

Inhalt

Vorwort	13
---------------	----

Lernkultur: Lernen von Erwachsenen

Erich Staudt, Bernd Kriegesmann

Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht

Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen

und Mißerfolgen der Weiterbildung

1. Weiterbildung – zwischen Anspruch und Wirklichkeit	17
1.1 Erwartungen der 80er und 90er Jahre an die Weiterbildung	17
1.2 Die Entwicklung der Weiterbildung	19
1.3 Institutionalisierte Weiterbildung und Employability	20
1.4 Die Flucht von der Schulbank	23
2. Steuerung von Weiterbildung in Entwicklungsprozessen	25
2.1 Die Grenzen der Anforderungsorientierung	25
2.2 Das Orientierungsproblem von Weiterbildung in Entwicklungsprozessen	29
2.2.1 Selbstregulation und Eigeninitiative	30
2.2.2 Kompetenzentwicklung durch Dezentralisierung der Personalentwicklung ...	31
3. Die Differenz zwischen Qualifikation und Kompetenz	33
3.1 Die Rolle der Kompetenz in Entwicklungsprozessen	33
3.2 Elemente der Kompetenz zur Handlung	37
3.2.1 Handlungsfähigkeit	37
3.2.2 Handlungsbereitschaft	45
3.2.3 Zuständigkeit oder die Schnittstelle zur Organisation	47
4. Der Beitrag der traditionellen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung: Ein Mythos zerbricht	50
Literatur	55

Jörg Knoll

Eigen-Sinn und Selbstorganisation

Zu den Besonderheiten des Lernens von Erwachsenen

1. Einleitung: Lernen mit Eigen-Sinn	61
2. Lernen in Zusammenhängen	64
2.1 Freiwilligkeit	64
2.2 Kontextbezug	65
2.3 Erwartungshorizonte	66
3. Selbstorganisiertes Lernen	69
3.1 Zum Spannungsbogen Selbstorganisierten Lernens	69
3.2 Zu den Merkmalen Selbstorganisierten Lernens	70
3.3 Zur Bedeutung der Gruppe im Selbstorganisierten Lernen	71

4.	Förderung des Lernens	74
4.1	Konsequenzen für die Didaktik	74
4.2	Konsequenzen für die Institutionen und ihre Mitarbeiter/-innen	77
4.3	Konsequenzen für die Fortbildung der Mitarbeiter/-innen	78

Johannes Weinberg

Lernkultur – Begriff, Geschichte, Perspektiven	81
--	----

1.	Begriffsklärungen	81
1.1	Handlungsebenen des Lehrens und Lernens	82
1.2	Kultur	83
1.3	Lernen	84
1.4	Lernkultur	88
2.	Erlernte Kultur und Kultur durch Lernen	91
2.1	Kulturanthropologische Grundlagen	92
2.2	Kulturwissenschaftliche Zugänge	95
2.3	Pädagogischer Umgang und soziales Handeln	97
2.4	Lernen, um zu handeln	105
2.5	Lernkultur in der Lebenswelt	109
3.	Zukünftige Lernkulturen	115
3.1	Erwachsenenbildung im Übergang	116
3.2	Erwachsenenpädagogischer Umgang in der Krise	118
3.3	Lernen für alte und neue Handlungsfelder	121
3.4	Prinzipielle Beliebigkeit der Lernorte und Lernzeiten	130
3.5	Zentrale Rahmenvorgaben und lokal-regionale Gestaltungsoptionen	132
4.	Handlungsebenen und Handlungsfelder zukünftiger Lernkulturen	135
Literatur	138	

Lernkultur: Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur

Ekkehart Frieling

unter Mitarbeit von Heike Bernard und Sven Grote

Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb	147
--	-----

1.	Einleitung	147
2.	Unternehmensflexibilität und Kompetenzentwicklung	150
2.1	Lernende Organisation und Unternehmensflexibilität	150
2.1.1	Zwei Branchen im Vergleich: flexibel versus weniger flexibel	155
2.1.2	Funktionale Flexibilität als Indikator für die betriebliche Förderung der Mitarbeiterkompetenzen	159
2.2	Kompetenzentwicklung durch Arbeitsgestaltung	162
2.2.1	Arbeitsauftrag	165
2.2.2	Ausführungsbedingungen	166
2.2.3	Aufgabenausführung	168
2.2.4	Organisatorische Rahmenbedingungen	170

