

Karl-Klaus Pullig*

We Weiterbildungskonzepte deutscher Unternehmen

- eine Analyse von Weiterbildungsprogrammen -**

Deskriptoren: Anreize, Arbeitszeit, empirische Untersuchung, Fähigkeit, Fallstudie, Flexibilität, Fortbildung, Hierarchie, Kompetenz, Kontrolle, Kooperation, Kosten, Lernen, Lernerfolg, Motivation, Personalentwicklung, Qualifikation, Steuerung, Weiterbildung

1. Die Grundlagen der Analyse
 - 1.1 Der konzeptionelle Rahmen
 - 1.2 Die empirische Grundlage
2. Die Ergebnisse der Analyse
 - 2.1 Weiterbildungsgrundsätze
 - 2.2 Weiterbildung als Teil des Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungskonzepts
 - 2.3 Weiterbildungsziele: "Ganzheitliche Qualifizierung"
 - 2.4 Weiterbildungsangebotsstruktur
 - 2.5 Themenschwerpunkte
 - 2.6 Zielgruppen der Weiterbildung: auch zukünftige Mitarbeiter und Kunden
 - 2.7 Methodisch-didaktische Akzente: "Weg von seminaristischer Schulung"
 - 2.8 Weiterbildungsplanung und -steuerung
 - 2.9 Motivationsaspekte der Weiterbildung
3. Zusammenfassung und Kurzkomentar
4. Literatur

Mehr als 100 aktuelle Weiterbildungsprogramme größerer deutscher Unternehmen wurden daraufhin untersucht,

- (1) *welche Weiterbildungskonzeptionen heute als typisch gelten können und*
- (2) *welche zukunftsweisenden Akzente sie enthalten.*

Einige Ergebnisse der Analyse: Als Folge der Bemühungen, Weiterbildung möglichst bedarfs- bzw. transferorientiert zu betreiben, verzichten einige (große) Unternehmen bereits ganz auf die üblichen Weiterbildungsprogramme und Weiterbildungsangebote zugunsten gezielter Hilfestellungen bei konkreten, abteilungsspezifischen Bildungsproblemen oder zugunsten langfristiger Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse; andere versuchen den Weiterbildungsbedarf genauer zu ermitteln und über Vor- und Nachbereitungen den Nutzen zu erhöhen. Die Sozialkompetenz gilt neben der Fachkompetenz unbestritten als förderungswürdig. Bildungsk Kooperationen mit Verbänden, anderen Unternehmen, Bildungsinstitutionen ect. nehmen zu. Die zentralen Weiterbildungsabteilungen verstehen sich oft als Anbieter umfangreicher Dienstleistungen.

* Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig, geb. 1941, Universität GH Paderborn, FB Wirtschaftswissenschaften.

Hauptarbeitsgebiete: Personalmanagement und Organisationsentwicklung. Veröffentlichungen u.a.: Personalwirtschaft, München (Hanser); Brevier der Konferenztechnik, Bern u.a. (Haupt).

** Artikel eingegangen: Januar 1991 / akzeptiert: 15.3.1991 / revidierte Fassung eingegangen: 3.6.1991

1. Die Grundlagen der Analyse

1.1 Der konzeptionelle Rahmen

Die Dynamik der Personalentwicklungsaktivitäten, insbesondere der Weiterbildungskonzepte und -maßnahmen dürfte sich auch in den entsprechenden Dokumentationen der Organisationen widerspiegeln.

Ich verstehe unter Weiterbildungskonzept die gestalthafte Gesamtheit zielgerichteter und planmäßiger Prinzipien, Verfahrensregeln und Maßnahmen für betriebliche Bildungsaktivitäten, die über die berufliche Erstausbildung hinausgehen. Im Gegensatz zur Fachliteratur, wo oft noch einmal differenziert wird in **Fortbildung** im Sinne von Anpassungsqualifikation als Fortsetzung des bisherigen Tätigkeitspektrums und **Weiterbildung** im Sinne von Erweiterungsqualifikation über das derzeitige Fachgebiet hinaus (vgl. z.B. Bronner/Schröder, 1983, 21), scheint die betriebliche Bildungspraxis, von wenigen Ausnahmen wie z.B. BMW und KRUPP STAHL abgesehen, die Begriffe synonym zu verwenden. U.a. aus diesem Grunde verzichte ich auf eine Differenzierung.

Ich habe 105 aktuelle (i.d.R. zweites Halbjahr 1990) Weiterbildungsprogramme (auch Förderungs-, Schulungs-, Trainings-, Fortbildungsprogramme o.ä. genannt) sowie Grundsatzpapiere zur Personalentwicklung und einige ausführliche Antwortschreiben deutscher Unternehmen unter zwei Hauptgesichtspunkten analysiert: (1) Welche konzeptionellen Elemente können heute als "typisch" gelten und (2) welche zukunftsweisenden Akzente setzen diese Dokumente gegenüber früheren? Dabei geschah die Analyse nicht streng quantitativ sondern überwiegend qualitativ-phänomenal, indem ich - außer den eigentlichen Programminhalten - insbesondere auch die Vorworte (meist von den Vorständen oder Geschäftsleitungen unterschrieben) und grundsätzlichen Hinweise auswertete.

Natürlich enthält jedes Programm eine Fülle von interpretierbaren Informationen. Zum Beispiel unterscheiden sie sich nicht nur hinsichtlich der angegebenen Themenschwerpunkte, der Zielgruppenbeschreibung, der Teilnahmebedingungen etc., sondern z.B. auch in Bezug auf den "Anmutungsgehalt" der äußeren Gestaltung, den "Tonfall" der Sprache etc.. Wenn ich im Folgenden Teile einzelner Programme zitiere, um bestimmte Aussagen anschaulicher zu machen, dann ist damit keinesfalls eine Kritik an dem erwähnten Gesamtkonzept verbunden, das in seiner Gesamtgestalt hier gar nicht gewürdigt werden kann. Ich bitte den Leser, dies zu berücksichtigen!

Hauptkriterien für die Auswahl der hier vorgestellten Aspekte waren (1) der Neuigkeitsgehalt, der zum einen in den Programmen selbst als solcher dargestellt wurde, und der sich zum anderen für den Autor aufgrund seiner praktischen und literarischen Vorkenntnisse (ohne Anspruch auf Wertung und Vollständigkeit seien nur beispielhaft erwähnt: Decker, 1984; Hofstetter/Lünendonk/Streicher, 1985; Weber, 1985; Pullig, 1987; Thom, 1987; Weiß, 1990) subjektiv ergab, und (2) die Häufigkeit bzw. Übereinstimmung der Aussagen in den Programmen als Basis für "typische" Gestaltungsformen.

Leitbild und theoretische Grundlage meiner kritischen Anmerkungen sind im organisatorisch-strukturellen Bereich der Weiterbildung die Konzepte der Organisation als evolutiv sich entwickelndes menschliches System (vgl. z.B. Gomez, 1981; Gharajedaghi/Ackoff, 1985; Malik, 1985; Probst, 1985, 1987, 1989; Matis, 1989; Pullig, 1990), im pädagogisch-didaktischen Bereich der Weiterbildung die Konzepte der Selbstqualifizierung (vgl. Schneider, 1988; Heidack, 1989; Pullig, 1991).

1.2 Die empirische Grundlage

Analysiert wurden die Weiterbildungsprogramme derjenigen Unternehmen, die in den Erfahrungsaustauschgruppen für Weiterbildungsleiter der deutschen Gesellschaft für

Personalführung vertreten sind; sie repräsentieren überwiegend "größere" Unternehmen. Von 219 Mitte 1990 angeschriebenen Unternehmen haben 119 geantwortet, 105 konnten ihre aktuellen Weiterbildungsprogramme und schriftlich dokumentierten Personalentwicklungskonzepte zusenden; 12 Unternehmen haben mir stattdessen ausführlich geschrieben. Dies ist die empirische Grundlage der folgenden Aussagen.

Allen Unternehmen sei herzlich für ihre Mitarbeit gedankt!

Man darf vermuten, daß Unternehmen ihre Weiterbildungsprogramme generell dann zur Verfügung stellen, wenn sie der Meinung sind, auf diesem Gebiet "Vorzeigbares" im Vergleich zu anderen zu leisten. Insofern wird es sich bei der vorliegenden Stichprobe um eine "Vorzugsgruppe" und natürlich nicht um eine "Repräsentativ-Erhebung" handeln. Deshalb dürften die nachfolgend geschilderten Aspekte nur als "typisch" für eher größere und auf dem Weiterbildungssektor besonders aktive Unternehmen gelten. Da wirtschaftlich "Erfolgreiche" nachgeahmt werden, ist aber damit zu rechnen, daß die bei der Analyse gefundenen zukunftsweisenden Akzente auch auf hier nicht vertretene Unternehmen übertragen werden dürfen.

