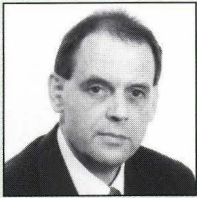


Verfügbarkeit oder Entwicklung unternehmerischer Potentiale?



Hartmut Kroll

Dipl.-Hdl., ist – nach 17jähriger Tätigkeit in Wissenschaft und Verwaltung – seit 1987 Moderator in der beruflichen Weiterbildung sowie im Führungskräfte-Training

Die Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen (FuU) der Bundesanstalt für Arbeit weisen Qualitätsdefizite auf, die u. a. auf einem weitgehenden Verzicht auf die Festlegung und Verfolgung potentialorientierter Standards für die Outputqualität in – AFG – gestützten FuU beruhen. Neuere Ansätze der systemischen Personal- und Organisationsentwicklung sowie ganzheitlich – evolutionäre Ansätze der Betriebspädagogik und des Führungskräfte-Trainings werden daraufhin überprüft, ob auf ihrer Grundlage eine an der Ergebnisqualität orientierte „systemische“ Arbeitsmarktpolitik entwickelt werden kann.

Defizite im bisherigen Qualitätsmanagement der Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen

Qualitätsmanagement und -sicherung sowie Qualitätsstandards in der AFG-finanzierten beruflichen Weiterbildung der Bundesanstalt für Arbeit (BA) gewinnen angesichts der DIN ISO 9000 ff.-Zertifizierungsdebatte, der weiter steigenden Kosten von Weiterbildungsmaßnahmen, der Qualifikationsentwicklung, der sich weiter verkürzenden Halbwertszeit von Wissen sowie der zunehmenden standort-, wettbewerbs- und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung der Humanressourcen an Gewicht. Das gilt auch für

die Qualität AFG-gestützter FuU der BA, die in der bisherigen Qualitätsdiskussion weitgehend aus dem Wahrnehmungs- und Handlungsspektrum ausgeblendet bzw. allenfalls an der Quote derer abgelesen wurde, die sich ein halbes Jahr nach Abschluß der Maßnahme in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis befanden.

Zwar bezeichnet Sauter die hierdurch zu erreichenden Kontrollen als „das wirkungsvollste Instrument der Qualitätssicherung“.¹ Außerdem hat die Bundesanstalt für Arbeit im Rahmen ihres Schulungskompodiums „Qualität beruflicher Bildungsmaßnahmen“ den Versuch einer umfassenden Qualitätssicherung unternommen. Auffallend ist jedoch, daß sich die Qualitätskriterien fast ausschließlich auf die Inputqualität des Bildungsprozesses, nämlich Maßnahmen, Teilnehmer, Träger sowie Kooperation zwischen Träger und Arbeitsamt beziehen.² Daher können die unbefriedigenden Ergebnisse von FuU kaum überraschen: So waren im Altbundesgebiet im Herbst 1993 sechs Monate nach Abschluß der Anpassungsfortbildung lediglich 29 Prozent der Männer und 42 Prozent der Frauen in einem Beschäftigungsverhältnis. Im Osten waren es bei den Männern 49 Prozent und bei den Frauen 31 Prozent. Insgesamt ergab sich bei den Vollzeitmaßnahmen eine Vermittlungsquote für Männer von 48,6 und bei den Frauen von 53,6 Prozent im Altbundesgebiet bzw. 57,4 Prozent der Männer und 34,7 Prozent der Frauen in den neuen Bundesländern.³ Hinter diesen Zahlen stecken hinsichtlich der Verbesserung der Ergebnisqualität enorme Entwicklungspotentiale.

Angesichts dieser Ergebnisse und der sich weiter beschleunigenden Substitution körperlicher und geistiger Arbeit durch Maschinen und Computer stellen Blaschke/Nagel zu Recht fest, daß sich die FuU für das „Globalziel ‚Bekämpfung der Arbeitslosigkeit‘ ... nur in dem Umfange (eignen), wie es in der Region ausgesprochen strukturelle Arbeitslosigkeit, d. h., ein Auseinanderklaffen von Anforderungen in offenen Stellen und den Qualifikationen der Arbeitslosen ... gibt“ und die „Arbeitgeber die Teilnahme an FuU als positives Signal werten“.⁴ Da jedoch angesichts einer Arbeitslosigkeit von ca. vier Millionen nicht mehr von strukturellen oder regionalen Disparitäten gesprochen werden kann, ist zu untersuchen, ob eine stärkere Fokussierung auf die Ergebnisqualität von FuU geeignet ist, deren Effizienz dadurch zu verbessern und die Vermittlungsquote dadurch zu erhöhen, daß die Eigenverantwortung gestärkt, die Fähigkeit zur gezielten Vermarktung des eigenen Qualifikationsprofils optimiert und der einzelne gezielt zur Entwicklung der ihm innewohnenden endogenen Potentiale auf der Basis einer vertieften Selbsterkenntnis motiviert wird.

