

# Weiterbildungsprogramme

Provokative Fragen, entstanden aus der Analyse von 100 Weiterbildungsprogrammen deutscher (Groß-)Unternehmen

Meine Analyse von Weiterbildungsprogrammen (auch Förderungs-, Schulungs-, Trainings-, Fortbildungs-, Personalentwicklungs-Programme o. ä. genannt) sowie internen Personalentwicklungsgrundsatzkonzepten von 100 deutschen (meist Groß-) Unternehmen (ein ausführlicher Bericht ist in Vorbereitung) erlaubte nicht nur einen Einblick in die oft beeindruckende Fülle und Dynamik der betrieblichen Weiterbildungsanstrengungen, sondern provozierte mich darüber hinaus auch zu den nachfolgenden ketzerischen Fragen.

Ich erkläre hier aber vorab ganz ausdrücklich, daß ich in sehr einseitiger Weise bestimmte Punkte und Eindrücke aus den Programmen herausgegriffen habe, um zur Diskussion anzuregen, und daß ich mir keinesfalls damit eine Kritik der Programme beziehungsweise Weiterbildungskonzepte in ihrer Gesamtgestalt anmaßen möchte.

## Ist die hierarchisch-statusbetonte Zielgruppenbildung noch zeitgemäß?

»An alle Mitarbeiter der Ebenen I bis III«, so lautet der erste Satz im Weiterbildungsprogramm der Kali-Chemie AG. Viele Weiterbildungsprogramme gliedern die oft beeindruckende Fülle ihrer Angebote nicht nach Themen, Inhalten, Aufgabenfeldern oder Kompetenzbereichen (wie etwa Gildemeister: fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzbereich), sondern - zusätzlich oder

ausschließlich - nach Zielgruppen. Dabei erscheint mir bemerkenswert, daß manche Unternehmen weiterhin die Zielgruppen nicht nur nach ihrer Funktion, ihrer objektiv sachlichen Aufgabe in der Organisation, sondern oft zusätzlich nach formalen Bildungsabschlüssen definieren: »Ingenieure/innen mit Fachhochschulstudium, Ingenieure und Techniker« (Bayer) und/oder nach Tarifgruppen: »Seminare für AT-Mitarbeiter (und gegebenenfalls FH-Absolventen), Seminare für tarifliche



Prof. Dr. Karl-Klaus Pullig, Universität-Gesamthochschule Paderborn, Personal und Organisation

Mitarbeiter...« (Akzo; ähnlich Rheinbraun).

Überhaupt scheint man bei der Zielgruppenbildung Probleme zu haben: Hier schneiden sich oft hierarchie- und statusbetonte mit funktionalen Gesichtspunkten. Zum Beispiel gibt es bei Boehringer Ingelheim einerseits Veranstaltungen für »Meister, junge Führungskräfte, Gruppenleiter, Abteilungsleiter«, andererseits »funktionsbezogene überfachliche Fortbildung«, so daß die Frage entsteht, ob und warum die Veranstaltungen für die hierarchischen Zielgruppen nicht funktionsbezogen und überfachlich sind.

Von dem gewählten Gliederungskriterium gehen meines Erachtens deutliche Signale aus: beispielsweise signalisiert die Gliederung in »Managementkompetenz und Fachkompetenz« (Wacker), daß es im Unternehmen auf die Entwicklung dieser Kompetenzen ankommt; die Gliederung nach Gehaltsgruppen oder Hierarchiestufen unterstreicht die Bedeutung dieser Gruppierungen im Unternehmen.