Daß ich mit dieser Weiterbildungsprogramm-analyse nur einen Teil der Wirklichkeit erfassen konnte, ist mir bewußt. Insbesondere ist die Tatsache, daß 13 große Unternehmen meiner Stichprobe gar keine gedruckten Gesamtübersichten mehr herausgeben, nicht etwa auf einen niedrigen Entwicklungsstand der Weiterbildungsaktivitäten zurückzuführen, sondern im Gegenteil Ausdruck eines bewußten Wandels der Personalentwicklungskonzeption, die jetzt streng bedarfsorientiert, individuell und dezentral konkrete Arbeits- und Personalentwicklungsprobleme lösen möchte.

2. Ergebnisse der Analyse

2.1 Weiterbildungsgrundsätze

"Weiterbildung als Investition"

"Aus- und Weiterbildung sind keine Sozialleistungen, sondern sind Investitionen. Für beide, Unternehmen und Mitarbeiter, sind sie Existenzsicherung". Diese und ähnliche Formulierungen finden sich in sehr vielen Programmen, meist in den Vorworten oder Einleitungen, unterschrieben vom Vorstand bzw. der Geschäftsleitung. Weiterbildung wird auch oft ausdrücklich als "entscheidender Erfolgsfaktor des Unternehmens" genannt.

"Von der angebots- zur bedarfsorientierten Weiterbildung"

Weitgehende Übereinstimmung besteht in der Forderung, Weiterbildung müsse sich eng an den Unternehmenszielen ausrichten, mit anderen Worten, sie solle "bedarfs- und transferorientiert", "problemorientiert", "kundenorientiert" (gemeint sind die internen Nachfrager nach Weiterbildung) sein. Dabei hätten sich die Weiterbildungsaktivitäten möglichst genau an den Problemen und Bedarfen der Bereiche, Abteilungen, Arbeitsgruppen zu orientieren. "Gelernt wird, was erforderlich ist!" (WACKER)

Die schon erwähnten 13 Unternehmen (AUDI, BAT, BMW, EDUSCHO, ELRING, FREUDENBERG, HAPAG-LLOYD, LINDE, RHEINKALKSTEINWERKE, SCHWARZKOPF, TAYLORIX, VOEST-ALPINE, WELLA) verzichten bewußt ganz auf gedruckte Weiterbildungsprogramme und konzentrieren sich auf streng bedarfsorientierte, individuelle bzw. arbeitsfeldbezogene Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

2.3 Weiterbildungsziele: "Ganzheitliche Qualifizierung"

Als Hintergrund bzw. Auslöser für veränderte Qualifikationen nennen einige Programme:

- die zunehmende Internationalisierung (u.a. der EG-Binnenmarkt); veränderte Techniken, Werkstoffe und Verfahren;
- wachsendes Umweltbewußtsein im Zusammenhang mit knapper werdenden Ressourcen;
- höhere Qualitätsstandards;
- höhere Innovationsraten;
- Wertewandel und gesellschaftspolitische Veränderungen.

Viele Programme leiten daraus die Notwendigkeit zu "ganzheitlicher Qualifizierung" ab, das heiße, nicht nur die "fachliche Kompetenz" zu steigern, sondern auch die "methodische und die soziale Kompetenz" (pointiert dargestellt z.B. bei GILDEMEISTER, SHELL, WACKER u.a.). "Nur die ausgewogene Synthese aus fachlicher und sozialer Kompetenz kann den gewünschten Erfolg bringen" (BULL). Ähnlich beschreibt es FORD: " wird immer wichtiger, fachliches Können mit kommunikativen Fähigkeiten und sozialem Verhalten im Umgang mit Menschen zu verbinden... Neben der stndigen Wissenserweiterung ist es ebenso wichtig, Verhaltensweisen und Einstellungen im Umgang mit Menschen zu verbinden... Neben der stndigen Wissenserweiterung ist es ebenso wichtig, Verhaltensweisen und Einstellungen im Umgang mit Kollegen zu überprüfen... bietet .. der formelle und informelle Erfahrungsaustausch Gelegenheit, die strukturellen und kommunikativen Zusammenhänge ... besser zu verstehen."

IBM liefert eine prägnante Kurzbeschreibung der generell angestrebten Kompetenzen gleich mit (Enzyklopädie der Informationsverarbeitung): "Die Aus- und Weiterbildung der IBM ist so angelegt, daß sie Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Lernkompetenz, Motivation verbessert.

- Fachkompetenz bedeutet die theoretische und praktische Beherrschung des Arbeitsgebietes und die Einsicht in die angrenzenden Bereiche.
- Methodenkompetenz bedeutet den verstehenden Überblick über bekannte und hinzukommende Probleme und damit die Fähigkeit, neue Aufgaben zu erkennen und zu lösen.
- Sozialkompetenz bedeutet das Vermögen, mit Partnern vertrauensvoll und kooperativ Arbeiten zu erledigen.
- Lernkompetenz bedeutet die Fertigkeit, neues Wissen und neue technologische Entwicklungen in ihrer Relevanz zu erkennen und sie eigenständig oder in der Gruppe zu erarbeiten.
- Motivation bedeutet, sich selbst in betrieblichen, gesellschaftlichen und politischen Bezügen zu sehen und die daraus resultierenden Verantwortlichkeiten in sinnvolle Arbeits- und Lebenspraxis umzusetzen."

WACKER gliedert interessanterweise in Seminare zur Förderung der Fach-, Sozial- und Management-Kompetenz, wobei die Abgrenzung allerdings etwas schwer fällt, denn Managementkompetenz setze "stets auch Fach- und Sozialkompetenz voraus" und ziele "auf die Befähigung zu einem zielgerichteten Handeln in komplexen Situationen ab, d.h. auf die Bewältigung von Problemen unter Zeitdruck und Unsicherheit, mit knappen Ressourcen, bei denen verschiedene Interessen, Perspektiven und Widerstände berücksichtigt werden müssen." SCHERING hat die Trennung in jeweils gesonderte Programme für Führungsthemen und fachspezifische Themen ausdrücklich aufgehoben: "Es soll damit betont werden, daß sich Weiterbildung als ganzheitlicher Entwicklungsprozeß in enger Abstimmung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter vollzieht."

Selbstverständlich nennen viele Programme übereinstimmend auch andere generelle Weiterbildungsziele, wie zum Beispiel Nachwuchs-

sicherung oder Selbständigkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter fördern ("mitunternehmerisches Denken und Handeln").

2.4 Weiterbildungsangebotsstruktur

Vermutlich unter anderem in Abhängigkeit von der Komplexität des Leistungsprogramms und deren innovativer Dynamik einerseits und der Unternehmensgröße andererseits variieren selbstverständlich die in den Weiterbildungsprogrammen bzw. gesonderten Weiterbildungsbroschüren implizit enthaltenen oder explizit dargestellten Weiterbildungskonzepte sehr stark hinsichtlich der Ausführlichkeit der Begründung und systematischen Durchdringung. So enthalten beispielsweise die Unterlagen der High-Tech-Unternehmen BULL, IBM, MBB, TAYLORIX, der Chemie-Großbetriebe BOEHRINGER INGELHEIM, WACKER, großer Banken (BAYERISCHE LANDESBANK), der Automobilindustrie (BMW, MERCEDES-BENZ) aber auch von Mittelbetrieben (KERAM-CHEMIE) gut begründete Gesamtkonzepte der Weiterbildung als Teil der umfassenderen Personalentwicklung. (Von IBM habe ich beispielsweise alleine sieben Broschüren, insgesamt ca. 800 Seiten stark, erhalten). Auf der anderen Seite begnügen sich andere Unternehmen - wofür es durchaus gute Gründe geben mag - mit einem schlichten Angebotskatalog fachbezogener Weiterbildungskurse außerhalb der Arbeitszeit.