Eine so definierte Ergebnisqualität bedeutet den Einstieg in eine kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung der eigenen Potentiale. Eine derartige Ergebnisqualität ist für Erfolg bzw. Mißerfolg von Bildungsmaßnahmen möglicherweise viel entscheidender als die Inputqualität. Zu fragen ist in diesem Zusammenhang

- welche Zielparame-ter für die Festlegung und Prüfung erfolgsrelevanter Standards der Ergebnisqualität sowie deren Planung und Steuerung im Sinne eines aktiven Qualitätsmanagements denkbar sind und wie diese Parameter der Ergebnisqualität operationalisiert, umgesetzt und kontrolliert werden können,
- ob z. B. die Integration neuer Ansätze der systemischen Personal-, Organisations- und Unternehmenskulturentwicklung, der Betriebspädagogik sowie der modernen

Selbstmanagement- und Erfolgsstrategien in die aktive Arbeitsmarktpolitik den Erfolg von FuU im Sinne einer verbesserten Eingliederungsquote steigern kann.

Das reine Arbeitnehmerbewußtsein verliert nicht nur an Bedeutung, sondern wirkt sich sogar kontraproduktiv aus

Bereits heute ist absehbar, daß sich die Diskrepanz zwischen den auf den Arbeitsmärkten nachgefragten und den angebotenen Qualifikationen weiter vertiefen und der in den letzten beiden Jahrzehnten in der Bundesrepublik Deutschland aufgebaute Arbeitslosensockel sich weiter vergrößern wird, wenn sich die Eingliederungsquote nicht nennenswert steigert. Hierfür sind neben den bekannten betriebs-, volks- und weltwirtschaftlichen Gründen vor allem auch organisationspsychologische und qualifikationspolitische Faktoren ausschlaggebend: So setzen sich den Unternehmen angesichts des verschärften internationalen Wettbewerbs vor allem persönlichkeits- und potentialorientierte Personal- und Organisationsentwicklungskonzeptionen durch, in denen der Weckung und Erschließung der im einzelnen Mitarbeiter vorhandenen endogenen unternehmerischen Potentiale durch eine entsprechende Unternehmenskultur verstärkte Bedeutung zukommt. Besonders durch Führungs- und Qualitätsphilosophien wie Total Quality Management (TQM) und Kaizen sowie die DIN ISO 9000 ff.-Normen wird der Arbeitnehmer mehr und mehr in unternehmerisches Handeln eingebunden. Das „reine“ Arbeitnehmerbewußtsein verliert nicht nur an Bedeutung, sondern wirkt sich ggf. sogar kontraproduktiv aus. Die aus tayloristischen Zeiten stammenden strikten Trennlinien zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerfunktionen verschwimmen zunehmend, als der eigentliche Arbeitgeber gelten zunehmend der exter-

ne sowie der interne Kunde. Das heißt, in der Personal- und Organisationsentwicklung der Unternehmen setzen sich rasch ganzheitliche und ergebnisorientierte Potentialentwicklungskonzeptionen mit dem Ziel durch, die unternehmerischen Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter zu fördern und zur eigenen Entwicklung dieser Potentiale zu motivieren. Arbeitsmarktpolitische Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen sind dagegen überwiegend am schulischen Modell von Lernen orientiert, z. T. durch folgende Struktur- und Funktionsschwächen gekennzeichnet:

