

**Die "schlanke" Weiterbildung**

**Von der Weiterbildung in der Massenproduktion  
zur Weiterbildung in der Lean Production**

Hajo Weber

**Nr. 3-03**

1993

ISSN 0949-0019

Die deutsche Wirtschaft macht seit Anfang der 90er Jahre einen schmerzhaften Anpassungsprozeß durch. Sinkende Anteile auf den Weltmärkten, Reduzierung der Umsätze und Gewinne um bis zu über 50% in den letzten 2 Jahren in den einzelnen Branchen und Unternehmen, verstärkte Insolvenzen, drastisch ansteigende Arbeitslosenzahlen sind einige Indikatoren, die ein Schlaglicht auf die Entwicklung werfen. Während diese Entwicklung lange Zeit für ein konjunkturelles Phänomen gehalten wurde, verstärken sich inzwischen die mahnenden Stimmen, die von "strukturellen Problemen", von einer "Systemkrise", schließlich von Auswirkungen der Globalisierung der Weltwirtschaft und von den ersten Effekten einer neuen Wirtschaftsordnung nach der Beendigung des Ost-West-Konfliktes sprechen. Wenngleich je nach unterschiedlicher wissenschaftlicher, politischer und wirtschaftlicher Stellung unterschiedlichen Faktoren verursachende Wirkung zugeschrieben wird, so setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, daß es sich offenbar dabei, neben spezifischen Schwächen der deutschen Wettbewerbsfähigkeit, um ein fundamental neues Wettbewerbsmodell handelt, mit dem die Wirtschaft der Bundesrepublik konfrontiert wird.

Angesprochen ist damit ein neues Wettbewerbsmodell, das dem bisher für die operationsleitenden Strukturen konstitutiven Paradigma der "Massenproduktion" entgegengestellt worden ist: das Paradigma der schlanken Produktion, der "lean production". Mit dem Begriff der "lean production" ist jedoch viel mehr gemeint als der Begriff zunächst suggeriert: er bezieht sich nicht nur auf neue Gestaltungsprinzipien, Logiken und Rationalitäten des Organisierens im Bereich der industriellen Herstellung, sondern er bezieht sich auf eine vollkommen neue Logik der Gestaltung innerorganisatorischer Beziehungen, verknüpft mit ebenfalls sehr anspruchsvollen neuen Formen externer Verbindung mit anderen Wirtschaftsorganisationen, seien es Lieferanten oder Unternehmen im Vertrieb.

Die Autoren der Beobachtung dieser neuen Entwicklung, Womack u. a. 1992, schreiben diesem neuen Organisationsleitbild und den damit verbundenen Wettbewerbsstrategien wahrhaft revolutionierende Eigenschaften zu: "the machine that changed the world" war dann auch der Titel der amerikanischen Ausgabe (Womack et al. 1990). Änderung der Welt, nicht mehr und nicht weniger. Sie ist deswegen so wettbewerbswirksam, weil sie von allem weniger einsetzt als im konventionellen Paradigma der Massenproduktion: "die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestandes, führt zu viel weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten" (Womack u.a., 1992).

Der wesentliche Unterschied zwischen dem neuen und dem alten Paradigma liegt in der Zielsetzung der Unternehmen. Massenproduzenten setzen sich begrenzte Ziele hinsichtlich bestimmter Standards, die sie übersetzen in eine akzeptable Anzahl von Fehlern, Lagerbeständen, und standardisierte Produkte in kleinem Sortiment. Eine Erhöhung der

Standards erzeugt vermeintlich höhere Kosten und würde die vorhandenen Qualifikationen und menschlichen Fähigkeiten übersteigen. Lean production dem gegenüber ist ein auf Perfektionierung hin orientiertes Unternehmensleitbild. Nullfehler, keine Lagerbestände, hohe Produktvielfalt, sinkende Preise, reduzierte Absentismusraten beim Personal und verbesserte Motivation.

Die intelligente Verknüpfung von neuen Organisationsprinzipien, erlaubt es, Effekte zu realisieren, die bislang als gegensätzlich, als miteinander nicht kompatibel betrachtet wurden. Die Steigerung der Produktivität wurde von vielen gleichgesetzt mit einer Steigerung von Qualitätsproblemen, die Erhöhung des Absatzes mit einer Reduktion der Flexibilität. Lean production zeigt, daß bislang nicht für möglich gehaltene Kombinationen von Organisationsprinzipien realisiert werden können.

