

Karl-Klaus Pullig

3. Organisation- und Personalentwicklung in der Berufsbildung

Vorbemerkung

Die Beiträge in diesem Band gehen von der gemeinsamen Vorstellung einer „lernenden Unternehmung“ aus. Dabei stellt sich die grundlegende Frage, ob überhaupt und wie denn Unternehmen bzw. Organisationen als Ganze lernen. Bezogen auf Organisations- und Personalentwicklung heißt eine daraus abgeleitete spezielle Frage, in welcher Weise Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungs-Maßnahmen gestaltet werden sollten, damit sie erwünschte Lernprozesse im Unternehmen ermöglichen, anregen oder fördern.

Bei meinem Versuch einer Antwort gehe ich von einem systemtheoretischen Ansatz aus. Der erste Abschnitt versucht deshalb in theoretisch-abstrahierender Form zunächst die Organisation als menschliches System zu typisieren und von organismischen und mechanistischen System-Vorstellungen abzugrenzen. Damit soll ein allgemeiner Rahmen für die spezielleren Hinweise zu Organisationsentwicklungs- und Personalentwicklungs-Konzepten in der Berufsbildung geschaffen werden.

Denjenigen Lesern, die eher an praktischen Umsetzungs- und Gestaltungshinweisen interessiert sind und weniger an theoretischen Zusammenhängen und Begründungen, sei deshalb empfohlen, gleich mit dem zweiten Abschnitt zu beginnen.

3.1 Die Organisation als lernendes menschliches System

„Ganzheitlichkeit“ und „Lernende Organisation“ soll zunächst mit Begriffen aus der Systemtheorie¹ näher charakterisiert werden: Ganz allgemein stellt sich systemtheoretisch die Frage, „... wie Teile zu einem Ganzen integriert werden können, die etwas „Neues“ - ein System – dar-

stellen, das nicht direkt aus den Teilen selbst ableitbar ist ...“ (PROBST, 1985).

ULRICH unterscheidet für das Verständnis von Organisationen drei Ebenen:

- die *materielle* Ebene: Woraus besteht ein System?
- die *funktionelle* Ebene: Wie funktioniert ein System?
- die *Sinnebene*: Welchen Sinn hat ein System?

Auch in der Vergangenheit hat man zwar schon Organisationen wie Systeme betrachtet und gestaltet, allerdings als „mechanistische“ Systeme, die ähnlich funktionieren sollten wie ein kompliziertes Uhrwerk oder eine noch kompliziertere Maschine. Immer mehr gewinnt aber folgende Einsicht Anhänger: „Die zunehmende Zahl von sozialen Krisen und Dilemmas, die sich zur Zeit abspielen, sind ein klares Zeichen dafür, daß unsere Art, soziale Systeme zu behandeln, fundamentale Fehler enthält.“²

Es liegt daher nahe, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von mechanistischen (z. B. komplizierten technischen Regelkreisen), organismischen (z. B. pflanzlichen) und von Menschen gestalteten Systemen (z. B. Wirtschaftsunternehmen) zu untersuchen. Man darf erwarten, daß die gewählten Analogien und die daraus gewonnenen Vorstellungen und Begriffe der Manager großen Einfluß auf die konkrete Gestaltung von Organisationen haben werden: die Vorstellung der Organisation als kompliziertes mechanisches Uhrwerk wird beispielsweise zu anderen Regelungseinrichtungen oder Vorstellungen von Effizienz führen als Analogien zu biologischen Systemen oder Biotopen.

Einige charakterisierende Unterschiede zwischen mechanistischen, organismischen und menschlichen Systemen soll folgende Übersicht knapp zusammenfassen² (vgl. hierzu auch

Systeme		mechanistische Modelle	organismische Modelle	menschliche Modelle
Kriterien				
Analogien	Uhrwerk		Pflanze, Tier	
Funktionsweise	Ursache-Wirkungs-Kette Regelkreise reaktiv, d. h. eindeutig festgelegt	Ursache-Wirkungs-Kette Regelkreise reaktiv, d. h. eindeutig festgelegt	eigene Regulationskräfte bezüglich Außenwirkungen; Selbstreferenz: jedes Verhalten wirkt auf das System und damit auf sich selbst zurück entsprechend, responsiv, d. h. mit gewissen Wahlmöglichkeiten	Koordination durch materielle und geistig-sinnhafte Ordnungsmuster freier Wille: selbstbestimmt, autonom
Zweck	von außen (Schöpfer, Erbauer, Eigentümer ...) vorgegeben, bestimmter Zustand soll erhalten bleiben (Heizung soll 20 Grad Raumtemperatur gewährleisten)	von außen (Schöpfer, Erbauer, Eigentümer ...) vorgegeben, bestimmter Zustand soll erhalten bleiben (Heizung soll 20 Grad Raumtemperatur gewährleisten)	Überleben, Wachstum	Entwicklung von Fähigkeiten für sich und andere
Untersuchungs- methode	Betonung der Analyse, Zerlegung in Bestandteile des Systems	Betonung der Analyse, Zerlegung in Bestandteile des Systems	Betonung der Synthese, d. h. neuer Ganzheiten (z. B. „Land- schaft“, „Tier“, die mehr sind als die Summe ihrer Teile)	zusätzliche Berücksichtigung der Sinnebene
Konsequenzen für die Organisations- gestaltung	Arbeitszerlegung, maschinen- ähnliches Verhalten; Org. als Instrument ihrer Besitzer; Lenkung von oben (Hierarchie); mangelnde Anpassung an Umweltveränderungen	Arbeitszerlegung, maschinen- ähnliches Verhalten; Org. als Instrument ihrer Besitzer; Lenkung von oben (Hierarchie); mangelnde Anpassung an Umweltveränderungen	Anpassung an Umwelt → Homöo- stase d. h. Selbstregulierung; Menschen als „Organe“ bzw. „Zellen“; Analogie: Führungs- funktion – Gehirnfunktion	Individuen bestimmen ihre Ziele und ihre Arbeit selbst; dabei Berücksichtigung der Gesamtheit; Leistung nur als Entwicklungshilfe zur Ver- vollkommnung der eigenen Fähigkeiten. Zulassung von Selbstorganisation

