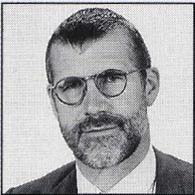


Betriebliche Ausbildung für Unternehmen im schnellen Wandel

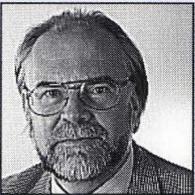
Joachim Kohlhaas

Ass. jur., Betriebliche Ausbildung Deutsche Telekom, Bonn



Johannes Koch

Diplom-Pädagoge, Leiter des Friedrichsdorfer Büros für Bildungsplanung



Unternehmen sind im Wettbewerb um so erfolgreicher, je schneller und flexibler sie sich Veränderungen des Marktes anpassen können. In keiner Branche finden gegenwärtig so schnelle Veränderungen statt, wie in den Unternehmen der Informationstechnik mit ihren kurzen Innovationszyklen und aggressiven Wettbewerbern. Nur Unternehmen, denen es gelingt, sich für den schnellen Wandel die geeignete Organisation zu schaffen und auch die Belange der beruflichen Aus- und Weiterbildung beachten, werden längerfristig überleben. In allen großen Unternehmen – so auch der Deutschen Telekom – werden deshalb Reorganisationsprogramme zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit durchgeführt.

Ausbildung als integrierter Teil des lernenden Unternehmens

Der schnelle technische Wandel bringt für die betriebliche Ausbildung gleich zwei Herausforderungen:

- Betriebliche Ausbildung im dualen System ist vergleichsweise statisch, die zu vermittelnden Inhalte sind durch Ausbildungsordnungen über Jahre festgeschrieben. Die Vorgaben der Ausbildungsordnungen zusammen mit den vorgeschriebenen Inhalten der Prüfung führen bei schneller werdendem technischem Wandel dazu, daß immer mehr Aus-

bildungsinhalte vermittelt werden müssen, die für die spätere Arbeit im Betrieb so nicht mehr benötigt werden.

- Aber auch dort, wo die Spielräume der Ausbildungsordnungen genutzt und aktuelle Inhalte vermittelt werden, veralten diese zunehmend, bis die Ausbildung beendet wird. Folgt dann noch bei den jungen Männern eine Unterbrechung durch Wehr- oder Ersatzdienst, müssen für die Berufstätigkeit umfangreiche Qualifikationen neu vermittelt werden.

In der Vergangenheit hat das Ausbildungswesen größerer Unternehmen auf diese Herausforderungen mit der zunehmenden Beschränkung auf die Vermittlung von Grundlagen und der Förderung der Fähigkeit zum Selbstlernen reagiert und die eigentliche Vorbereitung auf die aktuellen betrieblichen Anforderungen auf die Einarbeitung verschoben. Mit dieser Strategie haben sich die Ausbildungsabteilungen häufig von den betrieblichen Entwicklungen abgekoppelt. Ausbildung wird deshalb oft nicht mehr als selbstverständliche soziale Verpflichtung angesehen. Die Unternehmen konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft, Ausbildung wird dabei als Dienstleister außerhalb der Kernprozesse definiert und teilweise sogar ausgetöchtert. Bei dieser Entwicklung besteht die Gefahr für das Ausbildungswesen, noch weiter aus dem Unternehmen herausgedrängt und zu einem externen Bildungsanbieter zu werden. Es ist dann nicht verwunderlich, wenn kostenbewußte, im internationalen Wettbewerb stehende Unternehmen Berufsbildungssysteme wie in England oder Frankreich bevor-

Die Deutsche Telekom AG bildet an über 50 Standorten in der ganzen Bundesrepublik jedes Jahr ca. 2 000 Auszubildende in folgenden Berufen aus:

- Systemelektroniker/-in
- Fachinformatiker/-in, Fachrichtung Systemintegration
- Fachinformatiker/-in, Fachrichtung Anwendungsentwicklung
- Energieelektroniker/-in
- Systemkaufleute
- Kaufleute für Bürokommunikation
- Industriekaufleute

In zwei Sonderausbildungsgängen haben Auszubildende mit Hochschulreife die Möglichkeit, integriert in ihre Ausbildung ein Fernstudium an einer der beiden Fachhochschulen der Telekom durchzuführen:

- Industriekaufleute mit dem Vordiplom zum Betriebswirt
 - Fachinformatiker/-in mit dem Vordiplom zum Telekommunikationsinformatiker/-in.
- Die Fernstudiengänge können nach der Ausbildung als Fernstudium fortgesetzt werden.

zugen, wo die teure Vermittlung der notwendigen Grundlagen von staatlichen Schulen geleistet wird.

