

Konzepte im Wandel

Wie wird die Weiterbildung der 90er Jahre in den deutschen Unternehmen aussehen? Gibt es Wege, die den neuen inhaltlichen, konzeptionellen und methodischen Anforderungen Rechnung tragen?

Der vermutete Wandel in der betrieblichen Weiterbildung dürfte sich zunächst in den aktuellen Personalentwicklungskonzepten und Weiterbildungsprogrammen widerspiegeln. Ihre Analyse gibt Aufschluß über folgende Fragestellungen:

- Welche konzeptionellen Elemente können heute als typisch gelten?
- Welche zukunftsweisenden Akzente setzen diese Dokumente gegenüber früheren Programmen?

Die empirische Grundlage

Untersucht 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 angeschriebenen Unternehmen haben 114 geantwortet, 100 konnten ihre aktuellen Weiterbildungsprogramme und schriftlich dokumentierten Personalentwicklungskonzepte zusenden; 12 Unternehmen haben mir stattdessen ausführlich geschrieben. 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 Gesamtheit hier gar nicht gewürdigt werden kann.

Investition in den Mitarbeiter

„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.

Von der Angebots- zur Bedarfsorientierung

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.

13 Unternehmen verzichten bewußt ganz auf gedruckte Weiterbildungsprogramme und konzentrieren sich auf streng bedarfsorientierte, individuelle bzw. arbeitsfeldbezogene Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

Personal- und Organisationsentwicklung

Eine typische Aussage: „Die Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sind Teile eines Personalentwicklungsprogramms bzw. Bestandteil von Maßnahmen der Organisationsentwicklung“ (TAYLOR).

Die PREUSSAG AG betreibt neuerdings ihre „umfassende, zukunftsorientierte Personalentwicklungspolitik“ für Führungskräfte in einer Einrichtung, die sie folgerichtig „Institut für Personalentwicklung und Training“ nennt, das „den Konzerngesellschaften einen Consulting-Service (bieten soll) im Hinblick auf deren Unterstützung, insbesondere bei Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung und zwar sowohl durch Beratung und Moderation als durch Training und Durchführung von Seminaren ...“.

Ganzheitliche Qualifizierung

Viele Programme sprechen von der Notwendigkeit einer „ganzheitlichen Qualifizierung“. Nicht nur die „fachliche Kompetenz“, sondern auch die „methodische und die soziale Kompetenz“ sollen gesteigert werden (pointiert dargestellt z.B. bei IBM, GILDEMEISTER, SHELL, WACKER u.a.). „Nur die ausgewogene Synthese aus fachlicher und sozialer Kom-

petenz 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...“

Programmstrukturen „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 Bildungsarbeit 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 „Services auf Anforderung“, der neben dem Standard-Seminarprogramm geleistet wird und u. a. folgendes umfaßt:

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

Darüberhinaus sind die Veranstaltungen vieler Programme „bausteinartig“ einander zugeordnet.



Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig

Professor an der Universität -GH- Paderborn für Personal und Organisation, Organisationsentwicklungsberatung

Von der hierarchischen zur funktionalen Gliederung?

Mir scheint, daß sich eine leichte Verschiebung von der hierarchisch-statusbetonten Zielgruppenorientierung hin zur Funktions-, Themen- und Fähigkeiten-orientierten Gliederung andeutet.

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).

• MBB z.B. gliedert seine Personalentwicklungsprogramme *Hierarchieorientiert* nach Zielgruppen (Abbildung 1).

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

- 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)

- Auch die naheliegende Kombination von *Hierarchie- und Fähigkeitsorientierung* ist zu finden, z.B. bei OTTO (Abbildung 2).

Abbildung 1: 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 Leiter/innen v. Ressorts		Programmleiter/innen Programmbereichsleiter/innen	Chef-Ingenieure/innen Chef-Berater/innen

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

Abbildung 2: Kombination aus Hierarchie- und Fähigkeitsorientierter 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 * Mitarbeiter motivation	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			

• Eine weitere Möglichkeit ist eine Zielgruppeneinteilung nach dem Kriterium Fähigkeiten bzw. Kompetenzen (wenn auch die Zuordnung der einzelnen Seminare bisweilen fragwürdig erscheint).

