

Saskia Sabine Frommelt

Erfolgsfaktor Kommunikation

Untersuchungen zum informellen Lernen
in Produktionsnetzwerken



Herbert Utz Verlag · München

Münchner Beiträge zur Bildungsforschung

herausgegeben von

Prof. Dr. Rudolf Tippelt und
Prof. Dr. Hartmut Ditton

Institut für Pädagogik
der Ludwig-Maximilians-Universität München

Band 9

Zugl.: Diss., München, Univ., 2005

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von
Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechani-
schem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in
Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur
auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2006

ISBN 3-8316-0595-5

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	7
Vorwort	9
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	11
2 Organisation und systemische Organisationsberatung.....	14
2.1 Vorstellung der Struktur der untersuchten Organisation und Einbettung des Produktprozesses in die Organisation	16
2.1.1 Organisation und Aufbau des untersuchten Unternehmens.....	16
2.1.1.1 Definition des Begriffs Organisation.....	16
2.1.1.2 Organisationsstruktur des untersuchten Unternehmens	19
2.1.2 Der Produktprozess als Beispiel eines Geschäftsprozesses.....	22
2.1.2.1 Aufbau des Produktprozesses.....	23
2.1.2.2 Stärken und Schwächen	28
2.2 Wesentliche Kommunikationsszenarien und –aktivitäten im Produktprozess	30
2.2.1 Planungsphase.....	30
2.2.2 Durchführung	31
2.2.3 Projektabschluss	31
2.3 GRAVES – eine Methode der systemischen Organisationsentwicklung zur Verbesserung des Produktprozesses	32
2.3.1 Definition des Begriffs Organisationsentwicklung	32
2.3.2 Das GRAVES-Modell – Definition und Beschreibung.....	33
2.3.3 Das GRAVES-Modell – Ebenen und Einsatzmöglichkeiten	34
2.3.3.1 1. Denkkonzept: SurvivalSense	36
2.3.3.2 2. Denkkonzept: KinSpirit	36
2.3.3.3 3. Denkkonzept: PowerGod	37
2.3.3.4 4. Denkkonzept: TruthForce	37
2.3.3.5 5. Denkkonzept: StriveDrive	38
2.3.3.6 6. Denkkonzept: HumanBond	38

	2.3.3.7	7. Denkkonzept: FlexFlow	39
	2.3.3.8	8. Denkkonzept: GlobalView	39
	2.3.3.9	Einsatzmöglichkeiten des GRAVES-Modell	40
	2.3.4	Die Situation der Teams im Produktprozess auf der Grundlage des GRAVES-Modells	40
	2.3.4.1	Planungsphase	42
	2.3.4.2	Projektdurchführung.....	42
	2.3.4.3	Projektabschluss.....	43
	2.3.5	Ermittlung der Interventionspunkte und Maßnahmen zu deren Gestaltung.....	43
	2.3.6	Abschließende Hinweise zum GRAVES-Modell.....	44
3		Kommunikation im Produktprozess.....	46
	3.1	Definition und Funktionsweise.....	46
	3.2	Die Situation der Kommunikation im Unternehmen	50
	3.2.1	Kommunikation im Unternehmen.....	51
	3.2.2	Der Produktprozess – kommunikative Anforderungen an Mitarbeiter und Management.....	53
	3.2.2.1	Planungsphase	54
	3.2.2.2	Projektdurchführung.....	54
	3.2.2.3	Projektabschluss.....	55
	3.3	Konsequenzen für die Gestaltung der Kommunikation auf der Grundlage von GRAVES.....	56
	3.3.1	Planungsphase.....	57
	3.3.2	Projektdurchführung.....	60
	3.3.3	Projektabschluss	63
4		Betriebliche Weiterbildung zur Unterstützung der Arbeit im Produktprozess	67
	4.1	Umfeld betrieblicher Weiterbildung.....	67
	4.2	Kompetenzaufbau durch informelles Lernen bei Erwachsenen	71
	4.2.1	Definition des Begriffs Kompetenzen	71
	4.2.2	Entstehung von Kompetenz	73

4.2.3	Lernen von Erwachsenen	78
4.2.3.1	Merkmale des Lernens von Erwachsenen	78
4.2.3.2	Lernprobleme bei Erwachsenen.....	79
4.3	Informelles Lernen als Form arbeitsplatznaher Weiterbildung	80
4.3.1	Definition informellen Lernens und Abgrenzung von formellen und non-formellen Lernformen.....	80
4.3.1.1	Definition informellen Lernens	80
4.3.1.2	Abgrenzung informellen Lernens von formellen und nicht-formellen Lernformen	84
4.3.2	Informelles Lernen – Lernen nur nach ökonomischen Gesichtspunkten?	87
4.3.3	Auftreten informeller Lernformen	89
4.3.3.1	Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung	89
4.3.3.2	Teilnahme an Arten des informellen Lernens.....	94
4.3.3.3	Informelles Lernen – Arbeiten oder Lernen?.....	96
4.3.4	Der informelle Lernprozess als Möglichkeit für die Kompetenzvermittlung.....	97
4.3.4.1	Die Lernenden.....	103
4.3.4.2	Die Lernumgebungen	104
4.3.4.3	Die Lehrenden.....	106
5	Untersuchung zur Qualitätsverbesserung im Produktprozess	108
5.1	Zielsetzung und Forschungsfragen	109
5.2	Planung und Vorbereitung der Erhebung.....	109
5.3	Auswahl empirischer Forschungsmethoden.....	110
5.4	Anlage der Untersuchung und Design.....	111
5.4.1	Messzeitpunkte	111
5.4.2	Erhebungs- und Auswertungsverfahren – Darstellung der Methoden.....	113
5.4.2.1	1. Schritt: Experteninterviews	113
5.4.2.2	2. Schritt: Gruppendiskussion.....	118

5.4.3	Durchführung der Datenerhebung.....	121
5.4.3.1	Experteninterviews	121
5.4.3.2	Gruppendiskussion und Evaluation	124
5.5	Festlegung der Stichprobe	124
5.5.1	Experteninterviews	124
5.5.2	Gruppendiskussion	126
5.6	Einführung der Toolbox.....	128
5.7	Durchführung der Gruppendiskussionen mit Evaluation der Toolbox.....	128
5.8	Datenauswertung.....	129
5.8.1	Auswertung der Expertenbefragung – Ergebnisse	129
5.8.2	Zusammenfassung und Interpretation der Experteninterviews.....	147
5.8.3	Auswertung der Gruppendiskussion.....	151
5.8.3.1	Auswertung der Vorbefragung	151
5.8.3.2	Auswertung der Gruppendiskussion	153
5.8.4	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse aus den Gruppendiskussionen	155
6	Konsequenz: Der Kommunikationsnavigator.....	159
6.1	Beschreibung des Einsatzbereichs auf der Grundlage vom ‚Grundschema informelles Lernen‘	159
6.1.1	Der Lernende	161
6.1.2	Die Lehrenden	164
6.1.3	Der Lernort	166
6.2	Voraussetzungen für den Einsatz	167
6.3	Der Kommunikationsnavigator im Produktprozess	168
6.3.1	Was bedeutet das ‚Grundschema informelles Lernen‘ für Produktprozess und Lernen?	169
6.3.2	Die wesentlichen Elemente des Navigators.....	170
6.3.2.1	Informelle Lernumgebung für das Management.....	173

