

# Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung

# Inhaltsverzeichnis

## Erster Teil

### Grundfragen der Aus- und Weiterbildung in der Wirtschaft

	Seite
<b>Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft.</b> . . . . .	<b>.17</b>
<i>Von Dr. Hanns Martin Schleyer</i>	
I. Universität und <sup>1</sup> Wirtschaft . . . . .	.17
1. Integration von Wirtschafts-und Sozial Wissenschaften. . . . .	.17
2. Zusammenarbeit in Ausbildungsfragen. . . . .	.18
3. Initiativen der Wirtschaft zur Integration mit der Wissenschaft . . . .	.18
4. Die Ungleichheit des persönlichen Leistungsvermögens. . . . .	.19
II. Führungskräfte der Wirtschaft . . . . .	.20
1. Stellung der Führungskräfte. . . . .	.20
2. Zum Berufsbild . . . . .	.20
3. Zum Führungsstil . . . . .	.21
4. Bedürfnis nach Weiterbildung . . . . .	.21
5. Hochqualifizierte Spezialisten. . . . .	.21
6. Privileg ist nur Persönlichkeitsformat . . . . .	.22
III. Anforderungen der Praxis an die Ausbildung der Führungskräfte . . . .	.22
1. Ausbildungsmaßnahmen der Wirtschaft . . . . .	.22
2. Führen erfordert die gebildete Persönlichkeit. . . . .	.24
3. Grundfunktionen der Ausbildung zum Führen. . . . .	.26
a) Selbständigkeit. . . . .	.26
b) Analysieren. . . . .	.27
c) Disponieren. . . . .	.27
d) Entscheidungsfähigkeit . . . . .	.28
e) Beherrschung der Sozialtechniken. . . . .	.29

	Seite
4. Team-Fähigkeit . . . . .	30
<b>IV. Zusammenfassung. . . . .</b>	<b>31</b>
<b>Mängel und Modelle des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums. . . . .</b>	<b>33</b>
<i>Von Professor Dr. Walther Busse von Colbe</i>	
<b>I. Ziele des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums. . . . .</b>	<b>33</b>
<b>II. Zur Frage der Freiheit des Studiums. . . . .</b>	<b>35</b>
1. Freies und gelenktes Studium. . . . .	35
2. Zur Frage des Prüfungssystems. . . . .	37
3. Vereinheitlichung des Studiums. . . . .	38
<b>III. Studienmodelle mit unterschiedlichem Studieninhalt . . . . .</b>	<b>39</b>
1. Das traditionelle Modell. . . . .	39
2. Das integrative Modell. . . . .	40
3. Das kombinatorische Modell. . . . .	41
<b>IV. Zur Frage differenzierter Hochschulabschlüsse und der Verbindung         zwischen Universität und Fachhochschule. . . . .</b>	<b>42</b>
1. Die Einführung eines Studienabschlusses nach sechs Semestern . . . .	42
2. Zur Frage der Durchlässigkeit . . . . .	44
<b>V. Zusammenfassung: Zehn Thesen zum wirtschaftswissenschaftlichen Studium</b>	<b>45</b>
<b>Managementtraining vom Staat?. . . . .</b>	<b>47</b>
<i>Von Dr. Peter G. Rogge</i>	
<b>Betriebliche Weiterbildung — ein neues Privileg?. . . . .</b>	<b>59</b>
<i>Von Professor Dr. Friedrich Edding</i>	
<b>I. Die Polarisierung in der Beteiligung am geistigen Wachsen. . . . .</b>	<b>59</b>
<b>II. Grundprobleme einer auf Abbau der Privilegierung gerichteten Politik . .</b>	<b>61</b>
<b>III. Bindung an einzelbetriebliche Rentabilität . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>IV. Verbundmaßnahmen der Wirtschaft und ihre Grenzen. . . . .</b>	<b>66</b>
<b>V. öffentliche Maßnahmen und künftige Aufgaben der Gesamtordnung . .</b>	<b>67</b>