3.	Mitarbeiterflexibilität	172
3.1	Mitarbeiterflexibilität – ein Begriff in der gesellschaftspolitischen Debatte	172
3.2	Der Begriff der Mitarbeiterflexibilität	175
3.3	Eine Untersuchung zur Mitarbeiterflexibilität	177
3.3.1	Das Flexibilitätsverständnis der vorliegenden Untersuchung	177
3.3.2	Fragestellungen	178
3.3.3	Erste vorläufige Ergebnisse zur Mitarbeiterflexibilität	178
4.	Kompetenzerwerb in der Arbeit – Exemplarisches Vorgehen des F&E-Bereiches eines Automobilunternehmens	183
5.	Zusammenführung von Lernen in der Arbeit, organisationalem Lernen, Unternehmens- und Mitarbeiterflexibilität	192
6.	Programmatischer Handlungsbedarf	197
	Literatur	199
	Anhang: Kompetenzreport	203

Klaus Henning, Ingrid Isenhardt, Stephanie Zweig

Zukunftsfähiges Wissensmanagement

Sicherung der wirtschaftlichen Entwicklungsfähigkeit in
einer ungewissen Zukunft

213

1.	Wissensmanagement als wesentlicher Innovationsmotor	213
2.	Paradigmatische Gesellschaftsveränderungen	214
2.1	Übergeordnete Rahmenbedingungen: Ganzheitlicher Paradigmenwechsel und gesellschaftsrelevante Trends	214
2.2	Bildungsrelevante Rahmenbedingungen: (Arbeits-)Marktpolitische Trends	217
2.3	Auswirkungen auf die Akteure des Wertschöpfungsprozesses	220
2.3.1	Paradigmenwechsel bei Prozessen von Wissenserwerb und -nutzung	221
3.	Zukunftsfähiges Wissensmanagement	224
3.1	Nachdenken über Chaos: Wissensmanagement als Hilfestellung zur Bewältigung von Turbulenz	224
3.1.1	Chaos in „lebenden Systemen“	224
3.1.2	Dynaxity als Indikator für „Chaospotential“	225
3.1.3	Chaos und Turbulenz	227
3.2	Wissensmanagement – Stand, Anforderungen und Perspektiven	229
3.2.1	Was verstehen wir unter „Wissen“?	229
3.2.2	Wissensmanagement und organisationales Lernen	230
3.2.3	Wissensmanagement für die „Ware Wissen“	232
3.2.4	Wissensmanagement und Wissensschaffung	233
3.2.5	Informationstechnologisch gestütztes Wissensmanagement in der industriellen Praxis	234
3.3	Anforderungen an Wissensmanagementkonzepte	236
4.	Umsetzungsbeispiel für Wissensmanagement auf 4 x 3 Ebenen	239
4.1	Eckdaten zum Wissensmanagement-Projekt SENEKA	239
4.2	Interessengeleitete Umsetzungen	243

4.3	Unterstützende Maßnahmen für die Umsetzung und Nutzung von Wissensmanagementkonzepten	246
4.4	Das Projekt SENEKA als Beitrag zum Wissensmanagement – Fazit	250
	Literatur	250

Christof Baitsch

	Interorganisationale Lehr- und Lernnetzwerke	253
--	--	-----

1.	Ein vorweggenommenes Fazit	253
2.	Zur Unzulänglichkeit klassischer Lernformen	254
3.	Grundprinzipien des Lernens in interorganisationalen Netzen	256
4.	Novizen und Experten, Steuerung und Organisation der Lernprozesse: Eine theoretische Annäherung	257
5.	Die Ermöglichung von organisationalem Lernen	261
6.	Die Vermeidung der Schulsituation	264
7.	Beispiele für interorganisationale Lernformen	265
7.1	Spezialisten-Besuch	266
7.2	Erfa-Gruppen	266
7.3	Problemlösezeitel	268
7.4	Musterlösungen anpassen	268
7.5	Hospitation	269
7.6	Projektauftrag	270
7.7	Begleitung Kundenbesuch	271
7.8	„Naiver Besuch“	272
7.9	Lernpotentiale der Lehr- und Lernformen	273
	Literatur	274

Yves Lichtenberger

Von der Qualifikation zur Kompetenz

	Die neuen Herausforderungen der Arbeitsorganisation in Frankreich	275
--	---	-----