Bildungskooperationen

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“, die „Bank-, Sparkassen-, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien“, die „Burda-Akademie“, im Zusammenhang mit der deutschen Jour-

nalistenschule; die „Berufsakademie“ in Baden-Württemberg; Seminare des Bundesarbeitgeberverbands 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“.

Abbildung 3: Neue, zusätzliche oder vermehrt angebotene Themen 1990 (Anzahl Nennungen in den einleitenden Hinweisen der Weiterbildungsprogramme)

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

Themenschwerpunkte

Zählt man aus, welche Themen neu oder vermehrt in die Weiterbildungsprogramme aufgenommen und welche ausdrücklich als Schwerpunktthemen genannt wurden, dann ergibt sich die in (Abbildung 3) dargestellte Übersicht.

Zielgruppen der Weiterbildung

Mehrere Weiterbildungsprogramme richten sich auch an Zielgruppen außerhalb des Unternehmens, z.B. an Studenten (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).

Methodisch-didaktische Akzente: „Weg von seminaristischer Schulung“

- Langfristige Entwicklungsprogramme:

Viele Unternehmen betonen langfristige Entwicklungsprogramme z.B. als Kombination von praktischer Projektarbeit und entsprechender Schulung in Techniken der Projektarbeit (BOEHRINGER, INGELHEIM; DORNIER).

- Selbstlernen:

Häufig findet sich in den Pro-

grammen die Rubrik „Selbstlernen“: „Lernprogramme zum Selbststudium“ oder „Fernlehrgänge“; 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 interaktive Computerlernprogramme, (KKB). (KLÖCKNER nennt seine zuständige Hauptabteilung sogar schon „Fortbildung und Audiovision!“).

Planung und Steuerung

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.“

Die Programme signalisieren aber gewisse Nuancen, was die Eigenverantwortlichkeit des einzelnen Mitarbeiters betrifft: so wird der Mitarbeiter bei SEL „vom Vorgesetzten zur Weiterbildung delegiert“, während er sich bei A. SPRINGER „persönlich“ anmelden darf und lediglich vom Vorgesetzten „abzeichnen lassen“ muß.

Weiterbildungsbedarf

Viel genutzt 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.

Erfolgskontrolle

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?“

Kosten

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). Die Reisekosten und externen Seminargebühren sind in der Regel von der entscheidenden Kostenstelle zu tragen.

In jedem Fall verzichtet man aber bei bestimmten Seminaren „von übergeordneter Bedeutung“ auf die Kostenbelastung.

Zusammenfassung

- Weiterbildung gilt als zunehmend wichtiger (wichtiger) 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 Hilfestellungen bei konkreten, abteilungsspezifischen Bildungsproblemen geben, und/oder langfristig angelegte Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungs-Prozesse begleiten, versuchen andere Unternehmen, über genauere Weiterbildungsverfahrensanalysen und gezielte Vor- und Nachbereitung den „Nutzen“ zu erhöhen. Das Mitarbeiterförderungsgespräch 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.
- Weiterbildung gilt in der Regel als Arbeit (ohne Überstundenbezahlung).
- Die zentralen Weiterbildungsabteilungen verstehen sich als Anbieter umfangreicher Dienstleistungen. Sie kooperieren oft mit sog. Weiterbildungsbeauftragten in den Fachabteilungen.

Weiterbildung als Investition in den Mitarbeiter

Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung

Akquisition durch Weiterbildung: Kunden und neue Mitarbeiter

Ganzheitliche Qualifizierung: fachliche, methodische und soziale Kompetenz

Neue Wege: Bildungskoooperation, Projektarbeit und Selbstlernen

Weiterbildungsprozeß: Notwendigkeit gezielter Vor- und Nachbereitung