

Lernen und Arbeiten in Händen multipler betrieblicher Akteure

Autor: Sibylle Peters / Yvonne Salazar

Auftragnehmer:

Prof. Dr. Sibylle Peters
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik
Lehrstuhl Betriebl. WB + Personalentwicklung
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Zschokkestraße 32
D-39104 Magdeburg
Tel. +49-(0) 391 67 - 1 66 23 | 1 66 27
Fax +49 (0) 391 67 - 1 65 50
Email: sibylle.peters@ovgu.de

Yvonne Salazar
Festo Didactic GmbH & Co. KG
DC-IC
Rechbergstr. 3
D- 73770 Denkendorf
Tel. +49-(0)711 3467 4989
Fax +49-(0)711 347 54 4989
Email: ysa@de.festo.com

Berlin, Denkendorf / Mai 2009

Diese Studie/Expertise wurde im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms "Arbeiten - Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" im Projekt "Internationales Monitoring" (IMO) erstellt. Das Programm wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

RWTH AACHEN
UNIVERSITY

Inhalt

Abstract	3
1 Zielsetzung	3
2 Aktionsfelder im Unternehmen: Verschränkung von Kompetenzentwicklung und Arbeitssystem- / Arbeitsprozessgestaltung	5
3 Förderung von Lernfähigkeit und Kompetenzentwicklung durch die Einbindung neuer Akteursgruppen und intensivere Arbeitssystembeobachtungen	6
3.1 Akteursgruppen	6
3.2 Organisations- (Unter-) Abteilungen als neue Akteurskonstellationen	8
3.3 Lernformen	10
3.4 Lernfähigkeit – wo gibt es weitere Akteure mit weiteren Lernerwartungen?	11
Literaturverzeichnis	12

Abstract

In der neuen Wissensökonomie nehmen verstärkt wissensbasierte Produkte und Arbeitsprozesse eine Schlüsselstellung ein. Immer mehr der in ihr vorhandenen Funktionen basieren auf komplexem, durch beständige Innovation rasch veraltendem Spezialwissen. Innovation und Entwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen werden zunehmend in den Bereichen Informationsverarbeitung, Forschung, Anwendung und Beratung vorangetrieben (vgl. Meyer 2005, 505).

In diesen Arbeitsprozessen findet zunehmend Lernen statt, das vielfach informell und ungesteuert ohne eine professionelle pädagogische Begleitung erfolgt. Eine profunde Analyse der Verschmelzungsprozesse von Arbeiten und Lernen sowie ihrer bekannten, potenziellen und neuen, noch ohne Benennungsmöglichkeiten agierenden Akteursgruppen kann wichtige Impulse für die integrierende pro-aktive Gestaltung von Arbeiten und Lernen erzeugen.

Ziel ist, die Kompetenzentwicklung von ausgewählten Akteursgruppen in den Arbeitsprozessen zu steigern. Hierfür ist zu untersuchen, wie diese Akteursgruppen und ihre Lernformen systematisch und nachhaltig in die Kompetenzentwicklung eingebunden werden können. Ansatzpunkte sind z.B. Lernzeiten und die Verknüpfung „informellen“ und „formellen“ Lernens, um Kompetenzentwicklung gezielt, verlässlich und nachhaltig umsetzen und damit das Kompetenz- bzw. Qualifikationsniveau von Belegschaften langfristig erhöhen zu können. Dies scheint nicht nur angesichts des demographischen Wandels geboten, sondern vor allem weil Wissensentwicklungen nicht als lineare Lern- und Aneignungsprozesse unter „pädagogischer Angebotsentwicklung“ verlaufen, sondern sich aus vielen Quellen speisen, die noch nicht in vollem Umfang bekannt sind. Lassen sich diese Prozesse vorantreiben, können deren Potenziale auch genutzt werden.

1 Zielsetzung

Innerhalb des Kontextes von Lernen und Arbeit soll die Lernfähigkeit von ausgewählten Akteuren erhöht und so das Innovationspotenzial der unternehmerischen Prozesse und Strukturen gestärkt werden. Es wird von der Hypothese ausgegangen, dass die Zunahme wissensbasierter und wissensorientierter Arbeitsinhalte veränderte Arbeits- und Organisa-

tionsprozesse nach sich zieht, durch die direkter und vielfältiger auf die Kompetenzentwicklung Einfluss genommen wird.

