

Bent Paulsen

Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben

Neuere Entwicklungen in der betrieblichen Qualifizierung von Un- und Angelernten

Un- und angelernte Beschäftigte in Klein- und Mittelbetrieben sind als Zielgruppe betrieblicher Weiterbildung erst noch zu entdecken. Es wird die These aufgestellt, daß entsprechende Initiativen auch aus Gründen der Wirtschaftlichkeit unumgänglich werden: Klein- und Mittelbetriebe können sich am Markt nur dann dauerhaft behaupten, wenn es ihnen gelingt, die Qualifikation aller Mitarbeiter mit einer aktiven Gestaltung der Betriebsorganisation in Übereinstimmung zu bringen. Zum Beleg dieser These werden Ergebnisse aus zwei Studien des BIBB diskutiert und abschließend Vorschläge zum Ausgleich struktureller Nachteile von Klein- und Mittelbetrieben im Hinblick auf eine aktive Weiterbildung entwickelt.

Quantitative und qualitative Merkmale von Klein- und Mittelbetrieben

Die Situation betrieblicher Weiterbildung in industriellen Klein- und Mittelbetrieben ist empirisch weitgehend unerforscht, dies gilt sowohl für die Untersuchung des finanziellen und zeitlichen Umfangs der betrieblichen Weiterbildung als auch für Zielgruppen und Themen der Weiterbildungsangebote und schließlich für die betrieblichen Motive für eingeschränkte oder expandierende Weiterbildungsaktivitäten in den Betrieben dieser Größenklasse.

Auf eine systematische Definition des Begriffs Klein- und Mittelbetriebe soll an dieser Stelle verzichtet werden; er wird hier als geläufige summarische Kennzeichnung verwendet. Es fällt allerdings auf, daß nicht nur in der Berufsbildungsforschung erst seit verhältnismäßig kurzer Zeit der Bereich „Klein- und Mittelbetriebe“ mit größerer Aufmerksamkeit verfolgt wird, sondern zum Beispiel auch die Betriebswirtschaftslehre sich erst allmählich diesem Gebiet anzunähern scheint. Das mag an der vielgestaltigen Erscheinungsform der Betriebe dieses Sektors liegen, deren Gemeinsamkeiten sich bei näherer Betrachtung oftmals lediglich auf die Rechtsform – z. B. Personengesellschaften, daher auch die übliche begriffliche Gleichsetzung mit mittelständischen Unternehmen – oder meist auf die Zahl der Beschäftigten beziehen.

Die Darstellung in diesem Bericht stützt sich überwiegend auf zwei Untersuchungen des Bundesinstituts für Berufsbildung in mittleren Industriebetrieben mit bis zu 500 Beschäftigten. Im folgenden soll zunächst kurz quantitativ und qualitativ umrissen werden, was über diese Betriebsgrößenklasse bekannt ist.

Zur Größenordnung: Aus Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes zur Wirtschaftsstatistik aus dem Jahr 1984 [1] lassen sich zum einen die Anteile der Betriebe des verarbeitenden Gewerbes (ohne Bergbau) nach der Beschäftigtenzahl ermitteln: 95,2 Prozent aller Betriebe haben bis zu 500 Beschäftigte. Wird nur der Ausschnitt der Betriebe mit 50 bis 500 Beschäftigten herangezogen, dann liegt deren Anteil bei knapp 43 Prozent; die übrigen rund 52 Prozent der Betriebe liegen also im Bereich von 1 bis zu 50 Beschäftigten.

Zum anderen ist der Anteil der Beschäftigten nach Betriebsgrößen zu ermitteln: Gut 48 Prozent aller Beschäftigten des verarbeitenden Gewerbes sind in Betrieben mit bis zu 50 Mit-

arbeitern. Wird auch hier nur der Beschäftigtenanteil in den Betrieben mit 50 bis 500 Beschäftigten betrachtet, dann beläuft sich der Anteil an der Zahl aller Beschäftigten auf ca. 39 Prozent.

Als bemerkenswertes qualitatives Merkmal soll hier erstens gelten, daß der Anteil von un- und angelernten Arbeitskräften [2] im Schnitt bei diesen Betrieben erheblich höher ist als vielfach in der Literatur unterstellt wird: Als mittelbetriebstypisch wird regelmäßig der hohe Anteil fachlich qualifizierter Arbeit am Zustandekommen des Betriebsergebnisses genannt. Hieraus wird dann der Schluß gezogen, daß auch ein hoher Anteil von fachlich qualifizierten Kräften, d. h. vor allem ausgebildete Facharbeiter, für diese Betriebe kennzeichnend sei. Im Verlauf eigener Untersuchungen wurde indessen deutlich, daß dies durchaus nicht die Regel ist: Nicht nur in den Betrieben, in denen Fallstudien durchgeführt worden sind, sondern auch bei der Auswertung anderer empirischer Untersuchungen ließ sich feststellen, daß der Anteil gering qualifizierter Beschäftigter, d. h. Un- und Angelernter, im Verhältnis zur Zahl der gewerblichen Arbeitskräfte im Schnitt weit über 40 Prozent liegt.

