

# INHALT

<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>V</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XII</b>
<b>0 KURZFASSUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>1 AUSGANGSÜBERLEGUNGEN .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Aufbau, Ziel- und Fragestellungen der Arbeit.....</b>	<b>10</b>
<b>2 DIE LERNENDE ORGANISATION .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Die Vorläufer: Ansätze zur Organisationsentwicklung .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Neuere Entwicklungen: Die Lernende Organisation .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3 Die Komplexität des Begriffs .....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Theorien des Organisationalen Lernens.....	26
2.3.2 Modelle des Organisationalen Lernens .....	32
2.3.2.1 Das Modell des Organisationalen Lernens (Argyris & Schön, 1978) .....	33
2.3.2.2 Die Methode und Praxis der lernenden Organisation (Senge, 1990).....	40
2.3.3 Schlußfolgerungen .....	45
<b>2.4 Operationalisierungskriterien .....</b>	<b>47</b>
2.4.1 Die Relevanz der Reaktion auf Umweltbedingungen .....	48
2.4.1.1 Technologischer Wandel/Qualifikationsanforderungen/Arbeitsorganisation ..	48
2.4.1.2 Globalisierung und neue Produkte/Dienstleistungen .....	51
2.4.1.3 Kulturelle und traditionelle Rahmenbedingungen .....	52
<b>2.5 Die Anwendung der Theorie auf die Praxis: Maßnahmen, die Unternehmen schneller lernen und flexibler reagieren lassen .....</b>	<b>54</b>
2.5.1 Das Organizational Learning Center .....	55
2.5.2 Die Produktklinik.....	58

<b>3</b>	<b>LERNENDE ORGANISATION UND UNTERNEHMENSFLEXIBILITÄT .....</b>	<b>61</b>
3.1	Der Begriff des flexiblen Unternehmens .....	66
3.1.1	Die Flexibilitätsdefinition der OECD .....	68
<b>4</b>	<b>ENTWICKLUNG EINES INSTRUMENTES ZUR ERFASSUNG DER UNTERNEHMENSFLEXIBILITÄT .....</b>	<b>70</b>
4.1	Zusammenfassung der Kriterien des Organisationalen Lernens .....	71
4.2	Eine Vorstudie: Die NUTEK-Untersuchung .....	73
4.2.1	Gliederung und Aufbau des Erhebungsinstrumentes .....	75
4.2.2	Die Stichprobe der Voruntersuchung .....	76
4.2.3	Deskriptive Darstellung der Ergebnisse .....	81
4.2.3.1	Beschreibung der derzeitigen Organisation .....	81
4.2.3.2	Technologie und neue Technik .....	86
4.2.3.3	Externe Kontakte und Kooperationen .....	90
4.2.4	Zusammenfassung .....	93
4.2.4.1	Personal .....	93
4.2.4.2	Organisation .....	94
4.2.4.3	Externe Kontakte .....	95
4.2.4.4	Technologie .....	96
4.2.5	Bewertung und Schlußfolgerungen für die Hauptuntersuchung .....	96
4.3	Die Erweiterung der Flexibilitätsdefinition der OECD .....	100
4.4	Konkrete Inhalte und Fragestellungen des Erhebungsinstrumentes .....	101
<b>5</b>	<b>ERGEBNISDARSTELLUNG .....</b>	<b>105</b>
5.1	Beschreibung der Stichprobe .....	105
5.1.1	Branchen und Betriebsgrößen .....	106
5.1.2	Alters-/Geschlechtsverteilung und Ausbildungsniveau .....	108
5.2	Ergebnisse der Gesamtstichprobe .....	111
5.2.1	Interne Flexibilität .....	112
5.2.1.1	Technik .....	112
5.2.1.2	Forschung und Entwicklung, Produkt- und Prozeßinnovationen .....	112
5.2.1.3	Arbeitsorganisation und Führung .....	116

5.2.1.4	Entlohnungssysteme .....	124
5.2.1.5	Benchmarking/KVP und Mängellisten .....	124
5.2.2	Externe Flexibilität .....	125
5.2.2.1	Produktvielfalt/Marketing/Öffentlichkeitsarbeit .....	125
5.2.2.2	Export/Konkurrenz .....	129
5.2.2.3	Know-how-Gewinnung/Datenaustausch .....	130
5.2.3	Numerische Flexibilität.....	134
5.2.3.1	Outsourcing .....	134
5.2.3.2	Personalstruktur.....	136
5.2.3.3	Arbeitsverträge .....	137
5.2.3.4	Arbeitszeit.....	140
5.2.4	Funktionale Flexibilität .....	146
5.2.4.1	Organisation der Weiterbildung/Bildungsbedarfsanalysen .....	147
5.2.4.2	Weiterbildungsinhalte und Weiterbildungsdurchdringung .....	148
5.3	Ergebnisse zu den Branchen.....	152
5.3.1	Übersicht über die vier Flexibilitätsarten .....	152
5.3.2	Spannweiten und Medianwerte .....	158
5.4	Unterkategorien der vier Flexibilitätsarten aufgeschlüsselt nach Branchen .....	163
5.4.1	Interne Flexibilität .....	164
5.4.2	Externe Flexibilität .....	168
5.4.3	Numerische Flexibilität.....	172
5.4.4	Funktionale Flexibilität .....	174
5.5	Ein flexibles Unternehmen aus der Branche der Autozulieferer .....	178
5.5.1	Einordnung in die Branchenstichprobe.....	178
5.5.2	Unternehmensbeschreibung – die Firma IWIS Ketten.....	184
6	IDENTIFIZIERUNG VON FLEXIBILITÄTSTYPEN .....	194
6.1	Die vier Flexibilitätstypen .....	196
6.1.1	Typ I – „Die Offensiven“.....	196
6.1.2	Typ II – „Die Etablierten“ .....	197
6.1.3	Typ III – „Die Übergänger“ .....	198
6.1.4	Typ IV – „Die Reaktiven“.....	199

---

<b>6.2 Die Unterkategorien der vier Flexibilitätstypen .....</b>	<b>201</b>
<b>6.3 Die vier Flexibilitätstypen im Vergleich .....</b>	<b>204</b>
6.3.1 Betriebsgröße .....	204
6.3.2 Branchen .....	207
6.3.3 Unternehmensalter .....	209
6.3.4 Zusammenfassung .....	210
<b>7 AUSBLICK.....</b>	<b>211</b>
<b>8 LITERATUR.....</b>	<b>216</b>
<b>ANHANG</b>	