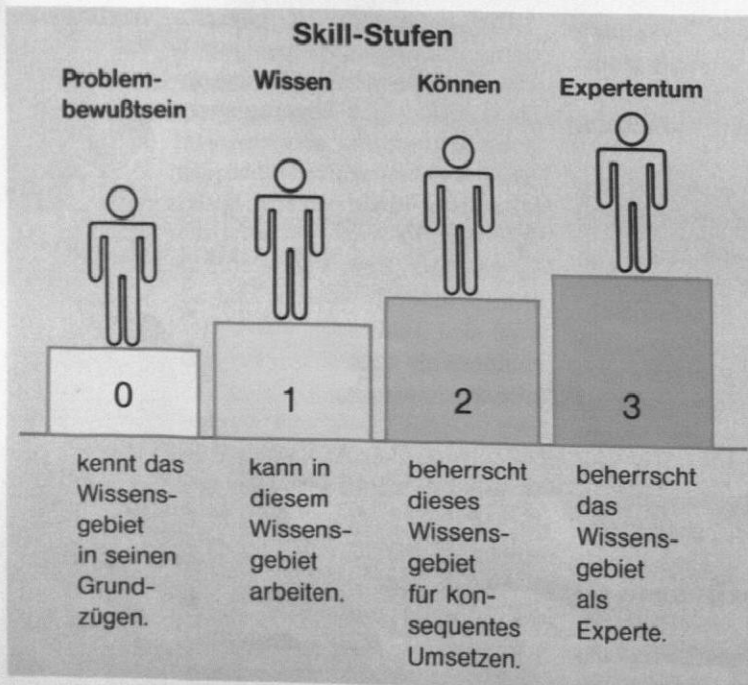
Auf den ersten Blick rein funktional-modern erscheint die Kurszuordnung bei IBM: Jedes Kursangebot ist nicht nur einem von fünf Wissensgebieten zugeordnet (»persönliche Fähigkeiten, professionelle Fähigkeiten, IBM-Organ-

sation und der Wettbewerb, Branchen und Anwendungen, Systeme und Produkte«) sondern bezeichnet auch einen damit erreichbaren »Skill-Level«. Davon gibt es vier, von 0 als niedrigster Stufe (»kennt das Wissensgebiet in seinen Grundzügen«) bis 3 als höchstem »Level« (»beherrscht das Wissensgebiet als Experte«) (vgl. Abb. 1).

Auf den zweiten Blick fällt aber auf, daß alle (!) internationalen Kurse für das obere Management dem höchsten »Skill-Level 3« zugeordnet sind. Wenn es richtig ist, daß Manager der oberen Führungsebenen gerade nicht Experten, sondern eher Generalisten sind, dann darf ich vermuten, daß hier teilweise die altmodische Gruppierung nach Hierarchiestufen versteckt beibehalten, aber durch den fortschrittlich klingenden Ausdruck »Skill-Level« ersetzt wurde.

Mehrere Programme führen nicht nur »Ingenieure« oder »Techniker« oder »Mitarbeiter« als Zielgruppen auf, sondern zusätzlich »Ingenieurinnen«, »Technikerinnen«, »Mitarbeiterinnen« usw. und zwar nicht als /-Anhängsel sondern ausgesprochen. Ob damit lediglich ein Mißverständnis beseitigt wurde (»natürlich gelten alle unsere Angebote auch für die betreffenden weiblichen Funktionsinhaber«) oder eine tatsächlich neue Regelung gemeint ist (»jetzt haben

»Skill-Levels« bei IBM (Abb. 1)



auch Frauen Zutritt zu den Veranstaltungen«, oder ob es sich schlicht um eine modische Trendgeste handelt (»auch wir sind für die Emanzipation der Frau«), bleibt zunächst offen. Auffallend ist aber, daß ich zum Beispiel nirgendwo den Begriff »Abteilungsleiterin« oder »Sekretär« angetroffen habe.

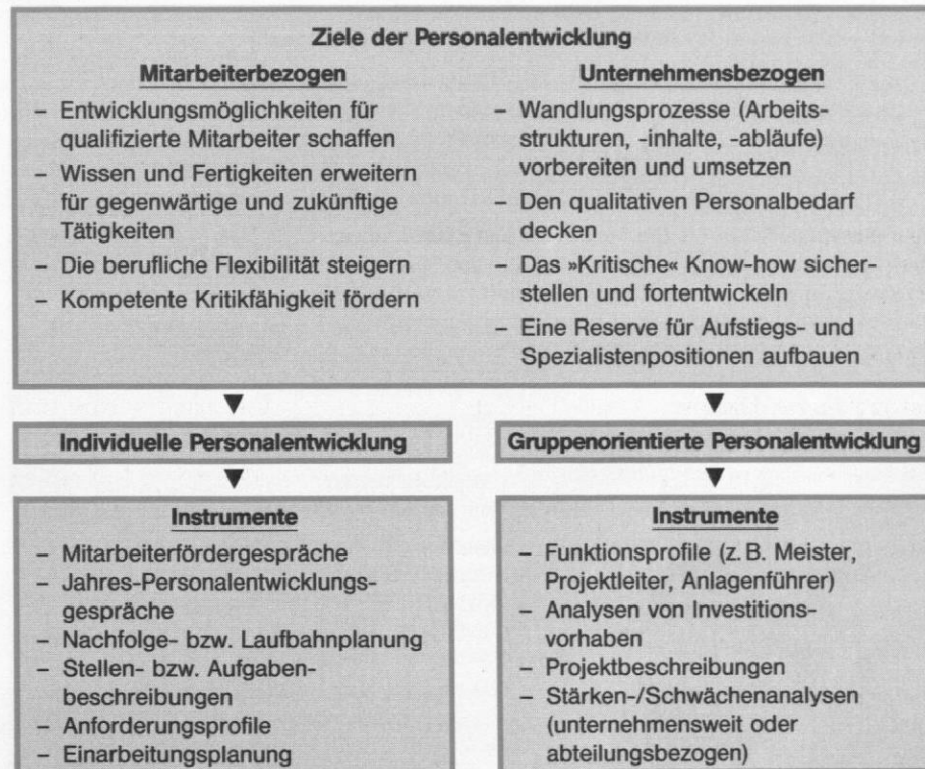
### Identifikation mit dem Unternehmen bis zur Selbstverleugnung?