"Maßgeschneiderte Ergänzungen zum Standardprogramm"

Die generelle Tendenz treffend liest man z.B. im Vorwort des Weiterbildungsprogramms von ECKES: "Neben den Maßnahmen, die für einzelne Mitarbeiter sinnvoll erscheinen, werden im Rahmen von Weiterbildung in der deutschen Wirtschaft zunehmend bereichs-, abteilungs-, gruppenspezifische Trainingsmaßnahmen ergriffen, in denen an konkreten Problemlösungen gearbeitet wird"; oder bei DORNIER: "Das Veranstaltungsprogramm allein repräsentiert die betriebliche Bildungs-

arbeit immer weniger ... werden auf lange Sicht angelegte Qualifizierungsprogramme für spezielle Zielgruppen und ganze Bereiche immer wichtiger". AKZO z.B. spricht von einem wachsenden Anteil des "Service auf Anforderung", der neben dem Standard-Seminarprogramm geleistet wird und u.a. folgendes umfaßt:

- maßgeschneiderte Seminare
- methodische Begleitung von Problemlösegruppen und Arbeitssitzungen
- Teamentwicklungen
- Projektmanagement
- individuelle Beratung.

In ähnlicher Weise bieten viele andere Unternehmen "maßgeschneiderte Workshops", "Entwicklungsprogramme", "abteilungs- und zielgruppenspezifische Maßnahmen", "bereichsbezogene Seminare" (z.B. für alle Mitarbeiter einer Abteilung oder Hauptabteilung), "Exklusivprogramme" u.ä. an. CONTINENTAL etwa weist auf die Ergänzung der Standardseminare durch "vielfältige Aktivitäten im Rahmen von OE" hin, bei denen das Bildungswesen "Moderationshilfe leistet"; DIEHL spricht von maßgeschneiderten Ergänzungen zum Standardprogramm in Form von "problemorientierten und bereichsbezogenen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen". Manche Programme (z.B. DORNIER, MERCEDES-BENZ; NORD LB) beschreiben auch gleich in knapper Form, was mit OE gemeint ist. MBB berichtet von 35 Workshops im Jahre 1989, in denen "die verschiedensten Aspekte der OE bearbeitet und Lösungsansätze konkretisiert werden" konnten und vom "Trend zu bereichsbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen". PREUSSAG hat auch begrifflich konsequent umgestellt, indem das Programm überschrieben ist mit: "Personalentwicklung, Seminare, Consulting" (vgl. den Hinweis unter 1.2).

Eine interessante Variante, die zeitliche Flexibilität des Weiterbildungsangebots zu erhöhen, bietet KEIPER RECARO, wo ein Seminarkatalog ohne feste Termine erstellt wurde, "weil nach unserer Erfahrung eine bedarfsbe-

zogene Terminabsprache sinnvoller ist". MERCK hat entsprechend organisatorisch umgestellt, indem die "klassische" Weiterbildung in die Ausbildungsbereiche (kaufmännische, technische und naturwissenschaftliche Ausbildung) integriert und eine neue Abteilung Mitarbeiterförderung gebildet wurde, die sich ausschließlich um "Personalentwicklung und Bereichsentwicklung" kümmern soll.

BMW unterscheidet 4 Bereiche der betrieblichen Bildungsarbeit:

(1) Berufliche Erstausbildung, (2) Fortbildung, (3) Weiterbildung¹ und (4) Führungstraining/Organisationsentwicklung.

Nur die - angebotsorientierten - Weiterbildungsveranstaltungen, die ausschließlich **außerhalb der Arbeitszeit** stattfinden, sind in einem Gesamtprogramm ausgewiesen; in den Bereichen (2) Fortbildung und (4) Führungstraining/OE initiiert und organisiert der Fachvorgesetzte in Abstimmung mit dem Bildungswesen bedarfsorientiert die jeweiligen Bildungsmaßnahmen; Standardprogramme gibt es nicht.

Von der hierarchischen zur funktionalen Gliederung?

Nach welchem Hauptgliederungspunkt sind die Weiterbildungsangebote der Standardprogramme selbst wiederum gegliedert? Mir scheint, daß sich hier eine leichte Verschiebung von der hierarchisch-statusbetonten Zielgruppenorientierung hin zur Funktions-, Themen- und Fähigkeiten-orientierten Gliederung leise andeutet. Beispiel DORNIER: "Nur das Angebot für Führungskräfte der Linie und für Projektgruppenleiter finden Sie noch separat ausgewiesen; für alle anderen Zielgruppen orientieren sie sich an den Themen."

Die hierarchisch-statusbetonte Zielgruppenorientierung ist aber weiterhin üblich; sie zeigt sich z.B. daran, daß es - neben dem "allgemeinen" oder "fachbezogenen" Weiterbildungsprogramm - eigene Programmhefte für "obere Führungskräfte", "leitende Mitarbeiter" o.ä.

gibt (z.B. CLAAS, MERCEDES-BENZ, HENKEL, OTTO) oder daß ein Programmteil für AT-Mitarbeiter, ein anderer für tarifliche Mitarbeiter ausgewiesen wird (AKZO, RHEINBRAUN). Natürlich ist "Führen" eine Funktion und insofern sind spezielle Angebote für Führungskräfte etwa unter der Überschrift "Management" oder "Führungsseminare" funktional und themenbezogen. Die Übergänge sind denn auch fließend und meine Zuordnung zu eher "hierarchisch-status-betont" ergibt sich aus der Kombination verschiedener zusätzlicher Aspekte, zum Beispiel: Wird die Gruppe der Führungskräfte noch einmal in mehrere Führungsebenen unterteilt? Werden bestimmte Führungskräftegruppen ausgeklam-

Abb. 2: Zielgruppengliederung als Mischung aus Hierarchie-Status-, Bildungsabschluß- und Funktionen-Orientierung (BAYER)

-
- "Einheitliche Führungskräfte-Fortbildung für Leitende Mitarbeiter/innen aller Bereiche, mit den Zielgruppen (als Empfehlung)
 - Leitende Mitarbeiter neu in der Unternehmung
 - Leitende Mitarbeiter als Betriebs-, Referats-, Gruppenleiter o.a.
 - Leitende Mitarbeiter als Abteilungsleiter
 - Leitende Mitarbeiter als Ressort- und Unternehmensbereichsleiter
-
- **Übrige Zielgruppen**
 - Ingenieure/innen mit Fachhochschulstudium
 - Ingenieure/innen, Techniker/innen in der Anwendungstechnik, die vorwiegend in der Kundenberatung tätig sind
 - Mitarbeiter/innen der Vertriebsressorts
 - Mitarbeiter/innen in der Beschaffung
 - Mitarbeiter/innen des Personalwesens
 - Mitarbeiter/innen der Werbung
 - Mitarbeiter/innen aus AV/VA, Vertrieb, VBs, Vertretungen
 - Mitarbeiter/innen mit Sekretariatsaufgaben
 - Mitarbeiter/innen im Werkschutz
 - Meister/innen und Vorarbeiter/innen
 - Laboranten/innen und Chemotechniker/innen
 - Facharbeiter/innen
 - Verschiedene
-

1 zur Unterscheidung zwischen (2) und (3) s.o.

merkt? Tauchen dieselben Themen im Weiterbildungsprogramm für Nicht-Führungskräfte auf? Gibt es organisatorische, räumliche oder sonstige Privilegien?

Eine Mischung aus hierarchisch-statusorientierter, Bildungsabschluß-orientierter und funktionaler Gliederung zeigt z.B. das Programm von BAYER (vgl. Abb. 2).

MBB gliedert seine Personalentwicklungsprogramme nach folgenden Zielgruppen (vgl. Abb. 3).

Zusätzliche Zielgruppen sind Meister/innen, Mitarbeiter/innen in Sekretariatsbereichen, Sachbearbeiter/innen und Mitarbeiter/innen in Projekten.

Das typische funktions- und themenorientierte Programm gliedert sich etwa so:

- Technik
- Wirtschaft
- Verhalten

- Methoden
- Fremdsprachen
- Selbstlernen (BOSCH)

oder

- verfahrensorientierte Trainings (Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken)
- beziehungsorientierte Trainings (Zusammenarbeit) (BP)

oder

- Arbeitsplatzbezogenes Fachtraining
- Arbeitstechniken
- Arbeitsplatzübergreifende Sonderseminare
- Nachwuchsförderung (Azubis, Ausbilder)
- Führungskräfteentwicklung (für Vorarbeiter, Meister, Führungsnachwuchs, obere Führungskräfte) (DIEHL)

BULL gliedert - nach "heute allgemein anerkannter Differenzierung der Arbeitsumfelder in der Informationsverarbeitung" - sehr klar in folgende Zielgruppen (vgl. Abb. 4).

