

Gegenwartsfragen
der beruflichen
Aus- und Weiterbildung

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Grundfragen der Aus- und Weiterbildung in der Wirtschaft

| | Seite |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft. | .17 |
| <i>Von Dr. Hanns Martin Schleyer</i> | |
| I. Universität und ¹ Wirtschaft | .17 |
| 1. Integration von Wirtschafts-und Sozial Wissenschaften. | .17 |
| 2. Zusammenarbeit in Ausbildungsfragen. | .18 |
| 3. Initiativen der Wirtschaft zur Integration mit der Wissenschaft | .18 |
| 4. Die Ungleichheit des persönlichen Leistungsvermögens. | .19 |
| II. Führungskräfte der Wirtschaft | .20 |
| 1. Stellung der Führungskräfte. | .20 |
| 2. Zum Berufsbild | .20 |
| 3. Zum Führungsstil | .21 |
| 4. Bedürfnis nach Weiterbildung. | .21 |
| 5. Hochqualifizierte Spezialisten. | .21 |
| 6. Privileg ist nur Persönlichkeitsformat | .22 |
| III. Anforderungen der Praxis an die Ausbildung der Führungskräfte | .22 |
| 1. Ausbildungsmaßnahmen der Wirtschaft | .22 |
| 2. Führen erfordert die gebildete Persönlichkeit. | .24 |
| 3. Grundfunktionen der Ausbildung zum Führen. | .26 |
| a) Selbständigkeit. | .26 |
| b) Analysieren. | .27 |
| c) Disponieren. | .27 |
| d) Entscheidungsfähigkeit | .28 |
| e) Beherrschung der Sozialtechniken. | .29 |

| | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4. Team-Fähigkeit | 30 |
| IV. Zusammenfassung. | 31 |
| Mängel und Modelle des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums. | 33 |
| <i>Von Professor Dr. Walther Busse von Colbe</i> | |
| I. Ziele des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums. | 33 |
| II. Zur Frage der Freiheit des Studiums. | 35 |
| 1. Freies und gelenktes Studium. | 35 |
| 2. Zur Frage des Prüfungssystems. | 37 |
| 3. Vereinheitlichung des Studiums. | 38 |
| III. Studienmodelle mit unterschiedlichem Studieninhalt | 39 |
| 1. Das traditionelle Modell. | 39 |
| 2. Das integrative Modell. | 40 |
| 3. Das kombinatorische Modell. | 41 |
| IV. Zur Frage differenzierter Hochschulabschlüsse und der Verbindung zwischen Universität und Fachhochschule. | 42 |
| 1. Die Einführung eines Studienabschlusses nach sechs Semestern | 42 |
| 2. Zur Frage der Durchlässigkeit | 44 |
| V. Zusammenfassung: Zehn Thesen zum wirtschaftswissenschaftlichen Studium | 45 |
| Managementtraining vom Staat?. | 47 |
| <i>Von Dr. Peter G. Rogge</i> | |
| Betriebliche Weiterbildung — ein neues Privileg?. | 59 |
| <i>Von Professor Dr. Friedrich Edding</i> | |
| I. Die Polarisierung in der Beteiligung am geistigen Wachsen. | 59 |
| II. Grundprobleme einer auf Abbau der Privilegierung gerichteten Politik | 61 |
| III. Bindung an einzelbetriebliche Rentabilität | 62 |
| IV. Verbundmaßnahmen der Wirtschaft und ihre Grenzen. | 66 |
| V. öffentliche Maßnahmen und künftige Aufgaben der Gesamtordnung | 67 |