	6.3.2.1.1	Verschiedene Formen des Coachings – Gestaltung und Einsatz.....	174
	6.3.2.1.2	Reflexion – Gestaltung und Einsatz	176
	6.3.2.1.3	Austausch/Networking – Gestaltung und Einsatz	176
	6.3.2.2	Informelle Lernumgebung für die Mitarbeiter	177
	6.3.2.2.1	Toolbox – Gestaltung und Einsatz.....	179
	6.3.2.2.2	Coaching – Gestaltung und Einsatz	180
	6.3.2.2.3	Austausch/Networking – Gestaltung und Einsatz	181
	6.3.2.2.4	Reflexion – Gestaltung und Einsatz	182
	6.4	Einsatz des Navigators in der Praxis	183
7		Zusammenfassung und Konsequenzen für das Unternehmen.....	186
8		Literaturverzeichnis	187
9		Anhang	195
	9.1	Fragebögen zu Experteninterviews und Gruppendiskussionen	196
	9.1.1	Fragebögen Experteninterview	196
	9.1.2	Fragebogen Gruppendiskussion mit Vorbefragung	199
	9.1.3	Auswertung Experteninterviews (Rest)	201
	9.1.4	Auswertung Gruppendiskussionen mit Vorbefragung (Rest) ..	210
	9.2	Kommunikationsnavigator: Unterlagen.....	215
	9.2.1	Kick-off Protokoll.....	215
	9.2.2	Checkliste Teamentwicklung.....	217
	9.2.3	Vorlage Ressourcencommitsments	218
	9.2.4	Protokollvorlage Statusmeeting	219
	9.2.5	Gestaltungsvorschlag Projektabschluss	220
	9.2.6	Durchführen einer Manöverkritik (Lessons-Learned).....	221
	9.3	Übersicht der verwendeten Abkürzungen.....	221

Vorwort des Herausgebers

Die Studie gliedert sich in drei Teile: einem theoretischen Teil, einer empirischen betrieblichen Felduntersuchung sowie einem praxisorientierten Teil. Ziel ist es, eine „Toolbox“ zur Unterstützung von Lernen und Kommunikation im Unternehmen auszuarbeiten.

Ausgehend vom Konzept der „Lernenden Organisation“ werden Kommunikationsprozesse als zentrale Schlüsselemente für die Zielerreichung betrieblicher Produktentwicklung analysiert. Den Kommunikation- und Lernprozessen nähert sich Saskia S. Frommelt mit dem theoretischen Modell von Graves, das sie sowohl als Modell der Organisationsentwicklung als auch als Modell individueller Persönlichkeitsentwicklung versteht. Hierarchisch geordnete Denk- und Deutungsmuster werden aufgrund von Plausibilität mit je spezifischen Coping-, Motivations- und Lernstrategien in Verbindung gebracht und im Hinblick auf ihre Effektivität im Kontext von Unternehmensaktivitäten bewertet. Im weiteren Verlauf des theoretischen Teils der Arbeit werden auch die kommunikationstheoretischen Modelle von Watzlawik und Schulz von Thun diskutiert. Die Bedeutung von Kommunikationsprozessen im Unternehmen wird also theoriebasiert behandelt, allerdings werden auch praktische Erfahrungen in der betrieblichen Qualitätssicherung sichtbar. Betont wird generell die Relevanz von Kommunikation im Unternehmen.

Im Theorieteil wird auch auf informelle Lernprozesse eingegangen. Beginnend mit einer Sammlung von Befunden zur „Globalisierung und Lebenslangem Lernen“ wird die wachsende Bedeutung informeller Lernformen aufgezeigt. Eine breite internationale Literaturrecherche fundiert die von der Verfasserin abgeleitete eigene Definition informellen Lernens. Kritisch erkennt die Verfasserin die Möglichkeiten der Instrumentalisierung informellen Lernens zur Durchsetzung betrieblicher Interessen, die quantitative Bedeutung informellen Lernens im Rahmen beruflicher Weiterbildung wird anhand aktueller Repräsentativstudien deutlich gemacht. Ein Überblick über Formen und Bedeutung informellen Lernens bei der beruflichen Kompetenzentwicklung und ein Ausblick auf Möglichkeiten zur Förderung informellen Lernens auf Basis des Kompetenzmodells u.a. von Erpenbeck und Heyse rundet den Theorieteil der Studie ab.

Die durchgeführte empirische Studie stützt sich auf 37 halbstrukturierte Experteninterviews und sieben Gruppendiskussionen. Beide Erhebungsmethoden werden zu Beginn des Empirieteils vorgestellt, wobei hier neben den durchgeführten problemzentrierten und leitfadengestützten Interviews auch narrative qualitative Interviews betont werden. Dennoch wird die Wahl der Methode – mit Verweis auf die Zielsetzung der Entwicklung und formativen Evaluation einer Toolbox zur Unterstützung von Kommunikations- und informellen Lernprozessen im Unternehmen – stichhaltig begründet. Die Beschreibung der Erhebungsinstrumente (Leitfaden) und des genauen Verlaufs der Datengewinnung konzentriert sich auf die etwa einstündigen Experteninterviews; die Deskription und Auswertung der Gruppendiskussionen, mit insgesamt 65 Probanden, hat im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls hohen Stellenwert. Die Gruppendiskussionen dienen der Weiterentwicklung der Toolbox.

Die entwickelte Toolbox erwies sich nach Aussagen der Probanden zwar als hilfreich, aber für sich genommen nicht als ausreichend. Die aus den Gruppendiskussionen hervorgegangenen Anregungen zur Verbesserung der Toolbox werden daher eingehend dargestellt. Es werden Checklisten, Strukturierungshilfen und ein Methodenkoffer – also der „Kommunikationsnavigator“ beschrieben. Das Anliegen der Studie, auf Basis theoretischer Vorüberlegungen und eigener empirischer Daten ein Instrumentarium zur Verbesserung der Kommunikation in Projektteams zu entwickeln und dadurch einen Beitrag zur Unterstützung des Projektmanagements zu liefern, ist sehr positiv zu sehen, zumal die Toolbox als Ergebnis dieses Ansatzes sich im betrieblichen Arbeitsablauf als praxistauglich erwiesen hat.

