



dandelon.com

© 2008 AGI-Information Management Consultants
May be used for personal purposes only or by
libraries associated to dandelon.com network.

DER KLEINBETRIEB ALS LERNENDE ORGANISATION

– KONZEPTION UND GESTALTUNG VON BETRIEBLICHEN LERNSTRATEGIEN – EINE BETRIEBSPÄDAGOGISCHE ANALYSE

ANDREAS DIETRICH



EUSL-VERLAGSGESELLSCHAFT MBH
MARKT SCHWABEN 2000

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Forschungsinteresse und konzeptionelle Strukturierung	1
1.1 Vorbemerkung und Zielsetzung	1
1.2 Ausgangspunkte und Problemzusammenhang	2
1.3 Lernende Organisation - eine wirtschaftspädagogische Fragestellung?	13
1.3.1 Integration von pädagogischer und ökonomischer Perspektive in der Wirtschaftspädagogik	13
1.3.2 Betriebspädagogik als Teilbereich der Wirtschaftspädagogik	25
1.4 Wissenschaftstheoretische Positionierung der Fragestellung und methodologische Einordnung	32
1.4.1 Abgrenzung des wissenschaftlichen Handelns	32
1.4.2 Zentrale Referenztheorien für die Problemstellung	39
1.4.2.1 Zum Konstruktivismus	39
1.4.2.2 Zur Systemtheorie	43
1.4.2.3 Zur Kommunikationstheorie	45
1.5 Grundlegende Fragestellungen und zentrale Kategorien	53
1.5.1 Zum Begriff der Organisation	53
1.5.2 Grundlegende Überlegungen zur Gestaltung des Wandels in Unternehmen	63
1.5.2.1 Theorien des Wandels in Unternehmen	63
1.5.2.2 Unternehmerisches Handeln im Wandel	72
1.5.2.3 Der Mitarbeiter als Träger des organisatorischen Wandels	76
1.5.3 Wer lernt von wem - Lernen KMU vom Großbetrieb - oder umgekehrt?	78
1.6 Vorgehen und forschungsleitende Fragen	85
2. Struktur- und problemorientierte Betrachtung von Handwerksbetrieben	93
2.1 Begriffliche Abgrenzung: Handwerk und KMU	93
2.1.1 Merkmale von Handwerksbetrieben im Vergleich zu Industriebetrieben	94
2.1.2 Merkmale von KMU	99
2.2 Ökonomische Bedeutung und aktuelle Situation des Handwerks	103

2.3	Zukünftige Anforderungen an Handwerksbetriebe und Entwicklungsnotwendigkeiten	109
2.3.1	Trends und Megatrends	109
2.3.2	Handwerk und Europa	111
2.3.3	Handwerk und neue Technologien	113
2.3.4	Handwerk im Wettbewerb	116
2.3.5	Handwerk in den neuen Märkten »Umweltschutz« und »Gestaltung«	118
2.4	Mögliche betriebsinterne Problembereiche und Schwierigkeiten	121
2.4.1	Organisationsinterne (Management-)Probleme	121
2.4.1.1	Organisation	123
2.4.1.2	Planung	127
2.4.1.3	Information	129
2.4.1.4	Führung	132
2.4.1.5	Personalarbeit	135
2.4.1.6	Unternehmerfamilie und Nachfolgeproblematik	138
2.4.1.7	Ökonomische Betriebsführung	140
2.4.2	Qualifikationsdefizite	143
2.5	Umfeld des Handwerksbetriebes	149
2.5.1	Handwerksbetriebe und Handwerksorganisationen	149
2.5.2	Handwerkliche Netzwerke zur Externalisierung von Betriebsaufgaben	151
2.6	Konsequenzen und zukünftige Anforderungen	156
3.	Lernen in der Organisation als Lernen des Individuums: Aus- und Weiterbildung im Handwerk	158
3.1	Aus- und Weiterbildung im Handwerk - ein pädagogischer Zugang	158
3.2	Ausbildung im Handwerk	167
3.3	Weiterbildung im Handwerk	174
3.3.1	Grundlegende Anmerkungen	174
3.3.2	Begriffliche Abgrenzung	176
3.3.3	Quantitative Analyse: Empirische Erhebungen zur Weiterbildung im Handwerk	179
3.3.3.1	Breitenerhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft 1992	180
3.3.3.2	Berichtssystem Weiterbildung 1990	181
3.3.3.3	Umfrage der Handwerkskammer Düsseldorf 1987	183

