

Hermann Schmidt

# Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung

Darstellung der Situation und beispielhafter Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland

Die betriebliche Weiterbildung hat in den vergangenen 15 Jahren erheblich expandiert. Als Instrument einer systematischen Organisations- und Personalentwicklung wird Weiterbildung bisher aber nur von einer relativ geringen Anzahl von Betrieben eingesetzt. Vorherrschend sind immer noch die traditionellen Weiterbildungsformen für die Mitarbeitergruppen oberhalb der Facharbeiterebene. Der Schritt, Un- und Angelernte sowie Facharbeiter stärker als bisher zu berücksichtigen, neue Formen der Verknüpfung von Arbeiten und Lernen zu entwickeln und zugleich organisatorische Strukturen entsprechend zu verändern, wird nur zögernd getan. Nur dort, wo die Einführung neuer Produktionskonzepte die frühzeitige Abstimmung technischer, arbeitsorganisatorischer und personeller Faktoren erforderlich machen, setzen sich Maßnahmen der Organisationsentwicklung durch. Klein- und Mittelbetriebe sind bei der Umsetzung von Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung auf außer- oder überbetriebliche Hilfen, insbesondere Berater und Trainer, angewiesen.

Die so skizzierte Situation betrieblicher Weiterbildung trifft nicht nur für die Bundesrepublik Deutschland, sondern auch für andere europäische Länder zu. Dies zeigte sich anlässlich eines Workshops zum Thema „Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung“, der im Rahmen des ersten Europäischen Weiterbildungskongresses in Berlin von vier europäischen Berufsbildungsinstituten vorbereitet und durchgeführt wurde. Die Institute (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications – CEREQ – Paris; Instituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori – ISFOL – Rom; Training Advisory Services – ANCO – Dublin; Bundesinstitut für Berufsbildung – BIBB – Berlin/BONN) stellten die Situation der beruflichen Weiterbildung und beispielhafter Entwicklungen in ihren Ländern dar. Im folgenden wird der deutsche Beitrag wiedergegeben \*).

## Ausgangssituation: Aufgaben und Umfang der beruflichen Weiterbildung

Die Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland muß derzeit vor allem zwei neuen Herausforderungen gerecht werden:

- Zum einen wird von ihr ein wirksamer Beitrag zum Abbau bzw. zur Vermeidung der Arbeitslosigkeit erwartet. Diese Aufgabe steht im Zentrum der laufenden Qualifizierungsoffensive, die in erster Linie von den Einrichtungen der außerbetrieblichen Weiterbildung getragen und überwiegend von der öffentlichen Hand bzw. von der Bundesanstalt für Arbeit finanziert wird.
- Zum anderen wird die Weiterbildung im betrieblichen Rahmen mit den Aufgaben und Fragestellungen der Organisations- und Personalentwicklung konfrontiert. Die notwendige Abstimmung von Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen macht die Weiterbildung zu einem wichtigen Faktor der Arbeitsgestaltung.

\* Leicht veränderte Fassung des Referats, das am 9. Okt. 1986 anlässlich des 1. Weiterbildungskongresses (Workshop III) in Berlin vom Generalsekretär des Bundesinstituts für Berufsbildung gehalten wurde.

Die vollständige Dokumentation der Referate und Diskussionsergebnisse des Weiterbildungskongresses in Berlin wird Anfang 1987 vorliegen.

Diese neuen Herausforderungen sind im Zusammenhang mit den klassischen Aufgaben der Weiterbildung zu sehen, wie z. B. den beruflichen Aufstieg zu fördern, die Qualifikationen den Arbeitsanforderungen laufend anzupassen oder schulische Qualifikationsdefizite auszugleichen.