München, im März 2006

Prof. Dr. Rudolf Tippelt

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Kaum jemand wird bestreiten, dass die Globalisierung zu den entscheidenden Megatrends der heutigen Zeit gehört. Damit ist neben der weltweiten Vernetzung der Geschäftsabläufe in der Produktionskette auch die dynamische und immer raschere Veränderung der Absatzmärkte gemeint. Dies zusammengenommen – die Globalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten bei gleichzeitiger Dynamisierung der Märkte – verschärft dramatisch den internationalen Kosten- und Innovationswettbewerb. Neben einer optimierten Wertschöpfungskette sind Flexibilität und Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden (vgl. ERPENBECK 1999). Jedes Unternehmen schaut heute immer wieder auf die optimale Gestaltung der Wertschöpfungskette, denn die richtigen Produktprozesse – von der Planung über Entwicklung, Fertigung, Vertrieb, Service bis zu dem Moment, an dem das Produkt aus dem Markt genommen wird – sind die Grundlagen für ein gewinnbringendes Geschäft. Unter dem Stichwort „Product Lifecycle Management (PLM)“ ist diese Prozesskette heute in vielen Unternehmen im Fokus (vgl. <http://www.johnstark.com>; <http://www.sap.com/solutions/plm>; <http://www.agile.com>).

Die vorliegende, auf die Optimierung wirtschaftlicher Prozesse durch sozialwissenschaftliche Methoden bezogene Dissertation befasst sich mit einer optimalen Gestaltung der Produktprozesse. Die Kernthese lautet: die Qualität der Prozesse kann nicht nur durch Faktoren wie Effizienz, Zeit und Kosten erhöht werden, sondern auch durch verbesserte Kommunikation zwischen allen beteiligten Personen. Dieser Nutzen infolge verbesserter Kommunikation mag vielleicht von vielen erwartet oder vermutet werden. Diese Arbeit will jedoch den wissenschaftlichen Nachweis führen, dass es sich so verhält. Deshalb werden hier nicht nur theoretische, sondern auch empirische Untersuchungen aus dem Unternehmensalltag ausgewertet.

Die Erfahrung zeigt immer wieder: Produktprozesse laufen häufig nicht wirklich effizient ab – viel Energie, aber auch Ergebnisqualität geht dadurch verloren, dass die Kommunikations- und Informationsflüsse nicht stimmig sind und dass die Prozesse nicht genügend strukturiert ablaufen.

Auch Personen, die für Prozesse zuständig sind und den korrekten Ablauf verantworten, haben oft Zielkonflikte, wenn sie sowohl den strukturierten Prozessablauf überwachen als auch auf die Kommunikations- und Informationsflüsse achten müssen. Ein Instrumentarium mit verschiedenen Methoden und Werkzeugen, welche auf die speziellen Anforderungen der Prozesse abgestimmt sind, könnte sie

hierbei wirksam unterstützen. Die Einflüsse auf die Methode sind schematisch in Abb.1 dargestellt.

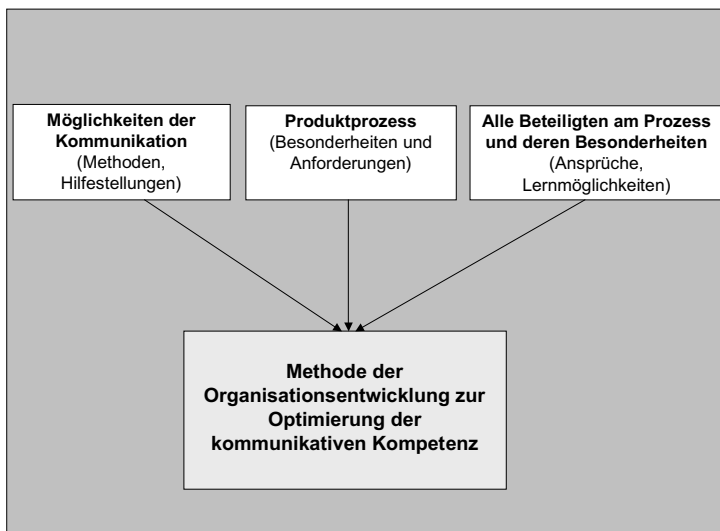


Abbildung 1: Einflüsse auf eine Methode zur Förderung der kommunikativen Kompetenz

Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Einflüsse, die auf eine Methode zur Förderung der kommunikativen Kompetenz einwirken.

In der vorliegenden Arbeit soll eine Methode zur Optimierung der Kommunikation im Produktprozess entwickelt werden, die eine nützliche und handhabbare Hilfestellung bieten wird für die Arbeit im Produktprozess. Diese Hilfestellung wird ein ‚Kommunikationsnavigator‘ sein, der auf den verschiedenen Ebenen des Produktprozesses einsetzbar ist zur Erhöhung der kommunikativen Kompetenz aller beteiligten Personen. Es geht letztlich um ‚kommunikative Kompetenz als Schlüsselqualifikation‘.

Der Einsatz einer solchen Methode soll auch dazu dienen, die Organisation dabei zu unterstützen, sich fortzuentwickeln.

Ausgangspunkt der Arbeit sind Erfahrungen aus Projekten mit mangelhaftem Verlauf und unbefriedigenden Ergebnissen, wie sie sich zeigen in Terminverschiebungen, schlechter Dokumentation, Informations- und Kommunikationsblockaden, Verständigungsschwierigkeiten, Probleme bei Vereinbarungen

usw. Dies führte, wie immer wieder zu beobachten war, zu unzureichendem Erfolg, zu problematischen Ergebnissen und schließlich zu Unzufriedenheit in den Teams. Viele Probleme sind kommunikativer Art – diese werden vernachlässigt, da ‚Soft Skills‘ und Projektergebnis häufig zu wenig im Zusammenhang gesehen werden – oder gar nicht.

Manche ingenieurwissenschaftlichen Ansätze oder solche aus der Betriebswirtschaft greifen zu kurz. Sie beziehen sich häufig ausschließlich auf den Fertigungsprozess – und dort insbesondere auf Produktqualität und Fehlervermeidung. Hierzu gehören Ansätze wie ‚Lernstadt‘, ‚Qualitätszirkel‘ usw. in der Fertigung (vgl. DEHNBOSTEL 1992; QUEM-Report 75 2002 et al.).

Die folgenden Erkenntnisse gehören zum Kontext, bei dem die vorliegende Arbeit einsetzt:

- Es gibt bisher noch kaum theoretische Ansätze für die optimierte Arbeit im Produktprozess unter einer Betrachtungsweise, die alle betroffenen Elemente berücksichtigt, wie dies eine systemische Betrachtungsweise tut.
- Es fehlen für den Praktiker hilfreiche Methoden, diese Situation erfolgreicher zu bewältigen.
- Lösungsvorschläge gibt es bisher nur isoliert für Prozesse, Qualität und Kommunikation.