Wenn Weiterbildung nicht nur die Mitarbeiter an technische und organisatorische Sachzwänge anpassen (Anpassungsweiterbildung) sondern auch dem Unternehmen neue, zukunftsweisende Impulse geben soll, wie oft beteuert wird, dann stolpere ich - bei allem Verständnis für Kosten-Nutzen-Gesichtspunkte - über solche Sätze wie: »Unser Unternehmensleitbild gibt die Richtung für das Denken (!) und Handeln der Fach- und Führungskräfte vor« (Bahl- sen); oder: »Bitte vergessen Sie nicht, in Ihrem Lehrgang sitzen auch Kunden, argumentieren und diskutieren Sie als Repräsentant der IBM« (Skillplus 1989, Seite 5).

### Weiterbildung zuerst zum eigenen oder zum Nutzen der Unternehmung?

Während die für den »Normal-Mitarbeiter« bestimmten Weiterbildungsprogramme fast ausnahmslos den Nutzen des Unternehmens als vorrangig bezeichnen, und die persönlichen Ziele des Mitarbeiters erst an zweiter Stelle Berücksichtigung finden, fiel mir auf, daß es in der Einleitung des Konzern-Fortbil-

### Mitarbeiter- und unternehmensbezogene Ziele der Personalentwicklung (Hoppecke) (Abb. 2)



dungsprogramms für obere Führungskräfte von Mercedes-Benz heißt: »Wir laden Sie ein, von diesem Programm und seinen Veranstaltungsangeboten regen Gebrauch zu machen - zu Ihrer persönlichen Weiterentwicklung und zum Nutzen unseres Konzerns.«

Hoppecke zum Beispiel versucht, mitarbeiterbezogene und unternehmensbezogene Ziele der Personalentwicklung zu trennen (vgl. Abb. 2).

Die angegebenen »mitarbeiterbezogenen Ziele« beinhalten aber meines Erachtens nichts anderes als die Konkretisierung des »unternehmensbezogenen« Zieles: »den qualitativen Personalbedarf decken«.

Gibt es wirklich in irgendeinem der Unternehmen eine nichtunternehmensbezogene Personalentwicklung, eine Personalentwicklung, die sich nicht primär am Nutzen der Unternehmung orientiert? An-

### Ablauf der Vor- und Nachbereitung von Seminarbesuchen (Commerzbank) (Abb. 3)

	<b>Vorbereitung</b>
<b>Mitte des Jahres</b>	Prüfung notwendiger Entwicklungsschritte/ Seminarbeiträge im Folgejahr Vorschlag an Gebietsstelle - nach Aufforderung - Gespräch mit dem Mitarbeiter
<b>Gemäß Meldetermin - möglichst früh -</b>	Anmeldung des Mitarbeiters gemäß Platzzuteilung durch Personalabteilung
<b>4 Wochen vor Seminarbeginn</b>	Mitarbeiter hat Einladung und Vorbereitungsunterlagen erhalten: Gespräch mit Mitarbeiter; drücken Sie Ihre Erwartungen aus und geben Sie Hilfestellung bei der Vorbereitung.
	<b>Nachbereitung</b>
<b>1. Arbeitstag nach dem Seminar</b>	Erstes Nachbereitungsgespräch: Bringen Sie in Erfahrung, was der Mitarbeiter gelernt hat; legen Sie gemeinsam fest, wie und mit welchen Zielen er das Gelernte anwendet und wie Sie ihn unterstützen können.
<b>2-5 Tage nach dem Seminar</b>	Sprechen Sie häufiger mit dem Mitarbeiter, ob er alle Möglichkeiten zur Anwendung des Gelernten ausnutzt. Helfen Sie bei der Beseitigung von störenden Einflüssen.
<b>2-4 Wochen nach dem Seminar</b>	Führen Sie erneut ein Gespräch mit dem Mitarbeiter. Prüfen Sie anhand der Ergebnisse, inwieweit dieser den Transfer in die Praxis vollzogen hat. Formulieren Sie gemeinsam die nächsten erreichbaren Ziele.
<b>Nächstes Beurteilungsgespräch</b>	Sprechen Sie mit dem Mitarbeiter über die Wirkung des Seminars und halten Sie das Ergebnis in der Beurteilung fest. Vereinbaren Sie - bei Bedarf - die nächsten Entwicklungsschritte.