- „Weiterbildung ist nicht in erster Linie Persönlichkeitsentwicklung, sondern ‚Pflege‘ der Humanressourcen oder Reduktion der Qualifizierung auf das arbeitsmarktpolitisch Notwendige“.⁵ Die Teilnehmer werden unter dem Postulat der „Verfügbarkeit“ in den FuU überwiegend für die Arbeitnehmerrolle sozialisiert. Die Maßnahmen „wenden sich vorwiegend an Bevölkerungsgruppen, deren Qualifikationen im Hinblick auf ihre Vermarktung als mangelhaft gelten. Damit werden vor allem Arbeitslose, Ausländer und Aussiedler, Frauen, ältere Arbeitnehmer und Jugendliche als ‚Problemgruppen‘ etikettiert“.⁶ Diese „Problemgruppen“ sind dem rechtlichen Rahmen des Arbeitsrechts unterworfen, der im Industrialisierungsprozeß des 19. Jahrhunderts als Sonderrecht der abhängigen und unselbständigen Lohnarbeit geschaffen wurde und nach wie vor von den damaligen vordemokratischen wirtschafts-, sozial- und rechtspolitischen Vorstellungen geprägt ist. Es ist daher kaum überraschend, wenn viele „Teilnehmer an solchen öffentlich subventionierten Qualifizierungsmaßnahmen (erfahren), daß sich auch nach der Teilnahme ihre Beschäftigungschancen nicht nachhaltig verbessern. Insofern können Weiterbildungsmaßnahmen auch zur Kumulation sozialer Benachteiligungen beitragen, indem sie schwer vermittelbare Personengruppen typisieren und deren Marginalisierung auf dem Arbeitsmarkt fördern“.⁷

- Eine fehlerfreie Bestimmung der Bildungsbedarfe ist in den Unternehmen kaum möglich. Denn die Ableitung und Festlegung von Qualifikationsanforderungen unterliegt angesichts der Wechselwirkungen zwischen Anforderungsprofil und Erfüllungspotential erheblichen Aussagerisiken. So hängen die in Zukunft praktizierten Varianten technischer Applikationen „von dem schwer zu projektierenden und durch individuelle Umstände mitbedingten Qualifikationsprofil der Stelleninhaber ab. Aufgrund der Prognoseprobleme ist eine Deduktionskette Technik → (Organisation →) Arbeitsplatz → Qualifikationsanforderungen – auch unter Hinzuziehung von Effizienzmaßstäben – kaum noch zweckmäßig. Arbeitsplatzgestaltung und Technikauswahl sind zunehmend entkoppelt, die zukunftsbezogene Ermittlung von Qualifikationsanforderungen ist daher mit Unsicherheiten behaftet“.⁸

- Weder für Bildungsträger noch für Trainer bestehen derzeit Anreize, eine besondere Ergebnisqualität im Hinblick auf die Potentialentwicklung auf Seiten der Teilnehmer anzustreben. Das gilt besonders dann, wenn – wie Sauter feststellt – die Qualifikationsfunktion nicht einmal im Vordergrund steht: „Angesichts der Schwierigkeiten, gegenwärtig auch nur einigermaßen zuverlässige Prognosen über den künftigen Qualifikations- und Qualifizierungsbedarf stellen zu können, verlieren die Weiterbildungsmaßnahmen in vielen Fällen ihre Qualifizierungsfunktion zugunsten einer Sozialpufferfunktion; damit entziehen sich diese Maßnahmen aber auch den Qualitätsstandards von Qualifizierungsmaßnahmen.“⁹

- Die aus teilweise umfangreichen Stoffkatalogen abgeleiteten Curricula in den Maßnahmen sind kaum potentialorientiert und überwiegend auf der kognitiven Ebene angesiedelt, wobei die erfolgreiche „Vermittlung der Bildungsinhalte“¹⁰ offenbar unhinterfragt als das entscheidende Qualitätskriterium angesehen wird. Die Befähigung zu unterneh-

merischem Handeln sowie vor allem die „Kunst sich zu vermarkten“¹¹ erfordern indes Qualifikationsziele, die vor allem auf der Seinsebene, d. h. in den persönlichkeitsbezogenen affektiven und sozialen Verhaltensdimensionen liegen.

Potentialorientiertes Qualitätsmanagement in FuU auf der Basis der systemischen Personal- und Organisationsentwicklung?