Abb. 3: Hierarchie-betonte Zielgruppengliederung (MBB)

Führungshierarchie		Programmhierarchie	Fachhierarchie
Leiter/innen v. Arbeitsgruppen	Führungsnachwuchskräfte	Projektbeauftragte	Fachbeauftragte
Leiter/innen v. Abteilungen		Projektleiter/innen	Fachberater/innen
Leiter/innen v. Hauptabteilungen	—	Programmleiter/innen	Chef-Ingenieure/innen
Leiter/innen v. Ressorts		Programmbereichsleiter/innen	Chef-Berater/innen
(Zusätzliche Zielgruppen sind Meister/innen, Mitarbeiter/innen in Sekretariatsbereichen, Sachbearbeiter/innen und Mitarbeiter/innen Projekten.)			

Abb. 4: Zielgruppen nach Arbeitsumfeldern (BULL)

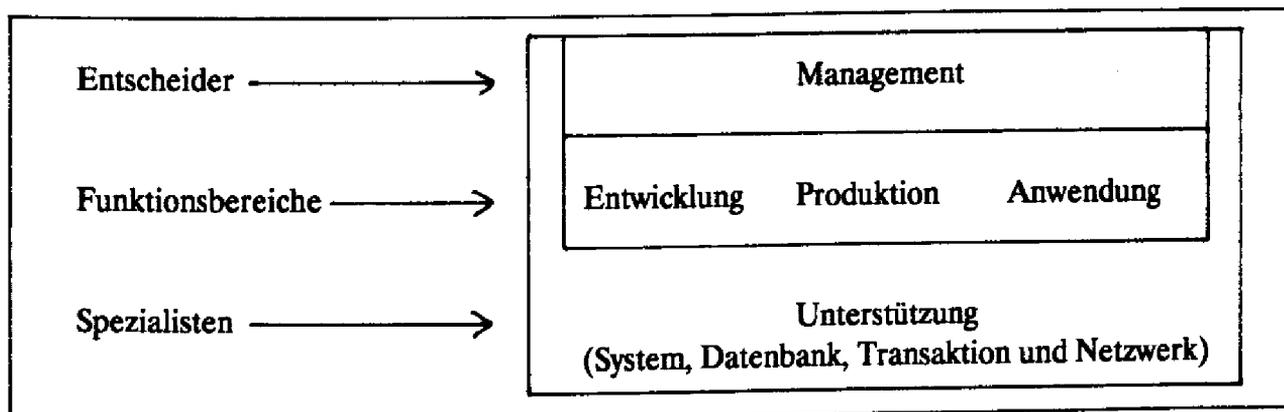


Abb. 5: Kombination aus Hierarchie- und Fähigkeiten-orientierter Zielgruppenbildung (OTTO)

Inhalte	Fachliche Fähigkeiten	Methodische Fähigkeiten	Soziale Fähigkeiten	Strategische Fähigkeiten
Veranstaltungsangebot	z.B. * PC-Schulung * Betriebswirtschaft * Sprachen	z.B. * Verhandlungsführung * Projektmanagement * Zeitmanagement	z.B. * Erfolgreich arbeiten im Team * Führungstraining * Mitarbeitermotivation	z.B. * Portfolio-Technik * Chancen-Gefahren-Analyse
Programm für leitende Mitarbeiter	Leitende Mitarbeiter			
	Erweiterter Führungskreis			
Bildungsprogramm	Führungskräfte			
	Qualifizierte Nachwuchsmitarbeiter			
	Neue Mitarbeiter			
Bildungsprogramm für Auszubildende	Auszubildende			

Auch die naheliegende Kombination von Hierarchie- und Fähigkeitenorientierung ist zu finden, z.B. bei OTTO (vgl. Abb. 5).

Darüber hinaus hat OTTO je eigene Programmhefte für die Funktionsbereiche Lagerwirtschaft und Einkauf sowie für die Zielgruppen Leitende Angestellte und Azubis).

Folgende Beispiele verdeutlichen eine Zielgruppeneinteilung nach dem Kriterium Fähigkeiten bzw. Kompetenzen (wenn auch die Zuordnung der einzelnen Seminare bisweilen fragwürdig erscheint! (Vgl. Abb. 6)

Abb. 6: Fähigkeiten- bzw. Kompetenzorientierte Zielgruppenbildung

GILDEMEISTER

- Bereich Fachkompetenz (DV/CAD, Recht, Sprachen, BWL, etc.)
 - Bereich Methodenkompetenz (Planung und Organisation, Qualität, persönliche Arbeitsmethoden und -techniken, funktionsorientierte Arbeitsmethoden und -techniken)
 - Bereich Sozialkompetenz (Führungsverhalten, Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten, Rhetorik)
-

WACKER

- Seminare zur Erweiterung der Fachkompetenz (BWL, Chemie, Informatik, Marketing, Personal, etc.)
 - Seminare zur Erweiterung der Sozialkompetenz (Kommunikation, Präsentation, Moderationstraining, etc.)
 - Seminare zur Erweiterung der Management-Kompetenz (Organisationsdiagnose, Praxis des Bewerbungsgesprächs, etc.)
-

Natürlich werden auch andere Gliederungskriterien für den Programmaufbau angewandt, etwa das Kriterium Dauer (IBM):

- Standardkurse (meist bis zu 5 Tagen)
- Langzeitkurse (z.B. im Fach Chemie über 22 Wochen mit Abschluß einer Berufsfachschule)
- Blockkurse (z.B. CIM mit insgesamt 22 Tagen).

Kriterium (De-)Zentralisation (PREUSSAG):

- Individuelle Maßnahmen (externe Seminare und Selbstlernprogramme)
- Dezentrale Maßnahmen (im Ermessen der Unternehmensbereiche, z.B. Workshops, Qualitätszirkel, Fachlehrgänge)
- Zentrale Maßnahmen (bereichsübergreifende bzw. konzernweite Veranstaltungen)

"Bausteinprinzip"

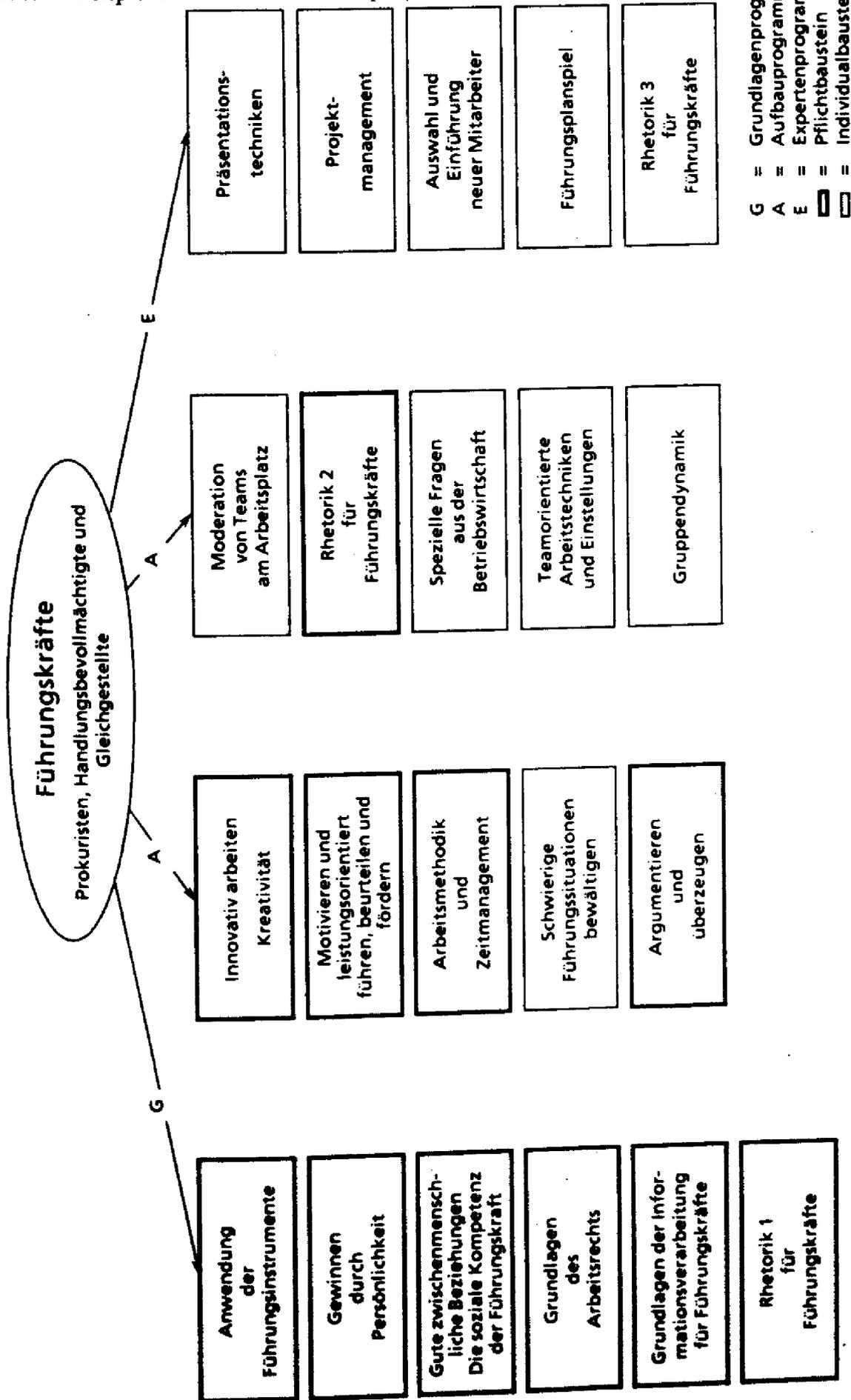
Als kennzeichnend sei hier stellvertretend für viele andere der Veranstaltungsaufbau von KLÖCKNER zitiert: Die "Zielfelder" (z. B. Führung und Zusammenarbeit, Persönlichkeitsentwicklung und Arbeitstechniken, Informationsmanagement/Informationsverarbeitung etc.) werden in "Bausteinen" bearbeitet, d.h. "stufenweise und aufeinander aufbauend". Mehrere Bausteine bilden ein "Programmangebot". Einige davon gelten als "Pflichtbausteine": sie "sollten unbedingt besucht werden." (Vgl. Abb. 7)