**Zuordnung von Weiterbildungsveranstaltungen zu »Bedarfen« (RWE)**  
(Abb. 4, Auszug)

Auswahl von Bildungsveranstaltungen		
Bedarf	Angebot	Seite
Auch für die Weiterbildung gilt der Grundsatz: »Maßarbeit bei der Aufgabenstellung.« Im folgenden finden Sie eine Planungshilfe in Form von »Bedarf und Angebot«. Dadurch können Sie mit Ihrer Mitarbeiterin/Ihrem Mitarbeiter leichter das richtige Seminar auswählen. Der Inhalt der Veranstaltung soll dazu beitragen, daß Ihre Mitarbeiterin/Ihr Mitarbeiter Arbeitsaufgaben noch effektiver erledigen kann.		
Soll Ihre Mitarbeiterin/ Ihr Mitarbeiter ...		
■ die Arbeit besser planen und systematischer vorgehen?	Analyse und Lösung von Problemen Projekt-Management: Projekte erfolgreich realisieren	19 68
■ mit anderen effektiver zusammenarbeiten?	Führungs- und Kooperationstraining Kooperation zwischen Linien- und Stabsabteilungen Sekretärinnen-Seminar	64 69 106
■ im Auftreten und Ausdruck überzeugender wirken?	Gesprächsführung für Beratungskräfte Kundenorientierte Gruppenberatung Gesprächsführung für Mitarbeiter der Energieabrechnung Gesprächsführung für Mitarbeiter aus dem Bereich des Netzbetriebes Argumentationstraining für Ingenieure Technische Texte formulieren und gestalten	12 13 14 15 16 17
■ über notwendige Grundlagen- kenntnisse im Bereich Elektro- technik/Elektronik verfügen?	Grundkurs I: Elektrotechnik/Messen elektrischer Größen Grundkurs II: Elektronische Bauelemente und Anwendungen	30 31

nauso sorgfältig und zielorientiert geplant werden muß wie andere Investitionen auch« (Bodensee-Geräte-Technik); oder man möchte den Weiterbildungsbedarf aus »Soll-Ist-Vergleichen« vom Anforderungsprofil der Stelle (Soll) und der Person des Stelleninhabers (Ist) exakt ableiten: »Im Vergleich einer konkreten Person mit dem Anforderungsprofil sind individuelle Stärken und Schwächen erkennbar. Jedes Merkmal ist detailliert, praxisnah definiert und durch Verhaltensbeispiele... nochmals verdeutlicht...« (Bayerische Landesbank/Girozentrale, Wege zum Erfolg 89/90, Seite 31); oder: »Für uns bemißt sich Lernerfolg am erzielten Grad der vorab definierten Veränderungen...« (Antwortbrief von Eduscho).

Der Mensch als genau berechenbarer und zu optimierender Lernautomat zur Behebung exakt definierbarer Leistungsdefizite?