Deshalb wird mit der vorliegenden Arbeit sowohl ein theoretisches wie auch ein praktisches Ziel verfolgt:

- Es soll eine Lücke geschlossen werden: in der Literatur zur Erwachsenenbildung findet sich bislang wenig zum Thema Prozessbegleitung und Kommunikation im industriellen Kontext.
- Kommunikation in Produktprozessen könnte jedoch ein wichtiges Bildungsziel sein. Deshalb wird das Ergebnis der Arbeit ein ‚Werkzeugkasten‘ sein, dessen verschiedenartige Methoden zur Verbesserung der Kommunikation in der Prozessarbeit beitragen.
- Dieser ‚Werkzeugkasten‘ wird im folgenden als ‚Kommunikationsnavigator‘ bezeichnet.

Der ‚Kommunikationsnavigator‘ soll – vom Management gewollt – im Rahmen der Prozessarbeit von Prozessbegleitern eingesetzt werden.

2 Organisation und systemische Organisationsberatung

Die Unternehmen agieren heute weltweit und die Anforderungen an sie steigen – sie sind heute verschiedenen Einflüssen ausgesetzt: den sog. Megatrends. Diese bestehen aus folgenden Feldern (vgl. SCHMELZER 2001; PRODUKTION 2010 1999; REICHWALD 1995; WILDEMANN 1993):

- Technologiewandel
- Globalisierung
- Ressourcenverfügbarkeit
- Wissens- und Informationsgesellschaft

Technologiewandel bedeutet z.B. die Anwendung von Telearbeit, neuen Informationstechnologien auch schnelleren technologischen Entwicklungen. Komplette globale Leistungsbündel setzen sich durch. Aus Technologieverbänden entstehen neue Produkte (vgl. PRODUKTION 2010 1999; REICHWALD 1995; WILDEMANN 1993).

Die **Globalisierung** steigert die Wettbewerbsintensität, die Märkte werden transparenter und internationaler. Kernprozesse werden an andere Orte verlegt – out-sourced – und erweitern so die Wertschöpfungsmärkte. Beschleunigte Technologizeyklen und Kostendruck verstärken globale Wechselwirkungen. Die Sicherung der Lebensgrundlagen stärkt die globale Bedeutung von Umwelttechnologien (vgl. Ebd. 1999; 1995; 1993).

Ressourcenverfügbarkeit bedeutet ganzheitliche Produktpolitik wegen wachsender Kundenerwartungen sowie die Fertigung auf Anfrage – das sogenannte ‚manufacturing on demand‘. Zeit ist zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Geschwindigkeit bestimmt den Erfolg. Die Strukturen sind flexibel und passen sich permanent den Geschäftszielen an. Kern- und Supportprozesse werden unter marktwirtschaftlichen Bedingungen verzahnt. Steigende Veränderungsgeschwindigkeit fordert Multidisziplinarität und lebenslanges Lernen. Sozialkompetenz ist Voraussetzung für selbstorganisierte Teams und Wissensgemeinschaften (vgl. PRODUKTION 2010 1999; WILDEMANN 1993).

Wissens- und Informationsgesellschaft schafft globale Markttransparenz, verlangt ein Denken in Richtung e-commerce. Wettbewerbsvorteile hat der, der schneller als sein Mitbewerber Informationen bekommt und auf diese reagiert. Die Informationstechnik stellt Wissen nahtlos, immer und überall bereit. Kreativität

und Innovation sind wettbewerbsentscheidende Unternehmensressourcen. Die Kunden sind geprägt durch Informationsüberlastung – Wissensmanagement ist integraler Bestandteil einer offenen Organisationsstruktur. Informationstechnik ermöglicht den globalen Netzwerkverbund von Leistungspartnern in Echtzeit (vgl. Ebd. 1999; 1993).

Diesen Anforderungen gerecht zu werden bedeutet, den Wandel auch innerhalb der Organisation als kontinuierlichen Prozess zu betrachten. Er umfasst das gesamte Unternehmen: Einstellungen und Verhalten von Management und Mitarbeitern, Führungssystem, Organisation, Controlling, Technologien, Prozesse und Produkte. (vgl. SCHMELZER 2001). Deshalb ist Geschäftsprozessmanagement ein gutes und geeignetes Konzept, Unternehmen flexibel an die geänderten Bedingungen anzupassen und den Wandel zu steuern.

Probleme in Unternehmen entstehen häufig dadurch, dass nicht effektiv und effizient gearbeitet wird. **Effektivität** und **Effizienz** werden im folgenden erläutert.

Effektivität bedeutet: ‚das Richtige tun‘ (z.B. richtige Märkte auswählen oder die richtigen Produkte entwickeln). Maßgeblichen Einfluss auf die Effektivität haben Unternehmensvisionen, Unternehmensstrategie und -ziele. Viele Unternehmen haben hier Defizite. Sie haben vielleicht kein überzeugendes Leitbild, unklare strategische Ziele, vage Vorstellungen über Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale, undefinierte Marktziele, mangelhafte Kenntnis der Kundenprobleme, -bedürfnisse, -anforderungen sowie unklare Produktziele (vgl. SCHMELZER 2001).

Ergebnis mangelhafter Effektivität sind sowohl unzufriedene Kunden als auch unzufriedene Mitarbeiter. Beides schlägt sich schnell auf Umsatz und Ergebnis des Unternehmens nieder. Insbesondere der Zufriedenheit auf Seiten der Kunden ist daher höchste Aufmerksamkeit zu schenken.

Auch die **Effizienz** spielt eine erhebliche Rolle. Hierbei geht es darum, dass etwas „richtig“ getan wird – es geht also um das Erreichen der gesetzten wirtschaftlichen Ziele. Besonders oft sind es Effizienzprobleme, die sich in den betrieblichen Abläufen ergeben. Die Ursache dafür liegt meist in der unzureichenden Beherrschung der Prozesse. Diese sind oft mit nicht wertschöpfenden Aktivitäten überladen und erfordern wegen der vielen Schnittstellen einen hohen Koordinationsaufwand. Sie stellen daher im Unternehmen einen großen Kostenblock dar (vgl. OHLFERT&RAHN 1997).

Messgrößen für die Effizienz sind Zeiten, Qualität und Kosten. Sie stehen in enger Beziehung miteinander. In der Praxis dominieren die Kosten als Steuerungsgröße der Effizienz. Die Kosten und das Rechnungswesen haben einen sehr hohen

Einfluss auf das Unternehmensgeschehen. In deutschen Unternehmen hat es deshalb Tradition, Ergebnisprobleme über Kostensenkungsprogramme und weniger über Qualitätssteigerungs- oder Zeiteinsparungsprogramme zu lösen. Häufige Maßnahmen der Kostensenkungsprogramme sind Personalabbau, Bestandsabbau, Abbau sozialer Leistungen, Investitionskürzungen, Outsourcing etc. (vgl. SCHMELZER 2001). Solche Kostensenkungsprogramme bieten kurzfristig vielleicht eine Entlastung, langfristig sind sie jedoch problematisch. Im Gegenteil: durch das Einsparen von Personal bzw. den Eingriff in das gesamten Feld rund um Personal und Mitarbeiter werden die Kreativität und die Innovationskraft gehemmt oder sogar zerstört. Dadurch wird das Unternehmen geschwächt und das Verbessern der Kostenposition ist ohne nachhaltige positive Wirkung.