| | Seite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Reformpläne für die berufliche Aus- und Weiterbildung | 73 |
| <i>Von Professor Dr. Dr. h.c. Horst Albach</i> | |
| I. Einleitung | 73 |
| II. Reformvorschläge zur Gestaltung der beruflichen Bildung | 74 |
| 1. Bildungsplanung als Systemanalyse | 74 |
| 2. Die Bildungsziele | 76 |
| 3. Die Bildungsstrategien | 79 |
| a) Die Strategie der Integration | 79 |
| b) Die Strategie der Theoretisierung | 82 |
| c) Die Strategie der Differenzierung | 83 |
| 4. Die Reformpläne der beruflichen Bildung | 84 |
| a) Die Träger der beruflichen Bildung | 84 |
| b) Die Inhalte der beruflichen Bildung | 88 |
| c) Die Methoden der beruflichen Bildung | 90 |
| d) Die Dauer der beruflichen Bildung | 93 |
| III. Das Universitätsseminar der Wirtschaft als Modell der Reform des beruflichen Bildungswesens | 96 |
| IV. Probleme der Ermittlung von Bildungskosten | 98 |
| 1. Die Kostenschätzungen | 98 |
| 2. Methoden der Kostenermittlung | 99 |
| a) Die Erhebungstiefe | 100 |
| b) Der Erhebungsumfang | 101 |
| 3. Kostenerhebungen auf kostentheoretischer Grundlage | 102 |
| V. Probleme der Ermittlung von Bildungsqualität | 104 |
| 1. Theoretische Grundlagen der Messung von Bildungsqualität | 104 |
| 2. Empirische Erhebungen über die Qualität der beruflichen Bildung | 105 |
| VI. Pläne zur Reform des Finanzierungssystems der beruflichen Bildung | 108 |
| 1. Die Finanzierungssysteme | 108 |

| | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|
| a) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch die Auszubildenden | 108 |
| b) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch die Arbeitnehmer • | 109 |
| c) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch die Unternehmen . | 109 |
| d) Die Finanzierung der beruflichen Bildung durch den Staat | 110 |
| 2. Dezentrale Systeme der beruflichen Bildung | 111 |
| VII. Schlußbemerkung | 115 |

Zweiter Teil

Institutionen der Weiterbildung von Führungskräften in der Bundesrepublik Deutschland

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Die Aufgaben der Bundesakademie für öffentliche Verwaltung — Entwicklungslinien und Zielvorstellung | 119 |
| <i>Von Dr. Karl-Heinz Mattern</i> | |
| Die Akademie für Führungskräfte der Deutschen Bundespost | 133 |
| <i>Von Dipl.-Ing. Alfred Meier</i> | |
| I. Vorbemerkungen | 133 |
| II. Lerninhalte und Lernziele. | 135 |
| III. Der Kreis der Lehrgangsteilnehmer. | 137 |
| IV. Das vorläufige Lehrgangssystem. | 138 |
| V. Überlegungen für ein langfristiges Lehrgangssystem. | 140 |
| VI. Die Gestaltung der Lehrgänge. | 142 |
| VII. Organisation, Aufgaben und Zusammensetzung des Arbeitsstabes der Akademie. | 143 |
| VIII. Der Beirat der Akademie. | 145 |
| Das Universitätsseminar der Wirtschaft (USW). | 147 |
| <i>Von Dipl.-Kfm. Karl Thiessen</i> | |

Dritter Teil

Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft im internationalen Vergleich

