

# Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Einleitung</b> .....	15
1.1.	Erkenntnisleitendes Interesse.....	15
1.2.	Zur Vorgehensweise .....	18
1.3.	Vorbemerkungen .....	19

## Teil I: Das Konzept der Lernenden Organisation

2.	<b>Die Entwicklung der Arbeitsorganisation im 20. Jahrhundert: vom Taylorismus zum Posttaylorismus</b> .....	21
2.1.	Taylorismus / Fordismus.....	21
2.1.1.	Kernelemente des Taylorismus.....	21
2.1.2.	Das Menschenbild des Taylorismus .....	23
2.1.3.	Fordismus .....	25
2.2.	Die Entdeckung des Individuums.....	27
2.2.1.	Der Human-Relations-Ansatz.....	28
2.2.2.	Die Herzberg–Studien.....	30
2.2.3.	McGregor: Theorie X vs. Theorie Y.....	32
2.2.4.	Fazit.....	36
2.2.5.	Exkurs zu Begriff und Konzept der intrinsischen Motivation.....	37
2.3.	Geänderte Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns .....	40
2.3.1.	Technologischer Wandel .....	40
2.3.2.	Globalisierung und Liberalisierung.....	43

2.3.3.	Individualisierung / Wertewandel und Implikationen für die Organisation von Arbeit.....	46
2.4.	Arbeitsorganisationskonzeptionelle Anpassungen.....	51
2.4.1.	Das Konzept der Lean Production.....	51
2.4.1.1.	Allgemeine Charakterisierung des Konzepts.....	51
2.4.1.2.	Kritik.....	58
2.4.2.	Weitere moderne Managementkonzeptionen.....	60
2.4.3.	Konzeptionelle Situierung moderner Formen der Arbeitsorganisation im Kontext des Posttaylorismus / Postfordismus.....	62
<b>3.</b>	<b>Das Konzept der Lernenden Organisation.....</b>	<b>65</b>
3.1.	Exkurs zum Lernbegriff.....	65
3.1.1.	Charakteristika des Lernbegriffs.....	66
3.1.2.	Charakteristika eines pädagogisch gehaltvollen, bildenden Lernens.....	70
3.2.	Inhaltliche Konturierung des Konzepts der Lernenden Organisation.....	72
3.2.1.	Präzisierungsproblematik.....	74
3.2.2.	Zur allgemeinen Charakterisierung Lernender Organisationen.....	76
3.2.3.	Stichpunktartige Charakterisierungen der Lernenden Organisation.....	80
3.2.4.	Zusammenfassung und Weiterführung.....	85
3.3.	Hauptcharakteristika und Kernkriterien Lernender Organisationen (neben organisationalem Lernen). .....	87
3.3.1.	Organisationsstrukturelle Charakteristika und Imperative.....	87
3.3.1.1.	Permanente Transformation.....	87

3.3.1.2.	Die Prinzipien der Partizipation und Autonomie.....	94
3.3.1.2.1.	Partizipation.....	94
3.3.1.2.2.	Autonomie am Arbeitsplatz.....	99
3.3.1.3.	Kommunikation.....	107
3.3.2.	Individualpsychologische und mentale Charakteristika und Imperative Lernender Organisationen.....	112
3.3.2.1.	Systemisches Denken.....	113
3.3.2.2.	Intrinsische Motivation.....	116
3.3.2.3.	Das Mitarbeiterbild Lernender Organisationen: Das Individuum steht im Mittelpunkt.....	117
3.3.3.	Zusammenfassung und Weiterführung.....	121
3.4.	Organisationales Lernen.....	122
3.4.1.	Bedeutungsvielfalt organisationalen Lernens.....	123
3.4.2.	Allgemeine Definitionen und Erläuterungen.....	124
3.4.3.	Die wichtigsten Charakteristika organisationalen Lernens.....	126
3.4.3.1.	Formen und Ebenen organisationalen Lernens.....	126
3.4.3.2.	Träger organisationaler Lernprozesse.....	132
3.4.3.2.1.	Das Individuum als Lernsubjekt.....	134
3.4.3.2.2.	Gruppen / Teams als Träger organisationalen Lernens.....	135
3.4.3.2.3.	Die Organisation als Lernsubjekt: kollektives Lernen.....	138
3.4.3.3.	Die Wesensmerkmale Reflexivität, Proflexivität und Autonomie.....	141
3.4.4.	Zusammenfassung der Ausführungen zu organisationalem Lernen.....	146
3.5.	Kritische Würdigung der Lernenden Organisation.....	148

