

sene Aufstockung und Fortbildung des Personals noch durch Veränderungen der Arbeitsorganisation entsprochen wurde.

Arbeits-, Kosten- und Steuerungsaufwand der Arbeitsämter im FuU-Bereich nehmen mit der Expansion der Auftragsmaßnahmen im Rahmen der Qualifizierungsoffensive weiter zu. Von einer verstärkten Sachkompetenz bei der Durchführung von Auftragsmaßnahmen, die mit dem Qualitätskonzept verfolgt wird, kann (mittelfristig) nicht nur eine Arbeitsentlastung der Arbeitsämter im FuU-Bereich erwartet werden, sondern es ist auch davon auszugehen, daß die mit den Auftragsmaßnahmen verbundenen Risiken der arbeitsmarktpolitischen Fehlplanung und -steuerung gemindert werden können. Angesichts dieser Risiken sollten im übrigen alle Anstrengungen darauf gerichtet sein, Auftragsmaßnahmen zugunsten von freien Maßnahmen zu reduzieren.

#### Anmerkungen

[1] In der Antwort der Bundesregierung auf eine Große Anfrage der SPD wird auf das hier entwickelte Qualitätskonzept hingewiesen. Vgl.: Bundestagsdrucksache 10/6085 vom 30.09.86, S. 6 f. In: BMBW (Hrsg.): Berufliche Weiterbildung. Antwort der Bundesregierung auf eine Große Anfrage. Bildung Wissenschaft Aktuell 9/86 vom 28. Nov. 1986.

- [2] Vgl.: „Gegen ein Stop-and-Go in der Weiterbildung“, Gespräch mit der Vizepräsidentin der Bundesanstalt für Arbeit. In: „Handelsblatt“ vom 25.05.87.
- [3] Vgl.: „Fünf Milliarden werden willkürlich verteilt“. In: „Impulse“, 3/86, S. 40 und „Mit großen Händen“. In: „Der Spiegel“ Nr. 24/1987, S. 74.
- [4] Vgl.: ADLER, S.: Instrumentarium zur Begutachtung beruflicher Erwachsenenbildungsmaßnahmen gem. § 34 AFG. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin, Beuth GmbH 1977 (Schriften zur Berufsbildungsforschung. Bd. 43).
- [5] Vgl.: SAUTER, E., u. a.: Berufliche Weiterbildung und Arbeitslosigkeit. Bildungsmaßnahmen im Auftrag der Arbeitsämter. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1984 (Materialien und statistische Analysen zur beruflichen Bildung. Heft 47).
- [6] Über diese Arbeitshilfe für die Mitarbeiter der Arbeitsämter im Zusammenhang mit der Umsetzung des hier entwickelten Qualitätskonzepts berichtet Dietrich Harke in BWP 5/87.
- [7] Der Bundesrechnungshof kritisierte 1985 die Stop-and-Go-Politik bei der Förderung der beruflichen Bildung und forderte zugleich eine langfristig überschaubare Konzeption und eine Finanzierungsplanung für den Gesamtbereich der aus öffentlichen Mitteln geförderten beruflichen Bildung, die unabhängig von der jeweiligen Arbeitsmarktlage sein sollte. Vgl.: Bundestagsdrucksache 10/4367, S. 155.
- [8] Dieser Schritt erfolgt auf Initiative des Arbeitsamtes, aber in Zusammenarbeit mit Sachverständigen aus Betrieben, Kammern und Bildungsträgern aus dem regionalen Bereich. Mit Hilfe des auszu-schreibenden Rahmenkonzepts werden Angebote der Bildungsträger eingeholt.

Jürgen Buresch

## Bildungspolitik und Bildungsplanung am Beispiel eines Unternehmens der Automobilindustrie

### 1 Ziele, Aufgaben, Organisation der Bildungsarbeit

Warum muß sich ein Unternehmen mit dem Strukturwandel und seinen mitarbeiterbezogenen Auswirkungen intensiv auseinandersetzen?

Technischer, wirtschaftlicher und sozialer Wandel verändern immer rascher unsere Arbeitswelt und verlangen nach einer Anpassung der Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter an die ständig steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz. Die **personalen Leistungsvoraussetzungen** werden somit immer mehr zum bestimmenden Faktor im Unternehmensgeschehen.

Das Ziel **betrieblicher Bildungsarbeit** muß es daher sein, auf einem qualitativ hochwertigen Niveau diejenigen personellen Leistungsvoraussetzungen zu schaffen, die es dem Unternehmen ermöglichen, seinen Vorsprung gegenüber anderen zu sichern und sich den Anforderungen von morgen zu stellen.

Betriebliche Bildungsarbeit ist eingebettet in die personal- und sozialpolitischen Zielsetzungen und Unternehmensentscheidungen und von daher in Zusammenhang mit den Fragen z. B. nach der Sicherung von Arbeitsplätzen, der Anpassung der Arbeit an den Menschen und des Menschen an die Arbeit zu sehen.

Sie steht in Zusammenhang mit den Fragen der Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen sowie der Erweiterung ihrer individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielräume.

### 2 Beispiele für unternehmensbezogene Einflußfaktoren auf bildungspolitische und bildungsplanerische Entscheidungen

Unternehmensbezogene Einflußfaktoren kommen aus dem Unternehmensumfeld und wirken auf die Entwicklungen im Automobilbau und auf seine Anforderungs- und Qualifikationsstrukturen.