Vergleichbare Diskussionen um eine neue Rolle der Ausbildung sind in vielen Unternehmen geführt worden. Bei der Deutschen Telekom fielen sie zusammen mit der Transformation von der Monopolbehörde zum Unternehmen im Wettbewerb. Dadurch waren die Anforderungen an eine Neuorientierung der Ausbildung besonders groß. Zeitweilig herrschte große Unsicherheit, welche Rolle die Ausbildung im zukünftigen Unternehmen überhaupt spielen würde. Angesichts dieser Unsicherheiten wollten die Verantwortlichen nicht nur darauf warten, welche Rolle und welchen organisatorischen Ort man der Ausbildung im Unternehmen zuweisen würde, sondern haben vielmehr begonnen, eine eigene strategische Position als Dienstleister zu definieren. Dabei standen zwei Überlegungen im Vordergrund:

Erstens: In dem Maße, wie sich Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren, müssen Dienstleister im Unternehmen selbst ein aktives Marketing betreiben, wenn sie nicht herausgedrängt werden wollen. Das

heißt, die Ausbildung darf nicht nur auf die Nachfrage nach Qualifikationen warten, sondern muß selber ermitteln, welche Qualifikationen das Unternehmen zukünftig benötigt. Zweitens: Es wurde die Notwendigkeit erkannt, sich auf die Stärken betrieblicher Ausbildung in Abgrenzung zu externen Bildungsanbietern zu besinnen, der Tendenz zur Ausgliederung der Ausbildung aktiv entgegenzuwirken und diese statt dessen zielgerichtet in das Unternehmen zu integrieren. Die bloße Verlagerung (bzw. auch Rückverlagerung) von Ausbildung in den Betrieb allein wird jedoch den Anforderungen von Unternehmen im schnellen Wandel nicht gerecht. Der schnelle Wandel stellt vielmehr das Grundverständnis betrieblicher Ausbildung vor insgesamt neue Anforderungen.

Das Grundprinzip betrieblicher Berufsausbildung ist die Weitergabe von beruflicher Erfahrung. Ausbildung in Prozessen der Arbeit vermittelt den aktuellen Stand der betrieblichen Entwicklung. Unter den Bedingungen des schnellen Wandels ist dieser Stand im Prinzip aber jeweils bereits veraltet. Während die Auszubildenden im Betrieb lernen, wird in Stäben und Entwicklungsabtei-

lungen bereits das Neue geplant und vorbereitet. Oder anders ausgedrückt, mit der betrieblichen Ausbildung wird den Auszubildenden eine Praxis vermittelt, um deren Veränderung die strategische Unternehmensführung sich gerade bemüht. Unter diesen Bedingungen reicht es nicht mehr, bestehende Prozesse zu optimieren. Wenn die Lernprozesse länger dauern als die Innovationszyklen, dann hinkt eine an der betrieblichen Praxis orientierte Ausbildung notwendig immer der aktuellen Entwicklung hinterher. In Unternehmen mit kurzen Innovationszyklen wird betriebliche Ausbildung deshalb nur dann eine Zukunft haben, wenn es gelingt, eine Strategie für die Bewältigung des schnellen Wandels zu finden.

Durch Lernen den Wandel bewältigen

Um eine neue Strategie entwickeln und damit eine neue Rolle der Ausbildung im sich wandelnden Unternehmen festlegen zu können, ist es hilfreich, möglichst genau zu verstehen, wie Unternehmen durch Lernen den Wandel bewältigen. In der Literatur findet sich hierzu die Idee des „Lernenden Unternehmens“. Auch die Deutsche Telekom orientiert sich an diesem Leitbild vom lernenden Unternehmen.