Systeme		mechanistische Modelle	organismische Modelle	menschliche Modelle
Kriterien				
Analogien		Uhrwerk	Pflanze, Tier	
Funktionsweise		Ursache-Wirkungs-Kette Regelkreise reaktiv, d.h. eindeutig festgelegt	eigene Regulationskräfte bezüglich Außenwirkungen; Selbstreferenz: jedes Verhalten wirkt auf das System und damit auf sich selbst zurück entgegenend, responsiv, d.h. mit gewissen Wahlmöglichkeiten	Koordination durch materielle und geistig-sinnhafte Ordnungsmuster freier Wille: selbstbestimmt, autonom
Zweck		von außen (Schöpfer, Erbauer, Eigentümer ...) vorgegeben, bestimmter Zustand soll erhalten bleiben (Heizung soll 20 Grad Raumtemperatur gewährleisten)	Überleben, Wachstum	Entwicklung von Fähigkeiten für sich und andere
Untersuchungs- methode		Betonung der Analyse, Zerlegung in Bestandteile des Systems	Betonung der Synthese, d.h. neuer Ganzheiten (z.B. „Land- schaft“, „Tier“, die mehr sind als die Summe ihrer Teile)	zusätzliche Berücksichtigung der Sinnebene
Konsequenzen für die Organisations- gestaltung		Arbeitszerlegung, maschinen- ähnliches Verhalten; Org. als Instrument ihrer Besitzer; Lenkung von oben (Hierarchie); mangelnde Anpassung an Umweltveränderungen	Anpassung an Umwelt → Homöo- stase d.h. Selbstregulierung; Menschen als „Organe“ bzw. „Zellen“; Analogie: Führungs- funktion – Gehirnfunktion	Individuen bestimmen ihre Ziele und ihre Arbeit selbst; dabei Berücksichtigung der Gesamtheit; Leistung nur als Entwicklungshilfe zur Ver- vollkommnung der eigenen Fähigkeiten. Zulassung von Selbstorganisation

Abbildung 1: Übersicht mechanische – organische – menschliche Systeme

GHARAJEDAGHI/ACKOFF, 1985; MALIK, 1985; VESTER, 1985; SCHAD, 1987).

Mechanistische Systemmodelle fassen Ganzheiten als regelmäßig arbeitende Maschine auf, die durch ihre innere Struktur und die kausalen Naturgesetze determiniert wird. Das Ganze ist vollumfänglich zu verstehen, indem man es analysiert, d. h. in immer kleinere Teile zerlegt. Das Verhalten des Ganzen will man sodann aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen seiner Teile (Elemente, Zellen, Atome, Grundbedürfnisse, Mitarbeiter einer Abteilung etc.) erklären. Da jede Ursache gleichzeitig wiederum als Wirkung aufgefaßt werden muß, der selbst eine andere Ursache zugrunde liegt, muß letztlich alles auf eine einzige (nicht mehr erklärbare) Ur-Ursache (z. B. Urknall, Gott etc.) zurückgeführt werden.

„Die Wirkungen der Anwendung mechanistischer Modelle auf soziale Systeme zeigen sich bei den Anhängern der sogenannten klassischen oder traditionellen Management-Schulen. Die Art und Weise, wie diese ihre Arbeit organisieren, ist eine direkte Folge eines analytischen Denkens. Sie fangen an, indem sie die Arbeit auf elementare Aufgaben reduzieren, die so einfach sind, daß sie von einer Person allein erfüllt werden können. Die Einfachheit dieser Aufgaben erleichtert deren Mechanisierung. Nur jene Aufgaben, die entweder zu teuer oder zu komplex sind, um mechanisiert zu werden, werden Menschen übertragen. Die Arbeit wird auf ein maschinen-ähnliches Verhalten reduziert, und die Arbeiter werden wie ersetzbare Maschinenteile behandelt.

Die Befolgung der Regeln und Bestimmungen durch die Einzelteile findet ihr Endergebnis in der Belohnung oder Bestrafung, je nach Übereinstimmung oder Abweichung. Dadurch werden die menschlichen Reaktionen auf gedankenlose physische Reaktionen reduziert. Kontrolle und Koordination werden ebenfalls analysiert und auf Aufgaben reduziert, die nur ein Minimum an Macht und Urteilskraft auf jeder Organisationsebene verlangen. Die Urteilskraft wird weiter reduziert, indem man Leitlinien aufstellt,

die buchstäblich keine freie Wahl zulassen, außer der Möglichkeit, zu bestimmen, welche Politik auf welche Situation angewendet werden kann.

Genauso wie vom Universum angenommen wird, daß es von Gott geschaffen wurde, so werden Institutionen als reine Instrumente ihrer Besitzer betrachtet, die keinen eigenen Zweck haben. Unternehmungen zum Beispiel werden als Instrumente angesehen, um ihren Besitzern Gewinn zu bringen.

Mechanistisch gestaltete Institutionen sind hierarchisch strukturiert und werden durch eine vollständig autonome Instanz kontrolliert. Diese Instanz kann jeden Teil des Systems beeinflussen, ohne daß sie selbst von einem dieser Teile beeinflusst wird. Sie ist losgelöst vom System und erscheint als externes Kontrollorgan. Alle am System Beteiligten, die nicht zu der Kontrollinstanz gehören, sind nicht im Besitz aller Informationen, sondern nur darüber, was unmittelbar mit ihrem Arbeitsbereich zusammenhängt. Anweisungen, die von oben kommen, werden weder erklärt noch begründet. Vielmehr wird blinder Gehorsam erwartet: 'Theirs is not to reason why, theirs is but to do or die.' Die Menschen werden möglichst voneinander isoliert; ihre Interaktionen werden auf ein Minimum reduziert, um die Beziehungen untereinander zu entpersönlichen. Sogar Interaktionen, die nicht mit der Arbeit zusammenhängen, werden mißbilligt.“ (GHARAJEDAGHI/ACKOFF, 1985, 282 f).

Organismische Systeme werden meist als weiterhin (!) mechanistisches Modell verstanden, allerdings mit gewissen Anpassungsfähigkeiten an die Umwelt im Sinne eines „offenen mechanistischen Systems“. Der Grund dafür ist: die herrschende Wissenschaftstheorie hat weiterhin eine materialistische Auffassung von Leben, und damit vom Wesen eines Organismus, nämlich im Sinne biochemischer, d. h. stofflicher Prozesse; so z. B. auch GHARAJEDAGHI/ACKOFF (1985):

„Ein soziales System, das als Organismus aufgefaßt wird, hat einen eigenen Zweck: *Überleben*, wofür *Wachstum* als entscheidend angesehen wird. Ein Schrumpfen wird gleichgesetzt

GHARAJEDAGHI/ACKOFF, 1985; MALIK, 1985; VESTER, 1985; SCHAD, 1987).