Kompetenzentwicklung ist nicht mehr nur ein pädagogischer Prozess der Gestaltung von Lernen am Arbeitsplatz. Vielmehr wird die Verschränkung von Lernen und Arbeiten infolge der zunehmenden Wissensintensität von Arbeitsinhalten eine Herausforderung für Unternehmen. Es gilt, die neuen und sich differenzierenden wissensintensiven (Teil-) Arbeitsprozesse genauer zu untersuchen und verstärkt danach Ausschau zu halten, wo die Quellen für Lernfähigkeit liegen, die dann im Arbeitsprozess besser aufbereitet und genutzt werden können. Unserer Ansicht nach ist hierbei in der Vergangenheit das Augenmerk zu sehr auf Arbeitsprozesse und -strukturen als vermeintlich objektive Quellen gelegt worden. Wir plädieren dafür, verstärkt die Aufmerksamkeit auf die formellen und informellen Akteure im betrieblichen Geschehen zu lenken, die einen Einfluss auf die Entwicklung von Lernfähigkeit im Arbeitsprozess haben oder für andere eine Quelle sind, die sich auf die Lernfähigkeit auswirkt, bzw. Lernerwartungen auslöst.

Im Folgenden sollen Formen der Verknüpfung von Arbeiten und Lernen unter Einbindung der Akteursperspektive näher diskutiert und Überlegungen vorgestellt werden, inwieweit eine weitergehende Analyse geboten ist:

- Es sind Arbeitsformen und Arbeitssysteme zu identifizieren und genauer zu analysieren, die Arbeiten und Lernen de facto verbinden oder dies intendieren. Sie sind in ihrer Prozesshaftigkeit sowie in ihrer Wirksamkeit zu untersuchen. Es ist darüber hinaus zu bestimmen, in welchen Prozessen die Aufrechterhaltung der Entwicklung von Arbeiten und Lernen liegt sowie neu entsteht, gerade entdeckt wird oder es ratsam wäre zu prüfen, ob dort Hinweise auf die Integration von Lernen zu finden sind.
- Desweiteren ist zu analysieren, ob die Lernfähigkeit aller Akteure zunimmt, da der Strukturwandel in Produktion und Dienstleistung neue Arbeitssysteme und eine veränderte Arbeitsprozessgestaltung erfordert.
- Gibt es darüber hinaus Akteure oder Akteursgruppen, die formell oder informell auf Prozesse von Arbeiten und Lernen Einfluss ausüben und dadurch ihre eigene Lernfähigkeit sowie die der Belegschaft „anschieben“. Welche betrieblichen Akteure wirken wo innerhalb welcher Organisationseinheiten auf Lernprozesse, unterstützen oder hemmen diese, greifen ein / nicht ein etc.?

2 Aktionsfelder im Unternehmen: Verschränkung von Kompetenzentwicklung und Arbeitssystem- / Arbeitsprozessgestaltung

Es wird untersucht, wo Integrationsprozesse von Arbeit und Lernen stattfinden, d.h. wo Arbeit und Lernen fusionieren (gesteuert) oder diffundieren (ungesteuert) und wie diese Prozesse unterstützt werden können. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, welche Lerninhalte und Kompetenzen über Lernformen und Lernorte erschlossen werden, die bisher nicht in dem Umfeld von Arbeit und Lernen gesehen wurden. Dabei ist zentrales Anliegen, über eine Perspektivenverschränkung Strukturen sowie Akteure zu identifizieren, um die Kompetenzentwicklung von Akteuren zu fördern, indem andere (neue) Beschreibungsmuster von Arbeit und Lernen aufgedeckt werden und damit Lernen und Wissensentwicklung erzeugt werden können.

Zudem setzt die Annahme von Lernfähigkeit voraus, dass Lernfähigkeit Erwartungshaltungen erzeugt, sowohl bei den Akteuren, als auch für die Veränderung von Arbeitssystemen. Diese Erwartungshaltungen sind dahingehend zu analysieren, wie und wodurch sie gespeist werden und wie im Arbeitssystem damit umgegangen wird, d.h. der Zusammenhang zwischen Lernfähigkeit und Erwartungsqualität soll aufgezeigt werden.