Damit steht die Umgestaltung der Organisationseigenschaften und die Operationsweise traditioneller Massenproduzenten ebenso auf die Tagesordnung wie der der verbliebenen Handwerksproduzenten. Angesprochen sind damit u.a. die Strukturierungsprinzipien von Frederick Taylor, die Organisationsprinzipien von Henry Ford und dessen Integration von Fließband und standardisierten Teilen, Prinzipien der funktionalen Arbeitsteilung und Organisationsgliederung, die auf Überlegungen von Henry Fayol basieren, schließlich die Prinzipien divisionaler Organisation, wie sie von dem General Motors Manager Alfred Sloan entwickelt worden sind.

Organisationen, die im wesentlichen strukturiert sind durch Prinzipien der vorgenannten Autoren und Akteure, stehen damit vor dem Problem, die "organisationale Software" umzuprogrammieren auf die neuen Eigenschaften und Prinzipien der lean production. Und die haben in der Tat die Qualität einer "Revolution". Aufgrund der Reichweite und Umfassenheit der damit verbundenen Änderungen, stellt die Realisierung der Umstellung von Eigenschaften der Massenproduktion auf die der schlanken Unternehmung die zentrale Herausforderung für die Akteure in Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft dar.

Bereits ein Blick auf die Elemente der schlanken Produktion verdeutlicht, daß es sich hierbei nicht um eine "Partial"-Operation, sondern, wenn man so will, um eine "Total"-Operation handelt.

Angesprochen mit der Änderung zur schlanken Organisation sind folgende Ebenen:

- die Organisation der Produktion
- die Organisation der Entwicklung des Produktes und seiner Realisation in der Fertigung
- die Organisation der Zulieferer
- die Organisation des Absatzes und die Orientierung am Kunden
- Organisation und Management im schlanken Unternehmen.

Die einzelnen, mit dem Paradigmenwechsel verbundenen Veränderungen, sind, nicht zuletzt in der häufig zitierten und weitverbreiteten MIT-Studie (Womack u.a., 1992, Weber 1993a) bekanntgemacht worden, so daß sich eine detaillierte Erörterung erübrigt.

Herausgestellt werden sollen jedoch die neuen Anforderungen an Qualifikation und die damit verbundenen Möglichkeiten und Bedingungen der Weiterbildung in der lean organization. Die Attraktivität des Zusammenhangs von lean production einerseits und Weiterbildung andererseits liegt vor allen Dingen darin, daß, so die These, in der schlanken Organisation die bislang bei den Massenproduzenten vorhandenen Eigenschaften der Weiterbildung transformiert werden in neue Eigenschaften in der schlanken Organisation. Hinzu kommt, daß es sich bei lean production ja nicht um "technische Hardware" handelt, sondern um "soziale Software", also um "Grundsätze der schlanken Produktion", um "fundamentale Ideen", die universal seien, so die Autoren (Womack u.a., 1992, S. 13, S. 15) und deren "Logik" sich in gleicher Weise in jeder Industriebranche der Erde anwenden lasse. Man könnte hinzufügen: und zu deren Voraussetzungen es gehört, daß sämtliche Beschäftigte sie in den entsprechenden Unternehmen verstanden haben, damit sie funktionieren.

Lean production wird damit nicht für die Wirtschaft zur Herausforderung, sondern auch insbesondere für diejenigen, die in den Betrieben mit Fragen der Qualifizierung und der Organisation dieser Prozesse ebenso befaßt sind wie mit Fragen der Organisation des Wandels in den Unternehmen.

Institutionell wie auch inhaltlich wird lean production damit zur zentralen Herausforderung des Managements betrieblichen Wandels, sowohl auf der Ebene von Organisationen, als auch auf der Ebene von Personal und Qualifikation.

Damit verbunden ist eine Veränderung der Bewertung der strategischen Wettbewerbsfaktoren von Unternehmen. Ging man in der Logik der Massenproduktion davon aus, daß vor allen Dingen die Technisierung jene "economies of scales" produziert, die Wettbewerbsvorteile zu schaffen versprochen, wird heute dagegen nicht mehr die Technik, sondern "der Mensch" zum strategischen Wettbewerbsfaktor im globalen Wettbewerb.

Die Strategien der komplexen Technisierung und Informatisierung dieser Technisierungsprozesse haben sich in vielen Bereichen als Irrweg erwiesen. Der Traum von der

"menschenlosen Fabrik" geronn unter der Hand zum Alptraum. Zu fehlerhaft, zu komplex, zu unflexibel, zu wenig innovativ aus sich selbst heraus und zu wenig steuerbar erwiesen sich all die technischen Systeme, mit denen sich zentrale Massenproduzenten ausstatteten, und die den Blick auf den jetzt neu erscheinenden zentralen Wettbewerbsfaktor versperrten: den Menschen.