	Seite
<b>Reformpläne für die berufliche Aus- und Weiterbildung</b> . . . . .	73
<i>Von Professor Dr. Dr. h.c. Horst Albach</i>	
<b>I. Einleitung</b> . . . . .	73
<b>II. Reformvorschläge zur Gestaltung der beruflichen Bildung</b> . . . . .	74
1. Bildungsplanung als Systemanalyse . . . . .	74
2. Die Bildungsziele . . . . .	76
3. Die Bildungsstrategien . . . . .	79
a) Die Strategie der Integration . . . . .	79
b) Die Strategie der Theoretisierung . . . . .	82
c) Die Strategie der Differenzierung . . . . .	83
4. Die Reformpläne der beruflichen Bildung . . . . .	84
a) Die Träger der beruflichen Bildung . . . . .	84
b) Die Inhalte der beruflichen Bildung . . . . .	88
c) Die Methoden der beruflichen Bildung . . . . .	90
d) Die Dauer der beruflichen Bildung . . . . .	93
<b>III. Das Universitätsseminar der Wirtschaft als Modell der Reform des beruflichen Bildungswesens.</b> . . . . .	96
<b>IV. Probleme der Ermittlung von Bildungskosten</b> . . . . .	98
1. Die Kostenschätzungen . . . . .	98
2. Methoden der Kostenermittlung . . . . .	99
a) Die Erhebungstiefe . . . . .	100
b) Der Erhebungsumfang . . . . .	101
3. Kostenerhebungen auf kostentheoretischer Grundlage . . . . .	102
<b>V. Probleme der Ermittlung von Bildungsqualität</b> . . . . .	104
1. Theoretische Grundlagen der Messung von Bildungsqualität . . . . .	104
2. Empirische Erhebungen über die Qualität der beruflichen Bildung . . . . .	105
<b>VI. Pläne zur Reform des Finanzierungssystems der beruflichen Bildung</b> . . . . .	108
1. Die Finanzierungssysteme . . . . .	108

	Seite
a) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch die Auszubildenden	108
b) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch die Arbeitnehmer •	109
c) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch die Unternehmen .	109
d) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch den Staat . . . . .	110
2. Dezentrale Systeme der beruflichen Bildung . . . . .	111
VII. Schlußbemerkung . . . . .	115

## Zweiter Teil

### **Institutionen der Weiterbildung von Führungskräften in der Bundesrepublik Deutschland**

<b>Die Aufgaben der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung — Entwicklungslinien und Zielvorstellung . . . . .</b>	<b>119</b>
<i>Von Dr. Karl-Heinz Mattern</i>	
<b>Die Akademie für Führungskräfte der Deutschen Bundespost . . . . .</b>	<b>133</b>
<i>Von Dipl.-Ing. Alfred Meier</i>	
I. Vorbemerkungen . . . . .	133
II. Lerninhalte und Lernziele. . . . .	135
III. Der Kreis der Lehrgangsteilnehmer. . . . .	137
IV. Das vorläufige Lehrgangssystem. . . . .	138
V. Überlegungen für ein langfristiges Lehrgangssystem. . . . .	140
VI. Die Gestaltung der Lehrgänge. . . . .	142
VII. Organisation, Aufgaben und Zusammensetzung des Arbeitsstabes der Akademie. . . . .	143
VIII. Der Beirat der Akademie. . . . .	145
<b>Das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW). . . . .</b>	<b>147</b>
<i>Von Dipl.-Kfm. Karl Thiessen</i>	

## Dritter Teil

### Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft im internationalen Vergleich

