

Werner Stork

Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung

**Werner Stork**

# **Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung**

**Eine institutionenökonomische Analyse  
mit Beispielen aus Deutschland und Chile**

**Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Holger Bonus**

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

**Stork, Werner:**

Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung : eine institutionenökonomische Analyse mit Beispielen aus Deutschland und Chile / Werner Stork. Mit einem Geleitw. von Holger Bonus. – Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 1999

[DUV : Wirtschaftswissenschaft]

Zugl.: Münster, Univ., Diss., 1999

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1999

Lektorat: Ute Wrasmann / Cornelia Reichenbach



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

## **Geleitwort**

Gegenstand der Dissertation von Werner Stork ist die optimale Organisation der betrieblichen Weiterbildung. Über diese investiert das Unternehmen in Humankapital und erhofft sich davon eine Mehrung und Vertiefung seines unternehmerischen Wissens. Die Ausgaben deutscher Unternehmen für betriebliche Weiterbildung sind in den letzten Jahren deutlich angestiegen und betragen 1995 36 Milliarden DM. Diese Entwicklung spiegelt auch den Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wider. Dabei wurde die in diesem Zusammenhang für die Unternehmen wesentliche Frage nach einer effizienten und effektiven Organisation der betrieblichen Weiterbildung bislang nur unzureichend erörtert. Die Arbeit von Herrn Stork liefert hier die erste umfassende ökonomische Analyse zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung.

Der Autor setzt sich zunächst grundlegend mit dem Produktionsfaktor Wissen, mit dem Prozeß des Lernens und mit dem Produkt „betriebliche Weiterbildung“ auseinander. Anschließend unterzieht Herr Stork aktuelle Konzepte zum unternehmerischen Wissensmanagement und zum Lernen von Unternehmen einer kritischen Würdigung. Hierauf aufbauend widmet er sich der Aufgabe, eine theoretische Konzeption zur optimalen Organisation der betrieblichen Weiterbildung zu entwickeln. Um die Frage zu beantworten, in welchen Fällen die Organisation der betrieblichen Weiterbildung extern über den Markt, intern in der Unternehmung oder über eine Kooperationsbeziehung mit Weiterbildungsanbietern günstiger ist, greift er auf den in Organisationsfragen bewährten Ansatz der Transaktionskostenökonomik zurück. Dabei gelingt es dem Autor diesen Ansatz durch den Geschäftstypenansatz, den Ansatz des Relationship Management und den Kernkompetenzansatz zu erweitern und auf diese Weise eine Reihe fruchtbarer und innovativer Ergebnisse abzuleiten. Wissen und Lernprozesse bilden die Grundlage unternehmerischer Kernkompetenzen, und es ist ein weiteres Verdienst der vorliegenden Arbeit, den Kernkompetenzenansatz über das Konzept der lernenden Unternehmung sinnvoll zu ergänzen. Es lassen sich Aussagen für eine Weiterentwicklung bzw. Neuausrichtung der unternehmerischen Kernkompetenzen mittels betrieblicher Weiterbildung erarbeiten.

Institutionelle Rahmenbedingungen können sich auf die Vorteilhaftigkeit interner, externer oder kooperativer Formen der Organisation positiv oder negativ auswirken. Anhand eines Vergleichs zwischen den institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland einerseits und Chile andererseits untersucht der Autor den Einfluß des Marktes für berufliche Weiterbildung und die Bedeutung des Charakters von Arbeitsbeziehungen. Während Deutschland in diesen Bereichen ein dichtes Geflecht institutioneller Regelungen aufweist, steht Chile nach umfassenden und tiefgreifenden Privatisierungs- und Deregulierungsschritten in den 70er und 80er Jahren in dem Ruf, ein „neoliberales Musterland“ zu sein, in dem sich der Staat weitgehend aus dem Wirtschaftsleben zurückgezogen hat. Die Untersuchungen von Herrn Stork geben

Zeugnis über den Einfluß institutioneller Rahmenbedingungen auf Ausmaß, Form und Organisation der betrieblichen Weiterbildung. Es ergeben sich wertvolle Einblicke und Anregungen für die Wirtschaftspolitik. Diese sind nicht zuletzt deshalb von Bedeutung, da die betriebliche Weiterbildung in einer Substitutionsbeziehung zur individuellen und zur staatlich geförderten beruflichen Weiterbildung steht und diesen gegenüber in aller Regel Effizienzvorteile aufweist.