"Bildungs Kooperationen"

Zu den beiden typischen Bildungsangebotssegmenten "interne Weiterbildung" unter unternehmenseigener Regie und "externe Weiterbildung" treten verstärkt verschiedene Kooperationsformen, die kaum noch in das Schema Intern-Extern passen. Dazu zählen etwa firmenübergreifende, branchenbezogene Institute, wie das "Papiermacherzentrum Gernsbach", eine Kombination von Verbandszentrale mit dem Aus- und Weiterbildungszentrum der deutschen Zellstoff- und Papierindustrie und bundesweit zuständiger Berufs- und Fachschule; die "Bank-, Sparkassen-, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien; die "Burda-Akademie" im Zusammenhang mit der deutschen Journalistenschule; die "Berufsakademie" in Baden-Württemberg; Seminare des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie. Dazu zählen auch Kooperationen mit Hochschulen, wie z.B. diejenige der Lufthansa mit der European Business School (Oestrich-Winkel) für "Führungsnachwuchskräfte ohne Hochschulstudium"; die Aufbaustudiengänge für Ingenieure in Kooperation zwischen Mercedes-Benz und Fachhochschulen in Mannheim und Eßlingen; das Hochschulkolleg von SEL, das "noch wenig bekanntes technisches Know-How einem breiten Kreis von Mitarbeitern vermitteln will und bei dem die technischen Fachabteilungen eng mit "Dozenten und Wissenschaftlern von Universitäten und Forschungsinstituten zusammenarbeiten".

Abb. 7: Beispiel für ein Bausteinkonzept (KLÖCKNER)

Programmorschlag für die Zielgruppe



Das sich weiter verstärkende internationale Geschäft des Hauses ist bei der Stoffplanung der Bausteine ein wesentlicher Orientierungspunkt. Bei Bedarf können einzelne Bausteine auch in einer Fremdsprache angeboten werden.

Programmatisch heißt es dazu in der Broschüre: "Bildungsarbeit bei DAIMLER-BENZ": "Zunehmende Bedeutung messen wir .. unternehmensübergreifenden Kooperationen künftig für den Bereich der Weiterbildung bei." Und in der Broschüre von IBM: "Vorsprung durch Wissen" lesen wir: "...sind alle institutionalen Anbieter wie Schulen, Hochschulen, Akademien, Telekolleg, Fernlehrgänge, Vortragsreihen etc. mit einzubeziehen."

Manche Unternehmen betreiben, im Verbund mit anderen, eigene Weiterbildungsinstitute, die ihre Seminare am Markt anbieten. Zum Beispiel sind WEIDMÜLLER, OETKER und WESTFALIA SEPARATOR am IME, Bielefeld, beteiligt; ein Teil von dessen Seminaren wird auch firmenintern durchgeführt.

2.5 Themenschwerpunkte

Unter 2.4 (Von der hierarchischen zur funktionalen Gliederung?) habe ich schon einige typische Themenfelder zitiert. Zählt man aus, welche Themen neu oder vermehrt in die Weiterbildungsprogramme aufgenommen und welche ausdrücklich als Schwerpunktthemen genannt wurden, dann ergibt sich folgende Übersicht (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Neue, zusätzliche oder vermehrt angebotene Themen 1990 (Anzahl Nennungen in den einleitenden Hinweisen der Weiterbildungsprogramme)

	Anzahl Nennungen
Fremdsprachen	10
Kommunikation/Rhetorik o.ä.	8
Technik (insb. Automatisierungstechnik)	8
Verkauf/Vertrieb	8
Mitarbeiter-Führung	7
Umweltschutz/Sicherheit	7
EDV/Informatik	6
Qualitätssicherung	3
BWL	3
Frauenpolitik	3
Arbeitssicherheit	2

2.6 Zielgruppen der Weiterbildung: auch zukünftige Mitarbeiter und Kunden

Über die unter 2.4 (Von der hierarchischen zur funktionalen Gliederung?) schon erwähnten Zielgruppen hinaus werden häufig sogenannte Sonderseminare für spezielle Mitarbeitergruppen angeboten, u.a. für Führungsnachwuchskräfte, Sekretärinnen, Ausbilder und interne Referenten, Betriebsräte.

KHD öffnet alle Fortbildungsseminare sogar Ehegatten und Kindern von Werksangehörigen und Pensionären, sofern Plätze frei sind. Die Teilnahme ist kostenlos. Bei ZEISS heißt es: "Soweit noch Plätze ... frei sind, können Mitarbeiter/innen auch auf eigene Zeit, auch Pensionäre und in begrenztem Umfang auch Gäste von außerhalb der Firma teilnehmen, wenn sie in die Zielgruppe passen."

Mehrere Weiterbildungsprogramme richten sich aber auch an Zielgruppen außerhalb des Unternehmens. So existieren spezielle Angebote für Studenten (z.B. BAYERISCHE LANDESBANK; BP; IBM; SIEMENS). Insbesondere den High Tech-Unternehmen sind die Kunden eine wichtige Zielgruppe, die teilweise zusammen mit internen Mitarbeitern an Schulungsmaßnahmen teilnehmen, oder für die es eigene Programme gibt. (Bei IBM waren ca. 40% der Gesamtteilnehmer Kunden).

2.7 Methodisch-didaktische Akzente: "Weg von seminaristischer Schulung"

"Es gibt .. kein Weiterbildungsprogramm im herkömmlichen Sinn mehr, aus dem Seminare ausgewählt werden können... (Es) werden künftig neben Programmen, für die regelmäßig Bedarf besteht, vermehrt methodische Vorgehensweisen und ausgewählte Maßnahmen vorgestellt." (BAYERISCHE LANDESBANK).

Langfristige Entwicklungsprogramme

Viele Unternehmen betonen langfristige Entwicklungsprogramme; hier eine kleine Auswahl:

Bei BOEHRINGER INGELHEIM, möchte man z.B. weg von seminaristischer Schulung hin zum Projektmanagement: "Entwicklungsfähigen" Mitarbeitern ohne größere Führungsverantwortung werden z.B. von der Geschäftsführung Projekte übertragen; begleitend erfolgt die Schulung in den Techniken des Projektmanagements und der effektiven Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen. Hohen Anteil an Personalentwicklung hätten auch Workshops/Moderationen in Fachabteilungen. "Bei diesen Projekten wirken alle Mitarbeiter der Personalentwicklung als Moderatoren und Begleiter von Änderungsprozessen in den Fachabteilungen mit ... Die Aktivitäten dienen als Hilfe zur Selbsthilfe vor Ort."

Bei BEIERSDORF besteht ein "größerer Bedarf an Entwicklungsprogrammen für bestimmte Zielgruppen .. Deshalb wurde eine neugeschaffene Abteilung damit beauftragt, die Programme zu verstärken und auszubauen, die schwerpunktmäßig die Initiierung und Begleitung längerfristiger Entwicklungsmaßnahmen beinhalten." Dazu gehört z.B. das "Managemententwicklungsprogramm Führungslehre", an dem 15 Mitarbeiter mit "deutlich erkennbarem Potential für eine Leitungsfunktion" aus verschiedenen Ressorts teilnehmen, und das sich über rd. 1 1/2 Jahre erstreckt.

