GRUNDLAGEN DER WEITERBILDUNG

Thomas Hoffmann/Heribert Kohl/ Margarete Schreurs (Hrsg.)

Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe

Luchterhand

Hoffmann/Kohl/Schreurs (Hrsg.)

Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe

Grundlagen der Weiterbildung

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Thomas Hoffmann, Heribert Kohl, Margarete Schreurs (Hrsg.)

Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe

Handlungshilfen für Innovation und Beschäftigungsförderung in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen

Luchterhand

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe : Hoffmann/Kohl/Schreurs (Hrsg.)
Neuwied ; Kriftel : Luchterhand, 1999
(Grundlagen der Weiterbildung)

ISBN 978-3-937-21026-1 (Print)
ISBN 3-472-03659-1 (Print)
ISBN 978-3-965-57036-8 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten.
© 2000 by Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel.
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: arttec grafik Simon & Wagner, St. Goar.
Satz: Satz · Bild · Grafik Marohn, Dortmund.
Druck: Druckerei Kanters, Alblasserdam.
Papier: Permaplan von Arjo Wiggins Spezialpapiere, Ettlingen.

∞ Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier.

Vorwort

Die Herausgeber und Autoren dieser Handlungshilfe sind von der gemeinsamen Überzeugung getragen, daß in den unterschiedlichsten Organisationen wirtschaftlicher wie auch nichtwirtschaftlicher Art vielfältige humane Reserven schlummern, die aktivierbar sind und für die Zukunftssicherung unserer Gesellschaft dringend benötigt werden. Sie zu erkennen und durch Reorganisations- und Qualifizierungsprozesse zur Wirkung kommen zu lassen, ist die Kunst, die sich als gestalterische Aufgabe stellt.

Warum dies heute in besonderem Maße gilt, hängt einmal mit dem Prozeß der Globalisierung zusammen, der von einem Hochlohnland besondere qualitative Leistungen zum Überleben verlangt. Ihre Notwendigkeit ist zudem zwingende Konsequenz eines veränderten Kundenverhaltens. Gegenüber den Anbietern von Gütern und Dienstleistungen haben Klienten und Kunden heute veränderte Erwartungen: Sie zeigen sich weit souveräner als vorhergehende Generationen, da ihnen im globaler werdenden Markt deutlich mehr Vergleichsmöglichkeiten offenstehen. Sie sind grundsätzlich qualitätsorientierter und wollen von den jeweiligen Angeboten »überzeugt« werden. Und schließlich verlangen die komplexer gewordenen technisch-informatorischen Strukturen von allen Erwerbstätigen ein höheres Maß an Wissen und einen davon inspirierten Einsatz. Mit einer schmalen Funktionselite, die einem Heer ausführender Mitarbeiter Anweisungen gibt, ist diesen Herausforderungen nicht zu begegnen.

»Qualität« und »Kompetenz« sind damit heute zentrale Schlüsselworte. Dies gilt sowohl im Blick auf das Produkt als auch auf den Arbeitsprozeß: Beide sind zu entscheidenden Kriterien für den Wettbewerb und damit jedweden Standort geworden. Ohne die Motorik stets erneuerter Qualifikation, eines angepaßten Wissens und der Kreativität aller Beteiligten im Erwerbsleben kommt das erwünschte Ergebnis schwerlich zustande. Personalentwicklung als aktivierende Instanz der humanen Ressourcen ist damit zu einem vergleichsweise zentraleren strategischen Geschäftsfeld neben den klassischen Planungsebenen der Unternehmens- und Organisationspolitik avanciert. Der Bedeutungszuwachs von Weiterbildung und schließlich die Propagierung der lernenden Organisation ist eine logische Folge.

Wie sich dies angesichts beschränkter Budgets und zunehmenden Kostendrucks realisieren läßt, ist eine entscheidende Frage. Prozeßorientierte Weiterbildung ist indessen nicht notwendigerweise mit exorbitantem Kostenaufwand verbunden – aber mit ungewissem, nicht meßbarem Ausgang. Es kommt oft zunächst auf eine Mentalitätsänderung und die Bereitschaft an, das vorhandene

Wissen einzusetzen und gemeinsam angesichts allgemein akzeptierter Zielsetzungen in einen Optimierungsprozeß einzubringen.

Dabei zeigen sich auch erleichternde Faktoren:

Zum einen besteht bei der beruflichen Qualifizierung und organisationsbezogenen Weiterbildung eine relativ große Schnittmenge gemeinsamer Interessen zwischen Inhabern von Unternehmen, Leitungskräften in allen Bereichen, Management und Mitarbeitern – im Unterschied etwa zu Einkommens- oder auch Arbeitszeitfragen.