Insgesamt haben 1985 in der Bundesrepublik rd. 4 Millionen Personen (19- bis 65jährige Deutsche) an beruflicher Weiterbildung teilgenommen, das sind ca. 15 Prozent der erwerbstätigen Bevölkerung. Die Rahmenbedingungen für diese Teilnehmer werden von einem pluralistischen Weiterbildungsangebot geprägt:

- Jede zweite berufliche Bildungsmaßnahme (51 Prozent) fand 1985 im Betrieb bzw. in betrieblicher Trägerschaft statt.
- Im außerbetrieblichen Bereich entfielen auf die Berufsverbände 8 Prozent, auf Kammern, Akademien und private Träger je 6 Prozent, auf die Volkshochschulen 4 Prozent, auf die gewerkschaftlichen Träger 3 Prozent sowie 15 Prozent der Maßnahmen auf sonstige Träger. [1]

## Organisationsentwicklung und Merkmale betrieblicher Weiterbildung

Es gibt keinen quantitativen Überblick, der den Stellenwert betrieblicher Weiterbildung als Mittel von Organisations- und Personalentwicklung angibt. Es gibt zwar ein Berichtssystem Weiterbildungsverhalten, dessen repräsentative Erhebungen alle zwei Jahre durchgeführt werden und das insoweit eine Weiterbildungsstatistik in der Bundesrepublik Deutschland ersetzt. Einen ausreichenden Aufschluß über die quantitative Bedeutung der Weiterbildung als Instrument der Organisationsentwicklung gibt dieses Berichtssystem jedoch nicht, zumal auch empirische Studien zur betrieblichen Weiterbildung fehlen. Zurückzuführen ist dies vor allem auf Schwierigkeiten bei der Abgrenzung und Erfassung dessen, was der Weiterbildung im Rahmen der Organisationsentwicklung zuzurechnen ist:

- Zum einen sind die Kategorien der Statistik und empirischen Erhebungen von den herkömmlichen, schulisch geprägten Weiterbildungsformen wie z. B. Lehrgang, Seminar und Kurs her konstruiert; sie erfassen die auf die Organisationsentwicklung bezogenen charakteristischen Weiterbildungsformen, in denen Arbeit und Lernen eng miteinander verzahnt sind, nur unzulänglich oder überhaupt nicht. Weiterbildung mit geringem Formalisierungsgrad, wie z. B. Einarbeitung und Anleitung, hat in den Betrieben einen hohen Anteil und für die Personalplanung große Bedeutung.
- Zum anderen wird auch der etwas schillernde Begriff der Organisationsentwicklung auf unterschiedliche betriebliche Aktivitäten und Veränderungsprozesse angewendet. In der Uneinheitlichkeit und Vielfalt seiner Verwendung scheint sich noch etwas von der Dynamik niederzuschlagen, die der Begriff zum Ausdruck bringen will. Wenn Organisationsentwicklung sich als eine zielorientierte Zusammenarbeit in Organisationen versteht, bei der „Strukturen und gleichzeitig Menschen bzw. deren Verhaltensweisen geändert werden sollen“ [2], so sind organisierte Lernprozesse der Beteiligten in Form von Gruppenarbeit ein unabdingbares Element dieses Vorgehens. Anderen Weiterbildungsformen kann damit ihre Bedeutung für die Organisationsentwicklung nicht von vorn-

herein abgesprochen werden. Dies hat dazu geführt, daß einem weiten Begriff von Organisationsentwicklung nicht selten auch die einfachen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zugeordnet werden.

Unter diesem Aspekt der Abgrenzungsschwierigkeiten sind auch die Ergebnisse einer Untersuchung des Bundesinstituts für Berufsbildung über die „Strukturen betrieblicher Weiterbildung“ [3] zu sehen; spezifisch auf die Organisationsentwicklung zugeschnittene Weiterbildungsformen, wie z. B. die Lernstatt, eine Form der Weiterbildung, in der Gruppenarbeit und soziales Lernen im Vordergrund stehen, wurden nach diesen Ergebnissen erst relativ selten angetroffen. Es dominieren noch die traditionellen Organisationsformen des Seminars, der Schulung, des Lehrgangs oder der Tagung. Man kann sicherlich davon ausgehen, daß sich die neuen Aufgaben der Weiterbildung im Rahmen der Organisationsentwicklung in dieser Maßnahmestruktur nur unvollständig abzeichnen. Die Ergebnisse zeigen aber auch, daß die betriebliche Weiterbildung durch eine seit Jahren im wesentlichen kaum veränderte Merkmalskombination gekennzeichnet ist. Nach wie vor gilt:

- Die Weiterbildungsaktivitäten nehmen mit der Betriebsgröße zu; über vier Fünftel aller Teilnehmer kamen aus Großbetrieben (mit über 2000 Beschäftigten).
- Die betriebliche Weiterbildung ist auf die Mitarbeiter oberhalb der Facharbeiterebene konzentriert; Führungskräfte (14,8%) sowie technische (37,8%) und kaufmännische Angestellte (30,3%) sind unter den Weiterbildungsteilnehmern gegenüber den Facharbeitern (13%) und den Un- und Angelernten (4,1%) relativ stark vertreten.
- Es dominieren die Kurzzeitmaßnahmen; nahezu drei Viertel (73,6%) der Maßnahmen haben nur eine Dauer von bis zu einer Woche.
- Zwei Drittel aller Weiterbildungsaktivitäten gelten der Qualifikation auf technischem Gebiet.
- Fast allen Betrieben fehlt es an geeigneten instrumentellen Voraussetzungen und Hilfen für die Bedarfsermittlung, Planung und Organisation oder für die Evaluation der Maßnahmen; insbesondere bei den Klein- und Mittelbetrieben werden Weiterbildungentscheidungen in der Regel ad hoc gefällt.

#### **Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung**

Organisationsentwicklung als Strategie zur innovatorischen Veränderung von Organisationen entspringt der Erfahrung, daß Bildungsmaßnahmen sehr rasch an die Grenzen ihrer Wirksamkeit stoßen, wenn nicht zugleich die organisatorischen Abläufe und Strukturen berücksichtigt bzw. verändert werden, die das Verhalten der Menschen stark prägen und steuern. Ziel der Veränderungen, die von einer Abstimmung personaler und struktureller Maßnahmen ausgehen, ist eine neue Qualität im Verhältnis der Beteiligten zu ihrer Arbeitsorganisation, die durch Arbeitszufriedenheit einerseits und Wirksamkeit der Organisation andererseits charakterisiert wird. Chancen für die Realisierung dieses Ansatzes bestehen insbesondere dann, wenn z. B. bei der Einführung neuer Technologien sowohl die arbeitsorganisatorische als auch die qualifikatorische Seite berührt werden. Die Einführung neuer Technologien wird nur dann erfolgreich sein, wenn technologische, arbeitsorganisatorische und personelle Aspekte frühzeitig miteinander verzahnt und aufeinander abgestimmt werden.

Neue Produktionskonzepte, wie sie sich z. B. in Bereichen der Automobilindustrie, der Werkzeugmaschinenindustrie und der chemischen Industrie durchsetzen, folgen nicht mehr dem tayloristischen Modell fortschreitender Arbeitsteilung mit restriktiver Arbeitsgestaltung und Reduzierung des Anteils menschlicher Arbeitskraft. [4] In wachsendem Umfang werden vielmehr arbeitsorganisatorische Regelungen eingeführt, die auf Aufgabenintegration ausgerichtet sind und bewußt auf die fachliche Kompetenz, Kreativität, Eigenverantwortung und Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiter setzen. Ein Automobilunternehmen versucht z. B.

dieser Entwicklung mit einem „Fertigungsteam-Konzept“ gerecht zu werden. Ziel des Konzepts ist, „die Gesamtverantwortung vor Ort für Fertigung und Qualität zu verstärken. In Kleingruppen wollen wir einen Teamgeist entwickeln, der die strenge Arbeitsteilung vergangener Zeiten abbaut. Durch eine gezielte Kombination von produktiven Tätigkeiten, Instandhaltungstätigkeiten und Prüftätigkeiten wollen wir zu einem schnelleren und effektiveren Erkennen, Beurteilen und Beseitigen von Qualitätsproblemen und Störungen und zu einem effektiveren Personaleinsatz kommen“. [5]

Es ist sicherlich wenig realistisch, mit einem „Ende der Arbeitsteilung“ zu rechnen, aber ein Umdenken hat eingesetzt, in einigen Bereichen ist bereits ein Paradigmawechsel in der Gestaltung der Arbeit in Gang gekommen. Beigetragen hat dazu nicht zuletzt die Erfahrung, daß Übertechnisierung und Reduzierung der menschlichen Arbeitskraft keine sicheren Garanten sind, ein wirtschaftliches Optimum zu erzielen.

