

Inhaltsverzeichnis

Einführung

A. Einleitung und Abgrenzung des Themas	19
B. Quellen und Methode	22
C. Begriffsbestimmungen	23

Erster Teil

Theoretische Betrachtung der Führungsausbildung

A. Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von menschlichem Leistungspotential und Ausbildung	29
B. Die Bedeutung des menschlichen Leistungspotentials für den Betrieb	34
C. Die Beschaffung menschlichen Leistungspotentials durch Ausbildung	37
I. Ursachen der betrieblichen Ausbildungsmaßnahmen	37
1. Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung	37
2. Änderungen in Technologie und Wissensstand	39
a) Spezialisierung und Automation	39
b) Entwicklung neuer Betriebsführungsmethoden	40
3. Änderungen in der Organisationsstruktur	41
4. Veränderte Auffassung der Führungsaufgabe	43
5. Mangelnde Vorbildung für betriebliche Aufgaben	46
II. Stand der betrieblichen Ausbildung in den USA	47
1. Umfang der Ausbildungsmaßnahmen	47
2. Höhe der Ausbildungsausgaben	51
III. Mängel der innerbetrieblichen Ausbildung	54
1. Fehler in der Durchführung	54
2. Falsche Erfolgserwartungen	57
3. Fehlende Gesamtkonzeption	58

D. Die Bedeutung der Ausbildung für den Betrieb	59
I. Einfluß auf die Leistung	59
II. Einfluß auf die Existenz	63
III. Einfluß auf das Wachstum	66
1. Betriebliche Wachstumsfaktoren	66
2. Geistige Entwicklung und Betriebswachstum (Exkurs) . . .	69
3. Kennzeichen typischer Wachstumsbetriebe	71
IV. Einfluß auf die Organisation	73
V. Einfluß auf die Bereitschaft zur Übernahme sozialer Verantwortung	75
VI. Einfluß auf den Ruf	77
E. Das Wesen der Ausbildung	80
I. Ausbildung als Betriebsfunktion	80
1. Eingliederung und Abgrenzung der Ausbildungsfunktion . .	80
2. Entwicklung der Ausbildungsfunktion	83
3. Pädagogische Aspekte der Ausbildungsfunktion	85
II. Ausbildung als Investition	87
1. Der betriebswirtschaftliche Investitionsbegriff	87
2. Investitionskriteria in der Ausbildung	88
a) Gesamtwirtschaftliche Betrachtung	88
b) Betriebswirtschaftliche Betrachtung	91
3. Systematisierung der betrieblichen Ausbildungsinvestitionen	94
F. Die Grundlagen der Führungsausbildung im Betrieb	97
I. Ziele der Führungsausbildung	97
1. Ziele der Praxis	97
2. Systematische Betrachtung der Ausbildungsziele	98
3. Annahmen bei der Bestimmung der Ausbildungsziele	100
a) Lehr- und Lernbarkeit des Stoffgebietes „Betriebsführung“	100
b) Annahme eines Leitbildes von der Führungspersönlichkeit	102
c) Vorhandensein von Laufbahnen	106
d) Übereinstimmung von Betriebs- und Individualziel . . .	109

4. Problematik des Ausbildungszieles (Ausbildung als Eingriff in die Individualosphäre)	109
II. Aufbau der innerbetrieblichen Führungsausbildung	113
1. Abstimmung auf den Betriebsbedarf	113
2. Abstimmung auf die Mitarbeiterbedürfnisse	115
3. Sicherung einer ausreichenden Motivation	118
a) Prinzipien der Motivation	118
b) Praktisch anwendbare Grundregeln	121
aa) Motivation zur Teilnahme	121
bb) Motivation zur Mitarbeit während der Ausbildung	122
4. Bekanntgabe der Ausbildungs politik	124
5. Methodische Gestaltung der Ausbildung	127
a) Bedeutung der methodischen Gestaltung	127
b) Methoden der Führungsausbildung	129
c) Besonderheiten der Führungsausbildung als Erwachsenenbildung	130
d) Innerbetriebliche Methodenauswahl	134
6. Auswahl des Lernstoffes	136
7. Systematische Programmgestaltung	140
III. Untergliederung in Ausbildungsarten	145
1. Einführungsschulung	145
2. Ausbildung zur Verbesserung des Wissensstandes	146
a) Ausbildung zur Erweiterung von Spezialkenntnissen	146
b) Ausbildung zum besseren Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge	147
3. Besondere Ausbildung der Führungskräfte	147
a) Ausbildung der unteren und mittleren Führungskräfte	148
b) Ausbildung von (höheren) Führungskräften zur Sicherung der Betriebsentwicklung	148
c) Ausbildung der Führungsnachwuchskräfte	149