Mechanistische Systemmodelle fassen Ganzheiten als regelmäßig arbeitende Maschine auf, die durch ihre innere Struktur und die kausalen Naturgesetze determiniert wird. Das Ganze ist vollumfänglich zu verstehen, indem man es analysiert, d. h. in immer kleinere Teile zerlegt. Das Verhalten des Ganzen will man sodann aus Ursache-Wirkungs-Beziehungen seiner Teile (Elemente, Zellen, Atome, Grundbedürfnisse, Mitarbeiter einer Abteilung etc.) erklären. Da jede Ursache gleichzeitig wiederum als Wirkung aufgefaßt werden muß, der selbst eine andere Ursache zugrunde liegt, muß letztlich alles auf eine einzige (nicht mehr erklärbare) Ur-Ursache (z. B. Urknall, Gott etc.) zurückgeführt werden.

„Die Wirkungen der Anwendung mechanistischer Modelle auf soziale Systeme zeigen sich bei den Anhängern der sogenannten klassischen oder traditionellen Management-Schulen. Die Art und Weise, wie diese ihre Arbeit organisieren, ist eine direkte Folge eines analytischen Denkens. Sie fangen an, indem sie die Arbeit auf elementare Aufgaben reduzieren, die so einfach sind, daß sie von einer Person allein erfüllt werden können. Die Einfachheit dieser Aufgaben erleichtert deren Mechanisierung. Nur jene Aufgaben, die entweder zu teuer oder zu komplex sind, um mechanisiert zu werden, werden Menschen übertragen. Die Arbeit wird auf ein maschinen-ähnliches Verhalten reduziert, und die Arbeiter werden wie ersetzbare Maschinenteile behandelt.

Die Befolgung der Regeln und Bestimmungen durch die Einzelteile findet ihr Endergebnis in der Belohnung oder Bestrafung, je nach Übereinstimmung oder Abweichung. Dadurch werden die menschlichen Reaktionen auf gedankenlose physische Reaktionen reduziert. Kontrolle und Koordination werden ebenfalls analysiert und auf Aufgaben reduziert, die nur ein Minimum an Macht und Urteilskraft auf jeder Organisationsebene verlangen. Die Urteilskraft wird weiter reduziert, indem man Leitlinien aufstellt,

die buchstäblich keine freie Wahl zulassen, außer der Möglichkeit, zu bestimmen, welche Politik auf welche Situation angewendet werden kann.

Genauso wie vom Universum angenommen wird, daß es von Gott geschaffen wurde, so werden Institutionen als reine Instrumente ihrer Besitzer betrachtet, die keinen eigenen Zweck haben. Unternehmungen zum Beispiel werden als Instrumente angesehen, um ihren Besitzern Gewinn zu bringen.

Mechanistisch gestaltete Institutionen sind hierarchisch strukturiert und werden durch eine vollständig autonome Instanz kontrolliert. Diese Instanz kann jeden Teil des Systems beeinflussen, ohne daß sie selbst von einem dieser Teile beeinflusst wird. Sie ist losgelöst vom System und erscheint als externes Kontrollorgan. Alle am System Beteiligten, die nicht zu der Kontrollinstanz gehören, sind nicht im Besitz aller Informationen, sondern nur darüber, was unmittelbar mit ihrem Arbeitsbereich zusammenhängt. Anweisungen, die von oben kommen, werden weder erklärt noch begründet. Vielmehr wird blinder Gehorsam erwartet: 'Theirs is not to reason why, theirs is but to do or die.' Die Menschen werden möglichst voneinander isoliert; ihre Interaktionen werden auf ein Minimum reduziert, um die Beziehungen untereinander zu entpersönlichen. Sogar Interaktionen, die nicht mit der Arbeit zusammenhängen, werden mißbilligt.“ (GHARAJEDAGHI/ACKOFF, 1985, 282 f).

Organismische Systeme werden meist als weiterhin (!) mechanistisches Modell verstanden, allerdings mit gewissen Anpassungsfähigkeiten an die Umwelt im Sinne eines „offenen mechanistischen Systems“. Der Grund dafür ist: die herrschende Wissenschaftstheorie hat weiterhin eine materialistische Auffassung von Leben, und damit vom Wesen eines Organismus, nämlich im Sinne biochemischer, d. h. stofflicher Prozesse; so z. B. auch GHARAJEDAGHI/ACKOFF (1985):

“Ein soziales System, das als Organismus aufgefaßt wird, hat einen eigenen Zweck: *Überleben*, wofür *Wachstum* als entscheidend angesehen wird. Ein Schrumpfen wird gleichgesetzt

mit Verfall und Verschlechterung und führt schließlich zum endgültigen Tod. Solch ein System wird als abhängig von der Umwelt gesehen, weil es von ihr die wichtigsten Ressourcen bezieht. Daher wird gefolgert, daß bei einer veränderlichen Umwelt das System lern- und anpassungsfähig sein muß, damit es überleben kann.

Wachstum ist nötig, aber es garantiert nicht das Überleben. Durch nichts kann der Tod vermieden werden; durch Reproduktion hingegen kann eine Kontinuität erreicht werden, die nicht den Tod als endgültiges Ergebnis beläßt. Aus diesem Grund versuchen solche Systeme sich selbst zu reproduzieren, indem sie neue Institutionen hervorbringen.