Der Anstoß für ein Umdenken in Richtung auf mehr ganzheitliche Konzepte der Arbeitsgestaltung geht von den neuen Technologien aus. Ihr Einsatz eröffnet Chancen für einen weniger arbeitsteiligen Aufgabenzuschnitt, für weniger restriktiv definierte Arbeitsplätze. Zugleich werden damit aber auch neue Ansprüche an die Qualität der menschlichen Arbeitsleistung gestellt, die nur durch entsprechende Qualifikationen eingelöst werden können.

Dies bringt die Weiterbildung in eine Schlüsselrolle für die weitere Entwicklung der Arbeitsgestaltung. Ihr Beitrag wird entscheidende Bedeutung dafür haben, ob die sich abzeichnende Entwicklung klare Konturen gewinnt und auch quantitativ ein nennenswertes Ausmaß erreichen wird. Denn noch ist eine klare Entwicklung zugunsten neuer Produktionskonzepte und einer mehr ganzheitlichen Arbeitsorganisation nicht festzustellen. Sicher ist nur, daß die Qualifizierung auf die Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Technik erheblichen Einfluß hat. Damit fällt der Weiterbildung im Betrieb mehr Bedeutung und Verantwortung zu; sie kann – positiv oder negativ – Einfluß auf Richtung, Tempo und Ausmaß der Entwicklung nehmen.

#### **Neue Weiterbildungskonzepte und -formen**

Die neuen Ansprüche an die Gestaltung der Arbeit sind nur durch entsprechende Qualifizierungskonzepte und -anstrengungen der Betriebe einzulösen. Das beginnt bei den Zielgruppen: Weiterbildung als Mittel der Organisationsentwicklung muß alle Mitarbeitergruppen einschließen. Jeder Mitarbeiter ist mit seinen fachlichen und sozialen Qualifikationen gefordert und muß deshalb auch in die Personalentwicklung einbezogen werden. Von der Aufgabenintegration geprägte Arbeitsorganisationen fordern von den Beteiligten neben der fachlichen Kompetenz, der Eigenverantwortung und der Kreativität insbesondere Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft. Kooperatives Verhalten, das als Lernziel der Berufsbildung angesichts ausgeprägten Konkurrenzdenkens bisher vernachlässigt wurde, erhält eine zentrale Bedeutung. Für die Organisation von Lernprozessen mit diesem Ziel ist die Weiterbildung besonders geeignet, denn ausgehend von der Arbeitssituation kann direkt an eigene Kooperationserfahrungen angeknüpft werden.

Für die betriebliche Weiterbildung stellen sich damit neue Aufgaben: Die bisher kaum berücksichtigten Gruppen der Un- und Angelernten sowie der Facharbeiter sind in Lernprozesse mit bisher vernachlässigten Lernzielen einzubziehen. Die traditionellen Weiterbildungsformen sind für diese neuen Aufgaben nicht geeignet. Der bisher einseitigen Ausrichtung betrieblicher Weiterbildung auf die Mitarbeiter oberhalb der Facharbeiterebene entspricht ein auf diese Gruppen zugeschnittenes Methodenrepertoire, das nun ergänzt und erweitert werden muß. Es gibt im Bereich des sozialen Lernens inzwischen ein reichhaltiges Methodenspektrum, das unter anderem Gruppenarbeit, Rollenspiele, gruppendifnamisch orientierte Methoden und Projektlernen umfaßt. Die Vielfalt der Methoden spiegelt die Fülle der zu lösenden Probleme, sie zeigt aber auch, daß Patentrezepte oder abgesicher-

te Lehrmeinungen für die Vermittlung kooperativen Verhaltens nicht vorhanden sind. [6]

Es gibt Ansätze und beispielhafte Entwicklungen, die im Zusammenhang mit Umstellung der Arbeitsorganisation praktiziert werden, wie z. B.

- die Lernstatt oder andere Formen der Gruppenarbeit (z. B. Qualitätszirkel) sowie
- Konzepte qualifikationsfördernder Arbeitsgestaltung.