Die Unternehmen müssen daher gegenüber solchen Veränderungen offen und fähig sein, innerhalb bestimmter Grenzen flexibel und angemessen zu agieren und zu reagieren.

Nachstehend einige Beispiele für unternehmensbezogene Einflußfaktoren:

#### 1) Entwicklungen im Verkehrswesen

wie zum Beispiel:

- Entscheidungen über Individual- und/oder Massenverkehr (proportionale Entwicklung oder Einschränkungen zugunsten des einen oder des anderen),
- Probleme der Raumordnung und des Bauwesens (Straßenbau und Verkehrsprobleme, autogerechte Städteplanung, Verkehrsraumgestaltung, Bau von Kompaktautos).

#### 2) Entwicklungen in der Energie- und Rohstoffversorgung

wie zum Beispiel:

- Ressourcen an Ausgangsprodukten zur Herstellung von Treib- und Schmierstoffen und anderen Werkstoffen,
- Preisentwicklung für Antriebsstoffe mit Auswirkungen auf Antriebssysteme (z. B. Elektro- anstelle Verbrennungsmotoren, MHD-Generatoren [magneto-hydrodynamisch]).

#### 3) Forderungen im Umweltschutz

wie zum Beispiel:

- Emissionsschutzgesetze (Smog-Gefahr), Probleme der Abgasreduktion,
- Lärmschutz, Probleme der Lärmstehung, Lärmbelästigung und der Lärmreduktion; Emissions- und Lärmschutz stellen hohe Anforderungen an die Konstruktion abgas- und geräuscharmer Motoren.

**4) Neue Techniken, Technologien, Werkstoffe**

wie zum Beispiel:

- Wie sehen Automobil, Motorrad und Bootsmotor im Jahre 2000 aus? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Konstruktiver Leichtbau, verstärkter Einsatz von Kunststoffen und neuen Werkstoffen,
- Energieübertragung mit supraleitenden Medien,
- Nutzung der Computertechnik für Steuerung, Optimierung, Kollisionsverhütung,
- Prozeßautomatisierung in der Fertigung (Automation, EDV-Einsatz, Bildschirmarbeit, Mikroprozessoren),
- Veränderte Anforderungen im Entwicklungs-, Konstruktions-, Planungs-, Verwaltungs-, Organisations- und Fertigungsbereich.

**5) Entwicklungen im Bildungswesen der Bundesrepublik Deutschland**

wie zum Beispiel:

- Veränderte Qualifikationsprofile/Abschlußqualifikationen im Sekundar-, Tertiär- und Quartärbereich,
- Integration von beruflicher und allgemeiner Bildung,
- Praxisferne, verakademisierte schulische Ausbildung,
- Gesetzliche Reglementierungen.

**6) Entwicklungen in der Arbeitswelt und im Sozialgefüge**

wie zum Beispiel:

- Veränderte Strukturen in der Arbeitswelt,
- Neue Formen der Arbeitsgestaltung,

- Verändertes Arbeitskräfteangebot am Arbeitsmarkt infolge der demographischen Entwicklung und veränderten Berufswahlverhaltens,
- Verhältnis zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem,
- Entwicklung von Lohn- und Gehaltsniveau,
- Probleme der ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘,
- Gesetzliche Regelungen zur Mitwirkung/Mitbestimmung.

**7) Gesellschafts- und wirtschaftspolitische Entwicklungen**

wie zum Beispiel:

- Entwicklungen im Bereich der Mitwirkung/Mitbestimmung,
- Konzentrationsprozesse in der ausländischen Automobilindustrie,
- Wettbewerbsverzerrungen durch staatliche Subventionierungen ausländischer Automobilunternehmen und dgl.