Aus Sicht der Unternehmung steht die betriebliche Weiterbildung in einer Substitutionsbeziehung zur Akquisition von qualifiziertem Personal, wenn es darum geht, Wissen für das Unternehmen zu erwerben und nutzbar zu machen. Gegenüber der Personalakquisition hat die betriebliche Weiterbildung den nicht zu unterschätzenden Vorteil, unnötige Wechsel in der Personalstruktur zu vermeiden. Auf diese Weise bleibt das implizite Wissen der Mitarbeiter über Prozesse, Technologien, Kunden und Märkte, das sich im Laufe der Zeit aufgebaut hat und nur schwer zu formalisieren ist, dem Unternehmen erhalten. Insbesondere implizites Wissen bildet die Grundlage unternehmerischer Kernkompetenzen. Diese können nur schwer von der Konkurrenz imitiert werden und etablieren deshalb langfristige Wettbewerbsvorteile. Vor allem durch interne betriebliche Weiterbildung kann das Unternehmen seine Kernkompetenzen schützen, ausbauen und weiterentwickeln.

Die Arbeit von Werner Stork liefert einen originären Beitrag, der eine Lücke in der einschlägigen Literatur schließt. Auf hohem theoretischen Niveau werden Grundlinien für eine sinnvolle Organisation der betrieblichen Weiterbildung abgeleitet. Praxisbeispiele und empirische Auswertungen untermauern die Ausführungen und machen sie anschaulich. Neben den bereits angesprochenen Implikationen für die Wirtschaftspolitik bietet dieses Buch für Wissenschaftler aus den Bereichen der Neuen Institutionenökonomik und der Personalwirtschaftslehre sowie für Praktiker aus der Personal- und Organisationsentwicklung eine interessante und aufschlußreiche Lektüre. Ich wünsche dem Buch weite Verbreitung und kritische Resonanz.

Prof. Dr. Holger Bonus

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen in Münster. Sie wurde im Februar 1999 von der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster als Dissertation angenommen.

Mit dieser Dissertation verbinde ich viele schöne Erinnerungen an die Arbeit im Kreis der Mitarbeiter und Kollegen am Institut. Hier hatte ich die Gelegenheit in einem Team von Volkswirten, Betriebswirten und Juristen zu den verschiedensten ökonomischen Themengebieten zu forschen und in der Lehre tätig zu sein. Dabei stand die Organisation und die Betreuung des Schwerpunktfaches „Unternehmenskooperationen“ im Mittelpunkt meiner Tätigkeiten. Die junge und dynamische Forschungsrichtung der Neuen Institutionenökonomik einerseits und die intensive Zusammenarbeit mit Studierenden und Unternehmensvertretern im Rahmen von Vorlesungen, Fallstudienseminaren, Exkursionen und Beratungsprojekten andererseits ließen diese Zeit für mich ausgesprochen spannend und lehrreich werden. Gerne denke ich daran zurück, wie ich diese Aufgabe von Anke Maselli und Jens Schröder übernommen, sie zusammen mit Carsten Hellinger fortgeführt und sie schließlich an Dorothee Goldner, Dirk Polster und Klaus Rahmen-Zureck als unsere Nachfolger weitergegeben habe.

