

INHALT

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VIII
TABELLENVERZEICHNIS	XII
0 KURZFASSUNG.....	1
1 AUSGANGSÜBERLEGUNGEN	8
1.1 Aufbau, Ziel- und Fragestellungen der Arbeit.....	10
2 DIE LERNENDE ORGANISATION	16
2.1 Die Vorläufer: Ansätze zur Organisationsentwicklung	16
2.2 Neuere Entwicklungen: Die Lernende Organisation	24
2.3 Die Komplexität des Begriffs	26
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
2.4 Operationalisierungskriterien	47
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
2.5 Die Anwendung der Theorie auf die Praxis: Maßnahmen, die Unternehmen schneller lernen und flexibler reagieren lassen	54
2.5.1 Das Organizational Learning Center	55
2.5.2 Die Produktklinik.....	58

3 LERNENDE ORGANISATION UND UNTERNEHMENSFLEXIBILITÄT	61
3.1 Der Begriff des flexiblen Unternehmens	66
3.1.1 Die Flexibilitätsdefinition der OECD	68
4 ENTWICKLUNG EINES INSTRUMENTES ZUR ERFASSUNG DER UNTERNEHMENSFLEXIBILITÄT	70
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
5 ERGEBNISDARSTELLUNG.....	105
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

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