Bei der Lernstatt handelt es sich um ein Modell für soziales Lernen, das sich aus dem betrieblichen Weiterbildungsbemühen um Ausländer entwickelt hat. Aus der Gruppenarbeit zur Qualifizierung und Integration von Ausländern wurde inzwischen ein allgemeines betriebliches Organisationsentwicklungsmodell, das insbesondere in Großbetrieben praktiziert wird. [7]

Die Lernstatt setzt in ihrer Gruppenarbeit bei der Verständigung der Gruppenmitglieder über betriebliche Alltagsprobleme an. In einem schrittweisen gemeinsamen Lernprozeß sollen die Beteiligten dann über eine stärkere Identifikation mit der Arbeit, mehr Mitdenken und Mitverantwortung ihre Chancen zu einer aktiven Mitwirkung bei der betrieblichen Arbeitsgestaltung wahrnehmen können. Ihre typischen Merkmale, wie hierarchiefreie Kommunikation, praxisnahe Arbeit in autonomen Lerngruppen und flexible Lernorganisation hat die Lernstatt nicht zuletzt in Auseinandersetzung mit dem Konzept der japanischen Qualitätszirkel gefunden. Als Organisationsentwicklungsmodell wird die Lernstatt insbesondere dann eingerichtet, wenn es darum geht, technische Neuerungen zu gestalten, statt von oben her durchzusetzen.

Industrielle Mittelbetriebe, die kein eigenes betriebliches Bildungssystem aufbauen und erhalten können, versuchen, durch Konzepte qualifikationsfördernder Arbeitsgestaltung die Probleme ihrer Organisationsentwicklung zu lösen. Adressaten der Qualifizierung sind vor allem Uni- und Angelernte, deren Aufgaben und Arbeitsvollzüge unter dem Einfluß veränderter Produktionsbedingungen, wie z. B. der Vielfalt von Produkten und dem raschen Wechsel von Produktvarianten, immer umfassender werden. Kern der Qualifizierung ist das systematische Lernen am Arbeitsplatz unter Einbeziehung von Meistern, Vorarbeitern und Ausbildern. Im Bundesinstitut für Berufsbildung ist ein entsprechendes Forschungs- und Entwicklungsprojekt im Handwerk „Auftragsbezogenes Lernen“ in Vorbereitung. Diese betrieblichen Vorgehensweisen unterstreichen den allgemein zu beobachtenden Trend zur Verberuflichung der Produktionsarbeit.

### Probleme und Hindernisse

Weiterbildung als Mittel der Organisationsentwicklung setzt sich bisher nur langsam durch, denn die neuen Produktionskonzepte, die der Weiterbildung neue Chancen eröffnen, sind insgesamt noch nicht sehr verbreitet. Die Ergebnisse der zitierten Untersuchung des Bundesinstituts zeichnen hier durchaus ein realistisches Bild betrieblicher Weiterbildung. Angesichts der Steigerung der Aufwendungen für die betriebliche Weiterbildung von 2,2 Mrd. DM im Jahre 1972 auf 10 Mrd. DM im Jahre 1985 hat der Bereich deutlich und nahezu kontinuierlich expandiert, allerdings – wie bereits erwähnt – vorwiegend in den traditionellen Strukturen und mit herkömmlichen Methoden. Insoweit sind die betrieblichen Weiterbildungsanstrengungen quantitativ und qualitativ nicht ausreichend.

So geht z. B. noch nicht ein Drittel der Unternehmen in Berlin, die Personalmangel bei sich feststellten, mit eigenen Qualifizierungsanstrengungen dagegen vor. [8] Die Hindernisse für einen stärkeren Ausbau der betrieblichen Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung liegen auf unterschiedlichen Ebenen:

- Ein Teil der Betriebe tendiert dazu, die bei technischen Umstrukturierungsprozessen notwendige Anpassung der Qualifikationen ihrer Mitarbeiter nicht durch eigene Weiterbildungsanstrengungen, sondern über den Arbeitsmarkt vorzunehmen. Die anhaltend negative Arbeitsmarktlage erleichtert es diesen

Betrieben, nicht oder nicht ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer zu entlassen und Arbeitskräfte mit den gewünschten Qualifikationen einzustellen. Dennoch erweist sich diese Problemlösung in vielen Fällen als unzureichend und wenig zukunftsorientiert.