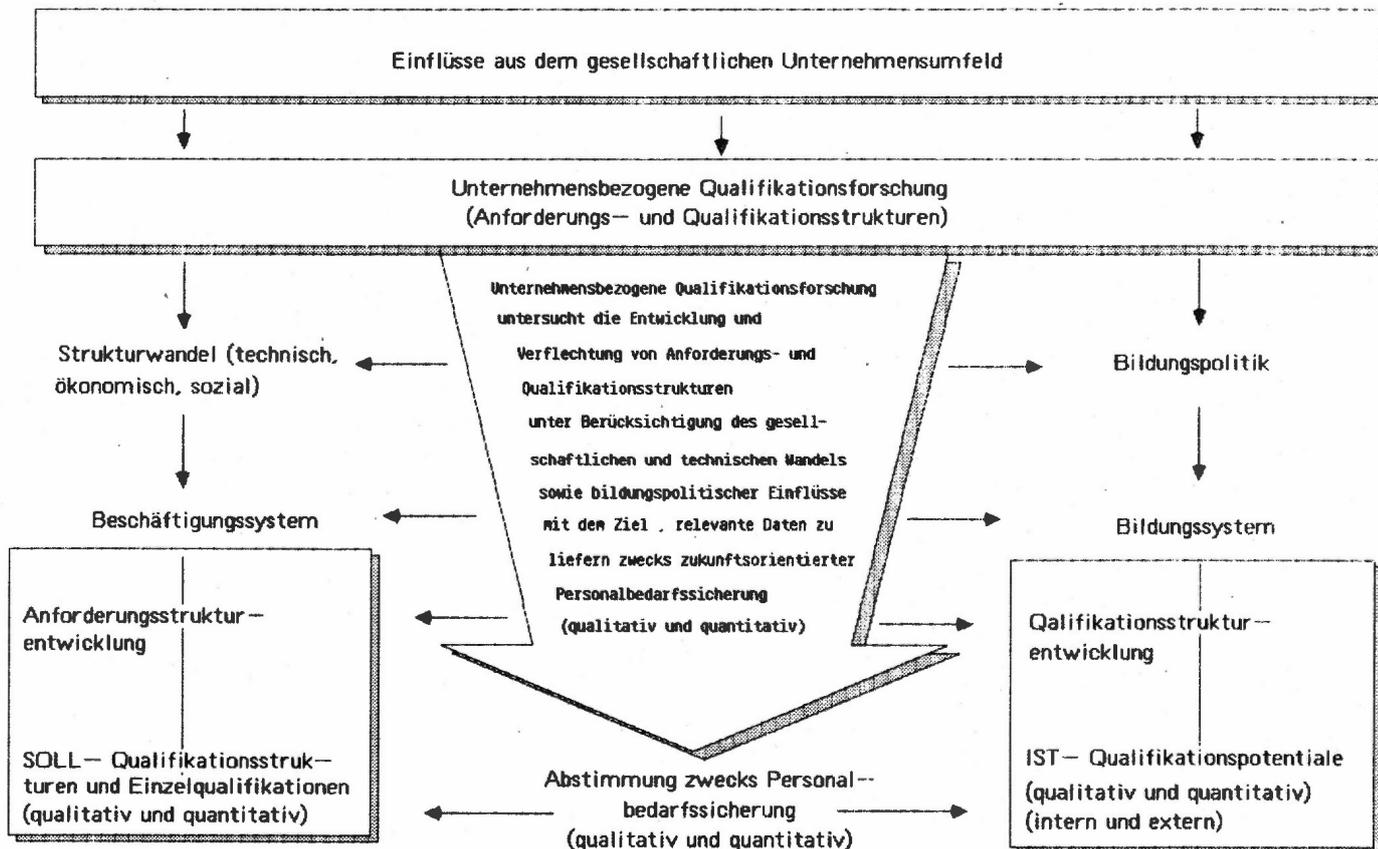
**3 Zusammenhang von Anforderungs- und Qualifikationsstrukturentwicklung (Schaubild 1)**

Zunächst sei kurz auf die Entwicklung der Anforderungs- und Qualifikationsstrukturen und danach auf den Zusammenhang zwischen beiden eingegangen. Dieser Zusammenhang ist notwendigerweise **wechselseitig** zu sehen, sollen

- 1) die im Bildungssystem erworbenen Qualifikationen im Beschäftigungssystem auch **verwertbar** sein und soll
- 2) das Beschäftigungssystem die auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Qualifikationen auch **nutzen** können.

Mit einhergehendem Strukturwandel verändern sich die betrieblichen Anforderungsstrukturen.

**SOLL – Zusammenhang zwischen Anforderungs- und Qualifikationsstrukturentwicklung**



Infolge dieser Entwicklung verlieren viele der bisher benötigten Qualifikationen ihre Bedeutung, während andere, neue an Bedeutung gewinnen. Das heißt, Veränderungen im Anforderungsbereich ziehen veränderte Soll-Qualifikationen nach sich, Anforderungsstrukturwandel bedingt daher auch Qualifikationsstrukturwandel.

Die Auswirkungen sind qualitativer und quantitativer Art, sie drücken sich in gewandelten Beschäftigungsstrukturen des Unternehmens aus.

Nicht zuletzt in diesem Sachverhalt findet u. a. die Forderung nach ‚lebenslangem Lernen‘ ihre Begründung.

Aufgabe betrieblicher Personalplanung ist es, unterstützt durch betriebliche Bildungspolitik und Bildungsplanung, die im Unternehmen bzw. am Arbeitsmarkt vorhandenen Qualifikationen mit den unternehmensbezogenen Soll-Qualifikationsstrukturen und Soll-Einzelqualifikationen unter qualitativen und quantitativen Aspekten in Übereinstimmung zu bringen.

Das Ziel ist die Sicherung qualifizierten Personalbedarfs.

#### 4 Zur Qualifikationsstrukturentwicklung im Bildungssystem

Auch hier bestimmen bildungspolitische Entscheidungen die Ausgestaltung desselben und beeinflussen somit die Entwicklung der aus dem System hervorgegangenen Qualifikationsstrukturen und Einzelqualifikationen.

Der Frage, ob diese Entscheidungen in auch immer ausreichendem Maße gesellschafts- und bildungspolitisch relevante Aspekte berücksichtigen, soll hier nicht nachgegangen werden.

Kritiker staatlicher Bildungspolitik beklagen seit Jahren eine teilweise systematisch betriebene Entkopplung von Bildungs- und Beschäftigungssystem bis hin zur Nutzung der Bildungspolitik als Instrument der ideologischen Umgestaltung unserer Gesellschaft mit Zielrichtung ‚Systemveränderung‘ und ‚Systemüberwindung‘.