Dies zu ermitteln, ist übrigens mit einigen methodischen Schwierigkeiten verbunden: Die amtliche Statistik gibt beispielsweise keinen weiteren Aufschluß über die Qualifikationsstruktur der gewerblichen Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen im verarbeitenden Gewerbe. Auch bei Betriebserhebungen ist die für die Berufsbildungsforschung wichtige Frage nach der formalen Qualifikationsstruktur der Beschäftigten durchaus nicht immer leicht zu ermitteln, weil sie u. a. nicht mit den im Tarifsystem maßgeblichen Lohngruppen- und Leistungsbemessungsmerkmalen übereinstimmt.

Ein zweites wesentliches Merkmal mittlerer Industriebetriebe ist der **Formalisierungsgrad der betrieblichen Organisation** einschließlich der Aufgabenteilung im overhead-Bereich: In den Fallstudienbetrieben ließ sich überwiegend die auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur vertretene Einschätzung [3] bestätigen, daß der Formalisierungsgrad der Fertigungsorganisation sehr weitgehend ausgebaut ist und damit zu einem erheblichen Teil die Ursache für Unbeweglichkeiten bei notwendigen Organisationsveränderungen darstellt. Im indirekten (overhead-)Bereich ist dagegen schon aus Kostengründen eher eine weniger formalisierte Aufgabenteilung kennzeichnend – mit der Folge, daß Aufgaben, die in Großbetrieben üblicherweise als selbständige Arbeitsbereiche wahrgenommen werden, nur am Rande oder gar nicht bearbeitet werden. Dies gilt insbesondere für Fragen der Personalentwicklung, der Mitarbeiterweiterbildung und der planvollen betrieblichen Organisationsentwicklung.

Vor allem dieser Punkt ist – wie zu zeigen sein wird – von zentraler Bedeutung für die Erklärung der weit unterproportionalen Beteiligung von kleinen und mittleren Betrieben an der Gesamtheit betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen. [4]

Zunächst soll ein Blick auf den Stand der Kenntnisse geworfen werden, der sich aufgrund einer neueren Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung über die Situation betrieblicher Weiterbildung ergibt.

Zur Situation der betrieblichen Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland – die Lage in industriellen Klein- und Mittelbetrieben

Diese Untersuchung [5] sollte aufzeigen, für welche Mitarbeitergruppen und Themenbereiche berufliche Weiterbildungsaktivitäten in und von den Betrieben gefördert wurden. Erstmals wurde hier auch der Bereich des Anlernens und der Einweisung am Arbeitsplatz erhoben – neben den als Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung definierten Maßnahmebereichen (über die bereits zahlreiche Untersuchungen vorliegen).

Gefragt wurde nach den Strukturen, Maßnahmeformen, Maßnahmezielen, Teilnehmergruppen und Kosten betrieblicher Weiterbildung. Die Erhebung wurde 1983/84 in weiterbildungsaktiven Betrieben der chemischen Industrie sowie der Elektro-, Maschinenbau-, Metall- und Textilindustrie in den Ländern Hessen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz durchgeführt. In die Auswertung einbezogen wurden hierbei die Daten von 119 Betrieben, die knapp zur Hälfte (47 %) bis zu 500 Beschäftigte hatten.

Auch wenn die Studie, wie bereits durch die genannten Auswahlmerkmale angedeutet, nicht repräsentativ angelegt war, liefert sie wichtige quantitative Belege für die Situation der Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben und die hier interessierende Beschäftigtengruppe der Un- und Angelernten. Die Ergebnisse bestätigen insgesamt, daß berufliche Weiterbildung im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen, technischen und sozialen Entwicklungen seit Jahren zunehmend an Bedeutung gewinnt: „Fast die Hälfte (47 %) aller beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen werden in Betrieben bzw. auf Kosten der Betriebe durchgeführt. Die Betriebe der deutschen Wirtschaft sind damit nicht nur Orte der wirtschaftlichen Leistungserstellung, sondern in erheblichem Maße auch Lernorte der beruflichen Qualifizierung.“ [6]

Als Fazit halten die Autoren darüber hinaus fest, daß berufliche Weiterbildung in den Betrieben vorrangig von wirtschaftlichen Zielen abgeleitet wird: „Notwendigkeit und Begründung betrieblicher Weiterbildung erfolgen primär aus dem Zwang zur Anpassung an den technischen Wandel.“ [7]

Die durchschnittlichen Weiterbildungsgesamtkosten [8] in allen untersuchten Betrieben beliefen sich nach den Berechnungen dieser Studie im Untersuchungszeitraum auf DM 1.890,00 je Teilnehmer. Diese Zahl ist jedoch zu relativieren, soweit es die Betriebe mit bis zu 500 Beschäftigten betrifft: Hier lagen die durchschnittlichen Gesamtkosten je Teilnehmer bei DM 1.762,00; die Zahl schwankt im übrigen auch nach Branchen und Beschäftigtengruppen.