**Wie freiwillig ist die Weiterbildung?**

Wie einige andere Unternehmen hat auch Klöckner sogenannte Pflichtbausteine in seinem Fortbildungsprogramm, die von der jeweiligen Zielgruppe »unbedingt besucht werden sollten«. Unter den 18 Bausteinen des Programmvorschlages für obere Führungskräfte (»Direktoren, Abteilungsleiter, Geschäftsführer, Gruppenleiter, Niederlassungsleiter«) ist allerdings keiner als Pflichtbaustein gekennzeichnet; der Programmvorschlag für die mittleren Führungskräfte (»Prokuristen, Handlungsbevollmächtigte und Gleichgestellte«) enthält dagegen gleich 11 (von 21) Pflichtbausteine: ab einer bestimmten Ebene scheint

**Der Mitarbeiter als Investitionsobjekt?**

Bei der Lektüre einiger Programme entstand der Eindruck, daß Weiterbildung als ein Bereich angesehen wird, auf den man etwas ungeprüft technokratisch-mechanistische Vorstellungen aus anderen Unternehmensbereichen - etwa aus Produktion, Technik und Finanzen - überträgt. Da heißt es zum Beispiel: »Die Qualifizierung von Mitarbeitern ist eine Investition. Sie sollte deshalb wie jede andere Investition auch mittelfristig, strategisch und konzeptionell geplant werden« (Bull, Seminarübersicht 1990, Seite 13). Oder: »Weiterbildung ist... eine Investition zur Zukunftssicherung ..., die ge-

Ablauf der Vor- und Nachbereitung von Seminarbesuchen (vgl. Abb. 3).

**Beispiel 2:** Die Zuordnung der Programmangebote zu bestimmten Bedarfskategorien als gutgemeinte Hilfe für den Vorgesetzten, die richtige Weiterbildungsveranstaltung für seine Mitarbeiter herauszufinden (vgl. 4).

Ich frage mich bei beiden Beispielen: Sind die Vorgesetzten so unselbständig und hilflos?

**Beispiel 3:** Die Organisation von Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Abb. 5).

Ich frage mich: Ist das wirklich eine Hilfe?

scheinend ist dies bei Linde-Güldner der Fall: »Weiterbildung hilft Ihnen, Ihre beruflichen Chancen zu verbessern. Weiterbildung nutzt auch (!) dem Unternehmen, wenn es gilt, der Konkurrenz voraus zu sein.«

Am überzeugendsten finde ich solche Formulierungen wie zum Beispiel diejenige von Krone: »Weiterbildung ist für uns eine notwendige Investition in unsere Mitarbeiter. Das hat für beide Seiten nur Vorteile!«

**Systematische Weiterbildung oder Über-systematisierung?**

**Beispiel 1:** Aus den Commerzbank-Richtlinien zum

Was verstehen Unternehmen unter Weiterbildung?

die Verpflichtung aufzuheben!

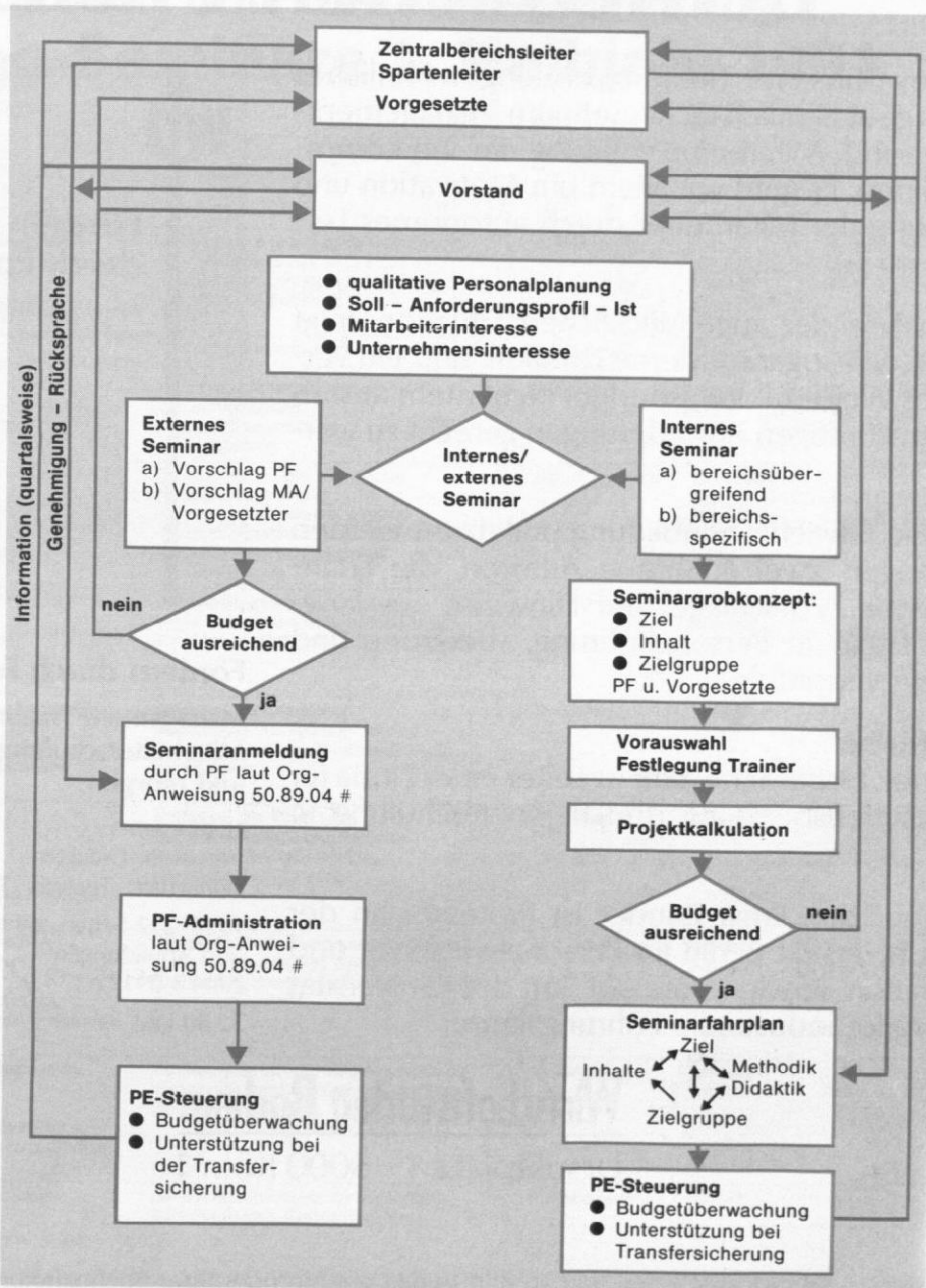
Einen Hinweis auf die mehr oder weniger freiwillige Weiterbildung enthält auch das Fortbildungsprogramm der Körber AG.