3.6.	Zusammenfassung der Ausführungen zur Lernenden Organisation und thematische Weiterführung.....	150
------	------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

## Teil II: Bildendes Lernen

<b>4.</b>	<b>Bildendes Lernen .....</b>	<b>153</b>
4.1.	Theoretischer Aufriß.....	153
4.2.	Einführende Charakterisierung des Konzepts bildenden Lernens..	155
4.3.	Elemente und Dimensionen eines bildenden Lernens (nach Erich Weber) .....	157
4.3.1.	Freiheitliches und befreiendes Lernen .....	158
4.3.2.	Kognitives und reflexives Lernen .....	159
4.3.3.	Identitätsstiftendes und wert- bzw. sinnorientiertes Lernen .....	162
4.3.3.1.	Identität und Interaktion / Identität und Bildung.....	162
4.3.3.1.1.	Symbolischer Interaktionismus .....	165
4.3.3.1.2.	Soziales und kooperatives Lernen .....	170
4.3.3.2.	Identitätsstiftendes Lernen .....	173
4.3.3.2.1.	Identitätslernen .....	173
4.3.3.2.2.	Wolfgang Klafkis Bildungstheorie .....	176
4.3.3.3.	Wert- und sinnorientiertes Lernen .....	182
4.3.4.	Ganzheitliches und gegenwarts- bzw. zukunftsbezogenes Lernen.....	187
4.3.4.1.	Ganzheitliches Lernen .....	187
4.3.4.2.	Gegenwarts- bzw. zukunftsbezogenes Lernen .....	189

4.4.	Zusammenfassung und Weiterführung.....	195
4.5.	Lernende Organisationen konstituierende Kontexte bildenden Lernens .....	196
4.5.1.	Die organisationale Lernkultur .....	196
4.5.1.1.	Gruppenlernkultur.....	199
4.5.1.2.	Unternehmenskultur.....	207
4.5.1.2.1.	Begriffsklärung und Funktion.....	207
4.5.1.2.2.	Mentale Modelle und gemeinsame Visionen.....	209
4.5.1.3.	Die Führungskultur Lernender Organisationen.....	213
4.5.2.	Meta-Ziel Persönlichkeitsförderung .....	220
4.5.3.	Zusammenfassung und Weiterführung.....	224
4.6.	Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen .....	225
4.6.1.	Entstehungskontext, Begriffsheteronomien und Begriffsklärungen .....	225
4.6.2.	Systematisierung von Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen.....	232
4.6.2.1.	Systematisierung von Schlüsselqualifikationen .....	232
4.6.2.2.	Systematisierung von Kompetenzen.....	234
4.6.3.	Handlungs- und Persönlichkeitsorientierung.....	239
4.6.4.	Erwerb, Förderung und Transfer von Schlüsselqualifikationen...	240
4.6.5.	Der Zusammenhang von Kompetenzen und Bildung.....	242
4.6.6.	Kritik an Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen .....	250
4.7.	Zusammenfassung der Ausführungen zum bildenden Lernen und thematische Weiterführung.....	252