Systemische Betrachtungsweise und Potentialentwicklung

Der erfolgsorientierte Arbeitnehmer ist nicht mehr allein Arbeit-, sondern vor allem Unternehmer: Unternehmerisches Denken ist mehr und mehr erforderlich. Aus diesen Gründen werden in den Unternehmen vor allem potentialorientierte Personal- und Organisationsentwicklungsstrategien formuliert, an denen sich auch die FuU der BA orientieren müssen. Das heißt, an hoher Ergebnisqualität orientierte FuU für Arbeitssuchende müssen den einzelnen stärker zum kaufmännisch-unternehmerischen Selbstmanagement seiner eigenen Fachqualifikation befähigen und seine Selbstvermarktungsfähigkeiten sowie die Entfaltung seiner Potentiale verbessern. Diesem Ansatz könnte am besten durch die systemische Organisations- und Personalentwicklung und hier insbesondere durch die Leitidee der Potentialorientierung Rechnung getragen werden: „Orientierung an der persönlich-beruflichen Potentialentwicklung bedeutet“ – so Staudt –, „die Potentiale vom beplanten Gegenstand der Personalarbeit zu einem zusätzlichen Ausgangspunkt planerischer Überlegungen zu machen, also die traditionelle Planungskette Märkte → Technik/Organisation → Personal umzukehren. In dieser umgekehrten Betrachtungsweise wird gefragt, welche organisatorischen Varianten

und technischen Lösungen mit den vorhandenen und entwickelbaren Qualifikationen überhaupt möglich sind. Wenn die Arbeiter in der Produktion sich selber persönlich weiterentwickeln, dann gewinnen sie auch Einfluß auf die Produkt- und Verfahrensentwicklung. Das ist jedoch“ – so Staudt –, „dann nicht mehr Mitbestimmung, sondern Mitgestaltung im technisch-organisatorischen Bereich. Das ist dann auch nicht mehr nur Ergänzung oder Sozialtechnologie, sondern in den Augen konventioneller Unternehmensführungen eine Revolution.“¹² Eine Revolution der Unternehmenskultur zwar nur, aber immerhin mit dem möglichen Effekt, daß aus Unterlassern Unternehmer werden. Dazu ist es allerdings erforderlich, die Beziehungen zwischen der Ergebnisqualität der Arbeit und der Erlebensqualität in der Arbeit zu erkennen und die Unternehmenskultur entsprechend zu gestalten. Das gleiche gilt für die Lebenssituation von Arbeitssuchenden: Ihre Etikettierung als „arbeitslos“ ist unter dem organisationspsychologischen Gesichtspunkt der Erlebensqualität und ihrer Auswirkung auf die Potentialentfaltung wegen der von ihm ausgehenden negativen moralischen und motivationspsychologischen Effekte äußerst kontraproduktiv.

Zu den potentialorientierten Zielen gehört u. a. die Befähigung zur Selbstmotivation. Hierbei geht es darum, weniger arbeits-, sondern mehr kundenorientiert zu denken, zu fühlen und zu handeln. Der Unterschied liegt vor allem darin, daß es nicht allein um „Arbeit“ gehen kann, sondern um die Kreierung eines vom Markt erwarteten und honorierten Nutzens. Dazu gehört, daß Arbeitssuchende bei der Befähigung zur optimalen Vermarktung der eigenen Kompetenzen sich nicht nur auf die Suche nach sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen konzentrieren. Stärker als bisher muß das Management der eigenen Qualifikationen und Potentiale sowie die Formulierung eigener Markterschließungsstrategien in das Zentrum der FuU rücken. Erst dann ist der ein-

zelle motiviert, Fähigkeiten zu entwickeln, die zunehmend auch zu den von seiten der Unternehmen definierten Anforderungsprofilen gehören. Gerade für Arbeitsuchende sollte daher ein Bündel von vor allem auf der Seinsebene liegenden auf die Persönlichkeit und auf die Ergebnisqualität bezogenen Qualifikationszielen angestrebt werden, wie sie z. B. in den modernen an TQM und Kaizen orientierten Führungsphilosophien ausformuliert sind. Das heißt, der Arbeitsuchende sollte nicht einseitig auf ein Arbeitnehmerverhältnis ausgerichtet, sondern stärker in seinen ganzheitlichen, latent vorhandenen unternehmerischen Potentialen geacoacht, motiviert und trainiert werden. Das heißt, es sind die strategischen Qualifikationen zu fördern, die die Zugangsbarrieren in das Beschäftigungssystem verringern, das Management der eigenen Kompetenzen verbessern, den Aufbau kundenorientierter Dienstleistungs- und Kooperationsbeziehungen ermöglichen und die drohende Qualifikationsentwertung vermindern. Arbeitsmarktpolitische Bildungsplanung muß dazu beitragen, den Graben zwischen dem Arbeitsmarkt und dem Beschäftigungssystem nicht weiter zu vertiefen, sondern sie muß Brücken bauen, von denen nicht nur die Arbeitsuchenden, sondern auch die Beschäftigten profitieren würden.