IV. Abgrenzung von innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Ausbildung	150
V. Die Grenzen der betrieblichen Ausbildung	154

Zweiter Teil

Die Durchführung der Führungsausbildung

A. Die Planung der Ausbildung	161
I. Grundlagen und Stand der Ausbildungsplanung	161
1. Stellung und Inhalt der Ausbildungsplanung	161
2. Möglichkeiten der Bedarfsbestimmung	164
3. Stand der Ausbildungsbedarfsermittlung in der Praxis	167
II. Einzelmaßnahmen zur Ausbildungsbedarfsermittlung	168
1. Ermittlung des Bedarfs für den Gesamtbetrieb	168
a) Bedarfsermittlung mit Hilfe von Organisationsplänen	168
b) Bedarfsermittlung durch Auswertung betrieblicher Zahlen	171
c) Bedarfsermittlung durch zusätzliche subjektive Informationen	173
2. Ermittlung des Bedarfs für den Arbeitsplatz	175
a) Erstellung von objektbezogenen Berufsbildern (Tätigkeitsbeschreibungen)	175
b) Entwicklung subjektbezogener Berufsbilder	178
3. Ermittlung des individuellen Bedarfs	179
a) Zweck und Inhalt der Mitarbeiter(leistungs)beurteilungen	179
b) Aussagefähigkeit und Grenzen der Mitarbeiterbeurteilungen	182
III. Aufstellung von Ausbildungsplänen	185
1. Gesamtplan der Ausbildung	185
2. Planung der einzelnen Ausbildungsmaßnahmen	188

B. Die Ausbildungsmethoden, ihr Anwendungsbereich und ihre Grenzen	190
I. Individuelle Ausbildungsmethoden	191
1. Ausbildung am Arbeitsplatz	191
a) Grundsätzliche Erwägungen	191
b) Verbesserte Methoden der Ausbildung am Arbeitsplatz	194
aa) Gelenkte Erfahrungsvermittlung	194
bb) Assistenten- und Nachfolgerstellen	195
cc) Arbeitsplatzringtausch	197
dd) Urlaubs- und Krankheitsvertretungen	199
ee) Sonderaufgaben	200
2. Individuelle, nicht an den Arbeitsplatz gebundene Ausbildung	200
a) Selbstausbildung und ihre Förderung	200
b) Programmierte Lehrgänge	203
aa) Grundlagen	203
bb) Anwendung im Betrieb	206
II. Gruppenausbildungsmethoden	210
1. Grundsätzliche Erwägungen	210
2. Prinzipien der Gruppenbildung	212
3. Gruppenausbildung durch passive Lernmethoden (Vortragsmethode)	214
4. Gruppenausbildung durch aktive Lernmethoden	214
a) Konferenzmethode	215
aa) Ausbildungskonferenzen	215
bb) Sonstige Konferenzen	217
b) Fallmethode	218
aa) Traditionelle Fallmethode	218
bb) Abwandlungen in der Fallmethode	220
(1) Verkürzte Fallmethode	220
(2) Aktualisierte Fallmethode	221

