

Untersuchungen der Sozialforschungsstelle Dortmund

Bernd Helbich

Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen

Qualifizierung und Organisationsentwicklung
in der Stahlindustrie

Bernd Helbich, Jahrgang 1951, Dr. rer. pol., Dipl. Ing. und Dipl. Soziologe, ist Personalentwickler eines Weiterbildungsverbundes mittelständischer Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe.

Campus Verlag
Frankfurt/New York

95.
27294

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Helbich, Bernd:

Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen: Qualifizierung und
Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie / Bernd Helbich. –
Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1994

(Untersuchungen der Sozialforschungsstelle Dortmund)

ISBN 3-593-35190-0

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Copyright © 1994 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Atelier Warminski, Büdingen

Druck und Bindung: KM-Druck, Groß-Umstadt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Bayerische
Staatsbibliothek
München

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	9
1.1	Problemhintergrund und Forschungshypothese	9
1.2	Aufbau der Arbeit, theoretische Verortung und methodisches Vorgehen	15
I.	Der Wandel von Arbeitsstrukturen als Herausforderung für die Berufsbildung	
2.	Der Ausgangspunkt: Modernisierung in der Stahlindustrie	19
2.1	Stahlkrise und Krisenbewältigung	19
2.2	Anforderungen an Arbeit und Qualifikation	22
2.3	Ganzheitliche Arbeitsgestaltung und Qualifizierung - ein idealtypisches Modell für die Zukunft?	24
3.	Theoretische Überlegung zur Entwicklung und Abstimmung von Berufsbildung und Betrieb	28
4.	Arbeitsstrukturierung in der Stahlindustrie	37
4.1	Stand der Entwicklung	37
4.2	Durchsetzungsformen, -akteure, -bedingungen	40
5.	Technische Berufsbildung in der Stahlindustrie	43
5.1	Ausdifferenzierungsprozeß von Berufsbildung	43
5.2	Organisatorischer Aufbau: Reproduktion betrieblicher Arbeitsstrukturen	44
5.3	Akteure	45
5.4	Die klassischen Handlungsstrategien in Aus- und Weiterbildung	46
5.4.1	Ausbildung	46
5.4.2	Weiterbildung	47
5.5	Reformverhalten	48
6.	Handlungsbedarf für Berufsbildung	52
6.1	Strategische Horizonte	52

6.1.1	Qualifizierungskonzepte für die Bewältigung des Wandels: Lernen in Arbeitsstrukturen	53
6.1.2	Annäherung an den Betrieb	55
6.1.3	Interne Organisationsentwicklung	56
6.1.4	Dynamisierung betrieblicher Arbeitsstrukturierung	57
6.2	Handlungsbegrenzungen und -prämissen	58
6.2.1	Vielfalt der Adressaten	58
6.2.2	Externe und interne Regularien	60
6.2.3	Der ganz profane Rationalisierungsdruck	61
6.2.4	Neue Unternehmensphilosophien	62
6.3	Zwischenresümee: Wo liegt der strategische Umkehrpunkt im Verhalten der Berufsbildung?	63
II. Intensivfallstudie Hoesch Stahl AG		
7.	Das Unternehmen	65
7.1	Allgemeine Daten	65
7.2	Organisationsentwicklung als Agens des Wandels	67
7.3	Alte und neue Arbeitsstrukturen im Betrieb	69
8.	Die Abteilung Berufsbildung	73
8.1	Aufbau, Selbstverständnis und Entwicklung	73
8.2	Das Ausbildungspersonal	80
8.3	Ausbildung am Beispiel ausgewählter Berufe	85
8.4	Weiterbildung und Anlernung	92
8.5	Veränderungsdynamik in der Berufsbildung	93
9.	Der Modellversuch "Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei moderner Prozeßfertigung"	96
9.1	Ausgangsüberlegungen, Ziele, Zielverfolgung	96
9.2	Lernen in Arbeitsstrukturen in der Ausbildung - Beispiel: Kooperatives Arbeitsprinzip	100
9.2.1	Grundannahmen, Lernziele, Rahmenbedingungen	100
9.2.2	Ablauf	103
9.2.3	Didaktisch-methodische Einordnung	117
9.2.4	Rolle des Bildungspersonals	123
9.3	Verzahnung von Aus- und Weiterbildung	130
9.3.1	Grundannahmen	130

9.3.2	Erste Erfahrungen	131
9.3.3	Szenario "Ad-Hoc-Qualifizierung"	133
9.4	Bildungskooperation und Beteiligung	134
9.4.1	Grundannahmen	135
9.4.2	Umsetzungsschritte	136
9.4.3	Erfahrungen	140
9.5	Modellversuchsinterne und -externe Prozeßverläufe	142
9.5.1	Zieloptimierung	142
9.5.2	Bewegung in der Organisationslandschaft	145
9.6	Einschätzungen der beteiligten Akteure	152
9.6.1	Auszubildendenbefragung	154
9.6.2	Befragung der Ausbilder des Ausbildungsteams	169
9.6.3	Befragung von Mitarbeitern der Betriebe	175
9.6.4	Absolventenbefragung	182
III. Empirisch-theoretische Synthese		
10.	Umriss einer proaktiven Berufsbildung	186
10.1	Qualifizierung für neue Arbeitsstrukturen	187
10.2	Impulse zur Veränderung betrieblicher Arbeitsstrukturen	193
10.3	Eckpunkte	198
Literatur		199