Betrachtet man die Literatur genauer, dann verbinden sich mit dem „Lernenden Unternehmen“ drei sehr unterschiedliche Vorstellungen.

- Einmal wird als lernendes Unternehmen die Art und Weise gemeint, wie das **Lernen der Mitarbeiter** gestaltet und gefördert wird.
- Ein zweiter Ansatz betont als Merkmal des lernenden Unternehmens, daß die Mitarbeiter lernen, in **komplexen Systemen** zu denken.
- Zum dritten schließlich wird das Unternehmen selbst als **lernendes System** organisiert. Hier spricht man auch von der „Lernenden Organisation“.

Auf eine theoretische Diskussion zu den unterschiedlichen Konzepten vom lernenden Unternehmen soll hier verzichtet werden. Es ist auch nicht notwendig, sich für ein bestimmtes theoretisches Konzept zu entscheiden; man kann die jeweiligen Vorstellungen vielmehr als unterschiedliche Aspekte ansehen, zumal keine reale Organisation nur ein ganz bestimmtes theoretisches Modell umsetzt. Für das Ausbildungswesen kommt es vielmehr darauf an, die Prinzipien neuer Organisationsformen zu verstehen, um die eigene zukünftige Rolle darin besser bestimmen zu können.

Für die Ausbildungsabteilung eines Unternehmens ergeben sich zwei Fragen:

Erstens: Was müssen Auszubildende lernen, um als zukünftige Mitarbeiter erfolgreich ihre Rolle im lernenden Unternehmen zu spielen?

Zweitens: Wie kann das Ausbildungswesen an den innerbetrieblichen Lernprozessen teilhaben, ohne als Störfaktor im durchrationalisierten Unternehmen zu wirken?

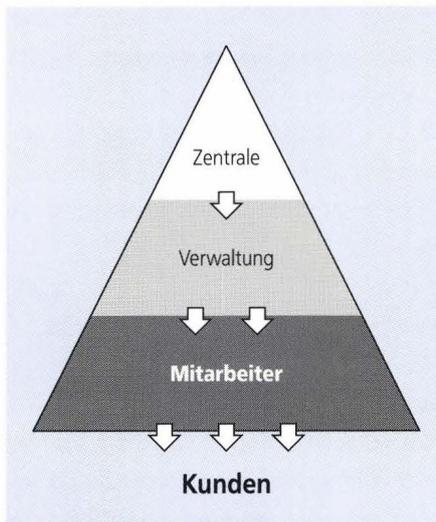
Eine mögliche Antwort ist, sich in den Wandlungsprozeß des Unternehmens selbst einzuschalten und ihn aktiv mitzubetreiben, nicht nur am Lernen des Unternehmens teilzunehmen, sondern dazu einen eigenen, fördernden Beitrag zu leisten.

Grundprinzipien des lernenden Unternehmens

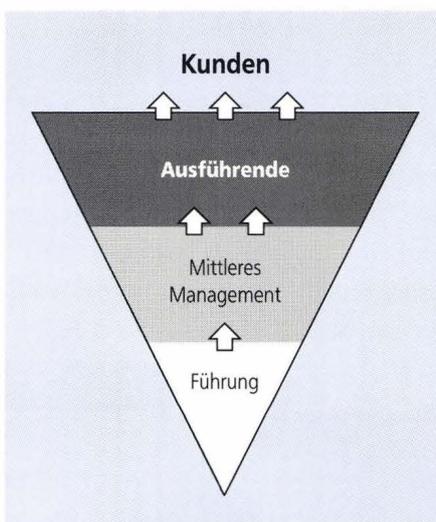
Eine Neuorientierung der Ausbildung muß sich an den Grundprinzipien des lernenden Unternehmens und ihrer konkreten Umsetzungen dieser Prinzipien ausrichten.

Das erste Grundprinzip ist die **konsequente Kundenorientierung**.