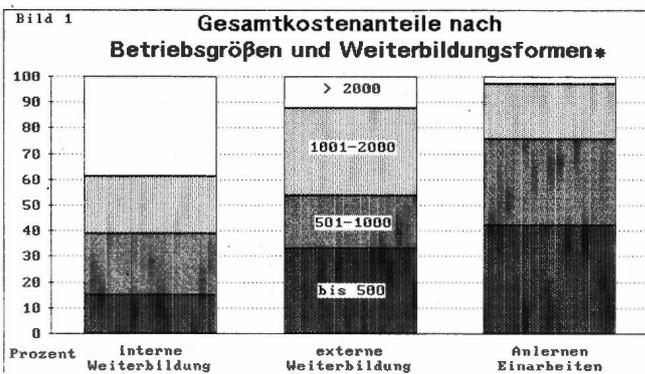
So fällt zunächst auf, daß im Hinblick auf die Beschäftigtengruppe der Un- und Angelernten eine erhebliche Schwankung der Gesamtkostenhöhe besteht: In der Metallbranche liegen die Kosten bei ziemlich genau der Hälfte des Durchschnitts (DM 892,00), während in der Elektroindustrie der Durchschnittsbetrag gut um ein Drittel überschritten wird (DM 2.670,00).

Ein weiterer auffälliger Sachverhalt ist in den erheblichen Unterschieden zwischen den Gesamtkosten für die einzelnen Mitarbeitergruppen zu erkennen: Mit Ausnahme der zur Elektrobranche gehörenden Betriebe erreichen die Kosten für die Weiterbildung von Un- und Angelernten die Hälfte (oder weitaus weniger) der Weiterbildungskosten für Führungskräfte. [9]

Es ist an dieser Stelle auch nach einer Erklärung dafür zu suchen, daß diejenigen, die die geringsten Kosten verursachen – eben die Un- und Angelernten – gleichzeitig auch hinsichtlich der Teilnehmerquote die niedrigste Beteiligung aufweisen: Dieser Anteil liegt bei 2,6 Prozent; dagegen beträgt die Quote für die Führungskräfte 65,2 Prozent. Die Autoren vermuten, daß „... die Kosten allein ... offensichtlich keinen weiterbildungsentscheidenden Faktor dar(stellen), ... dies gilt um so mehr, als die weiterbildungsaktiven Gruppen, die Führungskräfte und tech-

nischen Angestellten, die höchsten durchschnittlichen Teilnehmerkosten verursachen.“ [10]

Betrachten wir nun die Weiterbildungskosten im Zusammenhang mit der Betriebsgröße (Bild 1):

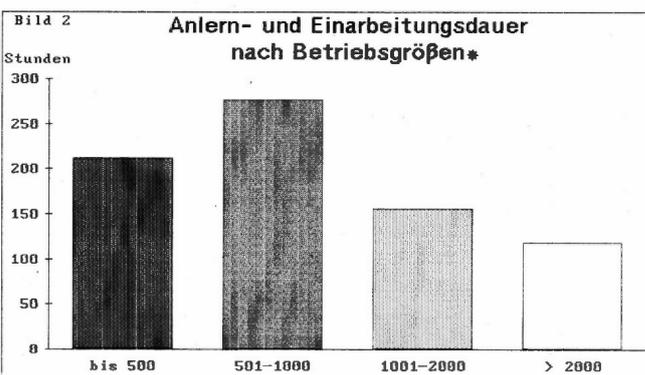


* Daten nach: BARDELEBEN, R. VON, u. a.: „Strukturen betrieblicher Weiterbildung ...“, S. 97, Übersicht 6.

Von Interesse ist an den hier dargestellten Daten, daß das Anlernen und Einarbeiten am Arbeitsplatz bezüglich der Kosten in den Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten kaum eine größere Rolle spielt als die interne und die externe Weiterbildung, während die Kosten für Anlernen und Einarbeiten mit zunehmender Betriebsgröße erheblich nachlassen:

„Kleineren Betrieben fällt es in der Regel schwer, insbesondere im gewerblichen Bereich, auf Arbeitskräfte aus Weiterbildungsgründen verzichten zu müssen. Sie legen daher auch aus betriebsorganisatorischen Gründen Wert darauf, daß die Weiterbildung möglichst am Arbeitsplatz während der Arbeit erfolgt.“ [11]