Organismisch konzipierte soziale Systeme betrachten Umweltveränderungen als unvermeidbare und relevante Faktoren und suchen daher für ihr System nicht so sehr ein statisches, sondern eher ein dynamisches Gleichgewicht. Sie operieren homöostatisch, indem sie das Verhalten der Teile anpassen, um die Eigenschaften des Systemganzen innerhalb annehmbarer Grenzen zu halten. Die Teile werden als Organe betrachtet, deren Funktion zur Erhaltung der Lebensfähigkeit und des Wachstums des Ganzen beiträgt. Die Einzelmenschen werden als Zellen betrachtet, deren Funktion darin besteht, den Organen und dem Organismus zu dienen, deren Bestandteile sie sind. Organe und Zellen sind jedoch schwerer zu ersetzen als Maschinen oder Maschinenteile.“

Gerade diese Zelltheorie entspricht mechanistisch-atomistischem Denken und sie wurde von Mathias SCHLEIDEN bereits 1838 aufgestellt: alle Pflanzen bestehen aus Zellen. 1839 wurde sie von SCHWANN auch auf das Tierreich ausgedehnt; man spricht seitdem von der Schleiden-Schwann'schen Zelltheorie aller Organismen. Nach moderner ökologischer Sichtweise (SCHAD 1987) ist aber „ein Organismus ... physiologisch realiter mehr als die Eingrenzung auf seinen zellulären Anteil ... Nehmen wir den eigenen menschlichen Organismus als Beispiel. Das Blut ist demnach keine lebendige An-

gelegenheit mehr, denn auch die roten Blutkörperchen – sehen wir von den zahlenmäßig sehr viel geringeren weißen ab, die noch als Zellen intakt sind – können sich nicht mehr teilen, haben keinen Zellkern mehr, sind in diesem Sinne schon ausgeschieden aus dem Bereich echter Zellen; die Blutflüssigkeit sowieso. Das gleiche gilt für die gesamte Körperlymphe, die Apatitmasse des Knochenskeletts, den Knorpel, das Bindegewebe, die Haare und Nägel. Wenn man alle Interzellulärsubstanz des menschlichen Organismus hochaddiert, wäre der größere Teil der Organismus unter diesem Aspekt nicht lebendig. Nur eine volumenmäßige Minorität des Organismus besteht aus lebenden Zellen, und nur diese wären lebendig. Damit wird deutlich: Die definitorische Eingrenzung des biologischen Lebensbegriffes auf das Zellprotoplasma und seinen Eiweißstoffwechsel liefert nur ein verkürztes Paradigma vom Organismus. Als ob die Interzellulärsubstanz nicht ebenso relevant ist!? Ein Organismus ist physiologisch realiter mehr als die Eingrenzung auf seinen zellulären Anteil.“

Die Schwierigkeit, organismische Systeme wessensgemäß zu erfassen, bringt F. VESTER (1985) auf den Punkt: „Immer klarer wird jedoch, daß es nicht ausreicht, den Unterschied zwischen Maschine und Organismus dadurch zu erklären, daß wir im lebenden Bereich offene Systeme haben. Auch Maschinen sind offen ...“. Und im selben Aufsatz heißt es weiter: „Eine Leiche ist nicht etwa eine Maschine, die zum Stillstand gekommen ist.“

Der wesentliche Unterschied des *menschlichen Systems* zum organismischen System, d.h. zum lebendigen Pflanzen- und Tierreich, ist das Denken. Das heißt, es ist über Denken ein freies Handeln über die reine Naturgesetzlichkeit hinaus möglich. Und nur soweit sind wir wesentlich menschlich, alles andere entspricht unserer Natur als höheres Tier. Menschliche Systeme können daher selbst ihr Ziel bestimmen. Es geht auch nicht zwingend „nur“ um das Überleben, sondern letztlich um die *Entwicklung* menschlicher Denk-, Einsichts-, moralischer und anderer *Fähigkeiten*. „Lebensqualität“ bzw. „Lebens-

standard“ ist also nicht ausschließlich Zweck menschlicher Systeme. *Selbstbestimmte Entwicklung* ist also der zentrale Begriff menschlicher Systeme!

Ich fasse zusammen: Organisationen als menschliche Systeme können nicht angemessen aus den Ursache-Wirkungs-Ketten ihrer Einzelemente verstanden werden. Die Menschen in der Organisation bestimmen ihre eigenen Ziele und Verhaltensweisen in Rückbezug auf diejenigen der anderen Menschen und sie entwickeln ihre eigenen materiellen und geistig-sinnhaften Ordnungsmuster. Dadurch, daß jedes Verhalten wieder auf das System zurückwirkt und dieses wiederum das Verhalten mitbestimmt, entsteht ein hochkomplexes Wirkungs- und Beziehungsgeflecht, das nicht vollständig planbar und durchschaubar ist, sondern sich teilweise selbst organisiert³.

3.2 Berufsbildung als Teil der Personalentwicklung

3.2.1 Systembestandteile der Personalentwicklung

Die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung der betrieblichen Berufsbildung und ihre Wirkungsweise muß im Zusammenhang mit den anderen Elementen der Sozial- und Arbeitsverfassung (vgl. PULLIG, 1991), insbesondere mit denjenigen betrachtet werden, die man üblicherweise unter dem Begriff Personalentwicklung zusammenfaßt. Personalentwicklung kann kurz charakterisiert werden als Gesamtheit derjenigen organisatorischen Institutionen, Entscheidungen und Maßnahmen in einem Unternehmen, die Lern- und Veränderungsprozesse der Mitarbeiter initiieren, fördern und gestalten, damit diese ihre gegenwärtigen und künftigen Aufgaben – aus Sicht des Gesamtunternehmens und aus individueller Sicht – erfüllen können. Dazu gehören vor allem Weiterbildungsaktivitäten für Mitarbeiter, sogenannte Karriereberatung, Potentialeinschätzungen, Versetzungen und Beförderungen unter dem Gesichtspunkt

des Lernens bzw. der Entwicklung und natürlich die Berufsausbildung.

Aber nicht nur die Elemente der Personalentwicklung, sondern zusätzlich weitere Systembestandteile in der Organisation beeinflussen die Gestaltungsnotwendigkeiten und die Wirkungsweise der Berufsbildung: Von besonderem Gewicht sind (1) das Leitungs-, Entscheidungs- und Sanktionssystem, (2) das Entgeltsystem und (3) die einzelnen Arbeits-Sub-Systeme (Mensch-Maschine-Systeme), die in den jeweiligen Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen (Arbeitsorganisation) sichtbar werden.

Alle diese Systembestandteile werden natürlich darüber hinaus von umfassenderen, größtenteils außerhalb der Unternehmung sich gestaltenden Einflußgrößen beeinflusst und mitgestaltet: Im Zusammenhang mit unserem Thema sind die gesetzliche Berufsbildungsordnung und die technologische Entwicklung von besonderem Gewicht.