Prof. Dr. Holger Bonus hat mein Dissertationsprojekt betreut und ebenso wie Prof. Dr. Rolf Eschenburg die Begutachtung meiner Dissertation vorgenommen. Prof. Dr. Holger Bonus hat mich - schon zu Studienzeiten - für die Neue Institutionenökonomik begeistert und Prof. Dr. Rolf Eschenburg hat - ebenfalls schon zu Studienzeiten - mein Interesse an der Wirtschaftspolitik Chiles geweckt. Von beiden habe ich viel gelernt. Hierfür und für die wertvollen Anregungen zu meiner Dissertation möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Ebenso wertvoll war die kritische Durchsicht verschiedener Teile des Manuskriptes durch Dipl.-Kffr. Dorothee Goldner, Dipl.-Volksw. Astrid Höckels, Dr. Anke Maselli, Dipl.-Kfm. Joe Bisping, Dr. Carsten Hellinger, Dr. Christian Lütke-Wöstmann, Dipl.-Volksw. Dirk Polster und Dipl.-Kfm. José Miguel Simian. Hierfür sei Ihnen herzlich gedankt. Zudem möchte ich meinen Interviewpartnern aus den Unternehmen und anderen Institutionen in Deutschland und in Chile für ihre freundliche Unterstützung danken. Dem Deutschen Akademischen Austauschdienst danke ich für die finanzielle Förderung meines dreimonatigen Forschungsaufenthaltes in Chile.

Mein besonderer Dank schließlich gilt meinen Eltern und Geschwistern sowie den Freunden und Bekannten, die mich während meines Studiums und in der Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter begleitet und unterstützt haben. Insbesondere und gleichzeitig stellvertretend möchte ich hier Petra, Claudio, Jürgen, Thomas und Anke nennen. Euch allen ganz, ganz herzlichen Dank !

Werner Stork

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	XV
Abbildungsverzeichnis .....	XVII
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Vorbemerkungen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Die Neue Institutionenökonomik .....	7
2.1.1 Institutionen, Verhaltensannahmen und Spezifität.....	8
2.1.2 Teildisziplinen der Neuen Institutionenökonomik.....	11
2.2 Chile .....	14
<b>3 Wissen, Lernen und betriebliche Weiterbildung .....</b>	<b>20</b>
3.1 Wissen und unternehmerisches Wissensmanagement .....	20
3.1.1 Der Begriff des Wissens.....	21
3.1.1.1 Definition von Wissen .....	21
3.1.1.2 Formen von Wissen .....	22
3.1.1.3 Wissensentstehung und Wissensverwendung.....	26
3.1.1.4 Wissen als Produktionsfaktor .....	29
3.1.1.5 Wissen und berufliche Kompetenz.....	30
3.1.2 Das Konzept des unternehmerischen Wissensmanagement.....	31
3.1.2.1 Wissensziele und die Identifikation von Wissen .....	33
3.1.2.2 Erwerb, Entwicklung, Verteilung und Nutzung von Wissen.....	34
3.1.2.3 Wissensbewertung und die Bewahrung von Wissen .....	35
3.1.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung .....	36
3.2 Lernen und das Konzept der lernenden Unternehmung.....	37
3.2.1 Der Prozeß des Lernens.....	38
3.2.1.1 Individuelles Lernen .....	38
3.2.1.2 Teamlernen .....	40
3.2.1.3 Organisationales Lernen .....	41