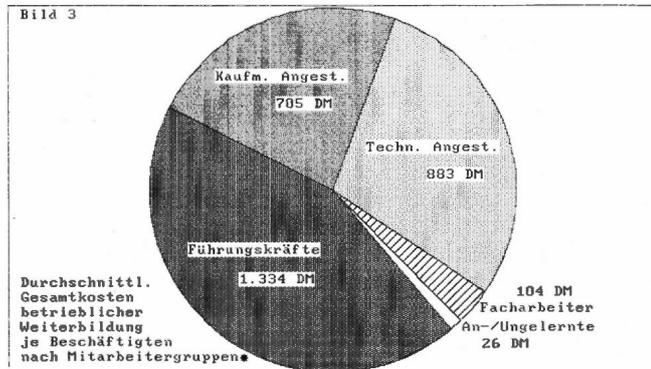
Setzt man diese Einschätzung nun mit dem zeitlichen Umfang des Anlernens und Einarbeitens in Verbindung, so ergibt sich das folgende Bild (Bild 2):



* Daten nach: BARDELEBEN, R. VON, u. a.: „Strukturen betrieblicher Weiterbildung ...“, S. 69, Übersicht 4.

Es fällt hierbei auf, daß das Anlernen bereits in den Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten nicht nur – wie wir schon vorher gesehen haben – hinsichtlich der Kosten mit einem reichlichen Drittel eine große Rolle spielt, sondern vor allem im Zeitaufwand einen bedeutenderen Anteil hat als dies bei zunehmender Betriebsgröße der Fall ist.

Allerdings muß berücksichtigt werden, daß das Anlernen und Einweisen am Arbeitsplatz häufig wenig systematisch durchgeführt wird und vorzugsweise für die Beschäftigtengruppe der Un- und Angelernten erfolgt. Als Hinweis können die tatsächlichen Weiterbildungskosten je Beschäftigten in den Gruppen [12] herangezogen werden (Bild 3):



* Daten nach: BARDELEBEN, R. VON, u. a.: „Strukturen betrieblicher Weiterbildung . . .“, S. 141, Tabelle 22.

So beträgt der Anteil der an- und ungelerten Arbeiter an der prozentualen Verteilung der Gesamt-Weiterbildungskosten auf die Mitarbeitergruppen nur 2,2 Prozent [13], während diese Gruppe mit 31,6 Prozent die größte Mitarbeitergruppe in den untersuchten Betrieben stellt. [14]

Zu den allgemeinen betrieblichen Motiven für die Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen wurde bereits einiges angemerkt; im Zusammenhang mit den hier interessierenden Merkmalen „Anlernen/Einarbeiten“ und „Betriebsgröße“ soll noch folgendes ergänzt werden:

Beim Vergleich der thematischen Schwerpunkte und der durch Weiterbildungsmaßnahmen geförderten betrieblichen Funktionsbereiche liegt der Schwerpunkt in den untersuchten Betrieben mit unter 500 Beschäftigten eher bei den Produktionsthemen als bei den Bereichen Absatz und Verwaltung. [15]

Wenn wir die einleitend dargestellten Aussagen über den Anteil Un- und Angelernter an den gewerblichen Arbeitnehmern in mittleren Betrieben mit diesem Ergebnis in Verbindung bringen, dann kann unterstellt werden, daß der Betriebsbereich mit der höchsten Weiterbildungspriorität – die Produktion – gleichzeitig der Betriebsbereich mit dem höchsten Anteil von Arbeitsplätzen für Un- und Angelernte ist. Dies läßt die These zu, daß es auch im wirtschaftlichen Interesse der kleinen und mittleren Betriebe liegen müßte, wenn sie der Qualifizierung der in der Produktion tätigen un- und angelernten Arbeiter mehr Aufmerksamkeit zukommen ließen.

Zwei weitere Ergebnisse der hier referierten Studie stützen diese These:

Erstens: Im Zusammenhang mit der Zahl der Weiterbildungsstunden für Anlernen und Einarbeiten wurde festgestellt, „ . . . daß es sich hierbei zwar um reine Weiterbildungsstunden handelt, die jedoch nicht immer zusammenhängend anfallen, sondern alternierend mit Arbeitsstunden.“ [16]

Dieser Sachverhalt bestätigt die Einschätzung, daß unter Berücksichtigung der chronischen Personalengpässe in Klein- und Mittelbetrieben mit der Qualifizierung von Un- und Angelernten am Arbeitsplatz eine ausbaufähige Maßnahmeform zur Verfügung steht, die allerdings auch systematischer genutzt werden sollte: Wenn man von einer in weiten Bereichen der Industrie tariflich vereinbarten 38,5-Stunden-Woche ausgeht, dann entspricht schon eine Netto-Stundensumme von 212 Stunden für Anlernen bzw. Einarbeiten einer Zeitdauer von knapp anderthalb Arbeitsmo-

naten, während 479 Netto-Einarbeitungsstunden sogar gut drei Arbeitsmonaten entsprechen. Sowohl im Interesse des Betriebs als auch der Beschäftigten ist mithin zu einer planvollen, inhaltlich und didaktisch gut organisierten Weiterbildungsmaßnahme zu raten, um unnötigen Leerlauf zu vermeiden und ein möglichst gutes Einarbeitungsergebnis zu erzielen.