- Klein- oder Mittelbetriebe sind in vielen Fällen weder von ihrer finanziellen noch personellen Ausstattung her in der Lage, Weiterbildung selbstständig durchzuführen; sie sind vielmehr auf außer- oder überbetriebliche Hilfen angewiesen. Auch der Rückgriff auf das (o. g.) systematische Lernen am Arbeitsplatz als Mittel qualifikationsfördernder Arbeitsgestaltung löst die Qualifizierungsprobleme dieser Betriebe bei der Einführung neuer Techniken nur teilweise. Mit Hilfe außer- oder überbetrieblicher Partner ließe sich dieses Konzept wirksam ergänzen und effektiver gestalten.
- Schließlich ist auf Befürchtungen zu verweisen, die durch die neuen Entwicklungen bei den Gewerkschaften ausgelöst wurden. In der Diskussion über die neuen Produktionskonzepte und ihre Chancen für die Entwicklung der Qualifikationen sind die Gewerkschaften davon überrascht worden, daß die Arbeitgeber zum Teil bisher von den Gewerkschaften verwendete Argumente übernommen haben und zunehmend Qualifikationsziele befürworten, die die Gewerkschaften zur Abwehr der fortschreitenden Arbeitsteilung und Kontrolle der Arbeitnehmer jahrelang gefordert haben, nämlich Kreativität, Eigenverantwortung, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit.

Aus der Sicht der Gewerkschaften liegen in dieser Entwicklung nicht nur Chancen, sondern auch erhebliche Risiken. Im Vordergrund steht dabei die Befürchtung, daß durch Aufgabenintegration und entsprechende Qualifizierung Einstellungen bei den Arbeitnehmern gefördert werden könnten, die entsolidarisierend wirken und einer einheitlichen betrieblichen Interessenvertretung abträglich sind. Denn es wird weiterhin befürchtet, daß nur ein Teil der Belegschaften in die Qualifizierungsprozesse einbezogen wird; für den Rest besteht dagegen die erhöhte Gefahr, nach und nach „wegrationalisiert“ zu werden. [9] Es ist derzeit eine offene Frage, wie groß diese quantitativen Risiken sind, wie weit die qualitativen Chancen ausgeschöpft werden können und wie weit sie wirksam werden. Absprachen über eine gemeinsame Zielsetzung für Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften sind deshalb dringend vonnöten. Den Gewerkschaften ist im übrigen durchaus klar, daß die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen, wie z. B. die des kooperativen Verhaltens, die Solidarität unter den Arbeitnehmern eher stärken als schwächen dürfte.

### Förderung betrieblicher Weiterbildung

Betriebliche Weiterbildung und ihre Förderung sind in erster Linie eine Angelegenheit der Betriebe. In der Bundesrepublik Deutschland ist den Betrieben diese Aufgabe, an der die Betriebsräte im Rahmen ihrer gesetzlichen Rechte mitwirken, sehr weitgehend übertragen worden. Dies schließt aber nicht aus, den Betrieben, insbesondere den Klein- und Mittelbetrieben, die aus eigener Kraft die Weiterbildungsaufgabe nicht oder nur unzureichend leisten können, Hilfen anzubieten. Für die Unterstützung der betrieblichen Weiterbildung gibt es – ausgehend von der bisherigen Praxis – bewährte Ansatzpunkte; sie beziehen sich auf Verbesserungen der Infrastruktur, die Förderung und den Einsatz von qualifizierten Ausbildern, Lehrkräften und Beratern sowie auf finanzielle Hilfen.

- Ein Beispiel für ein bewährtes infrastrukturelles Unterstützungsangebot des Staates für kleinere Betriebe, vor allem des Handwerks, sind die überbetrieblichen Berufsbildungsstätten. Es handelt sich hierbei um ein Netz von rd. 600 Berufsbildungszentren mit rund 75 000 Plätzen vorwiegend im technischen Bereich. Zunächst hatten diese Einrichtungen die Aufgabe, im Rahmen der Berufsausbildung die Aufgaben zu übernehmen, für die z. B. spezialisierte Betriebe nicht geeignet oder von ihrer Ausstattung her nicht in der Lage waren. Diese