	Seite
<b>Konzept zur Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft</b> . . . . .	<b>155</b>
<i>Von Professor Dr. Jürgen Ladendorf</i>	
<b>I. Einführung</b> . . . . .	<b>155</b>
<b>II. Die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte.</b> . . . . .	<b>156</b>
<b>III. Zielsetzungen in der Weiterbildung von Führungskräften.</b> . . . . .	<b>159</b>
<b>IV. Unternehmensinterne und -externe Programme.</b> . . . . .	<b>161</b>
1. Unternehmensinterne Programme. . . . .	162
a) Stärken unternehmensinterner Programme. . . . .	162
b) Schwächen unternehmensinterner Programme. . . . .	162
2. Unternehmensexterne Programme. . . . .	164
a) Stärken unternehmensexterner Programme. . . . .	164
b) Schwächen unternehmensexterner Programme. . . . .	164
<b>V. Konzept einer kooperativen Managementweiterbildung.</b> . . . . .	<b>165</b>
1. Entwicklung von Programmen auf der Grundlage von empirisch ermittelten Weiterbildungsbedürfnissen. . . . .	166
2. Unterschiedliche Unternehmensherkunft des Teilnehmerkreises . . . . .	166
3. Kontakte zwischen Unternehmensleitungen und Lehrkräften . . . . .	167
4. Kontinuität in der Weiterbildung des Teilnehmerkreises und fortgesetzte Kontakte zwischen Teilnehmern und Lehrkräften . . . . .	169
5. Möglichkeiten der Messung des Lehr- und Lernerfolges. . . . .	170
6. Zusammenfassung . . . . .	171
<b>VI. Zielgruppen.</b> . . . . .	<b>172</b>
<b>VII. Lehrprogramme.</b> . . . . .	<b>174</b>
<b>VIII. Lehrmethoden.</b> . . . . .	<b>176</b>
<b>IX. Lehrkräfte.</b> . . . . .	<b>179</b>

	Seite
<b>Fortbildung von Führungskräften in Finnland</b> . . . . .	.181
<i>Von Professor Dr. Jaakko Honko</i>	
I. Bedeutung der Aufgabe. . . . .	.181
II. Beobachtungen über die Ausbildung von Führungskräften in Finnland <sup>1</sup> während der 60er Jahre. . . . .	.182
1. Der Bericht über die Lage im Bereich der Ausbildung von Führungskräften. . . . .	.182
2. Schätzungen über den Bedarf an Fortbildung für Führungskräfte . . .	.183
3. Themen und Umfang der Kurse. . . . .	.184
4. Die Kursteilnehmer. . . . .	<b>.184</b>
III. Zentrale Gedanken über die Entwicklung der Fortbildung von Führungskräften im heutigen Finnland. . . . .	.185
1. Inhaltsbezogene Integration und allgemeine Spezialausbildung . . . .	.185
2. Zeitliche Integration. . . . .	.186
IV. Plan zur Durchführung einer lebenslangen Fortbildung für Führungskräfte in Finnland. . . . .	.187
1. Hauptzüge und Teile des Planes. . . . .	.187
2. Grundausbildung für werdende Führungskräfte. . . . .	.188
3. Managementausbildung zur Ergänzung der Grundausbildung . . . .	.188
4. Weiterbildung von Managern. . . . .	.189
5. Fortbildung für Manager. . . . .	.190
6. Einzelfragen der Arbeitsteilung. . . . .	.191
V. Internationale Zusammenarbeit . . . . .	.192
<b>Fortbildung des Mittel- und Top-Managements in Japan</b> . . . . .	.195
<i>Von Professor Dr. Yujiro Shinoda</i>	
I. Die horizontale Trennung der Führungsstellen in Japan. . . . .	.195
II. Die japanische Einstellung zur Ausbildung. . . . .	.197
III. Der japanische „Weg des Managements“. . . . .	.198
IV. Erfolg und Mißerfolg des betrieblichen Ausbildungswesens in Japan . . .	.203

	<b>Seite</b>
<b>Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft in der Sowjetunion .</b>	<b>205</b>
<i>Von Dr. Hans Maier-Bode</i>	
<b>I. Die Wiedergeburt der Fortbildung für Führungskräfte. . . . .</b>	<b>205</b>
<b>II. Das heutige System der Fortbildung. . . . .</b>	<b>206</b>
1. Die Institutionen . . . . .	206
2. Die Ziele der Fortbildung . . . . .	208
3. Die Programme der einzelnen Institutionen. . . . .	210
a) Institutionen mit Hochschulrang, die nicht-branchengebundene Kurse durchführen. . . . .	210
b) Institutionen mit Hochschulrang, die branchengebundene Kurse durchführen. . . . .	214
c) Institutionen ohne Hochschulrang: Das „Allunionszentrum“ in Moskau. . . . .	215
4. Die methodische Handhabung der Fortbildung . . . . .	228
5. Die Erfolgskontrolle der Fortbildung . . . . .	232
<b>III. Die bisherigen Erfahrungen. . . . .</b>	<b>233</b>