Zweitens: Bei der Frage nach den Gründen für die Durchführung von bzw. Kostenbereitstellung für Weiterbildung gab es – ungeachtet der Betriebsgrößenklassen – zwei eindeutige Motivfavoriten: Mit fast 58 Prozent wurde der Grund „Anpassung an die technische Entwicklung“ genannt, mit rund 29 Prozent der Grund „Personalentwicklung und -förderung“. [17]

Diese Motive sprechen bereits sehr deutlich für den hohen Stellenwert einer ausgebauten Qualifizierungsarbeit in den Betrieben, der noch unterstrichen wird durch das zusätzlich mit rund 15 Prozent genannte Motiv „Anpassung an organisatorische Veränderungen“. Rund 44 Prozent der von Betriebs- und Personalleitern genannten Gründe für betriebliche Weiterbildungsaktivitäten verweisen mithin auf den engen inhaltlichen Zusammenhang zwischen Organisationsentwicklung und betrieblicher Weiterbildung.

Beispielhafte Entwicklungen im Bereich der betrieblichen Qualifizierung von Un- und Angelernten:

Das Konzept qualifikationsförderlicher Arbeitsgestaltung

Repräsentative empirische Kenntnisse über die praktische Anwendung von Organisationsentwicklungsansätzen in Verbindung mit systematisch betriebener Personalentwicklung und über die praktische Bedeutung betrieblicher Weiterbildung liegen für den Bereich kleiner und mittlerer Betriebe kaum vor – zwar lassen sich in den Fachzeitschriften der Arbeitsorganisationslehre immer häufiger beispielhafte Beschreibungen über die Umsetzung dieses Organisationskonzepts in die betriebliche Praxis oder theoretische Empfehlungen hierzu finden; diese Fallschilderungen stammen jedoch nahezu ausschließlich aus industriellen Großbetrieben.

An anderer Stelle [18] wurde bereits über erste Ergebnisse einer Untersuchung des Bundesinstituts berichtet, die sich mit neuen Formen der Angelerntenqualifizierung in industriellen Mittelbetrieben befaßt und dabei insbesondere die Frage des betriebsökonomischen Nutzens von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen der Organisationsentwicklung in der Fertigungswirtschaft zum Thema hat.

In diesem Projekt wurden mit Hilfe von Fallstudien und Experteninterviews [19] innerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahmen für un- und angelernte Beschäftigte in Klein- und Mittelbetrieben untersucht. Ziel der Untersuchung war es, den Bedarf nach Weiterbildungsmaßnahmen zu ermitteln – zum einen als vorbeugender Ausgleich gegenüber künftigen Qualifikationsengpässen bei den Betrieben (frühzeitiger Aufbau von Qualifikationsreserven bei rückläufiger Ausbildungstätigkeit), zum anderen als vorbeugender Ausgleich von Qualifikationsdefiziten bei den Beschäftigten mit geringer Qualifikation (Teilnahme an Weiterbildung zur Verringerung des Beschäftigungsrisikos).

Als ein wesentliches Ergebnis der vorwiegend in mittleren Industriebetrieben durchgeführten Fallstudien konnte ermittelt werden, daß Qualifizierungsmaßnahmen für die Gruppe der Un- und Angelernten

- erstens in einem sehr engen Kontext zu laufenden oder eben abgeschlossenen Veränderungen in der Technologie der Betriebsmittel, der Produkte und/oder der Ablauforganisation entwickelt wurden,
- zweitens jedoch durchgängig mit der Begrifflichkeit der Erwachsenenbildungsforschung gar nicht oder nur ansatzweise als organisierte Lernprozesse mit einem systematischen Wechsel zwischen Kenntniserwerb und Kenntnisanwendung zu identifizieren waren.

Leitfragen der Untersuchung waren unter anderem:

- Welche wirtschaftlichen Randbedingungen sind dafür ausschlaggebend, daß mittlere Betriebe überhaupt beginnen, Un- und Angelernte gezielt in den Teilnehmerkreis von Qualifizierungsmaßnahmen einzubeziehen?
- Gibt es spezifische Informationsbarrieren, deren Überwindung eine verstärkte Einbeziehung von Un- und Angelernten in aufbauende Weiterbildungsmaßnahmen ermöglichen würde?

Die Ergebnisse dieser Untersuchung sollen hier in Thesen zusammengefaßt werden [20]:

Der Ausgangspunkt

Der Ausbau betrieblicher Weiterbildung, insbesondere für die Zielgruppe gering qualifizierter Arbeitnehmer, kann nicht nur durch Appelle gefördert werden; entscheidend ist die Einbindung von Weiterbildung in die wirtschaftlichen Ziele des einzelnen Betriebs bzw. Unternehmens.