c) Rollenspiel	222
d) Planspiele	224
aa) Entscheidungsreihenplanspiele	224
(1) Entwicklung und Grundlagen	224
(2) Anwendung im Betrieb	228
bb) Einzelentscheidungsplanspiele	230
e) Multiple Führung	233
III. Aussprache mit den Mitarbeitern als Ausbildungshilfe	237
C. Die Ausbauorganisation der innerbetrieblichen Ausbildung	240
I. Aufgaben der Ausbildungsabteilung	240
1. Aufgabenstellung in der Praxis	240
2. Grundsätzliche Betrachtung der Aufgaben	242
II. Eingliederung der Ausbildungsabteilung in die Betriebs- organisation	243
1. Eingliederung in der Praxis	243
2. Grundsätzliche Betrachtung der Eingliederung	245
III. Organisatorische Untergliederung der Ausbildungsabteilung	248
D. Das Ausbildungspersonal	252
I. Vorbildung und Qualifikation	252
II. Geeignete Mitarbeitergruppen	254
III. Entlohnung und Status	256
E. Die Kostenerfassung und Erfolgskontrolle	258
I. Die Ausbildungskosten	258
1. Erfassung und Verrechnung	258
2. Ausbildungsbudget	262
II. Die Ausbildungserfolgskontrolle	265
1. Grundsätzliches zur Kontrolle des Ausbildungserfolges	265
2. Verfahren zur Kontrolle des Erfolges	270

a) Befragung verschiedener Personengruppen	270
b) Messung des Wissenszuwachses	273
c) Ermittlung des Ausbildungserfolges bei Durchführung der Tätigkeit	278
aa) Erfolgsermittlung durch Mitarbeiterbeurteilungen .	278
bb) Erfolgsermittlung durch Untersuchung der Verhaltensweise	281
d) Erfolgsermittlung durch Betrachtung der betrieblichen Gesamtentwicklung	283

Dritter Teil

Anhang

Unterlagen aus der Praxis der Aus- und Fortbildung

Anhang I

Anforderungsmerkmale für Betriebsführer, zusammengestellt vom Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses . .	292
---	-----

Anhang II

Ausbildungspolitik bei verschiedenen Firmen	293
---	-----

Anhang III a

Inhalt eines Einführungsprogrammes	295
--	-----

Anhang III b

Einführungskontrollbogen	296
------------------------------------	-----

Anhang IV

Ausbildungslehrgänge des Johnson & Johnson Konzerns	298
---	-----

Anhang V

Ausbildungsbedarfsfragebogen	300
--	-----

Anhang VI

Ausbildungsbedarfsfeststellung	302
--	-----

Anhang VII

Methoden der Bedarfsfeststellung	303
--	-----

<i>Anhang VIII</i>	
Testbogen für die Überprüfung der Personalpolitik	306
<i>Anhang IX a</i>	
Stellenbeschreibung	308
<i>Anhang IX b</i>	
Tätigkeitsbeschreibungen	312
<i>Anhang X</i>	
Methoden der Mitarbeiter-Leistungsbeurteilung	315
<i>Anhang XI a</i>	
Mitarbeiterbeurteilung	318
<i>Anhang XI b</i>	
Mitarbeiterbeurteilung — Ergänzung	321
<i>Anhang XII a</i>	
Beispiel eines Skinnerschen Programms	326
<i>Anhang XII b</i>	
Beispiel eines Crowderschen Programms	329
<i>Anhang XII c</i>	
Stand der Anwendung von programmierten Lehrgängen	333
<i>Anhang XIII</i>	
„In-Basket Business Game“	334
<i>Anhang XIV</i>	
Satzung eines Junior Bord of Executives	342
<i>Anhang XV a</i>	
Ausbilder-Beurteilung	347
<i>Anhang XV b</i>	
Ausbilder-Beurteilung	348
<i>Anhang XVI a</i>	
Beurteilungsbogen für Ausbildungskurse	349
<i>Anhang XVI b</i>	
Beurteilungsbogen für Ausbildungskurse	351

Anhang XVII a

Bestandsaufnahme der zwischenmenschlichen Beziehungen 353

Anhang XVII b

Auszug aus: Supervisory Inventory on Human Relations 354

Anlage XVIII

Beispiele für betriebliche Ausbildungsprogramme 355

1. Standard Elektrik Lorenz 355

2. IBM Deutschland 356

3. Vereinigte Glanzstoff-Fabriken A. G., Wuppertal-Elberfeld . . 357

4. Maggi GmbH 358

5. Siemens & Halske AG und Siemens-Schuckertwerke AG . . . 360

6. Philips Industrie G.m.b.H. 361

7. Schweizerische PTT-Betriebe 362

8. Nestlé Alimentana AG 364

9. Van Doorn's Automobielfabriek N. V. (DAF) 366

Literaturverzeichnis 369