Bestandteil der Erwartungshaltungen sind Motive der Akteure und die Erfüllung / Nichterfüllung derselben. So gilt es, diese zu rekonstruieren, um die geforderte Lern- bzw. Innovationsfähigkeit zu präzisieren und auf dieser Basis die Kompetenzentwicklung auszurichten und zu optimieren.

Der Aspekt Lernfähigkeit beinhaltet auch die Frage, ob es neue Akteursgruppen gibt und welche Erwartungen sie an Kompetenzentwicklung haben, also welche Ziele im Bereich des Erwartbaren sowie des Entwicklungsfähigen liegen können. Desweiteren ist zu untersuchen, wie die Entscheidungsprozesse über die Beteiligung / Nichtbeteiligung an Wissen verlaufen, welche Akteursgruppen in welcher Form betroffen sind, wer die Entscheidungen fällt / unterlässt und welche Instrumente z.B. wie eingesetzt werden. Wie können Lern- und Arbeitsprozesse in einem ersten Schritt erkannt und benannt, d.h. identifiziert und systematisiert werden (durch wen?), um sie dann in einem zweiten Schritt transparenter und aus verschiedenen Perspektiven erkennbar zu machen und sie anschließend in einem dritten Schritt nutzbarer und effizienter zu verzahnen?

3 Förderung von Lernfähigkeit und Kompetenzentwicklung durch die Einbindung neuer Akteursgruppen und intensivere Arbeitssystembeobachtungen

3.1 Akteursgruppen

Die Suche nach formellen und informellen Akteuren mit tatsächlichem oder möglichem Einfluss auf Lernen und Arbeiten erfordert die Analyse von strukturierten und unstrukturierten Informationen, die im Arbeitsprozess inhärent gegeben sind, deswegen aber nicht ohne weiteres transparent sind. Dieser Weg und der direkte Weg der Wissensentdeckung von Akteuren sind wichtige Fokusse, um neue Akteursgruppen zu erkennen, die bisher in dem Kontext von Arbeit und Lernen noch nicht in Erscheinung getreten sind mangels direkter aktiver Einbindung und mangels der Kenntnis über eine Einbindung von Lernen in Arbeitsprozesse. Es kann angenommen werden, dass mehr Akteure und Akteursgruppen in die Qualität der Verbindung von Arbeiten und Lernen involviert sind als bisher bekannt. Sie haben ein Wissen, insbesondere informelles Wissen, das sie verschieden einsetzen, direkt in den Arbeitssystemen oder nur indirekt als Vermittler, Multiplikatoren etc. Offen oder unbekannt dürfte dabei sein, in welchem Umfang sich die jeweiligen Akteure sowie andere Akteursgruppen ihrer Entwicklungsfähigkeit bewusst sind und ob sie ihr Wissen gezielter nutzen wollen und unter welchen Bedingungen können.

Infolge der Zunahme wissenschaftlich orientierten Wissens gibt es vermutlich Akteure, die solches Wissen aufgenommen haben, ohne es offiziell zu kommunizieren. Dazu dürften gehören:

- Promotoren / Knowhow-Vermittler

Die Vermittler von Wissen werden innerhalb des Wissensmanagement als Promotoren bezeichnet. Sie sind keine professionellen Weiterbildner, sondern Kollegen, betriebliche Fachexperten oder Führungskräfte. Sie sind Promotoren abhängig davon, wer Experte für ein bestimmtes Thema oder einen spezifischen Arbeitsablauf ist. Ihr Wissen und ihre Kompetenzen sind weitgehend unbekannt. Wohl noch unbekannter dürfte ihre Funktion in der Verschränkung von Lernen und Arbeit sein. Es fehlen zudem Erkenntnisse zu ihrer eigenen Lernfähigkeit sowie ihren Quellen und ihren Anstrengungen, aus ihnen das Wissen zu ziehen, das sie durch Weitergabe teilen. Es ist nicht identifiziert, welches

Interesse sie an ihrer Lernfähigkeit und damit an einer Veränderung ihres Wissensaufbaus haben sowie welche Zertifizierung außer formalen Abschlüssen es ihnen ermöglichen würde, sich aktiv an der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung zu beteiligen und so einen Beitrag zur nachhaltigen Veränderung des Wissensaufbaus im Unternehmen zu leisten. Findet hier eine entgrenzte pädagogische Vermittlungsarbeit ohne professionelle pädagogische Begleitung statt? Oder handelt es sich um einfache Wissens- und Informationsweitergabe im Rahmen alltäglicher Arbeitskommunikation? Wie kann das Handeln und Verhalten der Promotoren / Knowhow-Vermittler expliziert, spezifiziert, systematisiert und unterstützt werden oder sogar in Standardmethoden des Industrial Engineering integriert werden?