Die Rahmenbedingungen

- **Absatzwirtschaftlich:** Klein- und Mittelbetriebe haben zunehmend das Problem, hohe Lieferbereitschaft und erhöhte Vielfalt von Produkten und Produktvarianten miteinander zu vereinbaren. Anstelle steigender Lagerhaltungskosten wird die Lösung in einem flexiblen Produktionskonzept gesucht.
- **Fertigungswirtschaftlich:** Verlagerung der Flexibilität in die Fertigung durch Anwendung von Organisationsentwicklung und/oder neuer Fertigungstechnologie. Zur Vermeidung steigender Produktionskosten gewinnt die Qualifikation des Fertigungspersonals zunehmende Bedeutung.
- **Arbeitswirtschaftlich:** Die Anwendung neuer Technologien in der Fertigung erhöht den Gestaltungsspielraum für Arbeitsstrukturen und Tätigkeitsanforderungen; sie ermöglicht damit auch eine flexiblere Auftragsbearbeitung.

Der Ansatz

Die Tragfähigkeit der skizzierten betrieblichen Strategien steht in einem engen Wechselverhältnis mit der Qualifikation der im Betrieb Beschäftigten. Um Veränderungen der Arbeitsstrukturen (z. B. Einrichtung von Fertigungsinseln o. ä.) sowie Umgestaltungen der Tätigkeitsanforderungen zu bewältigen, wird die Qualifizierung auch von Angelernten unter dieser Voraussetzung ein wirtschaftliches Betriebsziel.

In Stichworten bedeutet dies:

- kurzfristige Schaffung von erweitertem Bedienungswissen im Bereich einfacher Produktionsarbeiten durch **systematisierte Einweisung** in Arbeitszusammenhänge,
- mittelfristige Sicherung des qualifizierten Nachwuchses durch **aufbauende Qualifizierung** erfahrener Fertigungsmitarbeiter auch ohne Facharbeiterabschluß,
- Erschließen ungenutzter innerbetrieblicher Erfahrungspotentiale auch von Angelernten für die Bewältigung höherwertiger Arbeitsanforderungen,
- Verbesserung der Beschäftigungschancen für Un- und Angelernte.

Die Realisierung des Konzepts verlangt nicht den Aufbau eines eigenständigen betrieblichen Weiterbildungswesens – der Kernpunkt ist das systematisierte Lernen am Arbeitsplatz unter Einbeziehung von Meistern, Vorarbeitern und Ausbildern.

Eine wichtige Ergänzung der knappen betrieblichen Kapazitäten ist jedoch die Zusammenarbeit mit überbetrieblichen Bildungsträgern und Nachbarbetrieben. Warum sollte es nicht auch in Anlehnung an hervorragend funktionierende Modelle für den betrieblichen Ausbildungsverbund möglich sein, einen **zwischenbetrieblichen Weiterbildungsverbund** zu etablieren?

Ein solcher Weiterbildungsverbund ließe sich beispielsweise in der Rechtsform einer Genossenschaft einrichten, die von Betrieben gebildet wird, denen am Ausbau und an der Systematisierung ihrer innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen gelegen ist. Durch genossenschaftliche Kostenteilung für einen gering zu haltenden Verwaltungsaufwand ließe sich u. a. eine gleichmäßige – und damit ökonomische – Nutzung und Auslastung von räumlichen und technischen Anlagen erreichen; außerdem können qualifizierte Weiterbildungsanleiter – zum Beispiel geeignete Ausbilder aus den Mitgliedsbetrieben – zur Planung und Durchführung der Maßnahmen herangezogen werden. Dies würde in Anbetracht der durchgängigen Überlastung von Führungskräften in kleinen und mittleren Betrieben einen nicht zu unterschätzenden Entlastungseffekt bewirken. Gerade hierdurch kann auch die zweifellos vorhandene Skepsis in einer Vielzahl von Betrieben gegenüber der Realitätstüchtigkeit des hier vorgetragenen Konzepts verringert werden.

Wenn man – was sicherlich berechtigt ist – den wirtschaftlichen Erfolg vieler mittelständischer Industriebetriebe auf ihren Ideenreichtum und ihre hohe Bereitschaft zur Realisierung neuer Konzepte zurückführt, dann ist eigentlich nicht einzusehen, warum dieser Ideenreichtum sich nicht auch im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung entfalten sollte – auch das hier entwickelte Konzept beruht schließlich auf empirischen Beobachtungen in weiterbildungsaktiven Betrieben, deren Führungskräfte mit viel Mühe und Ideenreichtum eine Lösung gesucht haben, um den veränderten Absatzmarktbedingungen durch ein angemessenes personalwirtschaftliches Konzept in der Fertigung gerecht zu werden. Dieses Konzept heißt Weiterbildung im Interesse des Betriebs und seiner Beschäftigten.