Einrichtungen entwickeln sich derzeit zu Technologie-Transferzentren. Als „Umschlagplatz“ für neue Technologien weiten sie das Spektrum ihrer Bildungsangebote auf die Weiterbildung aus und sind damit auch hier die kompetentesten Kooperationspartner der Betriebe. Auch kleineren Betrieben wird damit ermöglicht, eigene Weiterbildungskonzepte zu realisieren. Die Erfahrungen dieser Zusammenarbeit zwischen Betrieben und überbetrieblichen Bildungsträgern können dafür genutzt werden, auch die Kooperation zwischen Betrieben und außerbetrieblichen Bildungsträgern auszubauen. Ausgehend von Kooperationsansätzen, wie sie z. B. bei der nach dem Arbeitsförderungsgesetz von 1969 geförderten Weiterbildung von Arbeitslosen zwischen Betrieben und außerbetrieblichen Trägern in Gang gekommen sind, könnten Weiterbildungsbündne auf Dauer eingerichtet werden.

- Für die Förderung der betrieblichen Weiterbildung unter dem Aspekt der Organisationsentwicklung haben qualifizierte Ausbilder, Lehrkräfte und Berater große Bedeutung. Ausbilder haben in ihrer primär auf Personen bezogenen Tätigkeit zugleich die technischen und arbeitsorganisatorischen Bezüge eines Betriebes zu berücksichtigen. Technische und organisatorische Veränderungen eröffnen ihnen vor Ort erhebliche Handlungsspielräume zur Lösung der Ausbildungsprobleme. Der Ausbilder wird so mit Aufgaben der Organisationsentwicklung konfrontiert; sein Verhalten und seine Lösungsvorschläge können insbesondere in kleineren Betrieben über den Ausbildungsbereich hinaus wirksam werden. Die vom Bundesinstitut für Berufsbildung entwickelten Seminarkonzepte für die Ausbilderförderung berücksichtigen deshalb auch die Funktion des Ausbilders als Organisationsentwickler. [10]
- Ein anderer Ansatzpunkt zur Förderung der betrieblichen Weiterbildung ist mit den „Weiterbildungsberatern“ gewählt worden, die im Zusammenhang mit der Qualifizierungsoffensive in Berlin eingesetzt werden. Auf Wunsch kommen die Berater in die Betriebe, um den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen vorzuschlagen. Dabei sollen insbesondere der Technologie-Transfer und seine Folgen für Qualifizierung und Arbeitsstrukturen berücksichtigt werden. Der Einsatz dieser Berater ist eine Antwort auf das wiederholt festgestellte Defizit, daß viele Betriebe Weiterbildung nicht professionell planen und organisieren können.
- Finanzielle Hilfen für die Förderung betrieblicher Weiterbildung sind unter Beachtung des Subsidiaritätsgrundsatzes einzusetzen und deshalb nur dort angezeigt, wo Betriebe die ihnen übertragene Weiterbildungsaufgabe von sich aus nicht erfüllen können. Bei einer solchen Händhabung können finanzielle Hilfen nicht den Subventionen zugeordnet werden. Dies gilt in besonderem Maße für die Förderung der überbetrieblichen Berufsbildungszentren. Schwieriger ist die Frage der öffentlichen Förderung betrieblicher Weiterbildung (wie z. B. der betrieblichen Einarbeitung) von Arbeitslosen zu beantworten, die derzeit im Rahmen der Qualifizierungsoffensive betrieben wird. Sie steht in einer kurzfristig nicht auflösbaren Spannung: Einerseits geht es um die Nutzung des für die Wiedereingliederung von Arbeitslosen unverzichtbaren Weiterbildungs-Lernortes Betrieb, zum anderen sind Mitnahmeeffekte nicht auszuschließen. Diese Problematik ist nur in langfristiger Perspektive überwindbar, indem die Betriebe – insbesondere die Klein- und Mittelbetriebe – nach und nach in die Lage versetzt werden, ihre Weiterbildungsaufgabe vorausschauend zu erfüllen.

#### Resümee und Ausblick

Förderung und Ausbau der Weiterbildung müssen in die Zukunft gerichtet sein. Das eingangs skizzierte Nebeneinander von betrieblicher und außerbetrieblicher Weiterbildung, bei der letzterer vor allem die Aufgabe zugefallen ist, Arbeitslose weiterzubilden, sollte durch ein vernünftiges Miteinander abgelöst werden. Eine Weiterbildung von Arbeitslosen kann nur eine Notlösung sein; es

ist nicht nur erwachsenenpädagogisch effektiver, sondern auch ökonomischer und für die Betroffenen humaner, vorausschauend Weiterbildung für Erwerbstätige durchzuführen bzw. Arbeitslose durch Arbeiten und Lernen wieder in die Erwerbstätigkeit einzugliedern.