- Erhöhung der Flexibilität und Produktivität,
  - schnelle Reaktion auf Störungen,
  - dauerhafte Verbesserungen von Produktionsprozessen und Produkten, Anregungen für Innovationen,
  - beschleunigtes Reagieren in Organisationen und durch die Organisation,
  - schließlich Erhöhung der zeitlichen Reagibilität und Beschleunigung des Lernvermögens,
- all dies sind Faktoren, die heutzutage jenes Bündel von Eigenschaften konstituieren, das es erlaubt zu behaupten, daß die Mitarbeiter in den Organisationen und die sie umgehenden organisatorischen Eigenschaften von Unternehmen zu dem strategischen Wettbewerbsfaktor geworden sind.

Um diese Effekte jedoch realisieren zu können, sind erhebliche "Umprogrammierungs"-anstrengungen in bezug auf die soziale Software von Unternehmen und das Unternehmensbild der Mitarbeiter notwendig.

Wie groß die Anstrengungen sein werden, wird deutlich, wenn man kurz auf die entsprechenden Strukturen innerhalb die Organisationen und die damit verbundenen Qualifikationssysteme bei Massenproduzenten eingeht: Sie setzen in allen Bereichen spezialisierte Fachleute ein, die etwa Produkte konstruieren, die von un- und angelernten Arbeitern an Spezialmaschinen in großen Mengen standardisiert hergestellt werden. Zur Sicherung des technischen Kerns und der dort ablaufenden Prozesse werden Puffer eingerichtet - Reservevorräte, Reservearbeiter und Reserveraum, um die Kontinuität der Prozesse zu gewährleisten. "Prozeßfremde" Tätigkeiten wie Wartung, Säuberung, Verbesserung, Qualitätssicherung, Sicherung der Qualifizierung für das Personal, Fragen des Personaleinsatzes etc. werden an entsprechende funktional ausgegliederte Organisationseinheiten übertragen. In dieser Organisationslogik erhält der Kunde nicht nur "mäßige" Produkte, sondern sie werden auch mit Produktionsmethoden hergestellt, die die meisten Mitarbeiter langweilen, geisttötend finden, die sie zu Absentismus und zur Suche nach neuen Arbeitsstellen drängen.

Verbunden damit ist ein spezielles Qualifikationsmuster in den Unternehmen, das sehr stark funktionsbereich - bzw. an einzelnen kleinen Prozessen orientiert ist und dessen Eigenschaft darin liegt, die Verwendungsbreite der Qualifikationen im Laufe der Beschäftigungsdauer sinken zu lassen, und zwar sowohl beim Management als auch bei denjenigen, die einfache Arbeitsrollen ausführen. Die stärkere Hierarchisierung der Organisation, die Zentralisierung von Verantwortung führen nicht nur zu schwerfälligen Organisationen, sondern auch zu einer

Verbreitung von Verantwortungslosigkeit und Zuständigkeit in den Bereichen, wo sie nicht lokalisiert sind, und das ist fast überall. Tritt neben Abteilungsdenken noch ein individual optimierender Verhaltensstil, dann sind allmählich jene Ingredienzen zusammen, die für die Funktionsprobleme massenorientierter Unternehmen konstitutiv sind.

Die Prinzipien der schlanken Organisation versuchen, diese Mängel und diese organisatorischen Pathologien zu beheben durch neue Muster der Qualifikation, durch neue Formen der Zuständigkeiten, der Kompetenzen und Verantwortungen, durch breitere Qualifikationen und nicht zuletzt durch die Organisation der Mitarbeiter in Gruppen. Die Gruppe wird damit zum zentralen Nukleus der neuen Organisationen (s. Weber 1993b). Sie ist Voraussetzung dafür, Prinzipien der Selbstregulation und des Feedbacks ebenso in die organisatorischen Prozesse einzubauen, wie eine Reintegration ursprünglich ausdifferenzierter Funktionen. Besonders deutlich geworden ist die Funktionalität und Effektivität derartiger Reintegrationen im Bereich der Einrichtung von Gruppenarbeit innerhalb der Produktion, wo zuvor ausdifferenzierte Funktionen etwa für Qualität, für Materialbeschaffung, für Wartung, für Personalorganisation etc. in Teams reintegriert und nutzbar gemacht wurden.