– Führungskräfte

Diese Gruppe steht z.Zt. allgemein im Rampenlicht. Dabei ist nicht so sehr ihr sozialpsychologisches Verhalten im Fokus, sondern wie sie Handlungs- und Entscheidungssituationen interpretiert und welches Handeln sie für welche Situationen wählt. Auf diese Form von generellem Handeln und Management konzentrieren sich gegenwärtig theoretische und praktische Forschung. Denn hieraus wird Organisationsentwicklung ermöglicht, entwickelt, verbessert etc. Gefragt wird u.E. aber nicht, inwieweit die Führungskräfte die Lernfähigkeit im Arbeitsprozess fördern bzw. behindern. Unterlassen sie z.B. strategische Operationen, die in sich das Potenzial haben, die Lernhaltigkeit im Arbeitsprozess zu erhöhen? Ist diese Gruppe sich ihrer Rolle und ihres Einflusses auf Transformationsprozesse bewusst? Das ist eine ernsthafte Frage, denn Führungskräfte sehen ihre Aufgaben und ihre Verantwortung dort, wo durch Kennzahlen und Vorgaben der Anspruch an Leistung formuliert ist. Sie haben „blinde Flecken“, wo der Druck und die Erwartungshaltung nicht geregelt sind. Inwieweit ist hier in einem veränderten Verständnis von Management und Führung auf die Bedeutung möglicher Kopplungen bzw. Barrieren in Bezug auf Lernen und Arbeiten zu achten? Wird dieses Wirken bei den extensiv stattfindenden Qualifizierungen des Führungsnachwuchses bewusst nicht aufgegriffen oder nicht gesehen? Oder braucht es nicht gesehen zu werden, weil es irrelevant ist?

– Neue Akteursgruppen unter den Fach- und Führungsnachwuchskräften

Neue Akteursgruppen sind vorwiegend jüngere Akteure, die sich unter Gleichgesinnten (Peers) vor allem in Netzwerken austauschen und dadurch Wissen entdecken, anwenden und auch weiterentwickeln. In diese Prozesse ist die Organisation nicht aktiv eingebun-

den, zumindest werden sie nicht bewusst von ihr gesteuert. Es wäre zu überprüfen, ob und wie (intensiv) solche Gruppen ihr Wissen untereinander austauschen und wie sie ihre Erwartungen bzgl. ihrer Arbeit an Lernfähigkeit knüpfen bzw. was sie unternehmen, um ihre Arbeitsprozesse durch die Kopplung von Arbeiten und Lernen zu beeinflussen, d.h. entwicklungs offen zu halten. Ihre Arbeit ist mit Hilfe von Netzwerk- und Kommunikationsanalysen auszuloten, da sie wie kaum eine andere Akteursgruppe Wissensentwicklungen suchen, aufnehmen und kommunizieren, um daraus wiederum Arrangements zu gestalten, die der Organisation unbekannt sein dürften, aber unter dem Aspekt von Talentmanagement als wichtig erachtet werden.

3.2 Organisationsbereiche / Abteilungen als neue Akteurskonstellationen

Im Feld der Kompetenzentwicklung agieren heute verstärkt Abteilungen (vgl. Schmidt 2008), die in der Vergangenheit keine Berührung mit dieser Aufgabenstellung hatten. Sie erhalten innerhalb veränderter Prozesse und Strukturen neue Aufgaben, intensivieren Aufgaben, bestimmen Anforderungserwartungen und sind damit in das Feld des Lernens einbezogen, obgleich sie hierfür keinen ausdrücklichen Auftrag haben. Gleichwohl übernehmen sie in vielen Fällen klassische Funktionen und Tätigkeiten der Personal- bzw. Kompetenzentwicklung, wobei die direkten und indirekten Kopplungen mit dem betrieblichen Bildungssystem kaum bekannt sind.