3.3.3.4	Analyse der BIBB/IAB - Erwerbstätigenbefragungen 1979 und 1980/85	185
3.3.3.5	Untersuchung der Handwerkskammer Kassel 1989	186
3.3.3.6	Zusammenführung der empirischen Erhebungen	188
3.3.4	Qualitative Analyse der Weiterbildung im Handwerk	190
3.3.4.1	Grundsätzliche Anmerkungen	190
3.3.4.2	Abgrenzung zur Weiterbildung in Großbetrieben - Limitierende Faktoren und Problembereiche der Weiterbildung in Handwerksbetrieben	195
3.3.4.3	Gestaltungsmöglichkeiten der Weiterbildung im Handwerk	198
3.3.4.4	Hemmnisse und Schwierigkeiten im Weiterbildungsprozeß	203
3.3.4.5	Anmerkungen zur Meisterqualifizierung als bedeutendster Aufstiegsfortbildung im Handwerk	211
3.4	Zusammenführung und Konsequenzen	217
4.	Lernende Organisation und Organisationslernen: Darstellung ausgewählter theoretischer Konzepte	220
4.1	Hinführung zur Perspektive des Lernens der Organisation	220
4.2	Individuelles Lernen und Organisationslernen	222
4.2.1	Individuelles Lernen	222
4.2.2	Organisationslernen = Lernen <i>der</i> Organisation Vorbemerkungen und Anforderungen	234
4.3	Überblick über unterschiedliche Theorieansätze zur Lernenden Organisation	243
4.3.1	Vorbemerkung	243
4.3.2	Organisationslernen als Summe individueller Lernprozesse	245
4.3.3	Organisationslernen als Lernen von Eliten	250
4.3.4	Organisationslernen als Lernen auf den Systemebenen »Individuum, Gruppe und Organisation«	252
4.3.5	Organisationslernen als Kulturlernen	257
4.3.6	Wissensbasierte Ansätze des Organisationslernens	262
4.3.7	Integrativer Theorieansatz organisationalen Lernens nach PAWLOWSKY	271
4.4	Zusammenführung und Konsequenzen	278
4.4.1	Zusammenführung	278

4.4.2	Vergleich und Konsequenzen für die Praxisgestaltung	282
4.5	Explikation des eigenen Verständnisses: Lernende Organisation aus didaktischer Perspektive	292
4.6	Zusammenfassende Schlußfolgerungen für die Gestaltung Lernender Organisationen in der unternehmerischen Praxis	297
5.	Gestaltung Lernender Organisationen im Handwerk	300
5.1	Vorbemerkung	300
5.1.1	Zusammenfassung der Ausgangs- und Rahmenbedingungen	300
5.1.2	Überlegungen zum Bildungsmanagement in Lernenden Organisationen	305
5.2	Förderung individuellen Lernens durch pädagogische Interventionen	314
5.2.1	Grundsatzentscheidungen in der Weiterbildung	314
5.2.2	Personalentwicklung	318
5.2.3	Unterstützung des Lernens im Prozeß der Arbeit	323
5.2.4	Qualitätssicherung von Weiterbildung (Zertifizierung)	328
5.2.4.1	Qualität von Weiterbildung	328
5.2.4.2	Problembereiche des Qualitätsmanagements beruflicher Weiterbildung	331
5.2.4.3	Zertifizierung von Bildungsträgern	335
5.3	Förderung der Organisationsveränderung durch Kontextsteuerung	338
5.3.1	Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation	338
5.3.2	Bildungscontrolling	342
5.3.3	Organisationsentwicklung	347
5.3.3.1	Begriff der Organisationsentwicklung	347
5.3.3.2	Maßnahmen der Organisationsentwicklung	351
5.3.3.3	Abgrenzung zur Personalentwicklung und zur Lernenden Organisation	353
5.3.4	Kommunikationsmanagement	360
5.3.5	Transfermanagement	365
5.3.5.1	Grundlegendes zum Transfer	365
5.3.5.2	Transfer vom Lern- ins Funktionsfeld	368
5.3.5.3	Transfer vom Funktionsfeld in die Gruppe / in den engeren Arbeitsbereich	370
5.3.5.4	Transfer in die Organisation	371
5.3.5.5	Zusammenführung und Konsequenzen	373

5.3.6	Wissensmanagement	374
5.3.7	Gemeinsamkeiten mit dem Innovationsmanagement	380
5.3.8	Etablierung einer lernförderlichen Unternehmenskultur	384
5.3.9	Qualitätsmanagement, lean production und business reengineering	389
5.4	Synopse: Instrumente im Überblick	395
5.5	Interorganisationales Lernen im Handwerk durch Beratung und Kooperation	399
5.5.1	Weiterbildungsmarketing und Weiterbildungsberatung	399
5.5.2	Weiterbildungskooperation durch überbetriebliche Netzwerke	407
6.	Zusammenführung: Entwicklung Lernender Organisationen im Handwerk	412
	Literaturverzeichnis	XI

Abbildungsverzeichnis

Kapitel 1:

Abb. 1: Gründe für das Interesse von Unternehmern an der »Lernenden Organisation«	4
Abb. 2: Diskursives Verfahren der Generierung von Lernenden Organisationen im Handwerk	7
Abb. 3: Gegenüberstellung von Erziehungswissenschaft und Betriebswirtschaftslehre	17
Abb. 4: Das Zielsystem der Wirtschaftspädagogik nach SLOANE	23
Abb. 5: Gegenüberstellung von »Lernender Organisation« in Erziehungswissenschaft, Wirtschaftspädagogik und Betriebswirtschaftslehre	24
Abb. 6: Betrieb als Ganzheit nach ABRAHAM	26
Abb. 7: Assoziierbare semantische Bedeutungshöfe der Begriffsbestandteile »Betrieb« und »Pädagogik«	28
Abb. 8: Forschungsdesign	38
Abb. 9: System Arbeitsgruppe aus zwei Mitarbeitern	44
Abb. 10: Sprache - Kommunikation	47
Abb. 11: Der Prozeß der Informationsübermittlung	49
Abb. 12: Kommunikationsprozeß (nachrichtentechnisches Modell) in Anlehnung an SHANNON/WEAVER	49
Abb. 13: Modell menschlicher Kommunikation	50