Die Effekte ihrer Umsetzung sind dort am größten, wo es gelingt, diese als kooperativen Prozeß zu gestalten. Kooperation erweist sich gerade hier als eine *conditio sine qua non*: Ohne Bereitschaft zur Mitwirkung und zur Bestleistung damit das beste Seminar allenfalls der persönlichen Bereicherung, nicht aber der angestrebten Organisationentwicklung bzw. -veränderung. Die Praxis zeigt, daß hier ein zentrales Feld der Zusammenarbeit gerade auch von betrieblicher Interessenvertretung (Betriebsrat, Personalvertretung) und Arbeitgeber bzw. Management liegt.

Bei einer gut funktionierenden Kooperation sind im Qualifizierungsbereich überraschende Innovationsschübe erzielbar. Wie die im einzelnen dargestellten Fallbeispiele einer *bestpractice* (s. Teil C) erweisen, sind hier am ehesten auch Übergänge zwischen den tradierten »Rollen« von Betriebsrat und Personalmanagement – sichtbar etwa in der Funktion und Person des Prozeßgestalters – möglich, bei allem vorhandenen Konfliktpotential aufgrund unterschiedlicher Interessen. Soweit ein gutes Kooperations- und Innovationsklima herrscht, sind auf diesem Terrain bemerkenswerte Initiativen und Resultate zu verzeichnen.

Nachhaltig fördernd kommt hinzu, daß sich die Effizienz von Bildungsinvestitionen dann in besonderem Maße zeigt, wenn diese mit intendierten Organisationsveränderungen verknüpft sind. Dies liegt in der Natur der Sache: Jeder Team-Ansatz als Kern vieler Organisationsverbesserungen verlangt eine hohe Bereitschaft zur Kooperation. Es kann daher nicht wundernehmen, daß die Innovationsbereitschaft in diesem Bereich bei strategisch planenden Unternehmen zunimmt und dafür auch neue Instrumente wie die *Balanced Scorecard* mit ihrer strategischen Bewertung des Wissens der Mitarbeiter neben den traditionellen betriebswirtschaftlichen Kriterien zur Zeit auf ungewöhnliches Interesse stoßen.

Die Grundidee kooperativer Gestaltung des Weiterbildungsgeschehens zeigt sich darüber hinaus als Notwendigkeit im überbetrieblichen sowie im regionalen Bereich. Erfolgreiche Projekte in der Zusammenarbeit mittelständischer Betriebe zeigen, daß es möglich ist, Kooperation zum Nutzen aller Beteiligten trotz ansonsten bestehender Konkurrenz zu betreiben. Solche Prozesse nachzuzeichnen und die Bedingungen ihrer Übertragbarkeit zu verdeutlichen, ist eines der Anliegen der vorliegenden Handlungshilfe.

Keineswegs ist dies indessen nur eine Domäne privatwirtschaftlich verfaßter Organisationen. Der öffentliche Dienst ist nicht länger aufgrund seiner überkommenen Strukturen von solchen Fragestellungen ausgenommen. Er sieht sich vielmehr gezwungen, bei seiner notwendigen »Modernisierung« durch die

»Neuen Steuerungsmodelle« bewußt an den positiven Erfahrungen dezentraler und auf mehr Beteiligung setzender Organisationsmodelle anzusetzen. Dies stellt höhere Anforderungen an Weiterbildungsbemühungen. Die Bereitschaft zum Umdenken entsteht nicht zuletzt auch durch den permanenten Privatisierungsdruck und die Sparzwänge im öffentlichen Sektor.

Die insgesamt prekäre Arbeitsmarktsituation ist weiterhin eine andauernde Herausforderung, alle verfügbaren Instrumente zur Verhinderung von Arbeitslosigkeit einzusetzen. Soweit dies durch die Anstrengungen einer Organisation allein nicht möglich ist, stellt sich die arbeitsmarktpolitische Frage externer Hilfen, auch zur Schaffung von Brücken in neue Beschäftigung. Qualifizierungsmaßnahmen in unterschiedlichster Form spielen dabei eine in jüngster Zeit erweiterte Rolle. Die arbeits- und qualifikationspolitische Kooperation der einzelnen Akteure – unter Einsatz der gesetzlichen Instrumentarien wie vor allem des neuen Sozialgesetzbuches SGB III – hat auf diesem Feld zum Nutzen Aller mehr Bedeutung erlangt.

Die vorliegende Handlungshilfe verbindet den Anspruch systematischer Darstellung mit der Beschreibung und Dokumentation von Erfahrungen aus innovativen Projekten. Das war nicht immer ganz einfach, ist aber nach Auffassung der Herausgeber für einen schwer eingrenzbaren, weil schnell sich verändernden Gegenstandsbereich eine angemessene Form. Unterschiedliche Auffassungen der verschiedenen Autoren wie auch Redundanzen in der Gesamtdarstellung wurden dabei bewußt in Kauf genommen.