Die dafür notwendigen Veränderungen sind für die Telekom durch das Bild der umgedrehten Pyramide veranschaulicht worden. Das traditionell hierarchische Unternehmen ist dabei als Pyramide vorstellbar.



Für eine erfolgreiche Kundenorientierung muß diese Pyramide auf den Kopf gestellt werden. Die Bodenfläche der Pyramide symbolisiert die Nahtstelle zum Kunden. Die umgedrehte Pyramide bedeutet, daß die gesamte Organisation dem Ziel dienen soll, die Einheiten des Unternehmens zu unterstützen, die an der Nahtstelle zum Kunden arbeiten. Eine solche Umkehrung der Pyramide ist durch die Unternehmensgrundsätze vorgegeben.



Das zweite Grundprinzip ist das **Führen mit Zielvorgaben**.

Den Führungskräften und Mitarbeitern wird nicht mehr vorgegeben, wie sie ihre Arbeit

durchführen sollen. Es werden Spielräume für flexible Reaktionen und Optimierungen unter den konkreten örtlichen Bedingungen geschaffen.

Das dritte Grundprinzip lautet, die **Kreativitätspotentiale der Mitarbeiter zu mobilisieren und zu nutzen**.

Niemand kennt das Tagesgeschäft und die Kundenwünsche besser als die Mitarbeiter, die täglich mit den Kunden zu tun haben. Im lernenden Unternehmen kommt es darauf an, daß alle Mitarbeiter durch ständige Verbesserungen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und damit seine Stellung im Wettbewerb stärken.

Das vierte Grundprinzip ist der **interne Wettbewerb** und das **Lernen voneinander an den besten Ergebnissen (Benchmarking und best practice)**.

Jeder Mitarbeiter und jede organisatorische Einheit sollen jeweils für sich optimale Arbeitsergebnisse anstreben. Das lernende Unternehmen zeichnet sich jedoch dadurch aus, daß jeder, der einen internen Wettbewerbsvorsprung hat, die Ursachen dafür nicht als Geheimnis hütet, sondern seine Kenntnisse anderen zur Verfügung stellt. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben des Managements im lernenden Unternehmen, für den Austausch der besten Ideen und Beispiele den geeigneten organisatorischen Rahmen zu schaffen.

Die Umsetzung dieser Überlegungen und die Entwicklung von Strategien erfolgt im Rahmen von zwei Innovationsvorhaben:

- Der Einführung der neuen IT-Berufe.
- Dem Modellversuch: Berufskarrieren im Betrieb.

Als vor vier Jahren die Antragstellung für den Modellversuch vorbereitet wurde, waren neue IT-Berufe noch nicht abzusehen. Die Deutsche Telekom hat sich an der Entwicklung dieser Berufe engagiert beteiligt und dabei einige der Überlegungen aus dem Modellversuchskonzept eingebracht. Da die Einführung der IT-Berufe und der Modellversuch nun zeitgleich erfolgen und die Innova-

Abbildung 1: Lernaufträge strukturieren die Ausbildung



tionsstrategien miteinander in Zusammenhang stehen, mußte eine Abgrenzung vorgenommen werden. Mit der Einführung der IT-Berufe wird schwerpunktmäßig die Integration der Ausbildung in den Betrieb, mit dem Modellversuch die Organisation der Ausbildung als Teil des lernenden Unternehmens betrieben.

Integration der Ausbildung in den Betrieb

Wie in den meisten großen Unternehmen fand die technisch-gewerbliche Ausbildung bei der Deutschen Telekom (bzw. der Deutschen Bundespost) in eigenen Ausbildungswerkstätten getrennt vom Betrieb statt. 1987 wurde mit der Neuordnung der industriellen Elektroberufe die Ausbildung zum/zur Kommunikationselektroniker / Kommunikationselektronikerin in der Fachrichtung Telekommunikation eingeführt. Gleichzeitig entwickelte man ein Modulausbildungssystem mit Leittexten nach dem Modell der vollständigen Handlung. Teile dieser Entwicklung erfolgten im Rahmen eines Modellversuches (LoLA = Leittextorientierte Lern- und Arbeitsorganisation) und wurden vom Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung wissenschaftlich begleitet. Die Module wurden zwar ständig der technischen Entwicklung

angepaßt, es zeigte sich jedoch zunehmend, daß eine zentrale Modulentwicklung mit den technischen Veränderungen nicht Schritt halten kann. Systemüberlegungen machten weiter deutlich, daß über eine Beschleunigung der bisherigen Prozesse das Problem nicht zu lösen sein würde. Die Einführung der neuen IT-Berufe bot die Möglichkeit, ein völlig neues Ausbildungskonzept zu realisieren.