Auf Dauer kann es sich ein Industriestaat wie die Bundesrepublik Deutschland kaum leisten, für ca. 15–20 Prozent seiner menschlichen Ressourcen nicht das Unternehmen, sondern das Unterlassen zu alimentieren. Dies gilt vor allem angesichts erheblicher Bedarfe in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. „Konkret“, so Glücklich, „lautet die Alternative: Durch zielgruppen- und arbeitsmarktgerechte Qualifizierung die Integration der sog. Problemgruppen in das Beschäftigungssystem soweit wie nur irgend möglich zu fördern oder die dauerhafte Abkoppelung vom allgemeinen Arbeitsmarkt hinzunehmen und öffentlich zu alimentieren, sei dies in Form von Transferzahlungen oder

in Form von wirtschaftlich unrentabler Beschäftigung in öffentlicher Verantwortung. Ein Zwischenweg existiert nicht.“¹³

In dieser Situation ist die Fähigkeit zur gezielten Entfaltung der im einzelnen Menschen liegenden persönlichen und vor allem unternehmerischen Wachstumspotentiale die wichtigste von den Teilnehmern an FuU zu erwerbende Schlüsselqualifikation. Die Entfaltung dieser unternehmerischen Potentiale ist nicht an bestimmte Lerninhalte gebunden.

Arbeitsuchende sollen nicht einseitig auf ein Arbeitnehmer- verhältnis ausgerichtet werden

Es setzt ein Lernen voraus, das mehr dem „Entzünden einer Fackel“ als dem „Anfüllen eines Gefäßes“ gleicht. Es bezieht sich mehr auf die Ebene des Seins als des Wissens. Seinsbezogene Lernprozesse erfordern nicht allein entsprechende Curricula auf der Inhaltsebene, sondern sind vor allem auf der Beziehungsebene angesiedelt und setzen den Aufbau entsprechender lernorganisatorischer Netzwerke unter Einbeziehung der Betriebe voraus. Erst im Rahmen von auf die Integration von Arbeit, Wertschöpfung und Lernen angelegten Netzwerken lassen sich die Erfahrungsräume schaffen, die das Entstehen unternehmerischer skills fördern. Am häufigsten werden in diesem Zusammenhang immer wieder genannt: Optimismus, Stärkenbewußtsein, Zielsetzungskompetenz, Eigenverantwortlichkeit und Selbstmotivation sowie Selbstorganisation, Selbsterkenntnis, Mut, Risikobereitschaft, Begeisterungsfähigkeit, Selbstvertrauen, Selbstmanagement und Selbstinformationskompetenz, Teamorientierung nach innen und Kundenorientierung nach außen. Diese Ziele ermöglichen die Formulierung berufsfeldübergreifender persönlichkeitsbezogener Parameter für die

operationale Definition der Ergebnisqualität und die Formulierung von persönlichen Entwicklungsstrategien, die die Eigenkräfte und Stärken der Lernenden mobilisieren und durch aktivierende Lehr- und Lernstrategien die notwendigen Seinsqualitäten wie Kreativität, Begeisterung, Initiative, Selbstvertrauen und Leistungsfreude erzeugen.

Potentialorientierte betriebs- pädagogische Coachingkonzepte

Im Rahmen von auf das Wachstum unternehmerischer skills abzielenden Lehr- und Lernstrategien ist in den letzten Jahren eine Reihe von Ansätzen entwickelt worden, die zwar in unterschiedlichen Bereichen angesiedelt, unabhängig davon jedoch bestimmte Gemeinsamkeiten aufweisen. Exemplarisch seien in diesem Zusammenhang die auf der systemischen Personal- und Organisationsentwicklung aufbauende potentialorientierte Betriebspädagogik sowie die z. T. auf dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP) basierenden Coachingkonzepte genannt.

Diese Ansätze weisen zwar Unterschiede auf, aber auch Gemeinsamkeiten, in denen sie sich von den üblichen am kognitiven Lernen orientierten Lernprozessen unterscheiden:

- Fokussierung des Lernprozesses auf die persönlichkeitsbezogenen „soft facts“, d. h. Lernen als ganzheitliche Persönlichkeitsveränderung,
- Zentrale Bedeutung der Lernerfahrung und des Lernerlebens: „Der Weg ist das Ziel“,
- Lernen als Folge von Lernsprünge erlaubenden reflexiven Lernarrangements,
- Lehren mehr im Modus des Zu- und Loslassens als des Tuns,
- Weitgehende Übertragung der Verantwortlichkeit für das Lernergebnis auf die Subjektivität des Lernenden durch klare Zielvereinbarungen sowie die Kontrolle der Einhaltung,