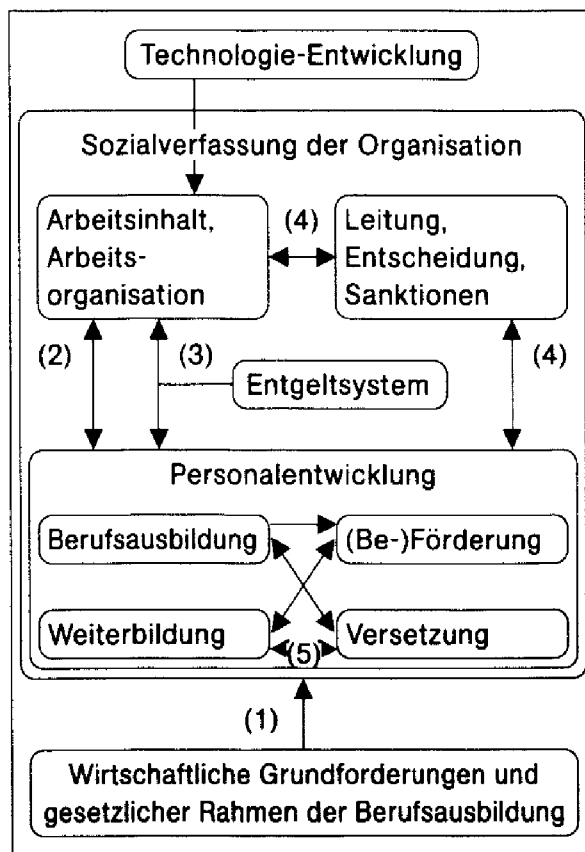


Abbildung 2: Berufsbildung im Systemumfeld

Die bisher geschilderten Beziehungen zwischen Berufsbildung, Personalentwicklung und weiteren Elementen der Unternehmung und des Unternehmensumfeldes soll Abbildung 2 (siehe S. 37) verdeutlichen. Die mit Zahlen gekennzeichneten Beziehungspfeile werden im folgenden genauer beschrieben und kommentiert.

3.2.2 Wirtschaftliche Grundforderung und gesetzlicher Rahmen der Berufsbildung (Pfeil 1 der Abb. 2)

In der Bundesrepublik Deutschland besteht die Grundforderung nach *zwischenbetrieblicher* Mobilität. Das führt folgerichtig zu einheitlicher, vergleichbarer und reglementierter Ausbildung, da ansonsten die Gefahr nichtamortisierter Ausbildungsinvestitionen zu groß wird (STAUDT/REHBEIN, 1988). Ein ganz anderes Grundkonzept findet sich z. B. in Japan mit der Forderung nach *lebenslanger* Beschäftigung. Damit ist die Amortisierung teurer Investitionen relativ sicher; daraus wiederum erwächst tendenziell die Ermutigung für mehr *innerbetriebliche* Aktivitäten, aber auch die Notwendigkeit hoher *innerbetrieblicher* Mobilität.

Die Notwendigkeit hoher Flexibilität der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Qualifikation und Arbeitszeit ist weitgehend anerkannt. *Zwischenbetriebliche* Mobilität bedingt aber standardisierte Ausbildung. Die geforderte Flexibilität jedoch ist mit standardisierter Ausbildung tendenziell nicht zu vereinen. Zum Beispiel nahm die Neuordnung der Metallberufe von den ersten Entwürfen der beteiligten Gremien bis zur Verabschiedung der Berufsbildungsordnung mehr als 10 Jahre, die der Elektroberufe rund 8 Jahre in Anspruch. Inhaltliche Festlegungen über längere Zeiträume kommen immer schon tendenziell zu spät. Damit ist ein Spannungsverhältnis im System angelegt.

3.2.3 Arbeitsinhalt/Organisation und Berufsbildung (Pfeil 2 der Abb. 2)

Wir stehen erst am Anfang neuer komplexer Technikeinführung im Dienstleistungs-, Verwal-

tungs- und Handwerksbereich. STAUDT/REHBEIN (1988) meinen, daß nicht so sehr die viel diskutierten überfachlichen Anforderungen, sondern zusätzliche nebenfachliche Anforderungen in Zukunft zunehmend gefragt seien. Zum Beispiel Maschinenbau und Regelungstechnik; Maschinenbau und Elektrotechnik; Werkstoffkenntnisse im Metallbereich und zusätzlich bei neuen Werkstoffen etc.. Wenn die technischen Entwicklungsprozesse so dynamisch, umfassend und schnell abliefern wie erwartet, seien nicht mehr allein formale (Berufs-) Bildungsabschlüsse das Wichtige, das könnten eher Innovationshindernisse sein, „sondern die jeweilig verfügbare Qualifikation als Up-to-Date-Qualifikation zur Bewältigung der jeweiligen Phase. Die räumliche und zeitliche Trennung von Ausbildung und Berufsausübung funktioniert nicht mehr.“ (STAUDT/REHBEIN, 1988, 148).

Das heißt, nicht nur Berufsausbildung, sondern Personalentwicklung im umfassenden Sinne vollzieht sich in überaus starkem Maße in der Arbeit selbst, und die konkreten Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe bestimmen weithin die Entwicklungsmöglichkeiten der angestrebten Kompetenzen⁴. So meint z. B. FREI (1987, 185-187): „Nur wer fachlich und in der Beherrschung seiner Arbeitsmittel sowie sozial im Hinblick auf Kooperation und Kommunikation hinreichend qualifiziert ist, nur der wird auch zu qualifizieren sein für seine Beteiligung an der ständigen Weiterentwicklung der Arbeitssysteme. Soweit trivial. Aber es heißt gleichzeitig zweitens: Eine fachliche und auf die wirkliche Beherrschung der Arbeitsmittel ausgerichtete sowie sozial an den zunehmenden Kommunikations- und Kooperationsforderungen orientierte Qualifizierung ist optimal nur dann möglich, wenn sie ständig verbunden und verschränkt ist mit der Möglichkeit der Einflußnahme und auf die Weiterentwicklung der Arbeitssysteme ... Wir müssen uns im klaren sein, daß das Management letztlich immer die Arbeitenden bekommt, die es verdient, denn durch seine Qualifizierungspolitik, durch seine Gestaltung der Arbeitssysteme und der Arbeitsorganisation wie auch durch sei-

ne Lohnpolitik schafft es sich selber seine eigenen Mitarbeiter.“

Damit ist bereits das Entgeltsystem als Einflußfaktor angesprochen.