Diese Akteure sind beispielsweise:

- IT- Abteilungen

Sie sind vielfach zuständig für Themen des Wissensmanagements und stellen Wissens- bzw. Lernportale zur Verfügung. Ihr Wissen ist technisch determiniert, gleichwohl impliziert ihre Aufgabe einen starken Einfluss auf Wissensvermittlung, Lernverhalten und Kommunikation in der Organisation. Wie sehen ihre Erwartungen an die Lernfähigkeit ihrer Kunden und ihre eigenen (Lern-) Interessen aus? Mit welchem Bild des Users arbeiten sie?

IT-gestützte Arbeitsprozesse und IT-Werkzeuge (SAP, ERP, CRM) sind zunehmend Wissensquellen, die Informationen über das Unternehmen liefern, um z.B. die Nachfrage nach Produkten sowie Qualitäts- und Produktivitätskennzahlen zu erfassen. Eine Überlegung wäre zu prüfen, wo Kompetenz- und Wissensentwicklungen liegen, die

bisher, weil die Einheit von Lernen und Arbeiten für diese Arbeitsprozesse nicht hergestellt wurde, nicht im Blick sein konnten.

– Einkauf

Im Rahmen der Einführung von neuen Arbeitsprozessen, neuen Technologien und Maschinen sowie Arbeitsmethoden wird die Beschaffung externer Dienstleistungen oft vom Management der Linie entschieden und an den Einkauf gegeben. Hier ist zu untersuchen, auf welcher Basis der Einkauf entscheidet und welche Auswahlkriterien und Standards für ihn maßgeblich sind, bzw. von welchen Erwartungen sich der Einkauf aus der Innen- wie Außenperspektive leiten lässt und wie er Einfluss nimmt auf Lernen und Arbeiten.

– Marketing / Vertrieb

Es ist zu überprüfen, inwieweit Marketing- / Vertriebsabteilungen aus der Anforderungs- und Erwartungshaltung ihrer (potentiellen) Kunden heraus Impulse für Kompetenzentwicklung in einzelne Organisationsabteilungen hineintragen und beeinflussen, ohne dass ihnen diese Handlungen bewusst wären und in ihren Wirkungen gezielt analysiert würden.

– Industrial Engineering

Mitarbeiter des Industrial Engineering beeinflussen durch die Gestaltung, Planung und Durchführung von betrieblichen Abläufen direkt das Zusammenspiel von Mensch, Maschine und Informatik und damit die Verbindung von Arbeiten und Lernen in Arbeitssystemen / Arbeitsprozessen. Ihr Einfluss sollte genauer untersucht werden.

– Produktionsbereiche

Insbesondere durch die Einführung von u.a. ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS), Lean Manufacturing, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und Total Productive Maintenance (TPM) kommt es zu einschneidenden Veränderungen der Anforderungsprofile von einzelnen Akteursgruppen (z.B. Führungskräften, Instandhaltern, Maschinenbedienern). Die Veränderungen der Produktionsmethoden bzw. die Einführung neuer Produktionsprinzipien gehen mit einem kontinuierlichen Lernen im Arbeitsprozess einher. Lernen wird als Leistungsfaktor sozusagen in die Arbeit eingebaut. Inwieweit können diese Prozesse sichtbar gemacht, standardisiert und evtl. professionalisiert werden?

Es ist zu untersuchen, ob darüber hinaus weitere Akteurskonstellationen vorhanden sind und wie sie agieren und lernfördernden oder lernhemmenden Einfluss auf Kopplungen von Lernen und Arbeiten nehmen.

3.3 Lernformen

Wenn Arbeitsprozesse Lernen in welcher Form auch immer kontinuierlich oder temporär integrieren, voraussichtlich aber an vielen Stellen ohne Lernen nicht mehr auskommen (oder auskommen werden), dann birgt Lernen im Arbeitsprozess vielfältige und heterogene Formen der Einflussnahme sowie spezifische gewollte und ungewollte Entwicklungsperspektiven. Damit sind vermutlich auch die Reflexion und der Austausch untereinander über Arbeitsprozesse und ihre Optimierung in den Arbeitsprozess einbezogen und eingebunden mit dem entsprechenden Einfluss auf Arbeiten, Lernen und Lernerwartungen. Findet hier Double-Loop-Learning (vgl. Argyris / Schön 1978), d.h. organisationales Lernen statt, und welches Gewicht und Auswirkungen hat es für die Entwicklungsfähigkeit und die Bewältigung des Wandels von Unternehmen?