Man muss daher bei Optimierungsmaßnahmen den „Faktor Mensch“ als die entscheidende Größe mit einbeziehen und dabei Effizienz und Effektivität des Unternehmens im Auge behalten.

2.1 Vorstellung der Struktur der untersuchten Organisation und Einbettung des Produktprozesses in die Organisation

Zunächst soll die Organisation an sich betrachtet werden. Danach werden die verwendeten Begrifflichkeiten erläutert.

2.1.1 Organisation und Aufbau des untersuchten Unternehmens

2.1.1.1 Definition des Begriffs Organisation

Organisation kommt aus dem Griechischen ‚Organon‘ und bedeutet Teil eines Organismus, Teil eines lebenden Wesens. Übertragen auf ein Unternehmen bedeutet das, dass die Mitglieder lebende Teile einer Organisation sind. Die Organisation selbst folgt in der Regel Zielen bzw. setzt sich Ziele, um bestimmte Ergebnisse zu erreichen (vgl. ERTINGER 1997).

Allgemein definiert versteht sich Organisation als Strukturierung aller Arten von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben – daher hat sie eine ‚dauerhaft gültige Ordnung‘ (vgl. OHLFERT&RAHN 1997). Für die vorliegende Arbeit wird als Schwerpunkt der Systemstrukturierung das Thema ‚Abläufe‘ bzw. deren Qualitätsverbesserung herausgegriffen werden.

Die Organisation von Unternehmen lässt sich untergliedern in

- **Aufbauorganisation:** Dies ist die dauerhaft wirksame Gestaltung des **statischen** Beziehungszusammenhanges (vgl. OHLFERT&RAHN 1997),
- **Ablauforganisation:** damit wird die dauerhaft wirksame Gestaltung des **dynamischen** Beziehungszusammenhangs eines sozio-technischen Systems bezeichnet.

Organisationsziele sind Arbeitsdurchführung mit möglichst geringem Aufwand, Optimierung der Durchlaufzeiten, termingerechte Arbeitsausführung und Projektorganisation (vgl. OHLFERT&RAHN 1997).

„Mit der Hilfe der **Aufbauorganisation** können die Arbeitsaufgaben nach den Merkmalen Verrichtung („was“) und Objekt („woran“) festgelegt werden. Auf ihr baut die Ablauforganisation auf und kennzeichnet die Arbeitsaufgaben außerdem nach den Merkmalen Raum („wo“) und Zeit („wann“). Die Aufbauorganisation zeigt die Organisationsform, die den organisatorischen Rahmen des Unternehmens definiert. Sie legt fest, welche Aufgaben von welchen Aufgabenträgern zu erfüllen sind.“ (Ebd 1997, S. 101). Einflussfaktoren der Aufbauorganisation sind interne Faktoren wie z.B. Produkte, Leistungsangebot, Unternehmensgröße, Fertigungs- und Informationstechnologie, Rechtsform sowie externe Faktoren. Beispiele sind Arbeitsmarkt, Kunden, Lieferanten (vgl. Ebd 1997).

Mit Hilfe der **Ablauforganisation** wird der Arbeitsprozess auf der Grundlage einer gegebenen oder zu verändernden Aufbauorganisation strukturiert. Ziele der Ablauforganisation sind: Arbeitsdurchführung mit möglichst geringem Aufwand, Optimierung der Durchlaufzeit aller Abläufe sowie die termingerechte Arbeitsausführung (vgl. OHLFERT&RAHN 1997).

Die Entwicklung der Ablauforganisation erfolgt in mehreren Schritten: Systemanalyse, Systemgestaltung, Systemeinführung. Die Ablauforganisation gestaltet neben den „Kriterien Verrichtung („was wird gemacht“) und Objekt („woran wird was gemacht“) die Kriterien Raum („wo“) und Zeit („wann“). Mit Hilfe der Ablauforganisation wird dadurch das prozessurale Geschehen im Unternehmen festgelegt.“ (OLFERT & RAHN 1997, S. 010). Über Geschäftsprozesse lassen sich alle Aktivitäten des Unternehmens auf die Kunden ausrichten (vgl. SCHMELZER 2001).

Die Schnittstellen der Aufbauorganisation müssen definiert werden, ebenso die Anforderungen, die im Rahmen von Projektarbeit im Produktprozess auftreten. Im Unternehmen sind dies z.B. die **Projektleiter (PL)** und die **Teilprojektleiter (TPL)**. Aus ihnen bestehen die Teams und sie haben folgende Aufgaben:

3 Kommunikation im Produktprozess

„Man kann nicht nicht kommunizieren“. Dieser Satz von WATZLAWICK (WATZLAWICK 1967, S. 51) hat Berühmtheit erlangt. Dennoch ist zu fragen: wenn ohnehin schon alle kommunizieren, wieso hat das Thema ‚Kommunikation‘ im vorliegenden Zusammenhang eine solche Bedeutung und wie ist der Begriff Kommunikation hier zu verstehen?

3.1 Definition und Funktionsweise

Leitet man den Begriff Kommunikation etymologisch her – lat. *communicare*: etwas gemeinsam machen, teilen, mitteilen (vgl. KLUGE 2002) – wird schon deutlich, dass sich mehrere Personen im gleichen Zeitraum mit *e i n e m* Gegenstand, Wert oder Gedanken beschäftigen. Leitet man den Begriff technisch-naturwissenschaftlich her, ging es hier zunächst um die ‚Sendung‘ von Informationen in ‚einseitiger‘ Richtung. Ein Beispiel hierfür waren die ‚Railroadcars‘, die Eisenbahnzüge Nordamerikas, in denen die Notleine ‚Communicator‘ hieß (BARTSCH 2001, S. 31 ff.).

Kommunikation im sozialen Sinne ist eine wechselseitige Einflussnahme zwischen mindestens zwei Personen mit dem Ziel der Herstellung eines gemeinsamen Wissens (vgl. BAHRDT 1997). Diese basiert auf der Beziehung zwischen dem Sender einer Botschaft und dem Empfänger. Somit ist jede an der Kommunikation beteiligte Person zugleich Sender und Empfänger. Sie bestimmt das Verhalten der Menschen, welches durch die Kommunikation sichtbar wird. Greift man in den Kommunikationsprozess ein, wird die Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger beeinflusst (vgl. WATZLAWICK&BEAVIN et al. 1996).