Ausbildung wird, soweit es geht, in den Betrieb verlagert. Dazu werden die bisherigen Berufsbildungsstellen als räumliche Einheiten zunehmend aufgelöst. Die bisherigen Lehrwerkstätten werden als Lernwerkstätten in die Ressorts des Betriebes verlegt. Die Ressorts werden so ausgewählt, daß die dort anfallenden Tätigkeiten einen möglichst großen Teil der zu vermittelnden Ausbildungsinhalte abdecken. In diesen Lernwerkstätten betreut jeweils ein Ausbilder 15 bis 20 Auszubildende aus allen drei Ausbildungsjahren. Das Lernen soll überwiegend im Betrieb stattfinden. Für den Ausbilder gilt es, geeignete Aufgaben im Betrieb zu finden, mit den Betriebskräften den Einsatz der Auszubildenden abzustimmen und die Vor- und Nachbereitung der betrieblichen Einsätze der Auszubildenden anzuleiten.

Gesteuert und strukturiert wird die Ausbildung über Lernaufträge. Im Gegensatz zu den bisherigen Modulen oder auch den Lernaufträgen in der kaufmännischen Ausbildung der Deutschen Telekom, werden für die IT-Berufe keine Inhalte, sondern nur die Aufträge selber und die Reihenfolge ihrer Bearbeitung festgelegt. Welche Inhalte zu bearbeiten sind, wird aktuell durch den Betrieb bestimmt.

Wie auch bisher in der Modulausbildung müssen die Auszubildenden sich die Kenntnisse für die Ausführung einer Aufgabe selbst erarbeiten. Diese Erarbeitung soll nach Möglichkeit im Team erfolgen. Hierfür sollen die Auszubildenden zuallererst die betriebsüblichen Medien benutzen: Bedienungs-

und Installationsanleitungen sowie Prozeßhandbücher für das Qualitätsmanagement (nach ISO 9000 ff.). Zunehmend können auch Informationen aus dem Intranet geholt werden, in dem Hilfen für Vertrieb und Service hinterlegt sind. Über das Intranet können die Auszubildenden auch jederzeit unternehmensweit miteinander kommunizieren.

Die Lernsituation wird also durch drei Faktoren bestimmt, den Lernauftrag, der vorgibt, welche Aufgabe bearbeitet werden soll, die betriebliche Situation, durch die Gegenstand, Technik und Verfahren festgelegt werden, und die Informationsgrundlagen, mit denen sich die Auszubildenden auf die Aufgabe vorbereiten.

Schlüsselqualifikation: Sozialtechniken

Das methodische Konzept für das Lernen im Zusammenhang mit der Lernwerkstatt ist darauf ausgerichtet, den Auszubildenden gezielt die Sozialtechniken zu vermitteln, die sie für die Kommunikation im lernenden Unternehmen benötigen.

Sozialtechniken im lernenden Unternehmen benennen:

- **Selbstmanagement**

Die Fähigkeit, aufgrund von Zielvorgaben selbständig erfolgreich zu arbeiten Flexible Problemlösestrategien zur Verfügung zu haben

- **Optimierung von Teamergebnissen**

Kontinuierliche Verbesserungen Auslastungsoptimierung in Arbeitsgruppen Qualitätssicherungstechniken