Das kann nur bedeuten, daß der dringend erforderliche Ausbau der Weiterbildung gleichermaßen zugunsten der betrieblichen wie der außerbetrieblichen erfolgen sollte. Dabei ist davon auszugehen, daß je nach Aufgabenstellung die spezifische Leistungsfähigkeit der verschiedenen Lernorte und Bildungsträger genutzt werden muß; die traditionellen Angebotsschwerpunkte der vielfältigen Weiterbildungsträger bieten genügend Anknüpfungspunkte für eine zukunftsorientierte Arbeitsteilung mit den Betrieben.

Insgesamt bietet sich ein aufeinander abgestimmter Ausbau der betrieblichen und außerbetrieblichen Weiterbildung an, bei dem Kooperationsformen nach dem Beispiel des dualen Ausbildungssystems Vorrang haben sollten. Eine Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe unter dem Aspekt der Organisationsentwicklung berücksichtigt die Un- und Angelernten sowie die Facharbeiter ungleich stärker als traditionelle Weiterbildung. Ein erhöhtes Weiterbildungsengagement der Betriebe mit diesem Ansatz ist deshalb auch geeignet, die risikoreiche und aufwendige Weiterbildung von Arbeitslosen in der bisherigen Form nach und nach abzubauen bzw. zu vermeiden. [11] Weiterbildung als Mittel der Organisationsentwicklung leistet mit einer Verlagerung der Weiterbildung auf die Erwerbstätigen mit hohem Arbeitsmarktrisiko einen wichtigen Beitrag zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit.

#### Anmerkungen

- [1] Vgl.: Infratest Sozialforschung: Berichtssystem Weiterbildungsverhalten 1985. Vorläufiger Abschlußbericht. Unveröffentl. Manuskrift. München 1986, S. 33.
- [2] DUNKEL, D. (Hrsg.): Lernstatt. Modelle und Aktivitäten deutscher Unternehmen, Köln 1983, S. 31.
- [3] Vgl.: BARDELEBEN, R. VON, u. a.: Strukturen betrieblicher Weiterbildung. Ergebnisse einer empirischen Kostenuntersuchung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1986 (Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 83).
- [4] Vgl. KERN, H. / SCHUMANN, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München 1984.
- [5] STÜBIG, H.: Gruppenarbeit erfordert eine höhere Qualifikation. In: „Handelsblatt“ Nr. 152 vom 12.8.86.
- [6] Vgl. LAUR-ERNST, U.: Lernziel Kooperativität – angesichts menschenleerer Fabriken? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 15. Jg. (1986), Heft 4, S. 101 ff.
- [7] Vgl.: MARKERT, W.: Die Lernstatt. Ein Modell zur beruflichen Qualifizierung von Ausländern am Beispiel der BMW AG. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1985 (Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 79).
- [8] Vgl.: Senator für Wirtschaft und Arbeit: Programm zur Förderung der Weiterbildung in Berlin. 1. Stufe des Qualifizierungsprogramms, Senatsvorlage (1985), S. 8.
- [9] Vgl.: Industriegewerkschaft Metall f. d. Bundesrepublik Deutschland. VORSTAND: Solidarität statt Konkurrenz: Arbeit und Bildung für alle. Positionsstatement der IG Metall zur Qualifizierungspolitik, Frankfurt/Main, Sept. 1986.
- [10] Vgl. CONRAD, P. / SELKA, R.: „Ausbilderförderung“ – Ansätze zu einem Konzept für eine Implementation von Innovationen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 15. Jg. (1986), Heft 5, S. 165–167.
- [11] Vgl.: EHMANN, CH. / SAUTER, E.: Beschäftigungswirksame Weiterbildung. Entlastung des Arbeitsmarktes durch eine öffentlich geförderte Qualifizierungsoffensive. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 15. Jg. (1986), Heft 3, S. 61 ff.