Die hier vertretene These ist, daß auch in der schlanken Organisation, ähnlich wie bereits im Bereich der Qualität, die Reintegration der Qualifikationsfrage innerhalb von Gruppen und anderen organisatorischen Einheiten erfolgen wird. Aber es ist nicht nur diese Dimension die letztlich für einen vollkommen neuen Typus von Weiterbildung in der schlanken Unternehmung sorgen wird.

Welche Unterschiede sich zur Weiterbildung in der traditionellen Organisation des Massenproduzenten ergeben, wird in der Typologie deutlich, die unter aufgeführt ist.

## Produktionsparadigmen und Weiterbildung

	Massenproduktion	Lean production
<b>Organisation</b>	<b>ausdifferenziert</b>	<b>reintegriert</b>
<b>Orientierung</b>	<b>Funktion</b>	<b>Prozeß</b>
<b>Akteur</b>	<b>Spezialist</b>	<b>Operateur/Team</b>
<b>Steuerung</b>	<b>fremdorganisiert</b>	<b>selbstorganisiert</b>
<b>Inhalt</b>	<b>Sachkompetenz</b>	<b>Sozial-/Organisationskompetenz</b>
<b>Modus d. Definition</b>	<b>Angebotsorientierung/ monologisch</b>	<b>Nachfrageorientiert/ dialogisch</b>
<b>Zuschnitt</b>	<b>partiell</b>	<b>systemisch</b>
<b>Information</b>	<b>selektiv</b>	<b>umfassend</b>
<b>Frequenz</b>	<b>diskontinuierlich</b>	<b>kontinuierlich</b>
<b>Adressaten</b>	<b>exklusiv</b>	<b>inclusiv</b>
<b>Positionierung</b>	<b>Management</b>	<b>Belegschaft</b>
<b>Ressourcen</b>	<b>niedrig</b>	<b>hoch</b>
<b>Focus</b>	<b>Individuum</b>	<b>Organisation/Gruppe</b>

<b>Individuelllernen</b>	<b>Organisationslernen</b>
--------------------------	----------------------------

Zentral für das Verständnis der obigen idealtypischen Gegenüberstellung ist die These, daß nicht nur die operationsleitenden Strukturen der "Produktion" durch spezifische Paradigmen geprägt sind, sondern auch die jeweiligen operationsleitenden Eigenschaften der damit verbundenen Form der Organisation der Weiterbildung. Das Paradigma der Massenproduktion impliziert nicht nur spezielle organisatorische Eigenschaften innerhalb der Produktion, oder in anderen Funktionsbereichen der Unternehmen, etwa Forschung und Entwicklung, Logistik bzw. Zuliefererorganisation, etc., sondern auch in den Unternehmensbereich Weiterbildung. Die neuen Organisationseigenschaften und Funktionsprinzipien einer lean production Weiterbildung lassen sich in eine Typologie überführen, deren zentrale Bestandteile im Folgenden vorgestellt werden.

## **1. Organisation**

Konstitutiv für die Operationsweise innerhalb von Systemen bzw. Subsystemen ist deren Relation der Organisation von Suborganisationseinheiten zur Gesamteinheit. Es wurde oben deutlich gemacht, daß Massenproduktion einer Logik der Ausdifferenzierung spezifischer Funktionen folgt. Dies bedeutet, wann immer spezifische Probleme in Organisationen zu lösen sind, nehmen sie, vorausgesetzt sie sind auf Dauer gestellt, den Charakter funktional spezifizierter Suborganisationen an. Dies trifft nicht nur auf die zentralen Funktionsbereiche in Unternehmen wie Forschung und Entwicklung, Logistik, Produktion, Absatz und Vertrieb, Personalwesen etc. zu, sondern insbesondere auch auf jenen Funktionsbereich, der sich mit den Fragen der Qualifizierung der Mitglieder der Organisation, d.h. den Beschäftigten befaßt, und der, wie wir später sehen werden, es insgesamt mit dem Bereich des Lernens von Organisationen und in Organisationen zu tun hat: die Abteilung für Weiterbildung und Qualifizierung.

Im Zuge der Evolution von Unternehmen von relativ kleinen Einheiten zu großen, zum Teil globalen Unternehmen, differenzieren Unternehmen auf das Problem der Qualifizierung und des Lernens hin spezifizierte Organisationseinheiten aus.