- Hohe Bedeutung der Erfahrung von Selbstbestimmung, -organisation und -entwicklung im Lernprozeß,
- Vertiefte Selbsterkenntnis der eigenen Potentiale,
- Primäre Aufgabe des Lehrenden „nicht mehr Vermittlung von Wissen über formale didaktische Prinzipien, sondern ... Anregung und Unterstützung von Lernaktivitäten in authentischen Problemsituationen aus der Perspektive der Expertenpraxis“¹⁴,
- Beurteilung der Lernprozesse weniger unter dem Gesichtspunkt des „richtig“ oder „falsch“, sondern unter dem Aspekt ihrer ganzheitlichen Effekte auf die Persönlichkeitsentwicklung.

Innerhalb der systemischen Ansätze der Betriebspädagogik weist z. B. Arnold darauf hin, daß „übergreifende Qualifikationen, wie z. B. Schlüsselqualifikationen, ‚Problemlösungsfähigkeit‘, ‚Selbständigkeit‘ etc.“ erforderlich seien, sie „sperren sich jedoch gegen eine ... fremdgesteuerte Vermittlung. Sie können eigentlich nicht entwickelt werden, sie können sich nur in geeigneten Lernarrangements selbst entwickeln.“¹⁵ Arnold weist ferner auf den aktuell in einigen innovativen Ausbildungsbetrieben beobachtbaren Trend hin, das Lernen am Arbeitsplatz wieder stärker in den Vordergrund der betrieblichen Lernstrategien zu stellen. Grundlage hierfür sei neben finanziellen Erwägungen vor allem die Einsicht, „daß sich die Arbeit mit neuen Technologien, die hochvernetzt sind, nur in realen Arbeitssituationen erlernen läßt. Damit wandelt sich die betriebliche Bildungsarbeit zum Organisationslernen“.¹⁶ Dieses netzwerkbasierte Organisationslernen müßte auch in den FuU unter Einbeziehung von Patenbetrieben simuliert werden. Die Netzwerke könnten damit an der Schnittstelle zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem als „Durchlauferhitzer“ fungieren. Die entscheidende Basis für die systemische Betriebspädagogik ist die auf einer umfassenden Analyse des Eignungs- und Neigungsprofils sowie der Stärken und Schwä-

chen aufbauende Selbsterkenntnis. Sie ist die zentrale Voraussetzung für die Übernahme von Selbstverantwortung, welche durch die Potentialanalyse gleichermaßen gefordert und gefördert wird. Im Rahmen moderner Personalentwicklungsstrategien gehört die Potentialanalyse zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren. Erst auf dieser Basis können die individuellen Stärken ermittelt, ausgebaut und vorhandene Schwächen in Stärken transformiert werden.

Betriebliche Bildungsarbeit wandelt sich zum Organisationslernen

Verbreitete Potentialanalysen liegen u. a. vor in Form der Persönlichkeitsstrukturanalyse (PSA)¹⁷ sowie des DISG-Profiles.¹⁸ Vor allem die PSA und das darauf aufbauende individuelle und unternehmensbezogene Erhebungs-, Diagnose- und Analyseinstrument PerPETIUM ermöglicht es, die Mentalstruktur des Unternehmens sowie die Mentalitäten der Mitarbeiter einander anzugleichen und die Unternehmenskultur im Sinne einer positiven, den einzelnen in seinen Potentialen fördernden „Erlebenskultur“ zu verändern.¹⁹

Von Relevanz für an der Ergebnisqualität orientierte FuU sind zudem die u. a. auf dem NLP basierenden Selbstmanagement- und Coachingkonzepte. Sie verzeichneten in den letzten Jahren geradezu einen Boom vor allem im Rahmen von Führungskräftebildungen. In ihnen orientieren sich die Lernangebote weniger am fach- und stoffbezogenen Schulmodell des Lernens, sondern mehr am gefühlsmäßigen Erleben sowie den individuellen Glaubenssystemen und Zielsetzungen. Ermöglicht werden ein selbstbestimmtes offenes Curriculum, dialogische Lernberatung, Coaching, Potentialförderung und Motivierung zur persönlichen Weiterentwicklung sowie Teilnehmerorientierung durch curricu-