Die weiter oben bereits angesprochene Notwendigkeit einer wechselseitigen Beeinflussung von Bildungs- und Beschäftigungssystem soll gerade die Entkopplung beider Bereiche verhindern. Die Folgen wurden genannt; in der täglichen politischen Diskussion finden wir sie seit Jahren wieder in den Aussagen wie ‚Fachkräftemangel‘, ‚Akademikerschwemme‘, ‚Lehrerüberschuß‘, ‚Fachlehrermangel‘, ‚Juristenarbeitslosigkeit‘ und ‚Ärzteschwemme‘ oder noch differenzierter, wie im Falle unseres Unternehmens: ‚Konstrukteure muß man mit dem Lasso einfangen‘.

Wechselseitige Beeinflussung heißt zunächst, daß nicht ausschließlich der eine Bereich bestimmt, wie der jeweils andere auszusehen hat. Der Entwicklungsverlauf dürfte jedoch in erster Linie durch die Volkswirtschaft bestimmt und daher vom Bildungssystem zu adaptieren sein. Und dies nicht zuletzt, weil die materiellen Voraussetzungen für Bildung jeder Art erst volkswirtschaftlich zu erbringen sind.

Dem Bildungssystem fällt dabei primär die Aufgabe zu, jene erziehungs- und bildungsmäßigen Voraussetzungen zu schaffen, die der Aufrechterhaltung einer funktionstüchtigen Volkswirtschaft und ihrer kontinuierlichen Weiterentwicklung nützlich sind. Das schließt die Erziehung und Bildung junger Menschen in sozialen, ethischen, moralischen, musischen und anderen Bereichen nicht aus, im Gegenteil, es erfordert sie.

Dies gilt, auch wenn sich Beispiele für vorerst nicht benötigte Qualifikationen anführen lassen, für die der Markt dennoch später Verwendung fand, indem er sich auf ihr Vorhandensein einstellte. Möglichkeiten einer sinnvollen Einflußnahme auf den technisch-, sozial-innovativen Strukturwandel durch das Bildungssystem selbst werden in seiner Erziehungs- und Bildungs-/Qualifizierungsfunktion und im Hochschulbereich im Erbringen von hervorragenden, volkswirtschaftlich nutzbaren Forschungsergebnissen gesehen.

Woran erfolgt nun die Orientierung, wenn die Frage nach dem künftigen Qualifikationsbedarf am Arbeitsmarkt gestellt wird?

#### 5 Thesen zum Strukturwandel

Den Antworten nach den Fragen über die Ursachen von Veränderungen und deren Auswirkungen auf den künftigen Qualifikationsbedarf liegen – allgemein formuliert – folgende Thesen zum Strukturwandel zugrunde:

- 1) Die Technik ist die Ursache stärkster Veränderungen.
- 2) Veränderungen im technischen Bereich sind ‚einigermaßen‘ übersehbar.
- 3) Die Zeitspanne zwischen einer Entdeckung oder Erfindung und ihrer volkswirtschaftlichen Nutzung wird immer kürzer; die Wissenszunahme verläuft nach einer Exponentialfunktion, derzeit verdoppelt sich unser gesamtes Wissen innerhalb von bis zu fünf Jahren.
- 4) Die Nutzung des Innovationspotentials sichert die Konkurrenzfähigkeit; (Möglichkeiten zum Schließen der ‚technologischen Lücke‘).
- 5) Unternehmen, die Innovationen schneller als andere der industriellen und wirtschaftlichen Nutzung zuführen, sind ihren Konkurrenten überlegen.
- 6) Technischer und sozio-ökonomischer Strukturwandel verändern betriebliche Arbeits-, Anforderungs-, Organisations- und Mitarbeiterqualifikationsstrukturen.

Hieraus ergibt sich die Frage, wie sehen nun die künftigen Anforderungen an die Mitarbeiter in den Unternehmen aus?

#### 6 Ansätze zur Ermittlung künftiger Qualifikationsstrukturen

Mit dem technischen und sozio-ökonomischen Strukturwandel verknüpft sind die Fragen nach der Feststellung zukünftiger Qualifikationsstrukturen. Hierzu werden mit Hilfe verschiedener Ansätze Bedarfsprognosen gemacht.

Zu nennen sind:

- 1) Bedarfsansatz (manpower approach); orientiert an Nachfrage im Beschäftigungssystem,
- 2) Nachfrageansatz (social demand approach); orientiert am Bildungsbedürfnis der Bürger und am Angebot an Arbeitskräften unterschiedlicher Qualifikationsebenen,
- 3) Qualifikationsforschung; Ausweitung der bisherigen Ansätze; Berücksichtigung der technischen Entwicklung im Hinblick auf Entwicklung der Qualifikationsanforderungen.

Die gegenwärtig praktizierten Methoden zur Ermittlung künftiger Qualifikationsstrukturen sind teilweise sehr einseitig orientiert bzw. – wie im Falle der Qualifikationsforschung – noch nicht zu einer befriedigenden Anwendungsreife gelangt, so daß allesamt im Kreuzfeuer der Kritik stehen.

Ebenso unterschiedlich sind auch die Aussagen zum Qualifikationsbedarf am Arbeitsmarkt.

#### 7 Thesen zum Qualifikationsbedarf am Arbeitsmarkt (qualitativer Aspekt)

Zu nennen sind:

- (1) Status-quo-These; keine wesentlichen Veränderungen, der Akademikeranteil bleibt z. B. bei 4 bis 4,5 Prozent.
- (2) Annäherungsthese; Konzentration auf den mittleren Qualifikationsbereich (Überwachungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen; Verdrängung aus Produktionssektor in Richtung Dienstleistungssektor).