3.2.2	Das Konzept der lernenden Unternehmung .....	43
3.2.2.1	Wissen als Grundlage der lernenden Unternehmung .....	43
3.2.2.2	Formen unternehmerischen Lernens.....	45
3.2.2.3	Rahmenbedingungen für das unternehmerische Lernen.....	49
3.2.3	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	51
3.3	Betriebliche Weiterbildung .....	52
3.3.1	Betriebliche Weiterbildung aus volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht.....	52
3.3.1.1	Betriebliche Weiterbildung als Form der beruflichen Bildung ....	52
3.3.1.2	Betriebliche Weiterbildung als Weg des unternehmerischen Wissenserwerbs .....	54
3.3.2	Das Gut betriebliche Weiterbildung.....	57
3.3.3	<i>Objektive und subjektive Weiterbildungsgüter</i> .....	58
3.3.4	Formen betrieblicher Weiterbildungsgüter .....	60
3.3.4.1	Anpassungs- und Aufstiegsweiterbildung .....	61
3.3.4.2	Potentialweiterbildung .....	62
3.3.4.3	Individualisierte Form der betrieblichen Weiterbildung .....	63
3.3.4.4	Organisationale Ebene der betrieblichen Weiterbildung.....	64
3.3.5	Die Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung im historischen Abriss.....	65
3.3.5.1	Taylorismus .....	66
3.3.5.2	Human Relation Bewegung.....	67
3.3.5.3	Arbeitszufriedenheitstheorien.....	68
3.3.5.4	Humanisierung der Arbeit .....	68
3.3.6	Grundlegende Veränderungen im Umfeld der Unternehmen und ihr Einfluß auf die betriebliche Weiterbildung .....	69
3.3.6.1	Technologische Veränderungen .....	70
3.3.6.2	Veränderungen auf den Märkten .....	71
3.3.6.3	Wertewandel in der Gesellschaft.....	72
3.3.6.4	Veränderungen in der Unternehmensorganisation .....	73
3.3.6.5	Veränderungen in der Arbeitsorganisation.....	75
3.3.7	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	77
3.4	Trends in der Organisation der betrieblichen Weiterbildung.....	80
3.4.1	Empirische Daten zur Organisation der betrieblichen Weiterbildung .....	81
3.4.2	Aktuelle Entwicklungstrends in der betrieblichen Weiterbildung .....	85
3.4.3	Erste theoretische Ansätze zur effizienten Organisation der betrieblichen Weiterbildung.....	88
3.5	Zwischenfazit.....	90



<b>4 Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung aus transaktionskostenökonomischer Sicht.....</b>	<b>95</b>
4.1 Betriebliche Weiterbildung intern, extern oder über Kooperation.....	96
4.2 Der Transaktionskostenansatz nach WILLIAMSON.....	97
4.2.1 Transaktion und Transaktionskosten.....	98
4.2.2 Eigenschaften von Transaktionen .....	99
4.2.2.1 Die Transaktionseigenschaft der Spezifität .....	100
4.2.2.2 Die Unsicherheit als Eigenschaft von Transaktionen.....	102
4.2.2.3 Die Transaktionseigenschaft der Häufigkeit.....	102
4.2.3 Die Vertragssicht des Transaktionskostenansatzes .....	103
4.3 Organisation der betrieblichen Weiterbildung – der Ansatz von WILLIAMSON.....	104
4.3.1 Unspezifische Weiterbildungsgüter .....	106
4.3.2 Weiterbildungsgüter von mittlerer Spezifität .....	107
4.3.3 Hochspezifische Weiterbildungsgüter.....	109
4.3.4 Kritische Würdigung des Ansatzes von WILLIAMSON .....	110
4.3.4.1 Die Bedeutung von Unsicherheit und Häufigkeit.....	112
4.3.4.2 Die Beachtung von Ertragsaspekten.....	113
4.3.4.3 Die Betrachtung horizontaler Transaktionen.....	115
4.3.4.4 Die Bedeutung von Wissen auf Unternehmensebene und von strategischen Aspekten .....	116
4.3.5 Vertiefungen und Erweiterungen des Ansatzes von WILLIAMSON .....	117
4.4 Organisation der betrieblichen Weiterbildung – der Finanzierungsansatz von BECKER.....	118
4.4.1 Der Finanzierungsansatz von BECKER .....	118
4.4.2 Erweiterungen der Aussagen von BECKER.....	120
4.4.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	121
4.5 Organisation der betrieblichen Weiterbildung – der Geschäftstypenansatz .....	123
4.5.1 Formen von Unsicherheiten im Überblick .....	123
4.5.2 Organisatorische Konsequenzen der Formen von Unsicherheit .....	124
4.5.2.1 Betriebliche Weiterbildung bei Risiko .....	125
4.5.2.2 Betriebliche Weiterbildung bei Ungewißheit .....	126
4.5.2.3 Betriebliche Weiterbildung bei „echter Unsicherheit“ .....	128
4.5.3 Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	131
4.6 Organisation der betrieblichen Weiterbildung – der Ansatz des Relationship Management .....	134