Mit seinen Forschungsergebnissen im Rahmen der Psychotherapie über das soziale Verhalten von Patienten leistete WATZLAWICK einen wichtigen Beitrag zur Kommunikationsforschung der letzten Jahrzehnte. Einen besonderen Schwerpunkt legte er dabei auf die Pragmatik, also die verhaltensmäßige Wirkung der Kommunikation (vgl. HEISE 2003; WATZLAWICK&BEAVIN et al. 1996).

In der vorliegenden Arbeit wird unter Kommunikation die Art der Zusammenarbeit im Produktprozess und speziell in den Teams verstanden. Der Schwerpunkt liegt hier auf strukturierter Arbeit im Team, der Gestaltung der Kommunikations- und Informationsflüsse bei gemeinsam zu erreichenden Zielen. Insbesondere werden Kommunikationsschwierigkeiten und deren Lösung betrachtet (vgl. HEISE 2003).

4 Betriebliche Weiterbildung zur Unterstützung der Arbeit im Produktprozess

4.1 Umfeld betrieblicher Weiterbildung

Europäische Unternehmen stehen durch die Öffnung der Weltmärkte in einem immer härteren Wettbewerb: die Wettbewerbssituation verändert sich, die Technik wird komplexer, die Kunden werden anspruchsvoller und ihre Wünsche vielfältiger. Daher brauchen wir in höherem Maße wandlungs- und anpassungsfähige Unternehmen, um auf den internationalen Märkten bestehen zu können. Innovationen, d.h. permanent neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, bedeutet auch ständiges Lernen und ständige Veränderung. Deshalb brauchen Unternehmen heute Mitarbeiter, die bereit und in der Lage sind, ihre Qualifikation dem stetigen Wandel anzupassen (vgl. TIPPELT&HIPPEL 2005). Lebensbegleitendes Lernen ist zu einer unverzichtbaren Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg geworden.

Die Veränderungen und Anforderungen beeinflussen auch die Arbeit im Produktprozess. Eine höhere Flexibilität ist hier genauso gefordert wie die schnelle Bearbeitung von Kundenanforderungen. Dazu gehören Lernprozesse, die flexibel sind und sich entsprechend den Anforderungen an die Mitarbeiter weiterentwickeln. Sie müssen dem Mitarbeiter ermöglichen, genau den Lernstoff auszuwählen, den er gerade benötigt. Voraussetzung für Flexibilität in der Zusammenarbeit ist eine funktionierende Kommunikation.

Die Internationalisierung bzw. Globalisierung hat neue Dimensionen erreicht, die sich auf die Gestaltung der Weiterbildung auswirken (vgl. BMBF 2003; ZELLER 2001):

Neben dem internationalen Austausch von Waren kommt es heute zunehmend zu einer tendenziell weltweiten Verteilung und Organisation von Wertschöpfungsketten. Es geht also nicht mehr nur um den Austausch von Produkten, sondern um die transnationale Organisation von Arbeitsabläufen und -prozessen. Internationale Kooperation betrifft heute alle Qualifikationsgruppen der Belegschaft (vgl. ZELLER 2001).

Auch die Arbeit im Produktprozess basiert an vielen Stellen auf der Zusammenarbeit in transnationalen Teams: Die Besprechungen finden häufig über Telefonkonferenzen statt. Die Zusammenarbeit wird zu einem sehr großen Teil über Sprache bzw. das gesprochene Wort gestaltet. Die mündliche Kommunikation spielt also eine zentrale Rolle.

Die Arbeitsmärkte erfahren eine Entgrenzung. Sie haben sich international geöffnet, was die Beschäftigungsoptionen der inländischen Arbeitskräfte erweitert, sie zugleich aber auch in eine internationale Konkurrenz stellt. Um hier wettbewerbsfähig zu sein, bedarf es nicht allein guter Fachkompetenz. Weltoffenheit, Sprachkenntnisse, Verständnis für andere Kulturen und Mobilitätsfähigkeit sind weitere wesentliche Faktoren, die auch für die Kooperation in Betrieben mit gemischten Belegschaften und bei grenzüberschreitender Kooperation erforderlich sind (vgl. BMBF 2003).

Durch die Computerisierung und Vernetzung der Arbeitsprozesse ist eine Beschleunigung in die Informationsübermittlung hineingekommen, die auch die Informationsbearbeitung unter Druck setzt. Die Beschleunigung hat auch bei der internationalen Kooperation spürbar zugenommen (vgl. BMBF 2003).

Beschleunigung erfordert auch effiziente Kommunikation. Effiziente Kommunikation bedeutet: in der Situation genau das Richtige tun. Begünstigt wird dies, wenn genau am Ort das Richtige (kundenorientiert) gelernt werden kann. Informelles Lernen kann dies unterstützen durch seine sehr arbeitsplatzbezogene Herangehensweise (vgl. ROTTER 2005).

Vor diesem Hintergrund beginnt sich die Unternehmens- und Arbeitsorganisation zu verändern: der Weg führt von der funktionsorientierten zu einer prozessorientierten Arbeitsorganisation. Dies hat erhebliche Auswirkungen für das Individuum.

In welcher Weise trägt berufliche Bildung und Weiterbildung zum Aufbau der immer wichtigeren Kompetenz des Individuums zur Selbstregulation bei. Bieten ihm die vermittelten Kompetenzen und Qualifikationen auch künftig einen ausreichenden Hintergrund für ein selbstständiges Agieren in der Arbeit und auf dem Arbeitsmarkt? (vgl. TIPPELT 1995).

Eine Möglichkeit bietet das selbstorganisierte Lernen unter hoher Flexibilität, damit die Kollegen – egal wo auf der Welt – ihre Kompetenzen erweitern können. Es sollten daher Möglichkeiten für selbstorganisiertes Lernen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig muss eine Kompetenzentwicklung hin zu selbstorganisiertem Lernen stattfinden (vgl. SEVERING 1998). Die Lernformen/-angebote müssen auch nicht starr an einem Ort stattfinden, sondern passen sich den Mobilitätsforderungen an. Gerade das Verständnis anderer Kulturen ist am leichtesten direkt vor Ort zu lernen – ganz informell, aber auch aufs eindringlichste (vgl. ROTTER 2005).

Dabei geht es um das Ziel, individuelle Berufsfähigkeit zu entwickeln, zu sichern und Handlungskompetenzen auszubilden sowie fachliche und fachübergreifende Kompetenzen zu verbinden (vgl. BAETHGE 2001). Möglichkeiten dazu sind in Tabelle 7 dargestellt.

Off-the-job	Vorträge, Seminare, Lehrgänge, Fernunterricht, Konferenzen, Rollenspielen etc.
Near-the-job	Qualitätszirkel, Lernstatt, Werkstattzirkel, Erfahrungsaustausch etc.
On-the-job	Arbeitsunterweisung, Kompetenzregelung, Job Enlargement, Job Enrichment, Stellvertretung etc.

