

---

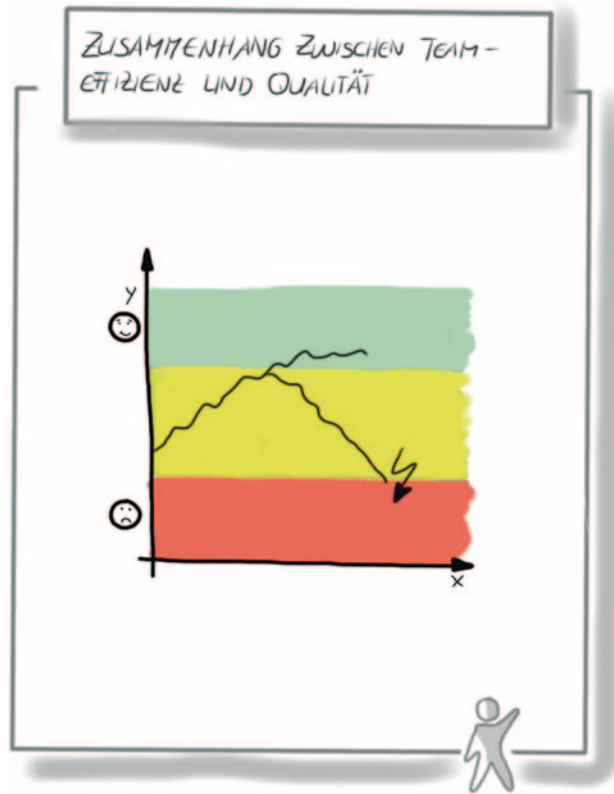
### 2.1 Betriebliche Bildung – die Leistung des Teams steht im Vordergrund

In Unternehmungen findet das Lernen hauptsächlich am Arbeitsplatz statt.

Kurse, Tagungen oder E-Learning-Programme können demnach die betriebliche Bildung nur partiell abbilden. Im Unterschied zur Pädagogik steht in der firmeninternen Weiterbildung nicht der Auszubildende, sondern die Leistung eines Teams oder einer Organisation im Mittelpunkt. Spitzenleistungen in Teams lassen sich aber nicht auf wenige Faktoren reduzieren. Deutlich kann dies bei Sportteams aufgezeigt werden. Um Fußballweltmeister zu werden genügt es nicht, den schnellsten Stürmer in der Mannschaft zu haben. Trotzdem ist für die Mannschaft die Sprinterqualität der Spieler ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Qualität des Trainers, der Torhüter und die Fähigkeiten der einzelnen Fußballer sind genauso wichtige Erfolgsfaktoren. Analogien gibt es auch zu Teams in Unternehmungen. Auch hier lassen sich Erfolgsfaktoren nicht auf wenige Punkte reduzieren. Lernen in Unternehmungen ist nicht nur von der Qualität einer Schulungsabteilung oder des Trainers abhängig. Betriebliches Lernen ist immer eine geteilte Verantwortung. Die Schulungsabteilung sowie die Ausbilder sind für den Bildungserfolg mitverantwortlich, ebenso die Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Erfolgreiches Lernen in Unternehmungen ist daher immer das Resultat einer guten Zusammenarbeit zwischen Verantwortlichen, Fachexperten und Personalabteilungen. Dieses interdisziplinäre Zusammenwirken verschiedener Spezialisten ist eine Besonderheit der betrieblichen Bildung. Eine konstruktive Teamarbeit setzt voraus, dass die beteiligten Disziplinen ihre Interessen bei der Bildungsgestaltung einbringen können. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist ein gegenseitiges Verständnis erforderlich, und dazu können einfache Modelle und Skizzen oft einen wertvolleren Beitrag leisten als komplexe Prozessdarstellungen.

Eine betriebliche Bildung lässt sich begründen, sofern Korrelationen zwischen Bildungsaufwand und Betriebserfolg aufgezeigt werden können.