Die Folge von Ausdifferenzierung ist die Spezifizierung von Problembearbeitung in spezifischen Bereichen. Sie bedeutet zugleich die Entlastung der Beachtung dieser Funktionserfordernisse in anderen Bereichen. Diese Ausdifferenzierung hat jedoch für die Funktionsweise, für die Behandlung von Problemen der Qualifizierung in der Organisation und für die Art und Weise, wie andere Suborganisationseinheiten mit dem Problem befaßt sind, zentrale Folgen. Es wird

zu zeigen sein, daß lean production einen Teil der negativen Effekte, die mit den Folgen der Ausdifferenzierung verbunden sind, zu vermeiden sucht.

Ausdifferenzierung und Funktionsspezifizierung haben zentrale Folgen für die Art und Weise, wie Qualifikationsfragen in der Organisation behandelt werden: Entlastung von Fragen der Qualifikation kann einerseits Voraussetzung von professionalisierter Behandlung in dafür spezifizierten Abteilungen sein, andererseits besteht die Gefahr, daß Qualifikationsprogramme und Operationsweise dieser funktionsspezifizierten Abteilungen weitgehend losgelöst von den "realen" Problemen und Anforderungen an betriebliche Qualifikation an der Basis erfolgen.

Die Ausdifferenzierung von Funktionen mag eine Qualitätssteigerung zur Folge haben, in jedem Fall hat sie Probleme der Definition von Qualitätsinhalten und deren Realisation in anderen Organisationseinheiten zur Folge.

Lean production ist ein Organisationskonzept, das nicht nur im Bereich der Qualitätssicherung durch die Integration in ausdifferenzierte Funktionsbereiche erhebliche Konsequenzen hat, sondern auch für den Bereich der ausdifferenzierten und spezifizierten Weiterbildungsabteilung. Ähnlich wie in anderen Bereichen - etwa in Bezug auf Qualität, Innovationen, Steuerung der Prozesse etc. - wird lean production die Reintegration der Verantwortung von Qualifikationsfragen in bestehende Organisationsstrukturen und in neu zu bildende, prozeßorientierte Organisationsformen zur Folge haben.

Das Maß an ausdifferenzierter Behandlung im Bereich der Weiterbildung wird abnehmen, Fragen der Qualifikation und Weiterbildung werden in Prozesse und in neue Formen der Organisation, etwa den Gruppen, reintegriert.

## **2. Orientierung**

War es Kennzeichen für die funktional differenzierte Organisation der Massenproduktion, daß die Orientierung der einzelnen Abteilungen sich ablöste von einer Orientierung an der Gesamtorganisation hin zu einer funktionsspezifischen Orientierung, so ist mit dem Wandel von der Massenproduktion zu lean production in der Orientierung ebenfalls ein deutlicher Wandlungsprozeß zu verzeichnen. Für die Weiterbildung ist der Prozeß der Ablösung von der funktionalen Orientierung ein doppelter: einerseits ist damit gemeint, daß die Programme der Weiterbildung sich nicht mehr an der Steigerung der Perfektion der Erfüllung spezifischer Funktionen in Organisationen orientieren: Nicht die Verbesserung der Funktionsweise einzelner Bereiche ist das Thema, sondern Qualifikationssteigerung in Bezug auf die Steuerung und Beherrschung von Prozessen innerhalb der Organisation, die transfunktional durch die gesamte Organisation laufen.

Damit verbunden ist andererseits eine Umorientierung der ausdifferenzierten Abteilung für Weiterbildung. Auch hier hat es eine Selbstorientierung an sich selbst gegeben, die in zunehmenden Maße einer Orientierung weichen wird, die ähnlich wie in anderen Bereichen, am Prozeß der Erzeugung von Qualifikation und der Integration dieser Prozesse in andere Prozesse orientiert sein wird, d.h. es wird insgesamt einen Trend des Orientierungswandels von der Funktion zum Prozeß geben.

### **3. Akteure**

Ein ähnlicher Wandlungsprozeß von der Massenproduktion zur lean production bezieht sich auf die Rolle des Akteurs im Rahmen der Probleme der Weiterbildung. Kennzeichen ausdifferenzierter Funktionsbereiche ist die Beschäftigung von auf diese Funktion hin qualifizierten Spezialisten: also in diesem Fall der Weiterbildungsspezialisten. Lean production ist jedoch ein Trend der Entfunktionalisierung und der Entspezialisierung, d.h. der Generalisierung und der Reintegration.