- (3) Polarisierungsthese;  
Anforderungen in der Produktion sinken;  
Anforderungen im Bereich der Forschung und Entwicklung steigen. Insgesamt werden mehr Höherqualifizierte benötigt.
- (4) Höherqualifizierungs- oder Intensivierungsthese;  
Anforderungen an den Arbeitsplätzen steigen generell;  
daraus leitet sich notwendigerweise eine allgemeine Höherqualifizierung ab.
- (5) Dequalifizierungsthese;  
Mit zunehmender Kapitalintensivierung sinken die Anforderungen an beruflichen Qualifikationen.

### Fazit

Aus den Thesen in der Diskussion um ‚Überqualifizierung‘, ‚Dequalifizierung‘, ‚Qualifikationspolarisierung‘ und ‚Andersqualifizierung‘ lassen sich nur begrenzt konkrete Aussagen zur Qualifikationsstrukturentwicklung machen. Sie dienen – sofern sie nicht bereits überholt sind – der groben Orientierung über mögliche Richtungen des Entwicklungsverlaufs.

Der unternehmensbezogene Bedarf ist auf betrieblicher Ebene ‚vor Ort‘ zu ermitteln.

Allgemein läßt sich nur sagen: Gefragt sind neben Spezialisten und Hilfskräften verstärkt qualifizierte Fachkräfte der mittleren Ebene, die gute theoretische Kenntnisse und praktische Fertigkeiten und Erfahrungen besitzen, verbunden mit einer hohen Bereitschaft zu beruflicher Flexibilität und Mobilität sowie dem Engagement zu ständigem Weiterlernen.

Das erworbene Qualifikationsprofil sollte möglichst verschiedenartige Anforderungsprofile abdecken, beruflich und privat wertvoll und interessen- und bedarfsgerecht sein.

## 8 Ableitung von Qualifikations- und Bildungsbedarf aus den Arbeitsprozessen

Sollen die in den Funktionsbereichen gestellten Anforderungen mit den Qualifikationen der Mitarbeiter übereinstimmen, dann ist der Qualifikationsbedarf direkt aus den Arbeitsprozessen abzuleiten. Darüber hinausgehende Bildungswünsche der Mitarbeiter werden oftmals bereits durch zusätzliche Bildungsangebote und durch die Kultur-/Sportprogramme der Unternehmen abgedeckt.

Dieser Aspekt soll jedoch hier nicht weiter verfolgt werden.

### 8.1 Betriebliche Maßnahmen verändern die Arbeitsprozesse

Beispielhaft seien hier einige Maßnahmen mit Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse genannt, die begründen, warum unternehmensbezogene Bildungsplanung nicht losgelöst vom betrieblichen Geschehen erfolgen darf, sondern sich auf die aus interdisziplinärer Zusammenarbeit verschiedener Organisationseinheiten gewonnenen Ergebnisse zu stützen hat, wenn sie nicht an den betrieblichen Gegebenheiten und Notwendigkeiten vorbeplanen will.

Es sind dies zum Beispiel:

- strukturelle Veränderungen im Unternehmen bzw. in einzelnen Unternehmensbereichen,
- die Einführung neuer oder veränderter Produkte,
- Investitions- oder Rationalisierungsmaßnahmen,
- neue Formen der Arbeitsgestaltung wie z. B. Aufgabenwechsel, Aufgabenvergrößerung, Aufgabenerweiterung, autonome Arbeitsgruppen,
- spezielle Kostensenkungsmaßnahmen.

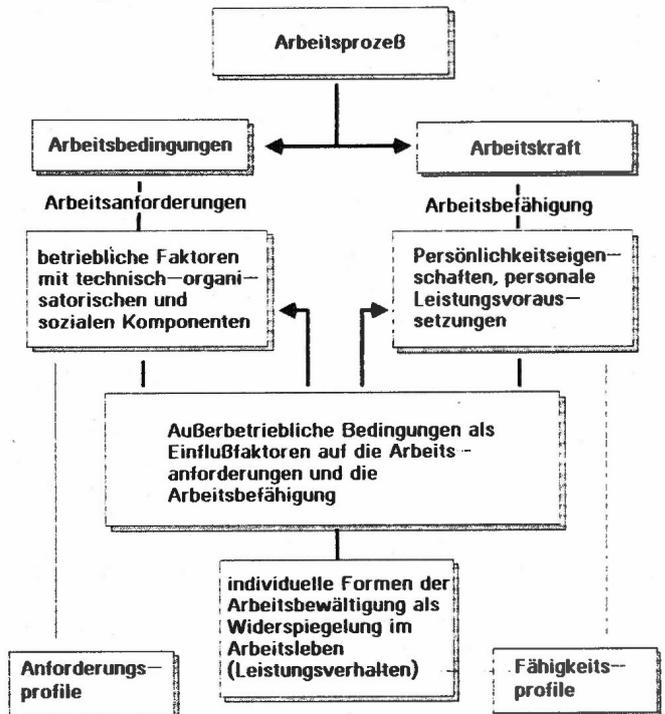
Die beispielhaft genannten Maßnahmen haben nicht nur Auswirkungen auf die Arbeitsprozesse selbst, sondern auch auf die damit notwendig werdende arbeitswissenschaftliche Neugestaltung derselben.

### 8.2 Arbeitsprozeß-Strukturen

Im Rahmen dieses Beitrages können nur allgemeine Aussagen hierzu gemacht werden.