**Abb. 2.1** Zusammenhang zwischen Teameffizienz und Qualität



Zweifellos kann Bildung die Teameffizienz erhöhen. Genauso unbestritten ist, dass neben der Bildung auch andere Faktoren zu einer Effizienzsteigerung beitragen. Viele dieser Einflussfaktoren stehen in Wechselwirkung zum Bildungserfolg, was eine Isolation des Faktors „Bildung“ sehr erschwert oder sogar unmöglich macht. Diese Zusammenhänge können für die Darstellung eines Bildungserfolges genutzt werden. Voraussetzung ist, dass die Teamleistung verlässlich gemessen werden kann. Strukturierte und repetitive Tätigkeiten lassen sich einfach messen und auswerten. Kreative Aufgaben sind hingegen nur bedingt messbar, was eine objektive Bewertung erschwert oder unmöglich macht. Besonders schwierig wird diese Bewertung, wenn die Teamleistung von anderen Abteilungen, Firmen oder von politischen Einflüssen abhängig ist. Einen Ausweg bietet die Erstellung eines Teamklimainventars. Diese Messung beruht auf einer Korrelation zwischen Teamklima und Teameffizienz. Die Aussage dieser Messung ist beinahe banal: Je größer die Zufriedenheit im Team, umso besser wird gearbeitet. Interessante Beobachtungen ergeben sich aber erst, wenn eine differenzierte Analyse erfolgt. Abbildung 2.1 kann zu diesem Zweck in die Bereiche a, b und c aufgeteilt werden, wobei jedem Bereich typische Merkmale zugeordnet werden.

- Bereich a: Personalzufriedenheit zwischen 80 und 100 %  
In Teams mit dieser hohen Zufriedenheit herrscht ein offenes Klima. Menschen fühlen sich wohl, arbeiten entspannt und ein gesunder Humor gehört zum Alltag. Auffallend ist eine gegenseitige hohe Fehlertoleranz. Die meisten Fehler werden mit einer Selbstverständlichkeit im Team gelöst. Zudem tauschen sich die Teammitglieder auch über private oder familiäre Situationen aus. In dieser Konstellation sind oft Vereine anzutreffen. Hier ist eine Mitgliedschaft freiwillig, ein Austritt ist in der Regel ohne weitere Konsequenzen möglich. Firmenteams mit einer Personalzufriedenheit von über 80 % sind eher die Ausnahme. Im Gegensatz zu Vereinsmitgliedern sind Firmenangehörige Zwängen ausgesetzt und oft müssen Veränderungen oder fremdgesteuerte Realitäten akzeptiert werden. Unabhängig davon, ob Verein oder Unternehmung, Teams in diesem Bereich arbeiten sehr effizient und erwirtschaften einen maximalen Output.
- Bereich b: Personalzufriedenheit zwischen 40 und 80 %  
Hier sind die meisten Teams in Unternehmungen zu finden, wobei auch darauf hinzuweisen ist, dass bei einem Wert von unter 40 % bereits ein auffallend schlechtes Teamklima herrscht. Als Erfahrungswert im betrieblichen Kontext kann ein Wert zwischen 60 und 70 % angenommen werden. Teams in diesem Bereich weisen wenige Auffälligkeiten auf, die Abteilung scheint „normal“ zu funktionieren. Abweichungen werden angesprochen und man bemüht sich, Fehler zu reduzieren. Im Vergleich zu Teams aus dem Bereich a ist hier die Fehlertoleranz deutlich geringer. Entsprechend entsteht daraus auch eine größere Nachfrage nach Bildungsmaßnahmen.
- Bereich c: Personalzufriedenheit zwischen 0 und 40 %  
Die Unzufriedenheit in diesen Teams ist auch für Außenstehende schnell erkennbar. Mit vielen Teammitgliedern möchte man lieber nicht reden oder weicht ihnen sogar aus. Tätigkeiten werden sehr formal gesteuert und ohne schriftlichen Auftrag können auch Gefälligkeiten nicht erledigt werden. Fehlertoleranz gehört nicht zum Vokabular und für jede Aufgabe werden Prozessvorgaben verlangt. Fehler werden als fremdbestimmt wahrgenommen und somit ist das Team auch nicht in der Lage, Eigenverantwortung zu übernehmen. Damit fühlen sich die Mitarbeiter in einem System gefangen, welches weit entfernt ist von ihren eigenen Idealvorstellungen. Sie erkennen keine Möglichkeit, die Situation zu ändern, was eine depressive Stimmung auslöst.

Für die Entwicklung des Bildungskonzeptes spielt der Einbezug des Teamklimas eine zentrale Rolle, weil die mentale Bereitschaft zur Weiterbildung stark vom persönlichen Bezug zur Unternehmung abhängig ist.