Tabelle 7: Verschiedene Lernformen der beruflichen Weiterbildung

Tabelle 7 zeigt: Es gibt verschiedene Lernformen, die in der beruflichen Weiterbildung eingesetzt werden können: off-the-job, near-the-job, on-the-job. Off-the-job-Angebote finden außerhalb des Arbeitsplatzes statt wie z.B. Vorträge, Seminare oder Konferenzen; die near-the-job-Angebote sind quasi arbeitsbegleitend, aber nicht direkt am Arbeitsplatz, während die on-the-job-Angebote wie Arbeitsunterweisung oder job enlargement direkt am Arbeitsplatz stattfinden (vgl. <http://weiterbildung.hessen.de>).

Die Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung bedeutet für die Beschäftigten erweiterte bzw. neue Spielräume, aber auch erhöhte Anforderungen an Selbstorganisation, Selbstständigkeit und Kommunikationsfähigkeit. In den Vordergrund rückt in diesem Zusammenhang auch die Fähigkeit der Individuen, unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen Wissen zu produzieren und dieses Wissen effektiv und intelligent zu nutzen' (vgl. SEVERING 1998).

Unterstützung findet die ‚Wissensproduktion‘ durch vielfältige Formen der Weiterbildung.

Die verschiedenen Weiterbildungsformen lassen sich nun folgendermaßen voneinander abgrenzen: Die Berufsbildung ist eine Form der Erwachsenenbildung, die dazu dient, berufliche Kenntnisse und Fertigkeiten von Arbeitnehmern bzw. Arbeitslosen zu erhalten, zu erweitern oder dem aktuellen Kenntnisstand in einem Berufszweig anzupassen (vgl. Berufsbildungsgesetz 2002), bei der betrieblichen Weiterbildung bildet ein Unternehmen auf seine Kosten Mitarbeiter fort bzw. lässt sie fortbilden (vgl. <http://www.wikipedia.de>).

Informelles Lernen bietet die Möglichkeit, sehr flexibel Wissen aufzubauen und auch Wissen effektiv zu nutzen, weil man keinen festen Ort des Wissenserwerbs hat und nur das erwerben muss, was man gerade aktuell braucht, um dadurch den neuen Herausforderungen gerecht werden zu können. (vgl. OVERWIEN 2004, DEHNBO-STEL&HOLZ et al. 1996 et al.)

5 Untersuchung zur Qualitätsverbesserung im Produktprozess

Zu dem Thema ‚Kommunikation in Teams und Unternehmen‘ werden immer wieder Forschungsprojekte durchgeführt – Beispiele dafür sind die Studie ‚Produkt- und Unternehmenskommunikation im Umbruch‘ unter Leitung von Prof. L. Rolke, FH-Mainz (vgl. ROLKE 2005), der 388 Entscheider aus den Bereichen Marketing und Kommunikation befragt hat mit dem Ergebnis, dass die Unternehmen sich einen besonderen Vorsprung erarbeiten können, denen es gelingt, ihre Kommunikationsaktivitäten besser zu verzahnen (vgl. www.4managers.de).

In einer Studie der Ruhr-Universität Bochum mit dem Titel ‚Abteilungsdenken hemmt Unternehmenskommunikation‘ hat Arne Westermann (vgl. WESTERMANN 2003) mittels Online-Fragebögen erforscht, welche technischen Kommunikationslösungen verschiedene Großunternehmen benutzen. Die Befragten stammten jeweils aus der Leitungsebene der Kommunikationsabteilungen. Die Rücklaufquote lag bei 110 von 600 (vgl. www.uni-protokolle.de/nachrichten/id/).

In beiden Forschungsstudien wurden Experten befragt. Auch für die vorliegende Arbeit fiel die methodische Wahl auf Experteninterviews, da sie darauf zielt, für die Arbeit der Experten in ihrem direkten Umfeld eine Arbeitsunterstützung – den Kommunikationsnavigator – zu schaffen. Die Datenerhebung erfolgte anhand der Befragung von Experten im Produktprozess. Diese wurde in unterschiedlichen Formen vorgenommen. Damit soll erreicht werden, dass sich die Akzeptanz für die spätere Nutzung erhöht und der Komplexität in den Projekten Rechnung getragen wird.

Die vorliegende Untersuchung erfolgt in 7 Schritten:

- Zunächst werden die Zielsetzung und die dazugehörigen Fragestellungen genauer erläutert (Abschnitte 5.1 bis 5.2).
- Es wird dann erläutert und begründet, welche Forschungsmethoden angewendet und welche Datenbasis bzw. Stichprobe verwendet worden sind (Abschnitt 5.3 bis 5.5).
- In Abschnitt 5.6 und 5.7 wird die Einführung der Toolbox und deren Evaluation beschrieben.
- In Abschnitt 5.8 findet sich die Auswertung des Datenmaterials. Darauf aufbauend werden die Ergebnisse vorgestellt, erläutert und zusammengefaßt.

5.1 Zielsetzung und Forschungsfragen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt wurde, ist während der Projektarbeit im Produktprozess eine Vielzahl von Problemen und Schwierigkeiten erkennbar.

Darunter leidet u. U. die Qualität und damit der Erfolg der Arbeit: es geht Zeit verloren. Die Arbeitskraft der Menschen wird unnötig strapaziert. Es entstehen nur unzureichende Entscheidungsvorlagen, es erfolgen nur unpräzise Absprachen. Auch Verantwortlichkeiten werden ungenügend abgesprochen und die Dokumentationen werden dadurch unvollständig und mehrdeutig.

Um hier Abhilfe zu schaffen, sollen die Personen anhand von Weiterbildungsmaßnahmen – wie beispielsweise Methoden des informellen Lernens – dahingehend gefördert werden, dass sie in der Lage sind, an den entscheidenden Stellen wirksamer eingreifen zu können. Es werden Handlungsmöglichkeiten gezeigt, mit denen die Schwierigkeiten selbstständig lösbar sein werden.

Es soll daher untersucht werden:

1. Werden Formen informellen Lernens von den im Produktprozess Arbeitenden grundsätzlich akzeptiert?
2. Ist es hilfreich über informelle Lernformen kommunikatives Know-how in den Produktprozess einzubringen?
3. Kann informelles Lernen helfen, Barrieren in der Organisation abzubauen?

Ziel ist es, eine Methode des informellen Lernens für die Organisationsentwicklung anzubieten, die auf das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Selbstorganisation und Eigenverantwortung eingeht. Damit die Methode eine hohe Akzeptanz bei Praktikern bekommt, sollen diese teilnehmerorientiert Module auswählen können (s.a. Kap. 4). Diese Methode soll die im Produktprozess arbeitenden Personen bei ihrer Arbeit unterstützen und helfen, ihre Kompetenzen auszubauen und damit den Herausforderungen des Produktprozesses besser zu begegnen. Damit entsteht also ein Weiterbildungstool für die Organisationsentwicklung.

5.2 Planung und Vorbereitung der Erhebung

Um das genannte Ziel zu erreichen, soll erforscht werden, wie die Qualitätskriterien im Produktprozess umgesetzt werden und wo ggf. Unterstützung hilfreich wäre.