- **Kommunikation von 'best practice'**

Präsentation von Verfahren Gesprächstechniken Beratungstechniken

Der systematischen Einübung dieser Sozialtechniken (vgl. Kasten) dienen die Vor- und Nachbereitungen der betrieblichen Einsätze. Während der Ausbildung steigern sich Komplexität der Aufgabenstellung und Selbständigkeit der Bearbeitung. Auch an der Suche nach geeigneten Ausbildungsaufgaben im Betrieb werden die Auszubildenden zunehmend beteiligt. Während der Betriebseinsätze finden die Nachbereitungen in der Form von Präsentationstagen ein- bis zweimal in jedem Monat statt. Hier präsentieren die Auszubildenden sich gegenseitig ihre betrieblichen Aufgaben und Projekte und lernen, diese in den Gesamtzusammenhang der betrieblichen Prozesse einzuordnen.

Es ist kein Zufall, daß die didaktische Struktur der Ausbildungsordnungen für die IT-Berufe dieser neuen Organisation entgegenkommt. Beide sind gleichermaßen der Versuch, eine Antwort auf die Probleme des schnellen Wandels für die Ausbildung zu finden.

Die Ausbildungsordnungen für die IT-Berufe geben keine bestimmten Techniken und Verfahren vor, sondern unterstellen, daß die Ausbildungsbetriebe allein aus Wettbewerbsgründen auf dem jeweils neuesten Stand der Technik ausbilden. Eine solche Ausbildung kann nur in den Prozessen des Betriebes erfolgen.

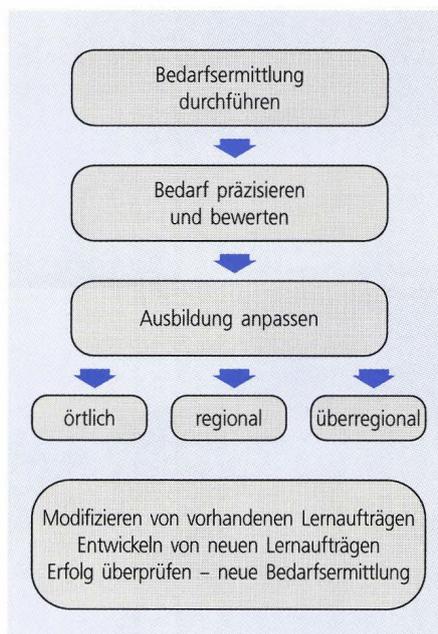
Die zunehmende Spezialisierung in den technischen Anwendungen zerstört dabei aber auch die Einheitlichkeit der Ausbildung. Dies gilt nicht nur für die zehn Monate bereichsspezifischen Einsatzes zum Ende der Ausbildung, während der gesamten Ausbildung können sich die Inhalte auch bei gleicher Aufgabenstellung voneinander unterscheiden, je nachdem, in welchem Bereich der Auszubildende tätig ist. Wer gewohnt ist, Ausbildung über Inhalte zu definieren, muß diesen Bedeutungsverlust erst gedanklich bewältigen. Angesichts des schnellen Wandels sind alle speziellen Inhalte gleichermaßen schnell veraltet.

Probleme bereiten diese neuen Anforderungen vor allem den Ausbildern. Sie müssen akzeptieren, nicht mehr selbst alle Techniken und Verfahren zu beherrschen, zu denen sie die Vor- und Nachbereitung der Auszubildenden anleiten sollen. Welche Kompetenzen Ausbilder statt dessen für ihre Tätigkeit im lernenden Unternehmen benötigen, zeichnet sich erst nach und nach durch die praktische Erfahrung mit der neuen Ausbildungsorganisation ab.

Gestaltung der Ausbildung als lernende Organisation

Die Integration der Ausbildung in den Betrieb und die Ausbildung in den Geschäftsprozessen wird nicht ausreichen, um für den Betrieb die Qualifikationen bereitzustellen, die er für die Bewältigung des schnellen Wandels zukünftig braucht. Ein Ausbildungswesen wird deshalb um so mehr Akzeptanz finden, je besser es gelingt, Qualifikationen für *zukünftige* Anforderungen zu vermitteln. Notwendig dafür ist eine vorausschauende, proaktive Bedarfsermittlung. Wie