**Übersicht: Einschätzung des Teamklimas** Die nachfolgend beschriebene „Zielscheibenmethode“ ist aus Beobachtungen in verschiedenen Unternehmungen entstanden. In wenigen Fällen wurde sie auch mit wissenschaftlich fundierten Methoden (Teamklimainventar) verglichen und dabei konnte eine gute Korrelation der Ergebnisse festgestellt werden. Die Methode liefert Anhaltspunkte für die Abschätzung der Teamzufriedenheit. Für eine genaue Bestimmung sind jedoch präzisere Erhebungen erforderlich. Der Vorteil der Zielscheibenmethode liegt in ihrer Einfachheit.

**Anwendung:** Für die Erstellung von betrieblichen Bildungskonzepten ist eine vorherige Einschätzung des Teamklimas eine wichtige Konzeptvorgabe. Dazu ist eine aufwendige Studie nicht zwingend nötig, oft reichen wenige Interviews oder Besuche in den Teams aus, um die Personalzufriedenheit abzuschätzen (Abb. 2.2).

**Das Verfahren** Die Teammitglieder werden aufgefordert, alle Ursachen von Unzulänglichkeiten und Ärgernissen auf eine Zielscheibe zu übertragen. Im Zentrum der Scheibe steht das eigene Ich. Im nächsten Kreis das Team und weiter außen die Abteilung. In den äußersten Kreisen werden Störungen aus dem Umfeld der Firma wie Mitbewerber oder Politik aufgezeigt.

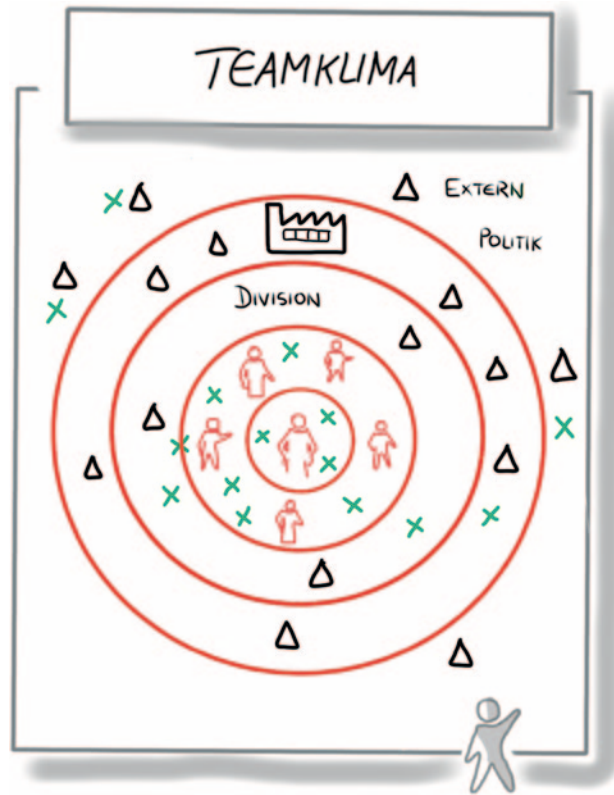
**Die Auswertung:** Zufriedene Teams erkennen ein maßgebliches Verbesserungspotenzial innerhalb ihres Einflussbereichs (mehr als 50 % aller Verbesserungen werden in der Mitte der Zielscheibe aufgelistet).

Unzufriedene Teams erkennen hauptsächlich am Zielscheibenrand Verbesserungspotenzial.

**Einfluss auf das Bildungskonzept** Vordergründig lässt sich der Bildungsbedarf an ineffizienten Handlungen erkennen. Ein nahe liegender Lösungsansatz in solchen Situationen ist die Investition in eine entsprechende Aus- oder Weiterbildung. Sofern das zu vermittelnde Know-how nur firmenintern vorhanden ist, müssen die entsprechenden Ausbildungskonzepte von eigenen Mitarbeitern entwickelt und umgesetzt werden. Das Teamklima ist ein zentraler Faktor für die Gestaltung eines Ausbildungskonzeptes. Dabei kann grundsätzlich folgende Differenzierung gemacht werden:

- Bereich a: hohe Personalzufriedenheit (s. Abb. 2.1)  
Teammitglieder haben das Bedürfnis, sich laufend auszutauschen und neue Erkenntnisse mit ihren Arbeitskollegen zu teilen. Besonders erfolgreich sind diese Teams im Austausch mit implizitem Wissen. Dadurch werden erfolgreiche Arbeitsvorgänge meist unbewusst kopiert, was zu einer laufenden Optimierung von Arbeitsprozessen führt. Der Bildungsbedarf in diesen Teams konzentriert sich auf technische Neuheiten, zum Beispiel auf die Einführung einer neuen Software-Applikation. Sinn und Zweck der Schulung werden nicht in Zweifel gezogen, der Nutzen liegt in einer gesteigerten Effizienz gegenüber dem Einzelunterricht. Für Teams mit hoher Personalzufriedenheit ist

**Abb. 2.2** Zielscheibenmethode zur Abschätzung des Teamklimas



Legende:

Kreis in der Bildmitte: das eigene Ich

2. Kreis: das eigene Team (4 bis 8 Kollegen)

3. Kreis: die Abteilung

4. Kreis: die Firma

Außerhalb der Kreise: das Firmenumfeld und politische Randbedingungen

Δ: Unzufriedene Teams erkennen die Schwachstellen mehrheitlich außerhalb ihres Einflussbereiches.

T: Im Gegensatz dazu erkennen Teams mit großer Zufriedenheit auch im eigenen Umfeld viel Verbesserungspotenzial.

der Begriff „Lernende Organisation“ zutreffend. Darunter versteht man eine intrinsisch motivierte Gruppierung, welche sich neues Wissen selbstständig aneignen kann.

- Bereich b: mittlere Personalfriedenheit

Um beim Beispiel von der Einführung einer neuen Software-Applikation zu bleiben, wird auch bei Teams mit mittlerer Personalfriedenheit der Nutzen einer technischen Schulung erkannt. Zusätzlich ist in diesen Teams auch mit einer kritischen Haltung zum Nutzen oder zur Anwendung der Software zu rechnen. Die reduzierte Fehlerakzeptanz innerhalb des Teams ruft berechtigte Ängste hervor, sodass die höhere Fehlerquote bei der Einführung eines neuen Systems zu Sanktionen führen kann. Die Lernbereitschaft der Kursteilnehmer wird nicht auf dem gleichen Niveau sein wie bei den Kursteilnehmern aus Teams mit hoher Personalfriedenheit. In diesem Bereich lassen sich Kompetenzdefizite nicht nur auf fehlendes Fachwissen zurückführen. Oft ist auch

ein ungenügender Austausch von implizitem Wissen die Ursache für das fehlende oder ungenügende Fachwissen in einem Team. Der Mangel an Fachwissen ist in der Regel leichter zu erkennen als ein ungenügender Austausch von Wissen. Das mag auch erklären, weshalb im industriellen Umfeld die Nachfrage nach technischen Ausbildungen größer ist als nach Teamentwicklungsmaßnahmen. Die Dominanz der technischen Kurse ist nicht selbstverständlich, denn es ist bekannt, dass Projekte überwiegend an weichen Faktoren und seltener an technischen Defiziten scheitern. Als Konsequenz aus diesen Beobachtungen ist vor jeder Bildungsentwicklung eine sorgfältige Diagnose zwingend. Ausbildungskonzepte mit nachhaltiger Wirkung beinhalten daher neben den technischen Fachausbildungen auch Lernelemente zur Förderung des Teamklimas.

- Bereich c: niedrige Personalfriedenheit

Hier fehlt die Bereitschaft zum Lernen. Vielmehr wird die Unternehmung als Ganzes in Frage gestellt und durch gezielte Falschinformationen kann alles Neue systematisch bekämpft werden. Die klassische Produktschulung, so wie sie oft in Unternehmungen vorkommt, wird für Mitarbeitende mit niedriger Zufriedenheit kaum oder nur kurzfristige Veränderungen bewirken können. Investitionen in technische Schulungsmaßnahmen sind hier kritisch zu hinterfragen, das Lernen wird durch mentale Filter blockiert.