Die Beschreibung von Arbeitsprozeßstrukturen wird anhand eines Modells von PUTTRICH (Schaubild 2) vorgenommen.

Arbeitsprozeßstrukturen nach PUTTRICH



nach Arbeitspsychologie f. d. industrielle Praxis  
VEB Verlag Technik Berlin, 1968

Die verwendeten Begriffe sind so abstrakt gewählt, daß mit ihnen die verschiedenen Kategorien von Arbeitsprozessen abgebildet werden können. Für den konkreten Einzelfall bzw. für Gruppen oder Typen von Funktionen innerhalb der Arbeitsprozesse hat jeweils eine weitere spezifische Differenzierung zu erfolgen, je nachdem, ob es sich z. B. um den Forschungs- und Entwicklungsbereich, um planerische, produzierende Bereiche oder um Verwaltungs- und Organisationsbereiche handelt.

Im Modell lassen sich die **Anforderungsprofile** aus den vorliegenden Arbeitsbedingungen, den Arbeitsanforderungen mit ihren betrieblichen Faktoren und technisch-organisatorischen und sozialen Komponenten ableiten.

Den **Fähigkeitsprofilen** liegt die subjektive Komponente im Arbeitsprozeß, die Arbeitskraft mit ihrer Arbeitsbefähigung, ihren Persönlichkeitseigenschaften und personalen Leistungsvoraussetzungen, zugrunde.

Die außerbetrieblichen Bedingungen wirken als Einflußfaktoren sowohl auf die Arbeitsanforderungen als auch auf die Arbeitsbefähigungen.

Arbeitsbedingungen, personale Leistungsvoraussetzungen und außerbetriebliche Bedingungen spiegeln sich im Arbeitsprozeß als individuelle Formen der Arbeitsbewältigung im Leistungsverhalten wider.

### 8.3 Zur Ermittlung von Anforderungs- und Fähigkeitsprofilen

Für die unterschiedlichen Anforderungsarten innerhalb der Anforderungsstrukturen (in Forschung und Entwicklung, Planung, Produktion, Verwaltung, Organisation usw.) sind anforderungsadäquate Anforderungsprofile zu erarbeiten.

Hieraus werden die ihnen entsprechenden Soll-Fähigkeitsprofile abgeleitet.

#### – Ermittlung von Anforderungsprofilen

Sie wird anhand **bereinigter** Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung der in Schaubild 2 genannten Einflußfaktoren vorgenommen.

Das heißt: Technische und arbeitspsychologische Gestaltung bezogen auf die Arbeitskraft, den Arbeitsplatz, den Arbeitsgegenstand, die Arbeitsmittel, die Arbeitsmethode, die Arbeitsumgebungsbedingungen, die Arbeitsorganisation, die Arbeitssicherheit usw. gehen der Ermittlung voraus.

Hierbei erfolgt auch die Gestaltung der Handlungsstrukturen, die der sozialen Kommunikationsmöglichkeiten, kurz jener Aspekte, die unter ‚Humanisierung der Arbeitswelt‘ subsumiert werden.

Aus den so gestalteten Arbeitsbedingungen werden die Soll-Anforderungsprofile über funktions- bzw. tätigkeitsorientierte arbeitspsychologische Anforderungs- und Beanspruchungsanalysen abgeleitet.

Das sich hieraus ergebende Anforderungsprofil beschreibt die im Aufgabengebiet zur Aufgabenbewältigung notwendigen Anforderungsarten wie z. B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Kenntnisse usw., die Qualifikation in spezifischer Form.

#### – Ermittlung von Fähigkeitsprofilen (personenbezogen)

Über die Beschreibung der Soll-Fähigkeitsprofile hinaus werden mit Hilfe geeigneter Verfahren und Methoden (z. B. der Eignungsdiagnostik) zwecks anforderungsadäquater Personalentscheidungen (Auslese, Umsetzung, Training, Schulung, Personalentwicklung) die Eignung der Mitarbeiter und ihre Leistungsfähigkeit in bezug auf eine bestimmte oder mehrere Klassen von Arbeitsaufgaben (-anforderungen) bzw. Funktionen ermittelt.

#### 8.4 Bildungsbedarfsermittlung aus Soll-/Istvergleichen

Die betriebliche Personalplanung (qualitativ und quantitativ) stützt sich insbesondere auf Ergebnisse aus den Untersuchungen zur Anforderungs- und Qualifikationsstrukturentwicklung.

Das gilt bei vorzunehmenden Funktionszuweisungen oder Aufgabenübertragungen infolge veränderter Anforderungen, teils bei Neu- oder Umbesetzungen, teils bei Maßnahmen der Personalentwicklung.

#### – Ermittlung des Bildungsbedarfs

Der Bildungsbedarf ergibt sich aus der Differenz zwischen Soll- und Ist-Qualifikationspotentialen.

Der Differenzausgleich erfolgt über Bildungsarbeit, Neu- oder Umbesetzungen bzw. durch technisch-organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen.

Der so ermittelte Bildungsbedarf wird von den dezentralen Bildungsstellen des Unternehmens im Sinne von Dienstleistungsabteilungen durch geeignete (in- oder externe) Bildungsmaßnahmen abgedeckt.

Die Koordination der Maßnahmen aller dezentralen Bildungsstellen erfolgt im Arbeitskreis Personalentwicklung/Bildungsarbeit, den die Zentralstelle moderiert.