## Teil III: Kritische Gesamtwürdigung im Horizont von Bildung und Arbeit

<b>5.</b>	<b>Konturen des Bildungsbegriffs.....</b>	<b>257</b>
5.1.	Vorgehensweise.....	257
5.2.	Zum Bildungsbegriff.....	258
5.2.1.	Begriffskonturierung.....	258
5.2.2.	Definitionsproblematik.....	258
5.2.3.	Kernelemente eines allgemeinen Verständnisses von Bildung ....	263
5.2.4.	Bildungsziel Mündigkeit.....	266
<b>6.</b>	<b>Bildung und Arbeit: ein bildungsgeschichtlicher Exkurs über den Zusammenhang von Bildung und Handlungs- praxis in Arbeit und Beruf.....</b>	<b>271</b>
6.1.	Ein kurzer Blick in die Antike: Aristoteles.....	271
6.2.	Pädagogik der Neuzeit: Aufklärung vs. Neuhumanismus.....	273
6.2.1.	Der Bildungsbegriff der Aufklärung: Utilitarismus und Industri- osität.....	274
6.2.2.	Der Bildungsbegriff des Neuhumanismus: Allgemeinbildung geht über Spezialbildung.....	280
6.2.2.1.	Geringschätzung der Berufserziehung und Primat der Allgemeinbildung vor Berufsbildung.....	283
6.2.2.2.	Humboldts Primat der Allgemeinbildung.....	287
6.2.2.3.	Kritik am Neuhumanismus und Rehabilitierung der Spezial- bildung.....	290
6.3.	Fazit: Allgemeinbildung und Berufsbildung sind kein Wider- spruch!.....	292

6.4.	Die Apologeten der modernen Berufsbildungstheorie: Kerschensteiner und Spranger.....	294
6.5.	Weitere Beiträge.....	299
6.6.	Zusammenfassung und Weiterführung.....	304
7.	<b>Erweiterung des grundgelegten Bildungsverständnisses um eine humanökologische Perspektive.....</b>	<b>307</b>
7.1.	Einführender Überblick.....	307
7.2.	Das humanökologische Bildungsverständnis (nach Bronfen- brenner und Mertens).....	309
7.3.	Bronfenbrenners Systemmodell.....	313
7.4.	Humanökologische Bildungsförderung.....	317

#### **Teil IV: Das Bildungspotential Lernender Organisationen**

8.	<b>Das Bildungspotential Lernender Organisationen: eine differenzierte Einschätzung.....</b>	<b>321</b>
8.1.	Vorgehensweise.....	321
8.2.	Indizien für gegebene Bildungsspielräume.....	325
8.2.1.	Indiziencluster 1.....	325
8.2.2.	Indiziencluster 2.....	326
8.2.3.	Indiziencluster 3.....	327
8.2.4.	Indiziencluster 4.....	329
8.3.	Indizien für reduzierte Bildungsspielräume.....	331
8.3.1.	Teamarbeit als subjektivitätsbeschränkende Sozialform.....	332

8.3.2.	Unternehmenskultur als subjektivitätsbeschränkende Sozial- technik .....	338
8.3.3.	Psychosoziale und gesundheitliche Gefahren moderner Formen der Arbeitsorganisation und der sie bedingenden makroöko- nomischen Faktoren.....	340
8.3.4.	Vernachlässigung sozialer Rollen außerhalb der Erwerbsarbeit. .	345
8.3.5.	Konturen einer Fundamentalkritik von Herrschaft im Geiste der Kritischen Theorie .....	351
8.3.5.1	Erfahrungen von Fremdbestimmung durch Prozesse der Internalisierung von Herrschaft und Mechanismen der Selbst- ökonomisierung .....	351
8.3.5.2.	Kompetenzen im Kontext der Persönlichkeitsinstrumentalisie- rung.....	358
8.3.5.3.	Eine neue Qualität betrieblicher Herrschaft.....	361
8.3.5.4.	Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer.....	364
8.3.5.5	„Kritik der Kritik“ .....	367
8.4.	Fazit: Bildungsspielräume Lernender Organisationen. ....	369
<b>9.</b>	<b>Notwendige Bedingungen für eine Erweiterung von Bildungsspielräumen Lernender Organisationen .....</b>	<b>373</b>
<b>10.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>377</b>