3.2.4 Entgeltsystem und Berufsbildung (Pfeil 3 der Abb. 2)

Das Entgeltsystem kann sowohl Stimulanz als auch Hemmnis über unternehmens- und individualzielgerechte Berufsbildung sein. Grundsätzlich besteht ein Konflikt zwischen Arbeit als humaner Fähigkeitsentfaltung und Arbeit als zu minimierendem Kostenfaktor.

Gerade das weitverbreitete sogenannte anforderungsgerechte Entgelt mit seiner engen Kopplung des Entgelts an die Höhe der – z. B. mentalen und körperlichen – Anforderung bzw. Belastung durch eine bestimmte Aufgabe (Stelle, Funktion) mag zwar dem Gerechtigkeitssinn vieler Menschen entsprechen, führt aber tendenziell zur Unflexibilität: Die notwendigen Qualifikationen der Stellen sind per Arbeitsbewertungsverfahren – meist analytische Wertzahlverfahren – festgelegt. Versetzungen an Arbeitsplätze mit geringeren Anforderungen werden schwierig⁵.

Verschiedene Tätigkeiten eines Mitarbeiters mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus erfordern jeweils neue Entgeltberechnungen. Diesem Problem tragen neuere qualifikationsorientierte Entgeltsysteme Rechnung (z. B. bei der Vögele AG; VW; General Motors, Austria), indem die Entgelthöhe nicht an die Anforderungen der gerade ausgeübten Tätigkeit, sondern an die vorhandene und potentiell verwertbare Qualifikation des Mitarbeiters gebunden sind.

Auf einen anderen Zusammenhang zwischen Berufsbildung und Entgeltsystem weisen STAUDT/REHBEIN (1988, S. 150 f) hin, wenn sie vorschlagen, tarifliche Arbeitszeitverkürzungen für berufliche Weiterbildung zu verwenden: „Fünf Stunden berufliche Weiterbildung wäre die quantitative Dimension einer Flexibilisie-

rungspolitik ... Mit fünf Stunden Weiterbildungszeit pro Woche könnten überlange Erstausbildungen verkürzt und Wartezeiten für ausgebildete Jugendliche abgebaut werden. Fünf Stunden Weiterbildungszeit müßten nicht unbedingt in jeder Woche zugeteilt werden, sie könnten auch angespart und phasen- oder gruppenspezifisch verausgabt werden. ... Dies ist die Voraussetzung für die Einheit von Ausbildung, Weiterbildung, Berufstätigkeit und Weitergabe dieser Erfahrungen im Beruf ...“.

3.2.5 Leistungs-, Entscheidungs-, Sanktions-System und Berufsbildung (Pfeile 4 der Abb. 2)

Eine zentrale Frage ist hierbei: Wer ist für die Berufsbildung und andere Personalentwicklungsmaßnahmen verantwortlich? Wer ordnet sie an, kontrolliert, finanziert sie? Der Staat, das Unternehmen, die Personalentwicklung, der Vorgesetzte, der Mitarbeiter selbst?

Ich möchte an dieser Stelle darauf aufmerksam machen, daß das System der Regelungen, welche Entscheidungen auf welche Weise im Unternehmen von wem gefällt werden, die oben gestellte Frage mit beantwortet. Unübersehbar ist sowohl in der pädagogischen⁶ als auch organisationstheoretischen Diskussion (vgl. Abschnitt 1) eine stärkere Betonung der individuellen Verantwortlichkeit bzw. der Selbstregulationskräfte. Kurz zusammengefaßt heißt das: Die komplexen Zusammenhänge und Prozesse in Organisationen sind nicht vollumfänglich erfaßbar, verstehbar, sondern entwickeln sich evolutiv weiter. Die Leistungssysteme sollten daher nicht totale Plan- und Kontrollierbarkeit anstreben, sondern Spielräume für Selbstregulation und Selbstorganisation lassen. Tendenziell hierarchisch-zentralistisch nach dem Denkmodell mechanistischer Systeme geführte Organisationen werden ihre Berufsbildung entsprechend anders organisieren als Organisationen, deren Lenkungsstruktur dem Modell des lebendigen, evolutiven Organismus angepaßt ist.

3.2.6 Die Berufsbildung als Teil der Personalentwicklung (Pfeile 5 der Abb. 2)

Für die Situation in der Bundesrepublik Deutschland (alte Bundesländer) dürften die Ergebnisse meiner Fallstudien in sieben Großunternehmen im Raum Ostwestfalen nicht untypisch sein (die Interviews führte Frau B. Rütter durch). Die Berufsausbildung führt in der Regel ein von den übrigen Elementen der Personalentwicklung getrenntes „Eigenleben“. Das zeigt sich schon im organisatorischen Aufbau: Die gewerblich-technische Ausbildung ist den Fachabteilungen, die kaufmännische Ausbildung der Personal- oder Administrationsleitung unterstellt, und die Abteilung „Personalentwicklung“ kümmert sich – soweit vorhanden – als eigenständiger Bereich um Karriereplanung und die Weiterbildung überwiegend für Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte und „gehobene“ kaufmännische Sachbearbeiter. Die Ausbilder sind in der Regel nicht in die Personalentwicklungsaktivitäten eingebunden. Selbstverständlich trifft diese grobe Charakterisierung nicht auf alle Unternehmen zu. Insbesondere bei solchen im Hightec-Bereich ergaben sich bei meinen Fallstudien eine Integration der Berufsausbildung in die Gesamtpersonalentwicklung. Die Koordination zwischen Berufsausbildung und davon getrennter Personalentwicklung ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Sie reicht von lockeren Absprachen in Einzelfällen über regelmäßige Arbeitskreise, vierteljährliche Konferenzen bis hin zur Integration der Berufsausbildung in die Gesamtpersonalentwicklung im organisatorischen Rahmen einer Hauptabteilung.

Generell hat es den Anschein, als ob sich das dreigliedrige Schulsystem organisatorisch in die Unternehmen fortsetzte, etwa nach dem Muster in der Abbildung 3.

