit, Technik und	
	Weiterbildung im “lernenden Unternehmen”	122
2.	Das “lernende Unternehmen” aus Arbeitgebersicht.....	124
3.	Innovative Gestaltung von Arbeit und Technik aus	
	Arbeitgebersicht - Das Konzept des Arbeitgeberverbandes	
	Gesamtmetall “Mensch und Unternehmen”	126
	Literatur	130
V	Manfred Schoch:	
	“Neue Arbeitsstrukturen” aus der Sicht des	
	Betriebsrates	131
1.	Ausgangssituation: Notwendigkeit von	
	Strukturveränderungen in der Industrie	132
2.	Ziele “neuer Arbeitsstrukturen”	132
3.	Die Erwartungen der Belegschaft	133
4.	Die Akteure der “neuen Arbeitsstrukturen”	135
5.	Ziele des Betriebsrats.....	140
VI	Prof. Dr. Martin Baethge:	
	Arbeitsgestaltung, neue Ansprüche an die Arbeit	
	und die unsichere Zukunft des Facharbeiters	143
1.	Einleitung: Über den neuen Widerspruch von Aufwertung	
	qualifizierter Arbeit und abnehmender Attraktivität der	
	Facharbeiterposition	144
2.	Zum Wandel von Bildungs- und Berufsperspektiven von	
	Jugendlichen	145
3.	Veränderte Sozialstrukturen, veränderte Ansprüche an	
	Arbeit als Hintergrund für gewandelte Berufsperspektiven.....	146
4.	Lean production als Lösung des Problems subjektiver	
	Erosion des Facharbeiters?	149
	Literatur	153

Ausblick: Dr. Ursula Reuther
Prof. Dr. Ekkehart Frieling155

1. Vorbemerkungen155
2. Notwendigkeit neuer Qualifizierungsstrukturen.....158
3. Zukünftige Forschungsfelder168
- Literatur.....170

Autorenverzeichnis.....176

Teilnehmerliste178

Verzeichnis erschienener Schriften.....190