DORNIER führt jährlich "geschlossene Schulungsprogramme für angehende Projektleiter" durch. Die Standardversion besteht aus insgesamt 3 Monaten Seminare, 2,5 Monaten Besuche in projektzuarbeitenden Fachabteilungen und 5 Monaten praktische Mitarbeit in Projekten. Das Bildungswesen plant, organisiert und steuert diesen Prozeß.

Selbstlernen

Viele Unternehmen weisen in ihren Programmen die Rubrik "Selbstlernen", "Lernprogramme zum Selbststudium" oder "Fernlehrgänge" etc. aus; manche Unternehmen (z.B.

DATEV) haben ein eigenes Schulungsprogramm "Kurse im Selbststudium" oder besitzen "Selbstlernzentren" (z.B. BOSCH) oder "Computerzentren" (HOECHST). In die Rubrik "Selbstlernen" gehören einerseits Fernlehrgänge (z.B. in Zusammenarbeit mit AKAD), andererseits zunehmend sog. Computerlernprogramme, etwa als "interaktives Video" bezeichnet, bestehend aus "Computerlernprogrammen, die durch Kurzfilme oder Standbilder angereichert werden" (KKB). (KLÖCKNER nennt seine zuständige Hauptabteilung sogar schon "Fortbildung und Audiovision"!).

Die Lernplätze sind technisch mit PC, Monitor, Bildplattenspeicher, Audio- und Video-Geräten ausgestattet; die Lernprogramme entsprechend über Video- und Audio-Cassetten, Computerdisketten und in Form der gedruckten programmierten Unterweisung verfügbar.

BOSCH zum Beispiel verleiht tragbare PCs und entsprechende Lernprogramme für maximal 14 Tage; sog. Hardware-Lernsysteme (Experimentiergeräte mit ausführlichen Unterlagen und Versuchsanleitungen) zu Themen wie "Elektronik im Selbstunterricht" u.a. werden für maximal 4 Wochen ausgeliehen.

2.8 Weiterbildungsplanung und -steuerung

"Der Vorgesetzte als (weiterhin) Hauptverantwortlicher"

Natürlich sind bei Weiterbildungsentscheidungen mehrere "Instanzen" beteiligt, die zentrale Rolle spielt aber weiterhin der Vorgesetzte, wobei sich die Programme nur graduell bezüglich der Mitsprache des Mitarbeiters unterscheiden: Es gibt Nuancen zwischen "vom Vorgesetzten zur Weiterbildung delegiert" (z.B. SEL) bis "im Gespräch vereinbart", wobei letztere Form überwiegt. Bei A. SPRINGER darf sich der Teilnehmer "persönlich" anmelden und muß lediglich von seinem Vorgesetzten "abzeichnen" lassen.

Typisch für die mehrheitliche Regelung ist etwa folgende Aussage (SCHERING): ".. sind

die Vorgesetzten für die Förderung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verantwortlich. Diese sind aber auch aufgerufen, ihre weitere Qualifizierung als eine an sie gestellte Anforderung zu begreifen. Die zentrale Weiterbildung versteht sich dabei als Dienstleistungsfunktion, die berät, Anstöße gibt, geeignete Maßnahmen durchführt und administrativ Unterstützung leistet."

Programme signalisieren also gewisse Nuancen, was die Eigenverantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters betrifft. Weitere Symptome für den Anteil an Eigenverantwortlichkeit lassen sich aus gewissen Randbedingungen ableiten: So dürfte es nicht gerade ein Zeichen für großes Zutrauen in die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter sein, wenn zahlreiche Unternehmen ihre Weiterbildungsprogramme ausschließlich den Vorgesetzten zur Verfügung stellen (einschließlich der sog. Selbstlernprogramme), oder wenn es im Programm heißt (STADTSPARKASSE DÜSSELDORF): "Die Anmeldung der Teilnehmer ... erfolgt durch den jeweiligen Vorgesetzten auf einem Sammelvordruck, um so eine zielgerichtete **Beschickung(!)** und eine Terminkoordinierung in der Einsatzstelle zu gewährleisten...".

Im Gegensatz dazu liest man bei WEIDMÜLLER: "Jeder Mitarbeiter ist zunächst für seine Weiterbildung selbst verantwortlich."

Weiterbildungsbedarf: Fördergespräche als wichtigstes Instrument

Viel genutztes und offenbar wichtigstes Instrument sind die regelmäßigen Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, manchmal noch "Mitarbeiterbeurteilung", meist jedoch "Fördergespräche" genannt, in denen u.a. auch der Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters festgelegt wird. Hinzu kommen dann meist Abstimmungen zwischen den Fachabteilungsleitern und den zuständigen Personalressorts, z.B. mit Mitarbeitern des Weiterbildungsbereichs.

In vielen Unternehmen übernehmen sog. Fortbildungs- oder Weiterbildungsbeauftragte

(-referenten) in den einzelnen Bereichen bzw. Abteilungen die Aufgabe, den Weiterbildungsbedarf mit den "zentralen Diensten" bzw. den Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsabteilungen abzustimmen. KKB befragt die Produktmanager, welcher Seminarbedarf sich aufgrund von Produktentwicklungen ergibt. Einige Unternehmen haben Fortbildungsausschüsse (BAYER) oder Abstimmungskreise zur Festlegung und Überwachung der Fortbildungsprogramme für die einzelnen Zielgruppen eingerichtet. Die STADTWERKE NÜRNBERG und HÜLS verbanden mit der Zustellung des neuen Programms eine Fortbildungsumfrage, andere haben ein Formblatt "Programmorschläge" dem Programm beigeheftet. Bei der Platzzuteilung gibt es in vielen Unternehmen eine Quotenregelung, nach der jedem Bereich eine bestimmte Anzahl Seminarplätze zugeteilt werden.

Weiterbildungserfolgskontrolle: "Gezielte Vor- und Nachbereitung"

Viele Programme sprechen von "gezielter Vor- und Nachbereitung der Seminare". Häufig wird der Vorgesetzte aufgefordert, die Ziele der geplanten Weiterbildung genau zu formulieren und später deren Verwirklichung zu kontrollieren. Zahlreiche Programme enthalten dazu konkrete Empfehlungen und Leitfäden. So soll der Vorgesetzte etwa vor dem Besuch der Weiterbildungsveranstaltung im Gespräch mit dem Mitarbeiter Erwartungen formulieren, bei einer Nachbesprechung einen "Aktionsplan" festlegen und zusätzlich häufige Mitarbeitergespräche unter dem Aspekt führen: "Hat er alle Möglichkeiten der Anwendung des Gelernten genutzt?" Die Sicherung des Weiterbildungserfolgs setzt also in der Regel schon vor Kursbeginn, etwa mit der Überprüfung ein, ob die infrage kommende Weiterbildungsveranstaltung für den Mitarbeiter "notwendig" bzw. "nützlich" ist. Zum Beispiel muß jede Kursmeldung grundsätzlich schriftlich begründet werden (HÜLS). Auf der Rückseite des Seminaranmeldebogens von FICHTEL & SACHS sollen die Erwartungen sowohl des Teilnehmers an das Seminar als

auch des Vorgesetzten an den Teilnehmer schriftlich fixiert und dem Seminarleiter vor dem Seminar zugeleitet werden.

Die schon genannten Weiterbildungsbeauftragten (sie werden regelmäßig im Programm aufgeführt) können Vorschläge für die Teilnahme machen und prüfen die Teilnahmevoraussetzungen. Die COMMERZBANK sieht z.B. eine Überprüfung der Gesamtweiterbildungsmeldungen pro Gebietsstelle hinsichtlich "Zielgruppenkonformität, Förderungswürdigkeit und Dringlichkeit" vor, bevor die Anmeldungen an die ZPA-Aus-/Fortbildung gehen. An dieser Überprüfung sind die Personalleiter und/oder die Gruppenleiter Aus-/Fortbildung und die jeweiligen Fachabteilungsleiter beteiligt.

Weil der Weiterbildungserfolg der "klassischen" Weiterbildungsseminare fragwürdig war, hat EDUSCHO sie abgeschafft und durch streng auftragsbezogene Aktivitäten ersetzt. "Für uns bemißt sich der Lernerfolg am erzielten Grad der vorab definierten Veränderungen. Dies war durch die bisher praktizierte Vorgehensweise nur begrenzt möglich, wenn sich Mitarbeiter aussuchten, was sie oder ihre Mitarbeiter jeweils lernen sollten."