4.6.1	Relationship Management – betriebliche Weiterbildung über Kooperation.....	135
4.6.2	Die Geschäftsbeziehung als Kooperation .....	136
4.6.3	Die dynamische Sichtweise – Quasirenten-Ströme und ihre Ausbeutbarkeit .....	139
4.6.4	Organisatorische Konsequenzen – die Absicherung spezifischer Investitionen.....	140
4.6.4.1	Direkte Kompensation, fixierte Preise und Mengen.....	141
4.6.4.2	Gewidmete Anlagen und Reputation.....	142
4.6.4.3	Fundamentale Transformation und ein effizientes Mix an Absicherungsinstrumenten.....	145
4.6.5	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	147
4.7	Organisation der betrieblichen Weiterbildung – der Kernkompetenzenansatz.....	149
4.7.1	Vorläufer des Kernkompetenzenansatzes .....	149
4.7.1.1	Der Ansatz von PICOT.....	150
4.7.1.2	Der Ansatz von BONUS .....	153
4.7.2	Der Kernkompetenzenansatz.....	158
4.7.2.1	Der Begriff der Kernkompetenz .....	160
4.7.2.2	Identifikation, Pflege und Entwicklung von Kernkompetenzen..	162
4.7.3	Weiterentwicklung des Kernkompetenzenansatzes .....	165
4.7.3.1	Das Konzept der lernenden Unternehmung zur Schaffung neuer Kernkompetenzen .....	165
4.7.3.2	Die Verknüpfung des Konzepts der lernenden Unternehmung mit dem Kernkompetenzenansatz.....	167
4.7.4	Organisatorische Konsequenzen des Kernkompetenzenansatzes für die betriebliche Weiterbildung.....	171
4.7.5	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	175
4.8	Zwischenfazit.....	178
<b>5</b>	<b>Der Einfluß institutioneller Rahmenbedingungen auf die Organisation der betrieblichen Weiterbildung.....</b>	<b>185</b>
5.1	Die Theorie der institutionellen Rahmenbedingungen .....	188
5.1.1	Institutionen.....	189
5.1.2	Funktionen von Institutionen .....	191
5.1.3	Institutioneller Wandel .....	192
5.1.4	Kulturelles Lernen und die Pfadabhängigkeit des institutionellen Wandels.....	194
5.1.5	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	197