	Einführung: Die Rolle von internationalen Vergleichen	275
--	---	-----

1.	Die Besonderheiten des französischen Umfelds	277
1.1	Die herausragende Rolle des Staates und der Zeugnisse	277
1.2	Ein Modell vor neuen Herausforderungen	278
1.3	Die Trennung von Qualifikation und Kompetenz	279
1.4	Die Trennung von erworbener und erforderlicher Qualifikation	280
2.	Der Kompetenzbegriff in der sozialen Debatte	282
2.1	Die vielfältigen Wurzeln der Kompetenz	282
2.2	Kompetenz als Antwort auf eine neue produktive Herausforderung	284
2.3	Der Wandel des Wertes der Arbeit	285
3.	Wie ist Kompetenz zu definieren?	287

3.1	Individualisierung und Umsetzung	287
3.2	Leistung und Soft Skills	288
3.3	Kompetenz als Verantwortung	289
3.4	Kompetenz und Qualifikation	291
4.	Wie entsteht Kompetenz und wie kann sie bewertet werden?	293
4.1	Die drei Kategorien von Humanressources	294
4.2	Kompetenz und Kompetenzen	295
4.3	Die Anerkennung der Kompetenz(en)	296
4.4	Das Mitarbeitergespräch als Bewertungsinstrument	298
5.	Übertragbarkeit und Anerkennung der Kompetenz außerhalb des Unternehmens	300
5.1	Ist Kompetenz übertragbar?	301
5.2	Die Rolle des Staates und der Berufsverbände	302
6.	Fazit: Wandel der sozialen Orientierungspunkte und Neubestimmung der Verantwortlichkeiten	304
	Literatur	306

Lernkultur: System im Übergang

Ingrid Drexel

	Aufstiegsfortbildung 2000 Plus	311
1.	Aufstiegsfortbildung ohne Zukunft? Problemstellung und Zielsetzung dieses Beitrages	311
2.	Aufstiegsfortbildung – zum Verschwinden verdammt? Widersprüchliche Entwicklungen und Entwicklungsperspektiven	313
2.1	Status und Bedeutung von Aufstiegsfortbildung Drei notwendige Vorbemerkungen	313
2.2	Aufstiegsfortbildung in den letzten beiden Jahrzehnten Ausgangsbasis künftiger Entwicklungen	315
2.3	Wechselwirkungen zwischen Fortbildung und Aufstieg Das Beispiel von Meistern und Technikern	317
2.4	Perspektiven künftiger Entwicklung Prognose Teil 1	321
3.	Die Jahre 2000 Plus ohne Aufstiegsfortbildung und die Folgen Prognose Teil 2	326
3.1	Folgen für Arbeitnehmer	326
3.2	Folgen für die Betriebe	327
3.3	Folgen für Gesellschaft und Staat	329
4.	Aufstiegsfortbildung noch zu retten? Möglichkeiten politischer Intervention	332
4.1	Essentials einer zukunftsträchtigen Politik	332
4.2	Ausgewählte Reformvorschläge	335
	Literatur	336

Die Lernende Region	339
1. Lokale Strategien zur Bewältigung globaler Herausforderungen	339
1.1 Beschleunigter Wandel im Zeitalter der Globalisierung	339
1.2 Modernisierung und Innovation als Unternehmensstrategien	340
1.3 Schaffung regionaler und lokaler Netzwerke	341
1.4 Die Lernende Region: Prinzipien und Grundidee	342
2. Theoretische Überlegungen zur intra- und interorganisatorischen Modernisierung	343
2.1 Antizipation im Chaos: Neue organisatorische Strategien zur Bewältigung der Zukunft	343
2.1.1 Flexibilisierungsstrategien	344
2.1.2 Kreativität und Innovationsfähigkeit	346
2.2 Organisationslernen: Anpassung und Innovation	347
2.3 Die Integration von Lernen und Arbeiten	348
2.4 Innovationsfähigkeit als Resultat interorganisatorischen Zusammenwirkens	350
2.5 Innovativeness: Die strukturelle Herstellung von Innovationsfähigkeit	351
2.5.1 Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Bezugssystemen	351
2.5.2 Koproduktion von Innovation	353
2.5.3 Innovationsfähigkeit von Individuen stärken: Lernen, Denken und Bildung	355
2.5.4 Netzwerke als Brutkästen für Innovation	355
2.6 Ein Ansatz zu innovativen Lösungen: Die Lernende Region	357
3. Das Konzept der „Lernenden Region“: Schnittstellenmaximierung und Netzwerkstrukturen	359
3.1 Ein sozialökonomisches Modell der Region	359
3.2 Die „Lernende Region“: allgemeine Ziele und Prinzipien	361
3.3 Die Stärkung von „kleinen und mittleren Unternehmen“ (KMU)	362
3.4 Regionale Strukturentwicklung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik: die „Lernende Region“ als Versuch einer Integration	365
3.4.1 Regionalentwicklung und die Qualifizierung von Arbeitslosen	366
3.4.2 Langzeitarbeitslosigkeit und alternative Formen von Arbeit	369
3.4.3 Ein Innovationspotential aktivieren	373
4. Problemlösungen und offene Fragen	374
4.1 Die Verknüpfung von „bottom-up“ Initiativen und bestehenden Strukturen und Prozessen der Regionalpolitik	374
4.2 Partnerschaften und Netzwerke	374
4.3 Regionalität als Entwicklungsmuster	375
4.4 Flexibilität und Stabilität von Regionalentwicklung	376
Literatur	376