Nur wenige Unternehmen führen bei einigen ihrer Veranstaltungen Abschlußtests o.ä. durch; SCHWÄBISCH HALL vergibt dabei sogar Noten von 1-5!

Häufig sind auch Seminar- oder Lehrgangsbeurteilungen durch die Teilnehmer vorgesehen, etwa über Fragebogen oder unstrukturierte "Feedbacks". Hier zum Beispiel die strenge Regelung von SCHWÄBISCH HALL:

"Lehrgangsbeurteilung"

Nach dem Seminar erhalten die Teilnehmer(innen) einen Bewertungsbogen zur Beurteilung der Bildungsmaßnahme und des Dozenten. Es wird beschrieben, welche Erwartungen an das Seminar erfüllt oder nicht erfüllt wurden. Außerdem wird schriftlich festgelegt, welche Seminarinhalte im jeweiligen Arbeitsbereich praktisch umgesetzt werden sollen. Diese Erklärungen müssen vom Vorgesetzten gegengezeichnet wer-

den, danach erfolgt die numerische Bewertung der Bildungsmaßnahmen.

Das Original dieser Bewertung ist unbedingt an PSB zu senden."

Weiterbildungskosten: "Verursachergerechte Zurechnung"

Zwar gibt es eine ganze Reihe von Unternehmen, die Weiterbildung nicht nur dem einzelnen Mitarbeiter sondern auch den jeweiligen Abteilungen "kostenlos" anbieten und über das zentrale Weiterbildungsbudget finanzieren. Einige Unternehmen bringen aber in ihren Programmen zum Ausdruck, daß sie - im Gegensatz zu früheren Jahren - erstmals die Kosten für jedes Weiterbildungsangebot angeben und den entsprechenden Kostenstellen bzw. Einheiten berechnen. Manche Programme enthalten oder verweisen auf Gebührenlisten oder Preislisten (z.B. BULL, KLÖCKNER, UNILEVER). So berechnet etwa BP für seine Dreitagesseminare zwischen 1200- und 2140.- DM pro Teilnehmer zuzüglich Unterbringung, Verpflegung und Reisekosten. Andere Unternehmen berechnen Pauschalgebühren: Bei BASF betragen sie z.B. 240.- DM pro Tag und Teilnehmer zuzüglich 160.- DM bei Übernachtungen.

Einige Unternehmen, wie z.B. AKZO, stellen für jedes Seminar die kalkulierten Kosten für Seminarvorbereitung, Seminarorganisation und -durchführung in Rechnung; "für jeden 'Service auf Anforderung' gibt es in der Phase der Projektanbahnung eine spezifische Kalkulation"; andere (z.B. PHILIPS) berechnen bei speziell für die Bereiche vorbereitete und durchgeführte Workshops und Seminare 2200.- DM pro Trainer und Tag.

Die Reisekosten und die externen Seminargebühren sind in der Regel von der entsendenden Kostenstelle zu tragen.

In jedem Fall verzichtet man aber bei bestimmten Seminaren "von übergeordneter Bedeutung" auf die Kostenbelastung. Bei BASF war dies z.B. beim Thema Gesellschaftspolitik der Fall, und bei AKZO waren immerhin 17

von insgesamt 42 Seminaren von der Kostenbelastung ausgenommen.

Die Frage der Anrechnung von Weiterbildung als Arbeitszeit wird unter 2.9 aufgegriffen.

2.9 Motivationsaspekte der Weiterbildung

Weiterbildung als bezahlte Arbeit, die auch noch Freude macht

Zwei Programmbeispiele:

(1) KKB: „.. ist .. unser Trainingsprogramm ganz darauf abgestimmt, in gelockerter Atmosphäre gemeinsam zu lernen. Auf eine engagierte Weise, die einfach Spaß macht.“ Dazu ist das Programm mit vielen Fotos fröhlicher Menschen ausgestattet.

(2) KÖRBER: "Wenn Sie Ihr Lernen aus unserem Seminar erfolgreich umsetzen, dann müssen Sie anschließend weitermachen. Dazu gehört, daß Sie Ihren Maßnahmen- oder Aktionsplan verwirklichen ... Ihr Vorgesetzter ist im Seminar Ihr unsichtbarer Begleiter!". Dies ist ein typischer Satz aus den 1 1/2 Seiten starken Hinweisen über "erfolgreiche Teilnahme an unseren Fortbildungsveranstaltungen".

Ich kann mir unschwer vorstellen, welches Programm die Mitarbeiter wohl eher zur Weiterbildung motiviert.

Interne Weiterbildungsmaßnahmen sind für den Mitarbeiter meist kostenlos, bei externen Weiterbildungsmaßnahmen wird öfter eine finanzielle Eigenbeteiligung des Mitarbeiters gefordert (z.B. 80.- DM Eigenbeteiligung; oder die Lehrmittel sind selbst zu zahlen). Bei einigen Unternehmen gibt es 50% Kostenerstattung bis zu einem jährlichen Höchstbetrag (etwa 100.- DM oder 200.- DM) für Volkshochschule und andere externe Seminare oder für sog. "Freizeit-Weiterbildung" (EUREST, HENKEL, MERCEDES-BENZ, OTTO). Nur zwei (mittelgroße) Unternehmen (HOPPECKE und LINDE-GÜLDNER) verlangen von ihren Mitarbeitern, daß sie sich überwiegend bzw. grundsätzlich außerhalb der Arbeitszeit weiterbilden. Bei allen anderen gilt

Weiterbildung grundsätzlich als Arbeitszeit, allerdings mit vielfältigen Ausnahmen. Zum Beispiel werden Sprachkurse zur Hälfte als Arbeitszeit angerechnet, obwohl sie außerhalb der regulären Arbeitszeit stattfinden (KSB), oder bestimmte, aus Unternehmenssicht weniger dringlich und wichtig erscheinende "persönliche" Weiterbildungsaktivitäten liegen außerhalb der Arbeitszeit (BOSCH, MERCEDES-BENZ, SCHENCK, SEL, SHELL, WABCO), obwohl die angebotenen Themen in der Regel streng berufsbezogen, bzw. manchmal identisch sind mit denjenigen, die für bestimmte Zielgruppen während der Arbeitszeit angeboten werden.

Übrigens ist der Ausdruck "persönliche" Weiterbildung m.E. nicht deshalb zutreffend, weil es sich hier um weniger fachliche oder weniger berufsbezogene Inhalte handelt, sondern er trifft zu, weil es sich dabei um eine "persönliche" Weiterbildungsentscheidung des Mitarbeiters, unabhängig von der Empfehlung, Billigung, Delegation oder Anordnung des Vorgesetzten handelt.

WANDEL & GOTTERMANN geben bei jedem Kurs die "Zeitgutschrift" an. Sie reicht von 0% (keine Zeitgutschrift) bis 100% (Kurs wird voll als Arbeitszeit angerechnet) bzw. wird als angerechnete Stunden pro Tag angegeben (z.B. 7,4 Stunden pro Tag); falls eine Zeitgutschrift > 0 angegeben ist, muß der Vorgesetzte den Besuch genehmigen.

Überstundenzuschläge für Weiterbildungsaktivitäten, die über die normale Arbeitszeit hinausgehen, werden grundsätzlich nicht gezahlt.

Zusätzliche Weiterbildungsanreize

Natürlich ist der mit Weiterbildung verbundene Kompetenzzuwachs und die daraus folgenden positiven Konsequenzen der Hauptanreiz. Daneben stellen einige Unternehmen aber noch kleine zusätzliche Bonbons in Aussicht: Bei EUREST und REEMTSMA erhalten die Mitarbeiter einen "Weiterbildungspaß", in dem sämtliche Weiterbildungsaktivitäten dokumentiert werden. Andere Unternehmen

stellen regelmäßig Weiterbildungszertifikate aus. KKB verbindet die erfolgreiche Bearbeitung einer Lehrbriefserie mit finanziellen Gewinnchancen. Und selbstverständlich ist das Ambiente weiterhin ein bedeutender Motivationsfaktor. Einen kleinen Vorgeschmack etwa gibt das Programm von THYSSEN: "Allgemeine Hinweise für die Teilnehmer an Seminaren im Trainingszentrum 'Haus Reinsberg': ... Unterkunfts- und Verpflegungsmöglichkeiten für Fahrer sind nicht gegeben... Es wird empfohlen, für die Seminarzeit legere Kleidung, für die Freizeit entsprechende Sportkleidung mitzubringen. Da die Umgebung sich hervorragend für Wanderungen eignet, sollten wetterfeste Kleidung und gutes Schuhwerk nicht vergessen werden. Das Haus Reinsberg verfügt über ein Schwimmbad und eine Sauna (Badekleidung und Bademütze mitbringen!)."