Anmerkungen

- [1] Vgl.: STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Fachserie 4: Produzierendes Gewerbe; Reihe 4.1.2: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz im Bergbau und im verarbeitenden Gewerbe nach Beschäftigtengrößenklassen 1984. Stuttgart und Mainz o. J.
- [2] Als Un- und Angelernte gelten für diese Darstellung diejenigen gewerblichen Arbeitnehmer, die einer Beschäftigung nachgehen, zu deren Ausübung kein qualifizierter Abschluß als Facharbeiter erforderlich ist. In der betrieblichen Praxis wird anstelle des Begriffs Un- und Angelernte häufig der empirisch deutlichere Begriff „Produktionshilfskräfte“ verwendet.
- [3] Vgl. statt vieler: ALBACH, H., HELD, TH. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 1984, Stuttgart 1984.
- [4] Hier ist auch die aktuelle Diskussion über die organisatorischen, personalwirtschaftlichen und qualifikatorischen Auswirkungen der sogenannten JIT (just-in-time)-Konzepte beispielhaft zu erwähnen. Vgl. u. a. FREIMUTH, J.: „JIT und die neue Arbeitskultur – Personelle Probleme bei der Einführung von Just-In-Time-Konzepten in die Fertigung“. In: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 36. Jg. (1987), Heft 2, S. 59 ff.
- [5] Vgl.: BARDELEBEN, R. VON, u. a.: Strukturen betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer empirischen Kostenuntersuchung. Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin und Bonn 1986.
- [6] Vgl.: a. a. O., S. 21.
- [7] Vgl.: a. a. O., S. 27.
- [8] Vgl. zur methodischen Ausgestaltung der Kostenerfassung a. a. O., S. 38 ff. Die Autoren der Studie zählen zu den Weiterbildungsge-samt-kosten zum einen die mittelbaren (Lehrgangsgebühren u. ä.) und die unmittelbaren (Arbeitsausfall u. ä.) Kosten, die dem Betrieb für die Weiterbildung eines einzelnen Mitarbeiters entstehen.
- [9] Vgl. zur Einzeldarstellung der Gesamtkosten betrieblicher Weiterbildung nach Branchen und Mitarbeitergruppen a. a. O., S. 139, Tabelle 17.
- [10] Vgl.: a. a. O., S. 106.
- [11] Vgl.: a. a. O., S. 98.

- [12] Vgl.: a. a. O., S. 141, Tabelle 22.
- [13] Vgl.: a. a. O., S. 105.
- [14] Vgl.: a. a. O., S. 55.
- [15] Vgl.: a. a. O., S. 88 f.
- [16] Vgl.: a. a. O., S. 69.
- [17] Vgl.: a. a. O., S. 48 f.; erfragt wurden Entscheidungsgründe (nach Rangplätzen) für betriebliche Weiterbildungsaktivitäten bei betrieblichen Führungskräften.
- [18] Vgl. dazu auch SCHMIDT, H.: „Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung“. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 15. Jg. (1986), Heft 6, S. 173 ff. sowie PAULSEN, B.: „Darstellung der Situation und beispielhafter Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland“. In: Vorbereitungsunterlagen zum 1. Europäischen Weiterbildungskongress, vervielf. Manuskript, Berlin 1986.
- [19] Es wurden in der Zeit von 1985 bis 1987 insgesamt 33 Fallstudien in Betrieben im Bundesgebiet und in Berlin (West) durchgeführt, die sich auf zwölf Wirtschaftsbereiche verteilen. Hinzu kamen annähernd 20 Experteninterviews mit Fachleuten aus Bereichen der betrieblichen Weiterbildung, der Technologie- und Unternehmensberatung, der Organisationsentwicklung, der Arbeitswissenschaft und der Fertigungsplanung.
- [20] Eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse des Projekts „Qualifizierung von Un- und Angelernten in Klein- und Mittelbetrieben“ ist in Vorbereitung.

L I T E R A T U R

ALBACH, HORST, und HELD, THOMAS (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. Wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. 1984, Stuttgart 1984

BARDELEBEN, RICHARD VON, BÖLL, GEORG, und KÜHN, HEIDI: Strukturen betrieblicher Weiterbildung – Ergebnisse einer empirischen Kostenuntersuchung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berlin 1986 (Bereiche zur beruflichen Bildung. Heft 83)

FREIMUTH, J.: „JIT und die neue Arbeitskultur – Personelle Probleme bei der Einführung von Just-In-Time-Konzepten in die Fertigung“. In: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 36. Jg. (1987), Heft 2, S. 59 ff.

PAULSEN, BENT: „Darstellung der Situation und beispielhafter Entwicklungen in der Bundesrepublik Deutschland“. In: Vorbereitungsunterlagen zum 1. Europäischen Weiterbildungskongress Berlin 1986, vervielf. Manuskript, Berlin 1986

SCHMIDT, HERMANN: „Weiterbildung als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung“. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 15. Jg. (1986), Heft 6, S. 173 ff.