Abbildung 2: **Gestalten von Lernaufträgen durch Bedarfsermittlung**



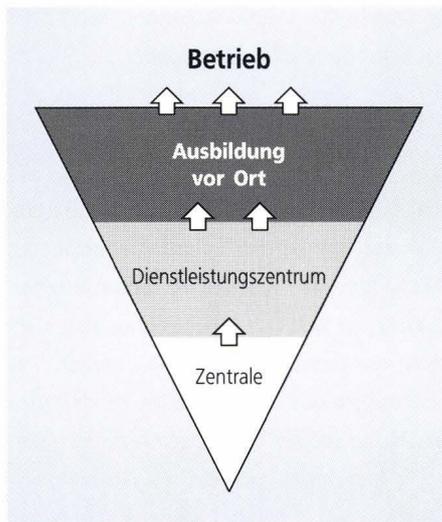
aber soll eine Ausbildung Qualifikationen vermitteln, die es in der betrieblichen Praxis noch gar nicht gibt, ohne wieder die Sünden der Vergangenheit in Form von allgemeinen Grundlagen zu wiederholen.

Im Rahmen des Modellversuches „Berufskarrieren im Betrieb“ wurde versucht, das *Ausbildungswesen selbst als lernende Organisation* zu gestalten. Hier geht es also nicht mehr nur darum, die organisatorischen Veränderungen des Unternehmens zu verstehen und Rolle und Aufgaben der Ausbildung darin zu bestimmen, sondern das Ausbildungswesen versucht parallel zu der Entwicklung des Unternehmens und in Korrespondenz zu ihm eigene Organisationsformen zu gestalten. Bildlich gesprochen muß sich auch die hierarchisch organisierte Pyramide des Ausbildungswesens auf den Kopf stellen.

Folgt man der systemischen Betrachtungsweise des lernenden Unternehmens, dann spielt für die Lernfähigkeit die Kommunikation zwischen der zentralen strategischen Führungseinheit und den dezentralen operativen Einheiten eine wesentliche Rolle. Lernende Organisation in Analogie zu einem Organismus bedeutet, daß die operativen Einheiten nicht mehr nur länger die Ausführungsorgane zentraler Vorgaben sind, vielmehr regulieren sie viele Prozesse selbst und noch wichtiger, sie dienen als Wahrnehmungsorgane für die strategische Führung. Kurzfristige Anpassungsprozesse an sich verändernde Marktbedingungen setzen eine schnelle Kommunikation zwischen strategischer und operativer Ebene voraus. In der operativen Ebene müssen strategische Unternehmensziele bekannt sein, um richtig reagieren zu können, die Zentrale aber braucht ebenso schnell Rückmeldungen darüber, welche Wirkungen auf der operativen Ebene erreicht werden.

Eine strategische Personalentwicklung hat die Aufgabe, sicherzustellen, daß das Personal in den operativen Bereichen über die notwendigen Qualifikationen verfügt, um die

Abbildung 3: **Betrieb als Kunde der Ausbildung**



strategischen Ziele umzusetzen. Um diese Aufgabe leisten zu können, muß die Personalentwicklung also einerseits die Überlegungen der strategischen Ebene frühzeitig kennen, und andererseits wissen, was die Mitarbeiter in den operativen Einheiten genau tun. Nur aus der Zusammenschau beider Ebenen lassen sich die zu vermittelnden Qualifikationen bestimmen.

Versteht die Ausbildung ihre Aufgabe auch als strategische Personalentwicklung, dann kommt es entscheidend darauf an, die Kommunikation zwischen den Ebenen effizient zu organisieren. Der Modellversuch leistet dazu vier Beiträge:

- Die bisher ausführenden Berufsbildungsstellen in den Niederlassungen müssen zu Wahrnehmungsorganen für den betrieblichen Qualifikationsbedarf entwickelt werden. Hierfür werden im Modellversuch kommunikative Verfahren der Bedarfsermittlung entwickelt und Qualifizierungskonzepte zu ihrer Vermittlung erprobt.
- Die zentrale Ebene, dies sind bei der Deutschen Telekom die Mitarbeiter des Dienstleistungszentrums Personal, lernt die für die Ausbildung relevanten strategischen Ziele des Unternehmens zu erkunden.
- Ein Steuerkreis organisiert die Kommunikation zwischen den beiden Ebenen und be-

stimmt seinerseits strategische Ziele für die Umsetzung der Ergebnisse der Bedarfsermittlung. Mit den Vertretern der Berufsbildungsstellen wird entschieden, welches zukünftig wichtige Qualifikationen sein werden.