Hans Joachim Buggenhagen, Klaus Henning Busch

Vier Fallbeispiele zur Gestaltung regionaler Lernkultur 379

Zusammenfassung	379
1. Einführung	380
2. Lernen in einem Ausbildungsverbund	381
3. Lernen zum Erwerb von Führungskompetenz und Studierbefähigung	384
4. Lernen in Innovationsprozessen	388
5. Lernen in regionalen Netzen	392
6. Notwendigkeit eines regionalen Wissensmanagements	395
Literatur	398

Reinhard Bahn Müller

Weiterbildung nach Tarifvertrag

Ein Beispiel aus Baden-Württemberg 401

1. Zwischen Markt und Staat: Regulierung als Dauerthema	401
2. Vom defensiven Rationalisierungsschutz zur Risikoprophylaxe	403
3. Die Qualifizierungsbestimmungen: Inhalt und Umsetzung	408
3.1 Kontext und Inhalt der Tarifregelung	408
3.2 Die Effekte der tariflichen Regelungen: Phasenweise gestiegene Sensibilität – kaum veränderte Praxis	410
3.3 Einige Ursachen für die geringen Effekte	414
4. Schlußfolgerungen	423
Literatur	428

Lernkultur: Messen und Bewerten

Reinhold Weiß

Erfassung und Bewertung von Kompetenzen –

empirische und konzeptionelle Probleme 433

1. Relevanz und Zielsetzung	433
2. Problemfelder	436
2.1 Problematik der Kompetenzdefinition	436
2.1.1 Vielfalt der disziplinären Bezugspunkte	436
2.1.2 Ganzheitlichkeit und Entgrenzung	439
2.1.3 Systematik und Klassifikation	441
2.1.4 Zertifizierung von Kompetenzen	447
2.2 Methodische Probleme	448
2.2.1 Anwendung meßtechnischer Gütekriterien	448
2.2.2 Reduktion auf Beobachtbares	449
2.2.3 Einbindung in soziale Prozesse	451

2.3	Anwendungs- und Umsetzungsprobleme	453
2.3.1	Implizites und explizites Wissen	453
2.3.2	Subjektivität und Beurteilungsfehler	455
2.3.3	Divergierende Ziele und Interessen	456
2.3.4	Kontext- und Handlungsbezug	458
2.3.5	Konstanz und Variabilität	461
2.3.6	Legitimation und Zuständigkeit	463
2.3.7	Gültigkeit und Akzeptanz	465
2.3.8	Transparenz und Vertraulichkeit	466
3.	Instrumentelle Möglichkeiten und Grenzen	468
3.1	Kompetenzbewertung mit Hilfe ökonomischer Daten	469
3.1.1	Bewertung des Human- und Wissenskapitals	469
3.1.2	Ermittlung und Analyse von Kennzahlen	471
3.2	Kompetenzbewertung durch Fremdbeurteilung	473
3.2.1	Bedeutung formaler Qualifikationsnachweise	473
3.2.2	Psychologische Eignungsfeststellung	474
3.2.3	Analyse von Arbeitssituationen	475
3.2.4	Mitarbeiterbeurteilung und Leistungsmessung	477
3.3	Kompetenzbewertung durch Selbsteinschätzung	480
4.	Perspektiven	482
4.1	Subjektivität als Problem und Chance	482
4.2	Keine Notwendigkeit einer offiziellen Validierung	483
4.3	Kompetenzbewertung als betriebliche Herausforderung	485
4.4	Handlungsorientierte Prüfung und Zertifizierung	486
	Literatur	487
	Autorinnen und Autoren	494