Das Buch richtet sich in erster Linie an Praktiker des Weiterbildungsgeschehens und der Personalentwicklung in unterschiedlichen Organisationen und Positionen. Sie will die hier möglichen Kooperationsansätze unterstützen und zu einem intensiveren Erfahrungsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis beitragen. Daneben wendet sie sich auch an Experten der Bildungswissenschaft, der Verbände und Gewerkschaften sowie an Weiterbildungsträger.

Die Herausgeber danken den zahlreichen Mitwirkenden an dieser Veröffentlichung aus den unterschiedlichen Bereichen der Unternehmenspraxis, der Verbände der Arbeitgeber- wie auch der Gewerkschaftsseite (einschließlich einiger besonders engagierter und erfahrener Betriebsräte), der Wissenschafts- und Beraterszene sowie aus dem Sektor der öffentlichen Verwaltung. Ohne ihre qualifizierte Beteiligung wäre dieser für interessierte Zeitgenossen ebenso wie für professionelle Insider spannende Dialog über dieses wichtige Zukunftsthema nicht möglich geworden.

Kassel/Erkrath/Liederbach im Oktober 1999

Thomas Hoffmann,
Heribert Kohl,
Margarete Schreurs

Inhaltsverzeichnis

Seite

Vorwort V

Einleitung: Der Bedeutungswandel von Weiterbildung und Qualifizierung in Organisationen 1

Teil A Veränderte Rahmenbedingungen – neue Herausforderungen an Qualifizierung

A.1 Qualifizierung als notwendiges Begleitinstrument von Organisationsentwicklung
(Thomas Hoffmann) 10

A.2 Arbeits- und Lernformen im Wandel: Folgen für die betriebsbezogene Weiterbildung
(Gertrud Kühnlein) 16

A.3 Qualifizierung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit: Neue Impulse durch das Sozialgesetzbuch III
(Heribert Kohl) 29

A.4.1 Durchdachte Bildungsinvestitionen zahlen sich für Investoren und Beteiligte aus
(Margarete Schreurs/ Heribert Kohl) 54

A.4.2 Investitionsanalyse als Auslöser betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen
(Beatrix Bichler/ Stefanie Hartmann) 60

A.5 Qualifikationsdefizite in kleinen und mittleren Unternehmen
(Karin Büchter/ Gerhard Christe) 69

A.6 Das gestiegene Interesse der Beschäftigten an Qualifizierung und Perspektive
(Peter Hlawaty) 81

A.7.1 Qualifizierung als Verhandlungs- und Verteilungsgut in betrieblichen und tarifvertraglichen Regelungen
(Heribert Kohl) 97

A.7.2 Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung: Auswertung einer Umfrage in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst
(Winfried Heidemann) 107

Seite

Teil B Entwicklungstrends in Betrieb, Verwaltung und Organisationen

B.1 Reorganisation im Unternehmen: Qualifizierung als Erfolgsfaktor
(Christiane Flüter-Hoffmann/ Antje Jülicher) 124
B.2 Qualifikationsbedarf in Unternehmen: Mythen und Herausforderungen
(Jörg Mildenberger) 131
B.3 Aufbau des notwendigen Instrumentariums der Personal- und Organisationsentwicklung
(Heribert Kohl) 139
B.4 Verfeinerte Methoden zur Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs
(Elmar Witzgall/ Eberhard Zimmermann) 150
B.5. Personalentwicklung im öffentlichen Dienst und das »Neue Steuerungsmodell«
(Anne Drescher) 163
B.6.1 Weiterbildung: Fragen der Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen
(Sigrid Harp) 178
B.6.2 Zur Praxis von Weiterbildung in KMU – Erkenntnisse aus zwei Fallanalysen
(Carola Iller) 187
B.7 Die Interessenvertretung als Partner des Wandels – Chancen und Hemmnisse kooperativer Gestaltung
(Heribert Kohl) 198
B.8 Weiterbildungsbedarf von Führungskräften – Qualifizierung für neue Aufgaben: Die Geschichte des Dr. Adriani
(Thomas Hoffmann/ Jörg Mildenberger) 217
B.9 Qualifizierungselemente von Outplacement-Beratung bei Personalabbau
(Friedrich Hartmann) 225
B.10 Qualitätssicherung externer Weiterbildung
(Ansgar Pieper) 243

Seite

Teil C Praxisbeispiele: Neue Modelle und Ansätze kooperativer Weiterbildung

C.1.1 Qualifizierung zur Montagefachkraft als Einstieg in die »lernende Organisation«: Das Beispiel John Deere Werke Mannheim
(Heribert Kohl) 255