Zentrale Akteure im Rahmen der Fragen der Qualifizierung der neuen lean production Organisation werden nicht nur die Weiterbildungsspezialisten, sondern die Operateure in den speziellen Funktionsbereichen bzw. Prozeßorganisationen sein. Vor allen Dingen aber wird die Frage der Qualifikation in Zukunft definiert, angefordert, umgesetzt und kontrolliert durch das Team, das die Kernzelle der neuen Unternehmensorganisation bildet. Nicht Spezialisten der Weiterbildungsabteilung, sondern die Operateure in den unterschiedlichen Prozessen bzw. Teams werden definieren, was im Bereich der Weiterbildung zu erfolgen hat und welcher Support von schlanken Weiterbildungsmaßnahmen dafür bereit gestellt werden muß.

### **4. Steuerung**

Der Modus der Steuerung innerhalb der Massenproduktion ist durch das gekennzeichnet, was wir heute als "Fremd"-Organisation bezeichnen würden: Die einzelnen Organisationsabteilungen, die einzelnen Akteure befinden sich in einem Netz der Steuerung, in dem sie nicht mitreden, sondern in dem andere Organisationseinheiten bzw. andere Akteure die Strukturen der Organisation vorgeben.

Die Folge dieses Musters ist, daß nicht nur organisiert, sondern auch die Organisation der Fremdorganisation organisiert werden muß. Die Bewältigung diese Problems: vertikale Differenzierung, Bildung hochdifferenzierter Hierarchien.

Lean production stellt dem gegenüber von Fremdorganisation auf Selbstorganisation, von Fremdkontrolle auf Selbstkontrolle um. Damit ist nicht nur eine Enthierarchisierung von Organisationen ist zu verzeichnen, sondern auch ein größeres Maß an Interdepen-

denzbearbeitung in den dafür relevanten Organisationseinheiten. Dieser Prozeß trifft auch auf die Organisation der Weiterbildung zu, die sich nicht mehr in katalogartigen Strukturen der Weiterbildungsorganisationen niederschlagen wird, sondern in inhaltlichen Themenkatalogen der abgestimmten Qualifikationserfordernisse zwischen sich selbst organisierenden Teams.

## **5. Modus der Definition**

Mit dem Übergang zur Selbstorganisation wird ein neuer Modus der Definition, der Inhalte, der Form und Methoden der Qualifizierung und der Weiterbildung verbunden sein. In der Massenproduktion ist die Angebotsorientierung das kennzeichnende Muster. Weiterbildungsabteilungen und damit befaßte Akteure denken über die notwendigen Qualifikationsinhalte für eine spezifische Organisationseinheit bzw. deren Mitglieder nach. Über Werbung innerhalb der Organisation und gegebenenfalls durch sanften Druck wird dann entsprechende Nachfrage organisiert.

Innerhalb von lean production Organisationen wandelt sich dieser Modus der Definition von Weiterbildungsinhalten ähnlich, wie er das bereits in anderen Organisationseinheiten bereits getan hat, von der Angebotsorientierung hin zur Nachfrageorientierung.

In der lean production wird die Weiterbildung unter der Perspektive der Kundenorientierung und damit eher an den Bedürfnissen beteiligten Organisationseinheiten bzw. Individuen organisiert sein.

Dies beinhaltet eine Öffnung hinsichtlich der Frage der Angebotsdefinition hin zu partizipativen Formen. Dialogische Modi der Definition von Angebotsinhalten werden in der lean production den Modus der monologischen Definition von Angebotsinhalten ablösen. Damit verbunden ist nicht nur ein Definationsmachtverlust der Abteilung, sondern auch eine Steigerung der Relevanz der nachfragenden Akteure.

## **6. Zuschnitt**

In der Massenproduktion werden auf Basis der von entsprechenden Abteilungen vorgenommenen Definitionen Weiterbildungsprogramme entwickelt, deren Zuschnitt sich durch Partialität kennzeichnen läßt. Für spezielle Akteure, für spezielle Gruppen von Akteuren, für spezielle Abteilungen werden partielle Programme erstellt, welche häufig den Bezug zum Gesamtkontext vermissen lassen.

Lean Production Weiterbildung demgegenüber sieht das Problem als eine Frage der systemisch organisierten Zuschnitte innerhalb der gesamten Organisation. Nicht mehr partielle Optimierung von Lehrinhalten, sondern systemische Vernetzung und Integration sind das

Gebot der Steuerung von Zuschnitten. Die Selbstorganisation der Qualifikation läßt ein höheres Maß an Komplexitätsverarbeitung erwarten.

## **7. Information**

Auch die Informationen, die in und über Weiterbildungsprogramme vermittelt werden, ändern sich in ihrer Struktur signifikant. Kennzeichnet die Organisation der Massenproduktion eine selektive Informationsstruktur, so wird sie in der lean production umfassend sein. Es geht nicht mehr darum, einzelne Mitglieder der Organisation bzw. einzelne Abteilungen in den Prozeß der Qualifikationssteigerung und des Lernens zu involvieren, sondern es geht darum, die gesamte Organisation zu erfassen und Information umfassend zu definieren und zu diffundieren.