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Fachserie 4: Produzierendes Gewerbe; Reihe 4.1.2: Betriebe, Beschäftigte und Umsatz im Bergbau und im verarbeitenden Gewerbe nach Beschäftigtengrößenklassen 1984. Stuttgart und Mainz o. J.

Edgar Sauter

Anforderungen an die Qualität beruflicher Weiterbildung

Ein Ansatz zur Festlegung und Sicherung der Qualität der Auftragsmaßnahmen der Arbeitsämter

Bevor die Teilnahme an einer beruflichen Weiterbildung (Fortbildung, Umschulung, Einarbeitung) auf der Grundlage des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) finanziell gefördert werden kann, müssen die Arbeitsämter die Bildungsmaßnahmen auf ihre Qualität hin überprüfen. Mit dem raschen Anwachsen der sogenannten Auftragsmaßnahmen für Arbeitslose in den letzten Jahren stellt sich die Aufgabe der Qualitätsprüfung durch die Arbeitsämter unter neuen Aspekten: Da die Arbeitsämter die Auftragsmaßnahmen gestalten müssen, bestimmen sie im wesentlichen selbst die Qualität dieser Bildungsmaßnahmen. An die Stelle der Qualitätsprüfung treten im Rahmen von Auftragsmaßnahmen die Aufgaben der Festlegung und Sicherung der Qualität, für die die Mitarbeiter der Arbeitsämter bisher nur unzureichend vorbereitet und qualifiziert sind. Im Rahmen des Projekts „Qualität und Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung“ des Bundesinstituts werden deshalb in enger Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeit Konzepte und Arbeitshilfen für die Mitarbeiter der Arbeitsämter entwickelt, die deren differenzierte Aufgabenwahrnehmung im Bereich Fortbildung und Umschulung erleichtern sollen. Der hier vorgestellte Ansatz zur Festlegung und Sicherung der Qualität von Auftragsmaßnahmen ist ein Ergebnis dieser Arbeit. [1]

Quantität und Qualität

Im Rahmen der im Jahre 1986 voll angelaufenen Qualifizierungsoffensive gab die Bundesanstalt für Arbeit DM 4,5 Mrd. (1985: 3,4 Mrd.) für die berufliche Weiterbildung aus. Mit einem Haushaltsansatz von DM 5,6 Mrd. für das laufende Jahr 1987 ist ein weiterer Zuwachs der Mittel für die berufliche Weiterbildung veranschlagt, der nach den bisher vorliegenden Daten und Informationen um bis zu 600 Mio. überschritten werden könnte. Dieser Ausgabesteigerung entspricht eine Zunahme der Anzahl

der neu in Bildungsmaßnahmen eingetretenen Personen (1984: 353.000, 1985: 409.000, 1986: 530.000).

Mit dieser raschen Expansion stößt die Bundesanstalt an die Grenzen ihrer gegenwärtigen finanziellen Leistungsfähigkeit und zugleich stellt sich die Frage, ob die Qualität der Bildungsmaßnahmen mit dieser quantitativen Steigerung Schritt halten konnte und kann. Vergleichbaren Expansionsschüben in der Förderung der beruflichen Weiterbildung in den 70er und Anfang der 80er Jahre folgten bisher jeweils drastische Kürzungen, die zu einer die Effizienz und die Qualität beeinträchtigenden Stop-and-Go-Förderungspolitik führten: Die Mitarbeiter der Arbeitsämter wurden durch die rasch sich ändernden Bestimmungen des Förderungsrechts belastet und verunsichert, den Bildungsträgern wurde die Planungssicherheit genommen, den Teilnehmern die finanziellen Anreize bzw. Unterstützungsleistungen reduziert. Angesichts dieser negativen Erfahrungen wird heute von seiten der Bundesanstalt eine Konsolidierung der beruflichen Weiterbildung auf dem derzeit hohen Niveau bei gleichzeitiger qualitativer Verbesserung der Bildungsmaßnahmen angestrebt. [2]

Die Qualität der AFG-geförderten Bildungsmaßnahmen wird unter unterschiedlichen Aspekten thematisiert:

- Für die politisch Verantwortlichen stellt sich die Frage, ob die Ziele, die mit der beruflichen Weiterbildung verfolgt werden, d. h. primär Abbau bzw. Vermeidung von Arbeitslosigkeit, auch tatsächlich erreicht werden und zu welchen Kosten. Die Ergebnisse zur Wirksamkeit der Maßnahmen zeigen, daß z. B. 29 Prozent (1985: 27 %) von den Teilnehmern, die im ersten Quartal 1986 eine Bildungsmaßnahme abgeschlossen hatten, nach einem halben Jahr noch keinen neuen Arbeitsplatz gefunden hatten. Diese Vermittlungsquoten lassen keinen eindeutigen Schluß auf die Qualität der Maßnahmen zu, zumal nicht bekannt ist,