| | Seite |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Konzept zur Weiterbildung von Führungskräften in der Wirtschaft | 155 |
| <i>Von Professor Dr. Jürgen Ladendorf</i> | |
| I. Einführung | 155 |
| II. Die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterbildung betrieblicher Führungskräfte. | 156 |
| III. Zielsetzungen in der Weiterbildung von Führungskräften. | 159 |
| IV. Unternehmensinterne und -externe Programme. | 161 |
| 1. Unternehmensinterne Programme. | 162 |
| a) Stärken unternehmensinterner Programme. | 162 |
| b) Schwächen unternehmensinterner Programme. | 162 |
| 2. Unternehmensexterne Programme. | 164 |
| a) Stärken unternehmensexterner Programme. | 164 |
| b) Schwächen unternehmensexterner Programme. | 164 |
| V. Konzept einer kooperativen Managementweiterbildung. | 165 |
| 1. Entwicklung von Programmen auf der Grundlage von empirisch ermittelten Weiterbildungsbedürfnissen. | 166 |
| 2. Unterschiedliche Unternehmensherkunft des Teilnehmerkreises | 166 |
| 3. Kontakte zwischen Unternehmensleitungen und Lehrkräften | 167 |
| 4. Kontinuität in der Weiterbildung des Teilnehmerkreises und fortgesetzte Kontakte zwischen Teilnehmern und Lehrkräften | 169 |
| 5. Möglichkeiten der Messung des Lehr- und Lernerfolges. | 170 |
| 6. Zusammenfassung | 171 |
| VI. Zielgruppen. | 172 |
| VII. Lehrprogramme. | 174 |
| VIII. Lehrmethoden. | 176 |
| IX. Lehrkräfte. | 179 |

| | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Fortbildung von Führungskräften in Finnland | .181 |
| <i>Von Professor Dr. Jaakko Honko</i> | |
| I. Bedeutung der Aufgabe. | .181 |
| II. Beobachtungen über die Ausbildung von Führungskräften in Finnland ¹ während der 60er Jahre. | .182 |
| 1. Der Bericht über die Lage im Bereich der Ausbildung von Führungskräften. | .182 |
| 2. Schätzungen über den Bedarf an Fortbildung für Führungskräfte . . . | .183 |
| 3. Themen und Umfang der Kurse. | .184 |
| 4. Die Kursteilnehmer. | .184 |
| III. Zentrale Gedanken über die Entwicklung der Fortbildung von Führungskräften im heutigen Finnland. | .185 |
| 1. Inhaltsbezogene Integration und allgemeine Spezialausbildung | .185 |
| 2. Zeitliche Integration. | .186 |
| IV. Plan zur Durchführung einer lebenslangen Fortbildung für Führungskräfte in Finnland. | .187 |
| 1. Hauptzüge und Teile des Planes. | .187 |
| 2. Grundausbildung für werdende Führungskräfte. | .188 |
| 3. Managementausbildung zur Ergänzung der Grundausbildung | .188 |
| 4. Weiterbildung von Managern. | .189 |
| 5. Fortbildung für Manager. | .190 |
| 6. Einzelfragen der Arbeitsteilung. | .191 |
| V. Internationale Zusammenarbeit | .192 |
| Fortbildung des Mittel- und Top-Managements in Japan | .195 |
| <i>Von Professor Dr. Yujiro Shinoda</i> | |
| I. Die horizontale Trennung der Führungsstellen in Japan. | .195 |
| II. Die japanische Einstellung zur Ausbildung. | .197 |
| III. Der japanische „Weg des Managements“. | .198 |
| IV. Erfolg und Mißerfolg des betrieblichen Ausbildungswesens in Japan . . . | .203 |

| | Seite |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Die Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft in der Sowjetunion . | 205 |
| <i>Von Dr. Hans Maier-Bode</i> | |
| I. Die Wiedergeburt der Fortbildung für Führungskräfte. | 205 |
| II. Das heutige System der Fortbildung. | 206 |
| 1. Die Institutionen | 206 |
| 2. Die Ziele der Fortbildung | 208 |
| 3. Die Programme der einzelnen Institutionen. | 210 |
| a) Institutionen mit Hochschulrang, die nicht-branchengebundene Kurse durchführen. | 210 |
| b) Institutionen mit Hochschulrang, die branchengebundene Kurse durchführen. | 214 |
| c) Institutionen ohne Hochschulrang: Das „Allunionszentrum“ in Moskau. | 215 |
| 4. Die methodische Handhabung der Fortbildung | 228 |
| 5. Die Erfolgskontrolle der Fortbildung | 232 |
| III. Die bisherigen Erfahrungen. | 233 |