Aus den erwähnten Zusammenhängen ist verständlich, dass sich jede Unternehmung eine hohe Personalfriedenheit wünscht, und entsprechend groß ist das Angebot für Teamevents. Dabei ist zu beachten, dass einmalige Aktionen das Teamklima nicht nachhaltig verbessern können. Die Personalfriedenheit ist pflegebedürftig. Bei Teams mit hoher Zufriedenheit werden Gewohnheiten beobachtet, welche an Rituale erinnern. Dazu gehören zum Beispiel gemeinsame Pausenzeiten oder freiwillige Aktivitäten in der Freizeit. All diesen Aktivitäten ist gemeinsam, dass eine Teilnahme aus einem eigenen Antrieb erfolgt. Somit lassen sich diese Beobachtungen auch nicht auf Teams mit niedriger Personalfriedenheit übertragen. Hier würden gemeinsame Aktivitäten nach der Arbeit eher als Strafe empfunden. Freiwillig werden sie erst, wenn innerhalb des Teams ein gesundes Vertrauen vorhanden ist. Dieses lässt sich aber nicht befehlen, es muss erlebt und mehrfach bestätigt werden und benötigt daher Zeit. Im Gegensatz dazu kann ein einmaliger Vertrauensmissbrauch viel zerstören.

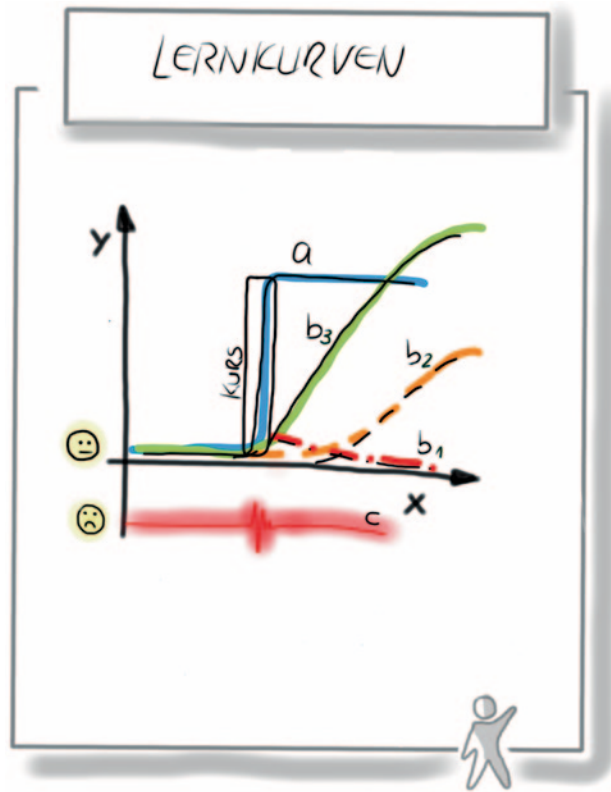
Weiche Faktoren sind offensichtlich wesentliche Einflussfaktoren für das betriebliche Lernen. Damit lässt sich verdeutlichen, dass Lernen nicht mit Nachfüllen von Wissen zu vergleichen ist, sondern nach einem Muster erfolgt, welches nicht mit einer einfachen mechanischen Logik erklärt werden kann.

In der betrieblichen Bildung existieren verschiedene Vorstellungen zum Verlauf von Lernkurven.

- Die triviale Lernkurve

Hinter dieser Kurve steckt die Vorstellung, dass man Wissen einfach in den Kopf nachfüllen kann. Lernen wird mit einem Auffüllen einer Flasche verglichen, wobei der Füllvorgang mit dem Lernen während eines Kurses verglichen wird. Dieser Vergleich mit

**Abb. 2.3** Verschiedene Lernkurven im betrieblichen Kontext



Legende:

x-Achse:	Zeit
y-Achse:	Know-how, Emotionen
a:	die triviale Lernkurve
b1	die No-Need-Lernkurve
b2	die On-the-Job-Lernkurve
b3	die Best-Case-Lernkurve
c	die Worst-Case-Lernkurve

Die triviale Lernkurve ist eine fiktive Darstellung, alle anderen Darstellungen können im betrieblichen Kontext beobachtet werden.

einem mechanischen „Nachfüllprozess“ verleitet zu einer falschen Vorstellung über die Wissensvermittlung. Trotzdem gibt es immer wieder Bildungsanfragen oder sogar Bildungsangebote, welche auf dieser einfachen Vorstellung basieren. Nicht selten sind solche Anfragen nach einem Betriebsunfall zu beobachten. Unfälle schockieren und Sofortmaßnahmen werden gefordert. Vor allem bei fehlenden Ideen zur Unfallvermeidung wird oft vorschnell eine bessere Ausbildung verlangt. Ob (und wenn ja, in welcher Form) eine Kursausbildung die erwartete Wirkung erreichen kann, wird kaum hinterfragt. Solche Ausbildungsvorgaben sind nicht Erfolg versprechend, aber sie können das Gewissen der Entscheidungsträger beruhigen (Abb. 2.3).