Nur im Ausnahmefall werden Ausbilder als Führungskraft angesehen und in entsprechende „persönlichkeitsbildende“ Maßnahmen einbezogen. Insbesondere bei gewerblich-technischen Ausbildern überwiegt eine wenig systematische, fachliche Weiterbildung bei externen Anbietern.

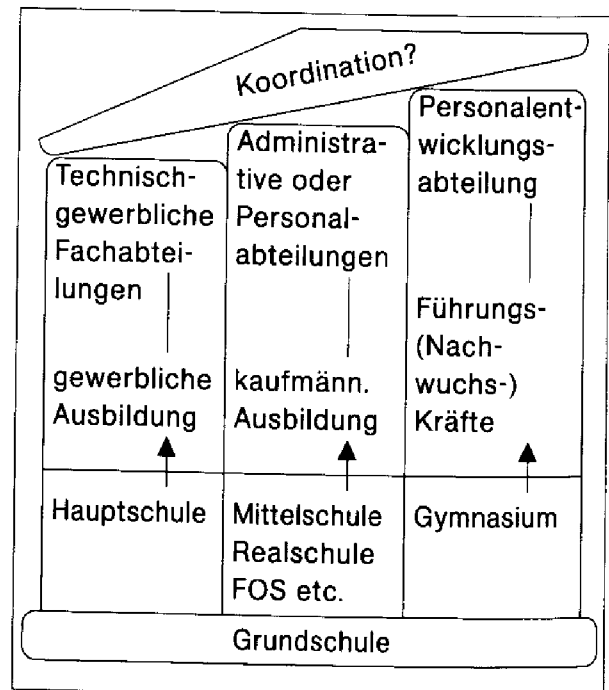


Abbildung 3: Die Organisation der Berufsausbildung als Fortsetzung des dreigliedrigen Schulsystems

3.3. Organisationsentwicklung als zeitgemäßer methodischer Ansatz organisatorischer Selbsterneuerung

3.3.1 (Re-)Organisationsstufe

Ich versuchte, in den vorangegangenen Abschnitten zu zeigen, daß die Berufsbildung in engem Zusammenhang mit anderen Systembestandteilen, insbesondere mit Elementen der Personalentwicklung, gesehen und gestaltet werden muß. Wenn die Unternehmung als ein von Individualitäten gestaltbares, evolutives System aufgefaßt werden kann und nicht als ein von außen oder oben vorgegebenes statisch-mechanisches Uhrwerk, dann müssen die Anpassungen und Entwicklungen über angemessene organisatorische Prozesse erfolgen.

(Re-)Organisation wird in sehr unterschiedlicher Weise in den Organisationen praktiziert. Ebenso wie man z. B. unterschiedliche Führungsstile unterscheidet, kann man unterschiedliche (Re-)Organisationsstile kennzeichnen. Sie unterscheiden sich hauptsächlich dadurch, wieweit die in

3. Organisation- und Personalentwicklung in der Berufsbildung/Pullig

der Organisation betroffenen Menschen in die Re-Organisationsmaßnahme mit einbezogen werden und wie in der Organisation mit – allfälligen – Widerständen gegen Veränderungen umgegangen wird (DIETRICH, 1988).

KIRSCH, ESSER, GABELE (1978) haben die zwei polaren Strategien bei der Einführung neuer divisionaler Aufbauorganisationsformen bei Großunternehmen in den siebziger Jahren treffend mit Bombenwurfstrategie versus Organisationsentwicklung betitelt.

Der Stil des (Re-)Organisierens ist nicht nur Mittel zum Zweck, sondern Selbstzweck; es ist heute mehr denn je wichtig, darauf zu achten, *wie wir miteinander umgehen*. Es ist zu beachten, ob die materiellen Themen der Einkommenssteigerung und des permanenten Wachstums Kompensationen für frustrierte soziale Beziehungen sind.

3.3.2 Kurzdarstellung einiger Organisationsentwicklungsgrundprinzipien

Das Konzept der Organisationsentwicklung hat seine Wurzeln in sogenannten „Sensitivity-Trainings“ bzw. Teambildungsbemühungen in den National Training Laboratorys Ende der vierziger Jahre in den USA. Verbreitung fand der Ansatz dann in Europa z. B. durch die Aktivitäten des Nederlands Pädagogic Institut (NPI) in Zeist (Holland), das von LIEVEGOED gegründet wurde. In der Bundesrepublik Deutschland gibt es seit 1980 die Gesellschaft für Organisationsentwicklung mit einer eigenen Zeitschrift seit 1982.

Organisationsentwicklung (OE) kann kurz charakterisiert werden als gelenkter Prozeß der Selbsterneuerung (GLASL/de la HOUSSAYE, 1975). Einige Grundprinzipien der OE zeigt Abbildung 4.

3.3.3 Zum mehrdimensionalen Menschenbild der Organisationsentwicklung

In Übereinstimmung mit GLASL (1990) gehe ich davon aus, daß sowohl die körperliche als auch die seelische sowie die geistige Dimension des Menschen bei Organisationsgestaltungen be-

- (1) Mehrdimensionales Menschenbild (Körper – Seele – Geist)
- (2) Weitgehende Beteiligung der Betroffenen
- (3) Organisationsveränderungen als längerfristiger Lern- und Entwicklungsprozeß
- (4) Beachtung des System-Ganzen

Abbildung 4: Grundprinzipien der Organisationsentwicklung: „Gelenkter Prozeß der Selbsterneuerung“

rücksichtigt werden muß. Die körperliche Dimension betrifft die materiell-leiblichen Aspekte, wie z. B. die technische und ökonomische Effizienz der organisatorischen Lösung, usw.. Die seelische Dimension betrifft die psychosozialen Aspekte, wie beispielsweise Fragen der Arbeitszufriedenheit, der seelischen Gesundheit, des Umgangs mit Konflikten, mit Macht, Führung usw.. Die geistige Dimension schließlich hat die individuellen Ziele, Begabungen und Entwicklungsrichtungen zu berücksichtigen.