lare Individualisierung. Damit kann den Ansprüchen der „Lernkunden“ nach raschem Praxistransfer bei geringer Verfallsgeschwindigkeit des erlernten Wissens in hohem Maße Rechnung getragen werden. Als weitere Parameter für auf ein hohes Maß an Eigenaktivität abzielende Lernprozesse können gelten: Multidisziplinarität der Lerninhalte, Fokussierung auf selbstreflexive, das eigene Sein und die eigene „mentale Programmierung“ verändernde Lernprozesse, Offenheit für die Integration von Lern-, Beratungs-, Coaching- und Arbeitsphasen, Pluralität der Lernorte, interaktive multimediale Kommunikation, Supervision durch Einsatz von Bildungscontrolling etc. Konzeptionell basieren die meisten Selbstmanagementstrategien auf dem marktwirtschaftlichen Prinzip des „Nutzenbietens und Nutzenerntens“. Außerdem werden „die Erkenntnisse der sog. Erfolgslehren genutzt. Hieraus werden in Verbindung mit einschlägigen Aussagen der Betriebswirtschaftslehre, aber auch anderer Disziplinen, grundlegende Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des Erfolgs abgeleitet, die eine Art ‚Methodologie des Erfolgs‘ ergeben“.²⁰ Das Erfolgsgeheimnis dieser Konzepte ist vor allem darin zu sehen, daß es Lernen nicht als Erfüllung eigener oder als fremd empfundener Ansprüche, sondern als einen motivational auf der Erkenntnis der eigenen energetischen Grundlagen basierenden offenen Prozeß der Selbstmotivierung sowie der Zielsetzung und -realisierung interpretiert. So erlaubt z. B. die engpaßkonzentrierte Strategie (EKS) in einem mehrschrittigen Denk- und Handlungsschema die Kreierung und Systematisierung konstruktiver Visionen im Hinblick auf die Schaffung eines Absatzmarktes für Produkte und Dienstleistungen.²¹ Der Ansatz des „Inner Coaching“ hat dagegen zum Ziel, das Selbstbewußtsein zu steigern, wodurch eine freiere Entfaltung der im Inneren verborgenen Kräfte, das Eingehen von Risiken, das Ausprobieren von Handlungsalternativen und die gestaltende Optimierung der Systembedingungen für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit möglich

wird: „Selbst-bewußt-Sein – also seiner selbst mehr bewußt sein – ist trainierbar, das erlebe ich während meiner Tätigkeit als Coach täglich. So wird mir immer wieder von neuem klar, wie wichtig es ist, nicht nur durch Informationen von anderen zu lernen, sondern vor allem durch eine Steigerung der eigenen Erlebnisfähigkeit. Dadurch wird ein schnelleres, intensiveres, freieres und kreativeres Lernen ermöglicht.“²²

Die verschiedenen Ansätze der systemischen Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Betriebspädagogik, die Potentialanalysen, Selbstmanagement- und Coachingprogramme geben dem einzelnen die Instrumentarien einer langfristigen, das persönlich-geistige Wachstum fördernden Ziel- und Entwicklungsplanung an die Hand. Es liegt nahe, die genannten Ansätze im Rahmen der Entwicklung von Qualitätsstandards für eine an einer herausragenden Ergebnisqualität orientierte „systemische“ Arbeitsmarktpolitik mit dem Ziel zu erschließen, die Eigenaktivierung von Arbeitsuchenden dauerhaft zu unterstützen, um damit Mut, Risikofreude, Selbstbewußtsein, Erfolgszuversichtlichkeit, Zielbewußtsein, Durchsetzungsfähigkeit und Willenskraft zu fördern. Sie bieten interessante und vielversprechende Ansätze zur Formulierung von Qualitätsstandards, welche eine hohe Ergebnisqualität auf der Basis umfassender Entwicklungskonzepte erlauben. Hierzu wäre ein wichtiger Schritt die Schaffung ganzheitlicher lern- und arbeitsorganisatorischer Netzwerke zwischen Arbeitsverwaltung, Bildungsträgern, Betrieben und Behörden auf lokaler und regionaler Ebene in Form vielfältiger Trainee- und Entwicklungspatenschaften, Praktika und Hospitationen. Im Rahmen von Entwicklungspatenschaften könnten auch die Betriebe z. B. vom Know-how-Zuwachs profitieren, der durch an neuen Technologien ausgebildete Praktikanten im Rahmen von Technologie-Transfer-Projekten in die Betriebe hineingetragen werden könnte. Bei einem frühzeitigen Aufbau von Beziehungsnetzwerken zwischen