Als wirklich freiwillig wird dort wohl nur die Fortbildung in der Freizeit und der Bildungsurlaub betrachtet, während man zur Fortbildung während der Arbeitszeit »delegiert« wird.

Viele Unternehmen (zum Beispiel Bosch, Mercedes-Benz, Schenck, SEL, Shell, Wabco) bieten zwei Arten von fachlicher Weiterbildung an (sogenannte Freizeitaktivitäten bleiben hier außer Betracht): (1) Als Arbeit betrachtete und bezahlte Weiterbildung, zu der man die Erlaubnis des Vorgesetzten braucht, beziehungsweise zu der man aufgrund des sogenannten Fördergesprächs mit dem Vorgesetzten - »delegiert«, »geschickt«, »abgeordnet«, »gedrängt« wird und (2) »persönliche« Weiterbildung, außerhalb der Arbeitszeit und sogar teilweise mit zusätzlichen Kosten verbunden, für die man sich aus freiem Entschluß anmeldet.

Ist es nicht sehr bemerkenswert, daß diese »freien« Weiterbildungsveranstaltungen neben und zusätzlich zu der »unfreien« Weiterbildung so viel Interesse und Zuspruch finden, wie in einigen Programmen ausdrücklich betont wird?

**Umsetzung KCH-PE-Konzept - Organisation interner/externer Fort-/Weiterbildungsmaßnahmen (Keramchemie) (Abb. 5)**



**Was verbirgt sich hinter der Forderung nach »ganzheitlicher« Weiterbildung?**

Die Mitarbeiter von IBM »sind . . . . gehalten, teamorientierte Arbeit zu leisten und eigenständige Problemlösungen zu finden«.

VW möchte den »selbständigen und teamfähigen Mitarbeiter auf allen Ebenen . . . . entwickeln«.

Diese offene Charakterisierung bringt vielleicht das Problem ganzheitlicher betrieblicher Weiterbildung zum Ausdruck, die sich im Spannungsfeld zwischen

Individualität und Sozialität bewegt.

Auffallend ist in diesem Zusammenhang auch, daß mehrere Programme zwar übereinstimmend die Förderung beziehungsweise die Entwicklung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz fordern, in keinem

Fall jedoch von Individualkompetenz die Rede ist, obwohl sie implizit Inhalt des Kursangebots ist, etwa unter den Themen »Selbstmanagement«, »Kreativität«, »Persönlichkeitsentwicklung«, »Stressbewältigung« oder ähnliches.