3.3.4 Zur Beteiligung der Betroffenen

Skizzenhaft läßt sich das Organisationsentwicklungskonzept bezüglich der Beteiligung der Betroffenen durch Abbildung 5 anschaulich von anderen, insbesondere Macht- und Zwangsstrategien abgrenzen:

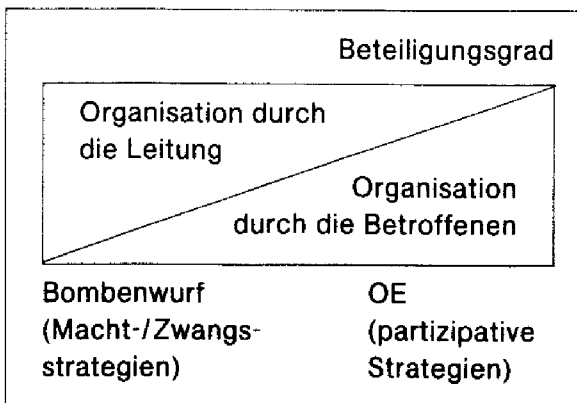


Abbildung 5: (Re-)Organisationsstrategien und Beteiligungsgrad

Organisationsentwicklung in der Berufsbildung hätte sich also z. B. die Frage zu stellen, inwieweit die Ausbilder selbst, die Auszubildenden, die betroffenen Fachabteilungen die Organisation der Berufsausbildung mit gestalten können.

3.3.5 Organisationsveränderungen als längerfristiger Lernprozeß

In Anlehnung an GLASL/de la HOUSSAYE (1975) können folgende Unterprozesse einer Organisationsentwicklung unterschieden werden (vgl. Abbildung 6):

<p>GLASL/de la HOUSSAYE 1975</p> <ol style="list-style-type: none">(1) Analyse- und Bewußtwerdungsprozesse (Selbstdiagnose);(2) Willensbildungs- und Selbstentwurfsprozesse (Ziele, Bildgestaltung). <p>Zur Vertiefung und Unterstützung von (1) und (2) durch:</p> <ol style="list-style-type: none">(3) Psycho-soziale Veränderungsprozesse;(4) Fachliche Lernprozesse (von Betroffenen selbst initiiert und kontrolliert).

Abbildung 6: Organisationsentwicklung als längerfristiger Lernprozeß

In den Analyse- und Bewußtwerdungs-Prozessen geht es darum, die Situation – von verschiedenen Sichtweisen her, etwa derjenigen der Fachabteilungen, der Weiterbildungsabteilung, der Ausbilder etc. – zu diagnostizieren, d. h. die einzelnen Problemfelder und deren Zusammenhänge zu identifizieren.

Beispielsweise könnte sich diese Selbstdiagnose inhaltlich auf die vorhandenen ablauforganisatorischen Strukturen der Berufsbildung, Fragen der Koordination zwischen Berufsbildung, Weiterbildung und Karriereentwicklung oder auf Selektion und Qualifizierung der in der Berufsbildung engagierten Mitarbeiter beziehen.

In den Willensbildungs- und Selbstentwurfsprozessen werden Zielvorstellungen und Lösungskonzepte unter weitgehender Beteiligung der von den Regelungen unmittelbar Betroffenen selbst entworfen, erprobt, eingeführt und weiterentwickelt. Die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit an der Verbesserung der Situation muß deshalb geweckt und erhalten werden.

Diese Prozesse verlaufen natürlich nicht reibungslos, zumal es in der Regel nicht um klar entscheidbare, rational-ökonomisch lösbare Probleme, sondern um äußerst komplexe, werturteils- und gefühlsbeladene Fragen und Entscheidungen geht. *Psycho-soziale Veränderungsprozesse und fachliche Lernprozesse* ergänzen deshalb die Selbstdiagnosen und Selbstentwürfe.

Der konstruktive Umgang mit Konfliktparteien etwa muß gelernt, eigene Einstellungen müssen sichtbar gemacht und überprüft werden. Inhaltlich könnte es sich dabei z. B. um Fragen des Führungsstils von Meistern und Ausbildern, um das Selbstverständnis und die Beziehungen der gewerblich-technischen sowie der kaufmännischen Ausbilder und der Mitarbeiter in der Zentralabteilung Personalentwicklung handeln.

Fachliche Lernprozesse kommen hinzu und werden – ganz im Sinne einer kontinuierlichen und kooperativen Selbstqualifizierung – von den Betroffenen selbst initiiert und kontrolliert. Die neue CNC-Technik, Konferenztechnik oder pädagogische Weiterbildung für Ausbilder etc. könnten dafür inhaltliche Beispiele sein.

3.3.6 Beachtung des Gesamtsystems

Bei diesen organisatorischen Neugestaltungs- bzw. Anpassungsprozessen wird man immer das Systemganze im Blick behalten müssen. Es sind also niemals isolierte Lösungskonzepte z. B. für die „Weiterbildung gewerblicher Ausbilder“ oder die „Anpassung der betrieblichen Lehrwerkstätten an die Neuordnung in den Metall- und Elektroberufen“ zu erarbeiten; vielmehr müssen die Zusammenhänge mit Fragen des Entgeltsystems, des Leitungs-, Entscheidungs-

und Sanktionssystem, der Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation in den auf die Berufsausbildung angewiesenen Abteilungen, oder das Gesamtpersonalentwicklungskonzept des Unternehmens berücksichtigt werden (vgl. Abschnitt 2.1).

Die Praxis zeigt, daß diese langfristigen, komplexen und in der Regel auch konfliktären Prozesse beschleunigt und vor allzu hemmenden

oder sogar destruktiven Entwicklungen bewahrt werden können, wenn sie von akzeptierten und sowohl organisationswissenschaftlich als auch sozialpsychologisch entsprechend fundierten Beratern zeitweise gelenkt werden. So früh wie möglich sollten aber die Menschen in der Organisation selbst die angestoßenen Prozesse selbständig und ohne „externe“ Anleitung gestalten können.

Anmerkungen:

- 1 v. Bertalanffy, 1976; Grochla, 1976; Wiener, 1984.
- 2 Charajedaghi/Ackoff, 1985; Malik, 1985; Vester, 1985; Schad, 1987.
- 3 Gomez, 1981; Matis, 1989; Maik, 1985; Probst, 1985; 1987; 1989.
- 4 Baitsch, 1985; IDW, 1987.
- 5 Eckardstein/Greife, 1988; Brumlop, 1986.
- 6 Frei, 1987; Heidack, 1989; Pedler/Burgoyne/Boydell, 1988; Schneider, 1988.