Wenn man den Gedanken von Dichotomien aufgreift, ist anzunehmen, dass durch steigende Anforderungen an Produktivität und eine damit einhergehende erhöhte Arbeitsbelastung die gerade vermuteten Erwartungshaltungen und Lernentwicklungen eingeschränkt werden, d.h. Freiräume für Lernprozesse reduziert werden. Das wäre gezielt bei den verschiedenen Akteuren und Akteursgruppen zu überprüfen, um u.a. eventuelle Barrieren zu analysieren.

Lernformen benötigen einen gewissen Grad der Strukturierung, der aber keinesfalls soweit gehen muss, dass eine strukturierte Lernumgebung kontinuierlich und dauerhaft zur Verfügung steht. Da es sich dabei nicht um pädagogisch strukturierte Prozesse von Lernen handelt, wird Lernen temporär, unterschiedlich dicht, oder an bestimmte Ereignisse gebunden, stattfinden, bewusst und gezielt oder erst im Nachhinein wahrnehmbar. Es sind demnach Situationen, Ereignisse und lose Organisationskopplungsgelegenheiten, wie z.B. Meetings daraufhin zu untersuchen, ob und in welcher Weise sie Fragestellungen bezogen auf Arbeiten und Lernen aufnehmen, wie diese integriert bzw. wie sie von den Akteuren unterschiedlich genutzt werden. Weitere Beobachtungen und Analysen zur Verbindung von Lernen und Arbeiten könnten sich folgenden Lernformen zuwenden:

- Formen von gesteuertem Lernen im Arbeitsprozess, die u.U. Arbeiten und Lernen verschränken:
 - ERFA-Kreise: Erfahrungsgruppen zur Diskussion von Praxisproblemen
 - Qualitätszirkel mit wechselnden Akteuren
 - Meilensteintreffen
 - Formen des computerbasierten Lernens
 - Coaching / Supervision / Hospitation
 - Lernen in Peer-Gruppen
 - etc.
- Formen von ungesteuertem (informellem) Lernen im Arbeitsprozess, die u.U. Lernen und Arbeiten verschränken:
 - neue Arbeitsaufgaben (Job enrichment, Job enlargement)
 - Internet-Recherchen
 - Blogs, Chats, Foren, Wikis
 - kollegiale Hilfestellung
 - etc.

Wenn es insbesondere bei den letztgenannten Lernformen zu einer wissenschaftlichen Überprüfung kommt, sind die Akteursgruppen in ihrer Heterogenität sowie in ihrer Differenziertheit zu analysieren und ihre jeweilige Wirkung auf Lernen und Arbeiten zu identifizieren. Hieraus würden sich Erwartungen und Anforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung ergeben, um diese Wirkungen in Organisationsprozesse aufzunehmen und zu integrieren.

3.4 Lernfähigkeit – wo gibt es weitere Akteure mit weiteren Lernerwartungen?

Hypothetisch wären denkbar:

- Akteure, die in Prozesse der Verbindung von Lernen und Arbeiten eingebunden sind, Bestandteil von Teilstrategien sind und die eine spezifische Gruppe darstellen, aber als Akteursgruppe nicht zu erkennen sind.

- potentielle Akteure, die von Vorgesetzten innerhalb von Arbeitsstrukturen aufgestellt werden, an Maßnahmen der Verbindung von Lernen und Arbeiten teilzunehmen, also individuellen Anforderungen nachzugehen, voraussichtlich diese Aufgaben aber nur temporär übernehmen und so äußerst schwierig zu erfassen sind.

Literaturverzeichnis

Argyris, C. ; Schön, D. (1978). Organizational Learning: A theory of action perspective.

Meyer, Thomas (2005). Theorie der sozialen Demokratie.

Schmidt, Christian (2008). Das Dilemma der Personaler? Spannungen als Perspektive einer veränderten Unternehmensführung, Master Thesis, MBA-Studiengang 2008, Universität Augsburg.

Stöbel, D. (2008). Selbstorganisiertes Lernen im Prozess der Arbeit. In: Personalführung, H12.

Peters, S., Dengler, D.(2004). Wissenspromotoren in der Hypertext- Organisation. In: Schnauffer, H.G.; Stieler- Lorenz, B.; Peters, S. (Hrsg.): Wissen vernetzen, Berlin, New York, S. 72-92.