Die in Kapitel 2 bereits vorgestellten Qualitätsdimensionen klammern das Thema Kommunikation aus. Es stellt sich nun die Frage: Wie wird die Kommunikation abgedeckt und welche Auswirkungen ergeben sich?

Das Thema Kosten kann in diesem Zusammenhang vernachlässigt werden. Kosten werden üblicherweise im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang genauer untersucht, und eine solche Untersuchung steht nicht im Zentrum dieser Arbeit.

5.3 Auswahl empirischer Forschungsmethoden

Um die Arbeit in den Teams mit Schwerpunkt Kommunikation dem Anspruch der Arbeit gemäß zu erfassen, wurden zwei Methoden aus dem Inventar der empirischen Sozialforschung ausgewählt: Experteninterview und Gruppendiskussion. Diese Entscheidung bedarf der Erläuterung.

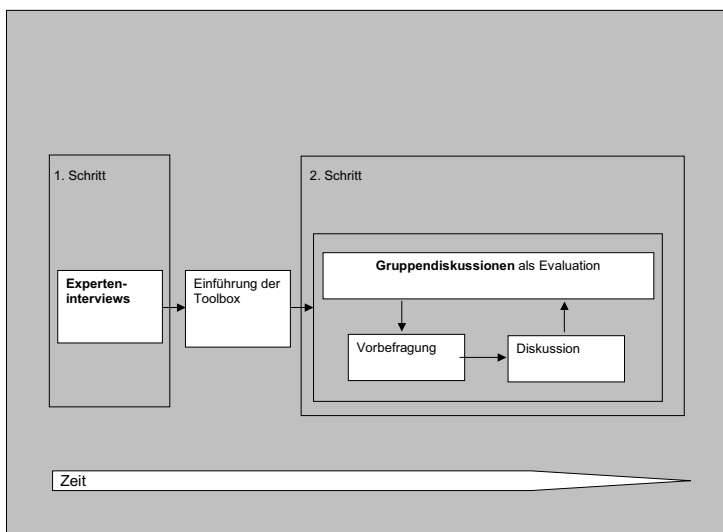


Abbildung 21: Struktur der empirischen Untersuchung

Abbildung 21 zeigt Struktur und Aufbau der empirischen Untersuchung. So wurden im 1. Schritt Experteninterviews durchgeführt, danach die Toolbox eingeführt. Im 2. Schritt wurde die Toolbox evaluiert und fortentwickelt.

Experteninterviews haben die Intention, tatsächliche Erfahrungen der befragten Personen zu erfassen. Dies ist insbesondere dann zu erwarten, wenn die Erhebung in Form einer mündlichen Befragung stattfindet. So werden die tatsächlichen Problemfelder der Praxis herangeführt und verdeutlicht (vgl. DIEKMANN 2004).

6 Konsequenz: Der Kommunikationsnavigator

6.1 Beschreibung des Einsatzbereichs auf der Grundlage vom ‚Grundschema informelles Lernen‘

In Anlehnung an die Gliederung in Kap. 4 in Lernende, Lehrende und Lernorte (vgl. OVERWIEN 1999) werden nun die Voraussetzungen für den Einsatz des Kommunikationsnavigators beleuchtet und der Einsatzbereich beschrieben. Anschließend werden die einzelnen Elemente des Kommunikationsnavigators vorgestellt.

Der Navigator ist aufgebaut auf den Faktoren Lernende, Lernort, und Lehrende. Zugrunde liegt die Darstellung des informellen Lernprozesses (vgl. OVERWIEN 1999) bzw. des Kommunikationsdreiecks (vgl. WESTPHAL 2003) sowie der Faktoren für die Kompetenzentwicklung (vgl. ERPENBECK 1999). Der Kommunikationsnavigator vereint die kommunikativen Anforderungen aus dem Produktprozess, den Kommunikationswegen der Organisationsentwicklung, dem GRAVES-Modell sowie den notwendigen Faktoren für die Kompetenzentwicklung. Durch die Gestaltung der Austauschmöglichkeiten zwischen Mitarbeiter und Management sind die Aspekte des informellen Lernens integriert. Abbildung 32 fasst dies zusammen:

Münchner Beiträge zur Bildungsforschung

herausgegeben von

Prof. Dr. Rudolf Tippelt und
Prof. Dr. Hartmut Ditton

Institut für Pädagogik
der Ludwig-Maximilians-Universität München

- Band 9: Saskia Sabine Frommelt: **Erfolgsfaktor Kommunikation** · Untersuchungen zum informellen Lernen in Produktionsnetzwerken
2006 · 258 Seiten · ISBN 3-8316-0595-5
- Band 8: Florian Karl Kainz: **Die Bedeutung überfachlicher und tätigkeitsspezifischer Kompetenzen** · Eine empirische Untersuchung zum Bildungsbedarf von Arbeitnehmern am Flughafen München
2005 · 260 Seiten · ISBN 3-8316-0526-2
- Band 7: Chong Kalis: **Förderung interkultureller Kompetenz in der chinesischen Hochschulbildung**
2005 · 164 Seiten · ISBN 3-8316-0500-9
- Band 6: Rudolf Tippelt (Hrsg.): **Zur Tradition der Pädagogik an der LMU München** · Aloys Fischer, Allgemeiner Pädagoge und Pionier der Bildungsforschung (1880–1937)
2004 · 88 Seiten · ISBN 3-8316-0439-8
- Band 5: Bernhard Schmidt, Rudolf Tippelt (Hrsg.): **Jugend und Gewalt – Problemlagen, empirische Ergebnisse und Präventionsansätze** · Ein Projekt in Kooperation mit der Münchner Sportjugend
2004 · 180 Seiten · ISBN 3-8316-0424-X
- Band 4: Bernhard Schmidt: **Virtuelle Lernarrangements für Studienanfänger** · Didaktische Gestaltung und Evaluation des »Online-Lehrbuchs« Jugendforschung und der begleitenden virtuellen Seminare
2004 · 274 Seiten · ISBN 3-8316-0385-5
- Band 3: Doris Edelmann: **Bildungskooperation mit Lateinamerika** · Eine Analyse über die Zusammenarbeit der peruanischen Berufsbildungsinstitution SENATI mit Ausbildungsbetrieben
2003 · 177 Seiten · ISBN 3-8316-0238-7
- Band 2: Tine Adler: **Erwachsenenbildung in Südafrika** · Eine Untersuchung zur gegenwärtigen Situation
2002 · 193 Seiten · ISBN 3-8316-0165-8
- Band 1: Ruth Hoh: **Umgang mit Sterben und Tod** · Ein Beitrag zur Qualitätssicherung in der Pflege
2002 · 300 Seiten · ISBN 3-8316-0162-3

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:
Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · info@utz.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 2500 lieferbaren Titeln: www.utz.de