- Die No-Need-Lernkurve  
Lernen kann man nicht auf Vorrat. Wissen, das nicht benötigt wird, gerät wieder in Vergessenheit. Erfolgt somit ein Applikationskurs Monate vor der Anwendung der entsprechenden Applikation, ist zum Zeitpunkt der ersten Anwendung das Gelernte bereits wieder vergessen. Unrealistische Vorstellungen gibt es auch über den Kompetenzerwerb während eines Kurses. Die Vorstellung, dass wir nach einem Seminar, welches einen Tag dauert, alle vermittelten Lerninhalte kennen, ist realitätsfremd. Wesentlich näher an der Tatsache ist die Darstellung in der No-Need- Lernkurve. Untersuchungen mit Studierenden haben aufgezeigt, dass von einer guten Vorlesung kaum mehr als 20 % in Erinnerung bleiben (Wahl 2006). Für die Planung von weiterführenden Bildungsmaßnahmen ist diese Erkenntnis von großer Bedeutung. Sie zeigt auch, dass der Lernerfolg nicht nur auf einen Lernimpuls reduziert werden kann. Ganz wichtig ist auch die Zeit nach dem Kurs und somit die Umsetzung am Arbeitsplatz.
- Die On-the-Job-Lernkurve  
Gegen eine Ausbildung in Kursen wird oft das Argument verwendet, dass das Lernen am Arbeitsplatz einen größeren Praxisbezug aufweist. Dieses Argument hat besonders für die Konditionierung von Handlungskompetenzen seine Berechtigung. Oft fehlen bei dieser Lernmethode die notwendigen Strukturen und Messkriterien, was eine Verifizierung über die vermittelten Lerninhalte erschwert. Die fehlende Struktur verlängert in der Regel auch die Ausbildungsdauer. Sofern der Bildungsnachweis und die Lerndauer nicht zwingend vorgegeben sind, kann Lernen „on the Job“ durchaus die beste Wahl für eine Ausbildung sein. Ab einer gewissen Teamgröße wird natürlich das Lernen in Kursen effizienter sein als stetiges Instruieren und Selbstlernen am Arbeitsplatz.
- Die „Best-Case“-Lernkurve  
Kann unmittelbar nach einem Lernimpuls das vermittelte Wissen angewendet werden, ist eine schnelle Verankerung der Lerninhalte möglich. Im Gegensatz zur „On-the-Job“-Lernkurve wird das Lernziel in kürzerer Zeit erreicht.
- Die „Worst-Case“-Lernkurve  
Die Kursteilnehmer erkennen weder Sinn noch Notwendigkeit, um die vermittelten Lerninhalte zu studieren. Oft wird in solchen Situationen sogar der Unterricht aktiv gestört. Die Investition in diese Schulung erzeugt keine Wirkung. Der Anteil dieser Schulungen liegt in der betrieblichen Bildung mit großer Wahrscheinlichkeit im zweistelligen Prozentbereich.

Die verschiedenen Lernkurven mögen plausibel erscheinen, aber logisch sind sie nur schwer erklärbar. Eine weitere Herausforderung für die betriebliche Bildung ist die Feststellung, dass in Teams mit großer Fehlertoleranz die Effizienz sowie die Personalfriedenheit sehr gute Werte erreichen. Für sicherheitsrelevante Produkte und Dienstleistungen ist natürlich eine minimale Fehlertoleranz gefordert. Damit stellt sich die Frage, wie sich dieser Zielkonflikt auf die Ausbildung auswirkt. Unbestritten ist, dass wir mit Bildungsmaßnahmen die Fehlerquote in Unternehmungen reduzieren können. Um die richtigen Bildungsmaßnahmen konzipiert zu können, muss man die Unternehmung als System und das Fehlverhalten der Mitarbeiter verstehen.