Praktikanten und Betrieben könnten gemeinsame Projekte definiert werden, bei denen Praktikanten und Trainees in den Betrieben in erheblichem Umfang zur Beschleunigung von Innovationsprozessen beitragen könnten. Die Schaffung lokaler und regionaler Netzwerke in der beruflichen Weiterbildung, an der sich die BA, Bildungsträger, Betriebe und Behörden beteiligen, könnte dazu beitragen, die u. a. durch das „Erlernen“ von Arbeitslosigkeit bedingte massenhafte „Verschrottung von Humankapital“ und die damit verbundene Negativspirale zu stoppen. Statt dessen wären in der aktiven Arbeitsmarktpolitik umfassende Lernen und Arbeiten verknüpfende Potentialentwicklungsprogramme zu entwerfen, um die Kluft zwischen den Insidern des Beschäftigungssystems und den Arbeitsuchenden nicht noch weiter zu vertiefen und das derzeit vorherrschende kurzschrittige problemorientierte Krisenmanagement durch ein langfristiges potentialorientiertes Chancenmanagement zu ersetzen.

Anmerkungen:

¹ Sauter, E.: *Qualitätssicherung in der staatlichen Bildungssubvention. Wo steht das AFG?* In: *BWP 24 (1995) 3*, S. 7

² Vgl. *Bundesanstalt für Arbeit: Qualitätserlaß vom 21. 8. 1991*

³ Vgl. Blaschke, D.; Nagel, E.: *Beschäftigungssituation von Teilnehmern an AFG-geförderter beruflicher Weiterbildung, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, H. 2, 1995, S. 201*

⁴ *Ebenda, S. 212*

⁵ Sauter, E.: *Bildungspolitische Aspekte der Qualitätssicherung in der Weiterbildung.* In: Feuchthofen, J. E.; Severing, E. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied 1995, S. 25*

⁶ Georg, W.; Sattel, U.: *Arbeitsmarkt, Beschäftigungssystem und Berufsbildung.* In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): *Handbuch der Berufsbildung, Op-laden 1995, S. 135*

⁷ *Ebenda*

⁸ Staudt, E.: *Integration von Personal- und Organisationsentwicklung in der beruflichen Weiterbildung.* In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): *Handbuch. . . , a. a. O., S. 186*

⁹ Sauter, E.: *Ansätze zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung.* In: *WSI-Mitteilungen, H. 6, 1992, S. 381*

¹⁰ Barton-Ziemann, M.: *Qualitätskriterien für AFG-geförderte berufliche Bildungsmaßnahmen.* In: Feuchthofen, J. E.; Severing, E. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement. . . , a. a. O., S. 67*

¹¹ Bürkle, H.; Brogsitter, B.: *Die Kunst sich zu vermarkten, Stuttgart 1993*

¹² Staudt, E.: *Integration. . . , a. a. O., S. 195*

¹³ Glücklich, F.: *Anforderungen an die Qualität von Maßnahmen für „Problemgruppen“ des Arbeitsmarktes.* In: Meifort, B.; Sauter, E.: *Qualität in der beruflichen Weiterbildung, Berlin und Bonn 1991, S. 47*

¹⁴ Vgl. Arnold, R.: *Neue Methoden betrieblicher Bildungsarbeit.* In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): *Handbuch. . . , a. a. O., S. 302*

¹⁵ *Ebenda*

¹⁶ *Ebenda*

¹⁷ Vgl. Bambeck, J.: *Persönlichkeitsstrukturanalyse. Wegweiser zur Selbst- und Menschenkenntnis, Speyer 1992*

¹⁸ Vgl. Wagner, H. (Hrsg.): *Persönlichkeitsprofil DISG, Speyer 1993*

¹⁹ Vgl. Rittmeyer, S.: *Humankapital besser nutzbar machen.* In: *wirtschaft & weiterbildung, H. 3, 1996, S. 30 ff.*

²⁰ Wagner, H.; Breiter, M.: *STUFEN zum Erfolg – Studium Fundamentale, Effizienz, Naturale.* In: *Trainer & Seminaranbieter 1993/94, Ratingen 1993*

²¹ Vgl. Friedrich, K.; Seiwert, L.: *Das 1 x 1 der Erfolgsstrategie, Bremen 1993*

²² Schaffelhuber, St.: *Inner Coaching, Berlin 1993, S. 17*