## **8. Frequenz**

Weiterbildungsveranstaltungen weisen in ihrer zeitlichen Frequenz in der Massenproduktion deutlich diskontinuierliche Eigenschaften auf. Für das Führungspersonal werden bestimmte Sequenzen aufgebaut, die aber nie eine integrative Perspektive zu erreichen vermögen. Andere Akteure kommen zeitlich noch diskontinuierlicher in den Prozeß der Integration von Qualifikationsmaßnahmen. Insgesamt ergibt sich ein Bild diskontinuierlicher Frequenz von Weiterbildungsmaßnahmen in der Massenproduktion.

Lean production stellt auch in diesem Bereich andere Anforderungen. Wer immer Prinzipien der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, des dauerhaften Wandels, der Steigerung der Flexibilität etc. erzielen will, der kommt nicht umhin, die Diskontinuität in Kontinuität zu überführen. Kontinuierliche Weiterbildung wird ebenso selbstverständlich werden wie der kontinuierliche Verbesserungsprozeß. In einer Organisation, in der die Lernfähigkeit der Organisation und die ihrer Mitglieder ein zentraler Wettbewerbsfaktor ist, wird an einer kontinuierlichen Weiterbildung kein Weg vorbeiführen.

## **9. Adressaten**

Stützt sich in der Massenproduktion die Weiterbildung auf einen relativ selektiven, wenige Personen umfassenden Adressatenkreis - denn für alle wird Weiterbildung für nicht nötig erachtet bzw. als zu teuer angesehen -, so wendet sich dieses Muster der Adressatendefinition in der lean production Organisation: nicht mehr wenige, sondern alle Belegschaftsmitglieder werden zu potentiellen und faktischen Adressaten. Die Steigerung der Flexibilität, die Erhöhung der Motivation, die bessere Bearbeitung organisatorischer Komplexität setzt einfach voraus, daß alle Beschäftigten kontinuierlich besser qualifiziert werden.

## **10. Positionierung**

Aber es ist nicht nur die Anzahl der Adressaten, sondern auch ihre Positionierung, die sich grundlegend ändern wird. Vom Umfang des Personaleinsatzes, von den Stunden der Qualifizierung und von den finanziellen Ressourcen her liegt in der Massenproduktion der Schwerpunkt der Maßnahmen betrieblicher Weiterbildung beim Management.

Weiterbildung in der Lean production Organisation wird sich nicht mehr ausschließlich auf das Management konzentrieren können. Fokus von Weiterbildungsmaßnahmen wird die gesamte Belegschaft sein, denn zentrale Prozesse der Kontrolle, Steuerung und Verbesserung sind vom mittleren und oberen Management zurückverlagert worden an diejenigen, die die zentralen Operationen in den wichtigsten Prozessen durchführen. Die Reintegration von Funktionen bedeutet jedoch die inhaltliche Ausweitung von Qualifikationen - und damit den steigenden Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen sowohl in inhaltlicher, zeitlicher als auch in positionaler Hinsicht.

## **11. Ressourcen**

Auch der Umfang der finanziellen Ressourcen, der quasi als Energie für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen verwendet wird, ändert sich deutlich. Massenproduktion ist eine Produktionslogik, deren Rationalität auf die Minimierung von qualifikatorischem Impuls zielt. Die MIT-Studie macht deutlich: In den Ländern, in denen diese Logik am deutlichsten ausgeprägt ist, etwa den USA, ist der Gesamtaufwand für Qualifikationsmaßnahmen, und damit auch für Weiterbildung, besonders niedrig. Japanische Unternehmen, bereits organisiert im neuen Paradigma, weisen dem gegenüber besonders hohe Aufwendungen für Qualifikationen und Weiterbildung auf. Aber auch ohne empirische Ergebnisse läßt die Logik der neuen Produktion ein Ansteigen der Aufwendungen für Humanressourcenentwicklung erwarten. Wenn die gesamte Belegschaft kontinuierlich qualifikatorisch weiterentwickelt

werden soll, dann steigt der Aufwand an finanziellen Ressourcen für die Humanressourcenentwicklung.

Wenn nicht mehr die Technik, sondern der Mensch zum zentralen Wettbewerbsparameter wird, dann dürfte deutlich werden, daß dieser Wettbewerbsfaktor entsprechend "gepflegt", d.h. weiterentwickelt werden muß. Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung, aber auch andere Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung werden daher in Zukunft deutlich an Gewicht gewinnen.