Die Freiwilligkeit der Weiterbildung: "Pflichtbausteine"

Einige Unternehmen bieten obligatorische Weiterbildungsveranstaltungen an, etwa zum Thema Umweltschutz/Arbeitssicherheit für die meisten Mitarbeitergruppen bei BAYER (über die tatsächliche Teilnahme sollen die Bildungsabteilungen der Werke in regelmäßigen Abständen einen Soll-Ist-Vergleich erstellen). BULL unterscheidet in "obligatorische", "dringend empfohlene" und "wünschenswerte" Veranstaltungen und weist diese entsprechend aus. CLAAS gliedert in obligatorische und fakultative Führungstrainingsmaßnahmen und verpflichtet alle Führungskräfte, mindestens 5 Tage pro Jahr an Führungskräfte-Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. In ähnlicher Weise zeigt das Programm der STADTSPARKASSE DÜSSELDORF hinter jeder Veranstaltung "Empfehlung" oder "Pflicht" an. Bei KLÖCKNER gibt es sog. "Pflichtbausteine". Zum Beispiel enthält der aus insgesamt 21 Bausteinen zusammengesetzte Programmvorschlag für die mittleren Führungskräfte 11 Pflichtbausteine. Wieder andere Unternehmen "empfehlen" mehr oder weniger eindringlich bestimmten Zielgruppen,

spezielle Weiterbildungsangebote wahrzunehmen.

3. Zusammenfassung und Kurzkomentar

Zusammenfassung

Kurz zusammengefaßt ergeben sich aus der Weiterbildungsprogrammanalyse folgende Gesichtspunkte:

Weiterbildung gilt als zunehmend wichtiger (wichtigster) Erfolgsfaktor der Unternehmenspolitik, als eine notwendige Zukunftsinvestition.

Ein Hauptproblem ist dabei weiterhin, Weiterbildung möglichst bedarfsorientiert bzw. transferorientiert zu betreiben. Während einige Unternehmen dazu übergehen, ganz auf die üblichen Weiterbildungsprogramme zu verzichten, und nur noch gezielte Hilfestellung bei konkreten, abteilungsspezifischen Bildungsproblemen geben, und/oder langfristig angelegte Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungs-Prozesse begleiten, versuchen andere Unternehmen, über genauere Weiterbildungsbedarfsanalysen und gezielte Vor- und Nachbereitungen den "Nutzen" zu erhöhen. Das Mitarbeiterfördergespräch ist dabei wichtigstes Instrument.

Aktivierende Lernmethoden in relativ kleinen Gruppen, Workshops u.ä. sind fast selbstverständlich, Selbstlernprogramme, insbesondere im Bereich Informatik und Technik, werden ergänzend angeboten.

Neben der Fachkompetenz gilt die Sozialkompetenz unbestritten als förderungswürdig, bisweilen wird auch noch von Methoden- und Managementkompetenz gesprochen. Die entsprechenden Themen (Arbeits-, Moderations-Technik, Rhetorik, Präsentationstechnik, verschiedene Führungsaspekte etc.) fehlen deshalb auch in fast keinem Programm. Bildungsk Kooperationen mit Verbänden, anderen Unternehmen, Hochschulen etc. nehmen zu.

Weiterbildung gilt in der Regel als Arbeit (ohne Überstundenbezahlung). Eine wach-

sende Zahl von Unternehmen versucht eine "verursachergerechte Kostenbelastung".

Die zentralen Weiterbildungsabteilungen verstehen sich als Anbieter umfangreicher Dienstleistungen. Sie kooperieren oft mit sog. Weiterbildungsbeauftragten in den Fachabteilungen.

Kurzkommentar

Bei den derzeitigen Weiterbildungskonzepten werden meines Erachtens die folgenden beiden Spannungsfelder besonders deutlich:

- 1) das Spannungsfeld Individualität - Sozialität und
- 2) das Spannungsfeld langfristige Personalentwicklung - kurzfristige Bedarfsorientierung.

Zu 1): Die Mitarbeiter von IBM "sind gehalten, teamorientierte Arbeit zu leisten und eigenständige Problemlösungen zu finden" und VW möchte den "selbständigen und teamfähigen Mitarbeiter auf allen Ebenen .. entwickeln".

Zur Förderung der "Individualität" sind dann Themen wie "persönliche Arbeitstechniken", "Zeitmanagement", "Persönlichkeitsentwicklung", "Stressbewältigung" o.ä. im Angebot, zur Förderung der "Sozialität" Themen wie z.B. "Teamarbeit", "Kooperation", "Kommunikation", "Führen" etc.

Zu 2): Viele Unternehmen bekennen sich zwar zur eher langfristigen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, bei denen die zu erreichenden Ziele typischerweise nicht von vornherein exakt und statisch festgelegt werden können, sondern sich evolutiv bzw. durch permanentes Lernen und Korrigieren ergeben. Auf der anderen Seite fordern sie aber - aus berechtigten Wirtschaftlichkeitsgründen - Nutzen- bzw. Bedarfs-orientierte Weiterbildungsmaßnahmen. Diese sollen dann mit dem aus der technisch-ökonomischen Planung entlehnten Instrumentarium über Soll-Ist-Vergleiche, exakte Weiterbildungsergebnismessungen bzw. Investitionsrechnungen mög-

lichst kurzfristig ihren Nützlichkeitsnachweis liefern.²

4. Literatur

- Bronner, R./Schröder, W.: Weiterbildungserfolg, München/Wien 1983.
- Decker, F.: Grundlagen und neue Ansätze in der Weiterbildung, München/Wien 1984.
- Gharajedaghi, J./Ackoff, R.L.: Mechanistische, organismische und soziale Systeme, in: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Ulrich, Bern/Stuttgart 1985, 281-298.
- Gomez, P.: Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Bern 1981.
- Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb, München 1989.
- Hofstetter, H./Lünendonk, T./Streicher, H.: Betriebliche Weiterbildung in Deutschland (Ergebnisse der PERSONAL/SCS-Weiterbildungs-Enquete), in: Sonderdruck aus Personal 1/85.
- Malik, F.: Gestalten und Lenken von sozialen Systemen, in: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Ulrich, Bern/Stuttgart 1985, 205-216.
- Matis, H.: Systemansatz und Evolutionsgedanke als Paradigmen in der (historischen) Sozialwissenschaft, in: Bauer, L./Matis, H. (Hrsg.): Evolution - Organisation - Management, Berlin 1989, 77-83.
- Probst, G.J.B.: Regeln des systemischen Denkens, in: Probst, G.J.B./Siegwart, H. (Hrsg.): Integriertes Management, Festschrift zum 65. Geburtstag von H. Ulrich, Bern/Stuttgart 1985, 181-204.

2 Für weitere kritische Anmerkungen siehe Pullig, 1991b

- Ders.: Selbstorganisation, Organisationsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Hamburg 1987.
- Ders.: Soziale Institutionen als selbstorganisierende, entwicklungsfähige Systeme, in: Bauer, L./Matis, H. (Hrsg.): Evolution - Organisation - Management, Berlin 1989, 145-160.
- Pullig, K.-K./Schäkel, U./Scholz, J. (Hrsg.): Weiterbildung im Wandel - Ergebnisse einer Befragung, Hamburg 1987, 7-40.
- Pullig, K.-K.: Rahmenbedingungen für eine zeitgemäße Personalentwicklung, in: Lezius, M. (Hrsg.): Ganzheitliche Mitarbeiterbeteiligung, Gesprächsforum AGP-Wissenschaft. Ergebnisse des wissenschaftlichen Symposiums am 5. Sept. 1989 in Oestrich-Winkel. Eine Dokumentation der AGP, Kassel 1990, 58-71.
- Ders. a): Organisations- und Personalentwicklung in der Berufsbildung, in: Meyer-Dohm, P./Schneider, P. (Hrsg.): Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen, Stuttgart, erscheint Ende 1991.
- Ders. b): Weiterbildungsprogramme, in: Personal 1, 2/91, 10-13.
- Schneider, P.: Neuorientierung der Berufsausbildung in der Industrie, in: Meyer-Dohm, P./Tuchfeld, E./Werner, E. (Hrsg.): Der Mensch im Unternehmen, Bern/Stuttgart 1988.
- Thom, N.: Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart 1987.
- Weber, W.: Betriebliche Weiterbildung, Stuttgart 1985.
- Weiß, R.: Die 26-Milliarden-Investitions-Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung, Köln 1990.