5.2	Die marktlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und Chile .....	199
5.2.1	Der Markt für berufliche Weiterbildung .....	200
5.2.1.1	Der Markt für berufliche Weiterbildung in Deutschland.....	201
5.2.1.1.1	Die Nachfrage in Deutschland .....	202
5.2.1.1.2	Das Angebot in Deutschland .....	204
5.2.1.1.3	Kooperationen zwischen Nachfragern und Anbietern in Deutschland .....	205
5.2.1.1.4	Überblick zum Markt für berufliche Weiterbildung in Deutschland .....	206
5.2.1.2	Der Markt für berufliche Weiterbildung in Chile.....	208
5.2.1.2.1	Die Nachfrage in Chile .....	209
5.2.1.2.2	Das Angebot in Chile.....	211
5.2.1.2.3	Kooperationen zwischen Nachfragern und Anbietern in Chile.....	213
5.2.1.2.4	Die Rolle der Universitäten auf dem Markt für berufliche Weiterbildung in Chile.....	214
5.2.1.2.5	Überblick zum Markt für berufliche Weiterbildung in Chile.....	217
5.2.1.3	Exkurs: Der Einfluß der steuerlichen Rahmenbedingungen und das System der „franquicia tributaria“ in Chile.....	220
5.2.2	Regelungen auf dem Markt für berufliche Weiterbildung .....	223
5.2.2.1	Regelungen auf dem Markt für berufliche Weiterbildung in Deutschland .....	224
5.2.2.1.1	Staatliche Regulierungen in Deutschland .....	225
5.2.2.1.2	Private Vereinbarungen in Deutschland .....	227
5.2.2.1.3	Die Rolle der Verbände in Deutschland .....	228
5.2.2.1.4	Überblick zu den Regelungen auf dem Markt für berufliche Weiterbildung in Deutschland .....	230
5.2.2.2	Regelungen auf dem Markt für berufliche Weiterbildung in Chile.....	232
5.2.2.2.1	Staatliche Regulierungen in Chile .....	233
5.2.2.2.2	Private Vereinbarungen in Chile.....	234
5.2.2.2.3	Die Rolle der Verbände in Chile.....	235
5.2.2.2.4	Überblick zu den Regelungen auf dem Markt für berufliche Weiterbildung in Chile.....	238
5.2.3	Der Einfluß der marktlichen Rahmenbedingungen in Deutschland und Chile auf die Organisation der betrieblichen Weiterbildung .....	240
5.2.3.1	Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland und Chile.....	241
5.2.3.2	Der Einfluß der Angebotsstrukturen auf den Märkten für berufliche Weiterbildung in Deutschland und Chile .....	244
5.2.3.3	Regelungen auf den Märkten für berufliche Weiterbildung in Deutschland und Chile.....	246

5.2.3.4	Die Förderung allgemeiner beruflicher Weiterbildungsinhalte ...	253
5.2.3.5	Interorganisationales Lernen über die Einrichtungen der Verbände.....	258
5.3	Die Arbeitsbeziehungen in Deutschland und in Chile .....	262
5.3.1	Die Arbeitsbeziehungen in Deutschland .....	263
5.3.1.1	Das deutsche Arbeitsrecht .....	263
5.3.1.2	Die Arbeitsverhältnisse in Deutschland.....	265
5.3.1.3	Überblick zu den Arbeitsbeziehungen in Deutschland.....	267
5.3.2	Die Arbeitsbeziehungen in Chile .....	269
5.3.2.1	Das chilenische Arbeitsrecht .....	270
5.3.2.2	Die Arbeitsverhältnisse in Chile .....	273
5.3.2.3	Überblick zu den Arbeitsbeziehungen in Chile .....	276
5.3.3	Der Einfluß der Arbeitsbeziehungen auf die Organisation der betrieblichen Weiterbildung.....	278
5.3.3.1	Der Einfluß der Arbeitsbeziehungen auf die Organisation der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland .....	283
5.3.3.2	Der Einfluß der Arbeitsbeziehungen auf die Organisation der betrieblichen Weiterbildung in Chile .....	288
5.4	Zwischenfazit .....	292
<b>6</b>	<b>Fazit und Ausblick .....</b>	<b>301</b>
<b>Anhang:</b>	<b>Unternehmensfallstudien aus Chile .....</b>	<b>311</b>
A)	Die betriebliche Weiterbildung der BANCO DE A EDWARDS.....	312
1	Das Marktumfeld der BANCO DE A EDWARDS .....	312
2	Das betriebliche Weiterbildungsprogramm der BANCO DE A EDWARDS.....	314
3	Unzufriedenheiten und eine hohe Personalfluktuatoin .....	316
B)	Die betriebliche Weiterbildung der TELEFÓNICA DEL SUR.....	319
1	Das Marktumfeld der TELEFÓNICA DEL SUR .....	319
2	Die Personalpolitik der TELEFÓNICA DEL SUR .....	321
3	Die betriebliche Weiterbildung der TELEFÓNICA DEL SUR.....	322
4	Stabile Arbeitsbeziehungen trotz eines dynamischen Unternehmensumfeldes .....	325
	Literaturverzeichnis.....	329