## **12. Fokus**

Dem Wettbewerbsmodell der Firmen untereinander entspricht der Wettbewerb um Qualifikation und Personal innerhalb der Massenproduktion. Individuen befinden sich in einem Wettbewerb um Qualifikationsleistungen, die selektiv und positional vorgesteuert, verteilt wurden. Im Fokus der Weiterbildungsanstrengungen der traditionellen Organisation der Massenproduktion steht das Individuum. Es gilt, die Qualifikation des Individuums zu perfektionieren, denn nur der perfekte Mensch verspricht ein volles Leistungspotential für das Unternehmen.

Auch im Fokus der Weiterbildungsanstrengungen und der Prozesse der Qualifizierung wird sich in der lean production etwas ändern. Die ersten Beispiele der Einführung von lean production in der deutschen Industrie, aber auch in anderen Ländern, zeigen, daß nicht mehr das Individuum, sondern die Gruppe oder gar die gesamte Organisation im Zentrum der Bemühungen der Erhöhung der Qualifikation und der Verbesserung des Lernens stehen. Weiterbildung in der lean production wird in den Fokus seiner Bemühungen die Organisation bzw. die Gruppe stellen. Qualifikationsbemühungen werden integriert und konzeptualisiert innerhalb dieser Teams bzw. organisatorischer Einheiten.

Der Einzelne wird seine Qualifikationsmaßnahmen nur im Zusammenhang mit speziellen Gruppenstrukturen und im Zusammenhang mit den Funktionsweisen anderer Organisationseinheiten kennenlernen. Dabei wird es im wesentlichen auch um eine Steigerung der Reflexivität des Lernens gehen. Lean production bedeutet die Institutionalisierung des dauerhaften Lernens in Gruppen bzw. organisatorischen Einheiten.

Wer den Menschen zum zentralen Wettbewerbsfaktor macht, der wird nicht umhin kommen, genau ihn zu dauerhaftem, effizientem und umfassendem Lernen zu befähigen, um darüber hinaus Organisationen mit Eigenschaften auszustatten, die dies fördern und nicht behindern. Der lernende Mensch in der Logik der Massenproduktion, ist ein Mensch, der mit einem Überfluß an Humanressourcen ausgestattet ist. In gewisser Hinsicht stellt er eine Verschwendung dar.

Lean production zeigt: der Mensch wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor, das Team zum Nukleus der neuen Organisation, das Lernen bezieht sich nicht mehr ausschließlich auf individuelle Qualifikationen und Kompetenzen, sondern auf interindividuelle Zusammenhänge und organisatorische Netzwerke und Kontexte.

Wenn man so will ist mit dem Wandel von der Massenproduktion zur lean production ein zentraler Wandel des Paradigmas in der Weiterbildung verbunden. Die unterschiedlichen Wandlungsdimensionen lassen sich dahingehend zusammenfassen, daß im Zentrum der Massenproduktion das Individuallernen steht, das höchstqualifizierte Individuum gilt als Garant des individuellen Fortschritts und damit der Steigerung der Effizienz des gesamten Organisation.

Im Zuge der lean production reicht dieses Modell nicht mehr aus. Nicht die Optimierung der Qualifikation Einzelner oder einzelner Organisationseinheiten, sondern die Optimierung der Lernfähigkeit der gesamten Organisation, des gesamten Unternehmens und seiner Einheiten steht im Vordergrund der Bemühungen. Statt Individuallernen - Organisationslernen; das ist das Credo der lean production.

Wer die Flexibilität der Organisation steigern will, von allem die Hälfte erzielen will und trotzdem eine höhere Sozial- und Systemintegration bewirken will, der kommt offensichtlich nicht umhin, das Lernen von Organisationen in das Zentrum des neuen Paradigmas der Weiterbildung in der lean production zu stellen.

## Literatur

- Weber, H., 1993a: Lean Production - eine Herausforderung für Wirtschaft und Unternehmen, in: IHK Nachrichten 3/93 S. 23-25
- Weber, H. 1933b: Gruppenarbeit in der 'schlanken Organisation' - Chancen, Risiken, Entwicklungen, Beitrag zur Arbeitskonferenz "Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland - Stand und Perspektiven am 24./25.3.93 im Landesmuseum für Technik in Mannheim
- Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., Sammons Carpenter, D., 1990: The Machine that Changed the World, New York
- Womack, J.P.,u.a., 1992: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/New York, 6. Aufl.