## 2.2 Fehlertoleranz in Unternehmungen

Wenn heute ein Zug von Zürich nach Genf fährt, werden alle Weichen, Signale und Bahnschranken von einem Computer gesteuert. Wir verlassen uns darauf, dass dies fehlerfrei funktioniert. Die meisten Computeranwender wissen aber aus Erfahrung, dass Softwareprogramme nicht fehlerfrei sind. Bahnkunden fordern natürlich zu Recht, dass die Computer, welche den Zugverkehr lenken, verlässlich funktionieren. Was sich so einfach formulieren lässt, ist für Herstellerfirmen, für Bahnbetreiber, aber auch für die Bewilligungsbehörden eine große Herausforderung. Verlangt werden Verkehrssysteme, die eine sehr geringe Fehlerwahrscheinlichkeit aufweisen. Das Restrisiko für Fehlfunktionen muss nachweislich unterhalb einer akzeptierbaren Schwelle liegen. Das größte Sicherheitsrisiko in diesem Kontext ist der Mensch. Ob als Softwareentwickler, Zugverkehrsleiter oder als IT-Fachmann, man ist Teil des Systems, und damit gehören Fehler, die Mitarbeiter machen können, zu möglichen Ursachen einer Katastrophe. Die Frage, wie sichere Anlagen gebaut werden, lässt sich nicht nur auf technische Spezifikationen reduzieren. Um diese Frage zu beantworten, müssen auch die Handlungskompetenzen von Menschen miteinbezogen werden. Somit wird nicht nur der einzelne Mitarbeiter mit seinem Wissen und Können tangiert, sondern auch ganze Unternehmungen mit ihrer Kultur und der Bereitschaft, in die Ausbildung ihrer Mitarbeitenden zu investieren. Vor allem präventive Ausbildungsmaßnahmen können durchaus im Widerspruch zu finanziellen Zielen stehen. Ein Indiz dafür ist die Beobachtung, dass nach Unfällen die Ausbildungsinvestitionen ansteigen und dann wieder langsam abflachen. Zudem stellt sich die Frage, wie weit Ausbildungsmaßnahmen menschliche Fehler reduzieren. Der einfachste Ansatz wäre, dass man zuverlässiges und exaktes Arbeiten vorschreibt und davon ausgeht, dass damit die Fehlerquote des Menschen sehr klein wird. Menschliche Fehler lassen sich jedoch auch unter idealen Arbeitsbedingungen nicht auf ein akzeptables Restrisiko reduzieren. Das Verbot von Fehlern ist somit kein hinreichender Ansatz. Eine bewährte Methode zur Reduktion der menschlichen Fehlerquote sind Prozessvorgaben und der Einsatz technischer Einrichtungen. Streng reglementierte Arbeitsprozesse können aber das Betriebsklima und somit auch die menschliche Fehlerquote negativ beeinflussen. Damit kommt dem optimalen Einsatz von Mensch und Maschine in der modernen Arbeitswelt eine besondere Bedeutung zu. Dazu ist fundiertes Wissen über das Lernen in Teams, über unsere Wahrnehmung und unsere Handlungskompetenz notwendig. Trotzdem bleibt die Computertechnologie ein zentraler Faktor für die Gewährleistung der Sicherheit in Unternehmungen. Ohne Computereinsatz wäre das Bahnfahren mit der heutigen Zugdichte um Faktoren gefährlicher.

### 2.2.1 Die Unternehmung – ein soziotechnisches System

Ob und (wenn ja) wie erfolgreich eine Firma agiert, hängt von mehreren Faktoren ab. Effiziente Prozesse, Marktumfeld und motivierte Mitarbeiter z. B. prägen den Unternehmungserfolg mit. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Erfüllung der erwarteten Qualitäts-



**Abb. 2.4** Die Unternehmung, ein soziotechnisches System

ansprüche. Daraus leitet sich die akzeptable Fehlerquote für eine Unternehmung ab. Je nach Gefährdungspotenzial einer Tätigkeit ist die Akzeptanzschwelle sehr unterschiedlich. Prozesse und Sicherheitsbestimmungen in einer Organisation richten sich nach dem Gefährdungspotenzial einer Dienstleistung oder eines Produktes.

Um die Prozesssicherheit in einer Firma zu untersuchen, lohnt sich die Aufteilung der Unternehmung in drei verschiedenartige Subsysteme. (Abb. 2.4)

Systembegriffe werden je nach Fachgebiet unterschiedlich definiert. Die hier verwendeten Begriffe richten sich nach den Definitionen von Strunk und Schiepek (2006).

Beinahe in jeder Unternehmung sind folgende Subsysteme vorhanden:

Betriebliche Bildung

Zwischen Wahrnehmungsverzerrung und Lernresistenz -

Was optische Täuschungen über das Lernen verraten

Zehnder, H.

2013, XIX, 182 S. 66 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-642-41782-5