## Abkürzungsverzeichnis

AFG	Arbeitsförderungsgesetz
ASEXMA	Asociación de Exportadores de Manufactureras (chilenischer Verband der exportierenden gewerblichen Industrie)
ATM-Technologie	Asynchronous Transfer Mode-Technologie
BA	Bundesanstalt für Arbeit
BBiG	Berufbildungsgesetz
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BID	Banco Interamericano de Desarrollo (amerikanische Bank für Entwicklung)
BMBF	Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie
CEPAL	Comisión Económica para América Latina (Wirtschaftskommission der Vereinten Nationen für Lateinamerika und die Karibik)
CERTQUA	Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH
CONCERTACIÓN	Concertación de partidos por la democracia (Bündnis der Parteien für die Demokratie)
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción (staatliche Gesellschaft zur Förderung der Produktion)
CTC	Compañía de Teléfonos de Chile
CUT	Central Unión de Trabajadores (Dachverband der Gewerkschaften)
DHKT	Deutschen Handwerkskammertag
DIHT	Deutschen Industrie- und Handelstag
EDI	Electronic Data Interchange
ENTEL	Empresa Nacional de Telecomunicaciones

EU	Europäische Union
FORCE	Formation Continue en Europe (europaweites Aktionsprogramm zur Weiterbildung)
HWK	Handwerkskammern
HWO	Handwerksordnung
IHK	Industrie- und Handelskammer
ISDN	Integrated Digital Services Network
ITO	Industrial Training Organisation
IuK-Technologie	Informations- und Kommunikationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KWB	Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung
OC	Organismo Capacitador (Weiterbildungsorganisation)
OTE	Organismos Técnicos de Ejecución (private Weiterbildungsanbieter)
OTIC	Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (anerkannte technische Vermittlungseinrichtungen für Weiterbildung)
OTIR	Organismos Técnicos Intermedios Reconocidos (anerkannte technische Vermittlungseinrichtungen)
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Nationaler Dienst für Weiterbildung und Beschäftigung)
SFF	Corporación de Capacitación y Empleo de la SOFOFA (Weiterbildungs und Beschäftigungseinrichtung des chilenischen Industrieverbandes SOFOFA)
SOFOFA	Sociedad de Fomento Fabril (chilenischer Industrieverband)
UACH	Universidad Austral de Chile
VTR	Via Trans Radio S.A.
WTO	World Trade Organization
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Begriffshierarchie Wissen.....	22
Abbildung 2:	Formen von Wissen.....	25
Abbildung 3:	Bausteine des unternehmerischen Wissensmanagement.....	32
Abbildung 4:	Organisationales Lernen in einem Unternehmen.....	42
Abbildung 5:	Das Konzept der lernenden Unternehmen von NONAKA/TAKEUCHI .....	47
Abbildung 6:	Formen der beruflichen Bildung .....	53
Abbildung 7:	Das Gut betriebliche Weiterbildung im Überblick .....	65
Abbildung 8:	Neue Formen der Arbeitsorganisation .....	74
Abbildung 9:	Organisation der betrieblichen Weiterbildung in Deutschland .....	82
Abbildung 10:	Verteilung der tatsächlich durchgeführten Lehrveranstaltungen .....	84
Abbildung 11:	Effiziente Organisationsformen nach WILLIAMSON.....	105
Abbildung 12:	Der Zusammenhang von Risiko und Ungewißheit .....	127
Abbildung 13:	Effiziente Organisationsformen bei gesteigerter Unsicherheit.....	132
Abbildung 14:	Instrumente zur Stabilisierung von Geschäftsbeziehungen .....	146
Tabelle 1:	Die 12 größten Weiterbildungsanbieter in Chile .....	212