Nach Zuordnung der Ist-Fähigkeitsprofile zu den entsprechenden Soll-Fähigkeitsprofilen sind prinzipiell folgende Fälle denkbar:

- (1) Das Fähigkeitsprofil im Ist entspricht dem Anforderungs-/Fähigkeitsprofil im Soll.
- (2) Das Fähigkeitsprofil im Ist entspricht nicht dem Anforderungs-/Fähigkeitsprofil im Soll, wobei hier die Differenz zwischen Soll und Ist klein bzw. sehr klein, oder aber auch groß bzw. sehr groß sein kann.

Im Fall (1) bedarf es keiner besonderen Maßnahmen. Im Fall (2) folgen – von Um- oder Neubesetzungen abgesehen – im allge-

meinen Maßnahmen zur Förderung ‚unterentwickelter Profilhälften‘ wie z. B. Ausarbeiten und Durchführen von gezielten Trainings- bzw. Schulungsmaßnahmen.

In der Praxis werden oft auch die Anforderungen auf die spezifischen Fähigkeiten zugeschnitten. Anzustreben sind, wie bereits erwähnt, Fähigkeitsprofile (Qualifikationspotentiale), die mehrere Anforderungsbereiche abdecken.

Diese hier sehr abstrakt dargestellte Vorgehensweise zur Anforderungs- und Qualifikationsermittlung, zwecks Gestaltung der Arbeitsstrukturen und Bestimmung des Bildungsbedarfs, haben wir in unterschiedlichen, abgegrenzten Anforderungsbereichen unseres Unternehmens **pilothaft** erprobt. Der praktizierte Analyse- und auch Gestaltungsaufwand war sehr hoch.

In der täglichen Praxis bestehen jedoch in den Unternehmen – und nicht nur der Automobilindustrie – Defizite bei der Bestimmung von Anforderungs- und Qualifikationsstrukturentwicklungen und der Ableitung entsprechender Bildungsmaßnahmen zur Beherrschung des technischen und sozialen Strukturwandels.

Aus den Anforderungen der Praxis heraus lassen sich also Defizite formulieren, die durch Forschung gelöst werden können.

#### 9 Anregungen für die Berufsbildungsforschung

Der skizzierte methodische Zugang einer unternehmens- und bedarfsbezogenen Bildungspolitik und Bildungsplanung unter den Bedingungen des Strukturwandels ist als ein Weg der Zielerreichung anzusehen.

Die Voraussetzungen und Bedingungen in den einzelnen Unternehmen oder Unternehmensbereichen sind oft voneinander so verschieden, daß die Wege zur Zielerreichung entsprechend variieren können.

Praktiziert werden daher die unterschiedlichsten Verfahren, u. a. auch solche, die weniger rational begründbar sind und mehr einer einmal liebgewordenen Bildungsphilosophie folgen.

Allen gemeinsam aber bleibt die Tatsache einer Reihe von offenen Fragen, die in sinnvoller Zusammenarbeit zwischen den Unternehmungen der Wirtschaft und der Berufsbildungsforschung gelöst werden könnten.

Einige **Themenbereiche**, die sich im Rahmen von Forschungsprojekten abarbeiten ließen, seien nachstehend genannt:

#### Qualifikationsforschung im Unternehmen

Grundsatzuntersuchungen über die Entwicklung von Anforderungs- und Qualifikationsstrukturen in technischen, kaufmännischen und verwaltenden Bereichen unter Berücksichtigung des technischen und sozio-ökonomischen Strukturwandels (z. B. fortschreitender EDV-Einsatz, Bildschirmarbeit usw.).

#### Bildungsplanung im Unternehmen

Entwicklung praktikabler Planungsverfahren zur Bildungsbedarfsermittlung, die relevante Unternehmensplandaten berücksichtigen und die betroffenen Bereiche mit einbeziehen.

Zum Beispiel:

- Wie und wodurch entsteht Bildungsbedarf?
- Methodiken und Instrumentarien der Bedarfsermittlung;
- Nachfrage- und/oder bedarfsorientiertes Bildungsprogramm oder freies Angebot?
- Vor- und Nachteile verschiedener Bedarfsermittlungsverfahren für die Bildungsplanung und die Bildungsarbeit im Unternehmen.

#### Organisationsformen der Bildungsarbeit im Unternehmen

- Welche Organisationsformen der Bildungsarbeit erscheinen unter welchen Bedingungen am effizientesten?

**Curriculare Aspekte betrieblicher Bildungsarbeit**

- Praktikable Methoden und Verfahren zur Beurteilung von in- und externen Seminarangeboten;
- Beurteilungskriterien zur Evaluation von Seminarmaßnahmen;
- Erfolgreiche Methoden und Verfahren der Lernerfolgssicherung;
- Möglichkeiten und Grenzen von Transferleistungen;  
Vorschläge zur Transfersicherung im Wissens- und Verhaltensbereich.

**Bildungsökonomie**

- Amortisationsrechnungen im Bereich der beruflichen Erstausbildung für gewerblich-technische und kaufmännische Berufe;
- Untersuchungen zur Amortisation eines Hoch-/Fachhochschulstudiums im Vergleich zu einer qualifizierten Facharbeiterausbildung anhand ‚typischer Karriereverläufe‘ in Unternehmen;

- Effizienzuntersuchungen betrieblicher (in- und externer) Bildungsmaßnahmen.