- Mitarbeiter des zentralen Dienstleistungszentrums erarbeiten zusammen mit Ausbildern Lernaufträge, Informationsbausteine oder Trainingseinheiten für die Vermittlung der ausgewählten Qualifikationen.

Das Paternostermodell

Das Grundprinzip dieser Organisation läßt sich als Paternostermodell vorstellen. Die Ausbildung dient als Paternoster zwischen den Unternehmensebenen unabhängig von allen sonstigen Hierarchien. Die wichtigste Funktion des Paternosters ist, strategische Zielvorstellungen möglichst frühzeitig zu den Ausbildern zu bringen. Diese können nun mit Führungskräften auf der operativen Ebene planen, welche Qualifikationen zur Umsetzung dieser Ziele notwendig sind. Der unmittelbare Vorteil für die Ausbildung besteht darin, daß sie dem Betrieb Auszubildende mit neuen Qualifikationen anbieten kann, wenn durch die neuen Zielvorgaben ein aktueller Bedarf besteht.

Abbildung 4: **Strategische Unternehmensziele bestimmen zukünftige Ausbildungsinhalte**



Die Kenntnisse über aktuelle Umsetzungsprobleme vor Ort machen die Ausbildung aber auch als Gesprächspartner auf der strategischen Ebene interessant und erhöhen die Bereitschaft, sich Zeit für Gespräche mit Mitarbeitern des Dienstleistungszentrums zu nehmen.

Die Erfolgchancen der Ausbildung mit einer solchen Strategie zu einem anerkannten Erfolgsfaktor im lernenden Unternehmen zu werden, sind deshalb besonders hoch, weil keine Stabsfunktion mit eigenen Mitarbeitern so in alle Bereiche des Betriebes hineinreicht. Eine der wichtigsten Voraussetzungen des lernenden Unternehmens ist die Kommunikation zwischen den strategischen Zielvorgaben des Vorstandes und deren Umsetzung in den einzelnen Ressorts. Für diese Kommunikation kann die Ausbildung mit ihrer Organisation einen Beitrag leisten.

Literatur:

Benteler, P.: Zwischen Sachbearbeitung am Schreibtisch und Problemlösung im Team – Lernen durch lernwirksame Arbeit. In: Dehnbostel, P.; Walter-Lezius, H.-J. (Hrsg.): *Didaktik moderner Berufsbildung. Berichte zur beruflichen Bildung*, H. 186, Bielefeld 1995

Bleicher, K.: *Das Konzept Integriertes Management*. Frankfurt am Main 1992

Dehnbostel, P. u. a. (Hrsg.): *Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz. Berichte zur beruflichen Bildung*, H. 149, Bielefeld 1992

Drost, S.: *Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der lernenden Unternehmung*. Bielefeld 1996

Fischer H. P. (Hrsg.): *Die Kultur der schwarzen Zahlen*. Stuttgart 1997

Kühl, S.: *Wenn die Affen den Zoo regieren*. Frankfurt am Main 1995

McGill, M.; Slocum J.: *Das intelligente Unternehmen*. Stuttgart 1996

Pawlowsky P.; Bäumer J.: *Betriebliche Weiterbildung*. München 1996

Peters, T.: *Jenseits der Hierarchien*. Düsseldorf – Wien – New York – Moskau 1993

Senge, P.: *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart 1996

Sonntag, K.: *Lernen im Unternehmen*. München 1996

Wittner, W.: *Lernende Organisation – Auf der Suche nach einem Konzept*. In: Witthaus, U.; Wittner, W. (Hrsg.): *Vision einer lernenden Organisation*. Bielefeld 1997