**10 Schlußbemerkungen**

Jeder sinnvoll geplanten betrieblichen Bildungsarbeit vorangehen muß das Aufzeigen betrieblicher Veränderungen unter ökonomischen, technischen, sozialen und personalbezogenen Aspekten.

Insbesondere verstärkter Technikeinsatz setzt zu seiner wirtschaftlichen Nutzung die Akzeptanz dieser Technik durch die Mitarbeiter voraus.

Die Anforderungen an die betriebliche Bildungsarbeit sind hierbei bereits im Stadium der Projektierung zu formulieren.

Mit der qualifikatorischen Vorbereitung der Mitarbeiter auf den Technikeinsatz wachsen die Anforderungen an das betriebliche Bildungswesen, denn die personalen Leistungsvoraussetzungen werden immer mehr zum bestimmenden Faktor im Unternehmensgeschehen.

**AUS DER ARBEIT DES BIBB**

Günter Breitsprecher

## Mehr Übersicht über Anzahl, Struktur und Inhalte der Fernlehrangebote in der Bundesrepublik Deutschland

Mit dem neuen Katalog der Fernlehrangebote in der Bundesrepublik Deutschland, erschienen als Heft 17 der „Informationen zum beruflichen Fernunterricht“, haben die Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht der Länder der Bundesrepublik Deutschland (ZFU), das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBW), das Deutsche Institut für Fernstudium an der Universität Tübingen (DIFF) und die beteiligten Fernlehrinstitutionen einen Beitrag zum Abbau des Informationsdefizits im Bereich von Fernunterricht und Fernstudium geleistet. Für alle Interessierten sind somit die Voraussetzungen geschaffen worden, daß diese Formen der Weiterbildung noch stärker als bisher genutzt werden können.

**Umfang und Struktur des Angebots**

Der Katalog umfaßt die Gesamtheit aller bis zum 15.11.1986 von der ZFU zugelassenen Angebote von Fernunterricht, die Fernstudienangebote des DIFF sowie die Angebote von Hochschulen und Universitäten im Fernstudium. Außerdem enthält der Katalog eine Beschreibung der Aufgaben des BIBB und der ZFU, Stichworte (von „Begleitender Unterricht“ bis „Zulassungsvoraussetzungen zur Prüfung“) zum Fernunterricht/Fernstudium, ein Verzeichnis aller Veranstalter von Fernunterricht/Fernstudium sowie ein alphabetisches Schlagwortverzeichnis. Der Katalog ist in zwei Teile gegliedert. Nach einem einheitlichen Raster werden im ersten Teil 701 Lehrgänge beschrieben, die Fernunterricht vermitteln, während der zweite Teil, der dem Fernstudium vorbehalten ist, 667 Kurzbeschreibungen aller seinerzeit bekannten Fernstudienangebote enthält.

Von den im Bereich des Fernunterrichts nach dem Fernunterrichtsschutzgesetz von der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht zugelassenen und derzeit angebotenen 701 Fernlehrgängen\*) halten die Lehrgänge, die den schulischen Bereich betreffen, mit gut einem Viertel des Angebots die Spitze, gefolgt von

183 (= 26 %) Lehrgängen aus dem Bereich „Wirtschaft, Verwaltung, Recht“. Der Bereich „Sprachen und Literatur“ enthält insgesamt 148 (= 21 %) Lehrgänge; vorwiegend sind dies Lehrgänge, die Deutsch für Ausländer vermitteln bzw. Fremdsprachen mit dem Ziel der mündlichen Kommunikationsfähigkeit in einfachen Alltagssituationen anbieten; es folgt der Bereich „Industrie, Handwerk, Technik, Naturwissenschaften“ mit 87 (= 12 %) Lehrgängen. Auf die übrigen Bereiche (z. B. „Kultur- und Sozialwissenschaften, Auszubildereignung“, „Gesundheit, Ernährung, Sport“, „Mathematik, Statistik, Informatik/EDV“) entfallen zwischen zwei bis sechs Prozent der Lehrgänge.

**Struktur der Anbieter**

Auf dem Fernunterrichtssektor werden von insgesamt 93 Instituten 701 Fernlehrgänge auf den Markt gebracht. An der Spitze liegt ein Hamburger Fernlehrinstitut, das mehr als ein Viertel, nämlich 189 Lehrgänge anbietet, während rund 60 Prozent aller Anbieter lediglich mit einem einzigen Lehrgang in Erscheinung treten. 50 Prozent des Gesamtangebots werden von drei Fernlehrinstituten (3,2 % der Anbieter) bestritten. Diese Konzentration hält an, die ersten zehn Institute beliefern den Markt mit 75 Prozent des gesamten Angebots.

Im zweiten Teil des Katalogs, der die Fernstudienangebote enthält, dominiert die Fernuniversität in Hagen. Von insgesamt 667 Studienangeboten entfallen allein 88 Prozent auf die Fernuniversität, weitere 8 Prozent (= 53 Angebote) auf das DIFF und lediglich 4 Prozent (= 27 Angebote) auf andere Hochschulen.

\*) Die Gesamtzahl der zugelassenen Fernlehrgänge betrug zum Zeitpunkt des Redaktionsschlusses 737, davon waren zum gleichen Zeitpunkt 36 Lehrgänge nicht im Angebot.