C.1.2 Auf dem Weg zum lernenden Unternehmen
(Ernst A. Hartmann/ Dirk Müller/ Helga Unger) 263

C.2.1 Weiterbildung als kooperative Aufgabe von Teams: Das Beispiel Lemken GmbH in Alpen
(Heribert Kohl) 270

C.2.2 »Die Teams mit den nötigen Ressourcen ausstatten!« – Gespräch mit dem Prozeßbegleiter
(Norbert Schulze) 277

C.3.1 Das Multiplikatorenkonzept – Grundelement einer lernenden Organisation Das Beispiel DaimlerChrysler
(Klaus Beutel-Wedewarth) 287

C.3.2 Soziale und methodische Qualifizierung bei Daimler Chrysler aus der Sicht der Interessenvertretung
(Hans Herzer) 294

C.4 Weiterbildung zur Unterstützung von Gruppenarbeit: Das Beispiel VW Kassel
(Michael Lacher) 298

Exkurs: Neuordnung der Industriemeisterprüfung Fachrichtung Metall
(Dietrich Scholz) 305

C.5 Jobrotation: Das Beispiel Dänemark macht EU-weit Schule
(Heribert Kohl) 310

C.6 Betriebsnahe Qualifizierung als Brücke zu neuer Beschäftigung: Das Beispiel der Qualifizierungs- und Arbeitsförderungsgesellschaften
(Matthias Knuth/ Heribert Kohl) 319

C.7 Mitarbeiterbeteiligung im Weiterbildungsprojekt methodengestützter Aufgabenanalyse und -kritik in der öffentlichen Verwaltung: Das Beispiel Staatskanzlei Kiel
(Johannes Sandmann/ Rolf Sebelin) 334

C.8 Weiterbildung und Personalentwicklung im regionalen Verbund: Das Beispiel MACH 2 Herford
(Bernd Helbich) 349

Seite

C.9 Externes Bildungsconsulting für KMU einer Region: Das Beispiel ProQua Kassel
(Jutta Weber-Bensch) 363

C.10 Bildungskooperation statt Konkurrenz: Das Beispiel des Projektverbunds der Getriebehersteller in Wuppertal
(Heribert Kohl) 369

C.11 Thesen und Empfehlungen für das praktische Vorgehen: Fazit aus den vorgestellten Fallbeispielen
(Heribert Kohl) 381

Teil D Methodische und praktische Hilfen für die Organisation der Weiterbildung

D.1.1 Kreative und beteiligungsfördernde Veranstaltungsformen und Lernmethoden Die Methode OPEN SPACE
(Traute Müller/ Andreas Drinkuth) 395

D.1.2 Die Zukunftskonferenz
(Thomas Hoffmann) 408

D.1.3 Mitarbeitergespräche für Zielvereinbarungen
(Margarete Schreurs) 414

D.1.4 Qualifizierung für und mittels KVP
(Heinz-Kurt Wahren) 430

D.1.5 Das »Beer Game« – ein Beispiel für den Einsatz von Spielen im Management-Training
(Wolfgang Kötter) 440

D.1.6 Planspiel: Verhandlungstraining für Betriebsräte
(Heribert Kohl) 447

D.2 Multimediale Lernsysteme in der beruflichen Aus- und Weiterbildung
(Ernst A. Hartmann/ Axel Westerwick/ Dirk Sistenich/ Holger Sickel/ Michael Gerads) 457

D.3 Öffentliche Programme zur Förderung der Weiterqualifizierung
(Peter Hlawaty/ Heribert Kohl) 465

D.4 Vereinbarungen zur Weiterbildung: Muster und Dokumente 480

Seite

D.4.1.A Gestaltungshinweise für Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung *(Winfried Heidemann)* 480
D.4.1.B Muster eines Qualifizierungs-Tarifvertrags: Das Beispiel Warner Music Manufacturing Europe GmbH (WMME) 485
D.4.1.C Muster einer Betriebsvereinbarung über die »Beteiligung des Gesamtbetriebsrats bei Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung« 487
D.4.2 Vertragsmuster für die Errichtung einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
Muster A: Dreiseitiger Vertrag
Muster B: Kooperationsvertrag
Muster C: Anerkennungs-Tarifvertrag 489
D.4.3 Die »Selbst-GmbH«: Aufruf zu einer »Beschäftigungs- und Qualifizierungsinitiative von Personalmanagern« 1999 (Auszug) 498
D.4.4 Gemeinsame Erklärung des Bundesarbeitgeberverbands Chemie und der IG Bergbau, Chemie, Energie zum Transfer-Sozialplan 1998 (Auszug) 501
D.4.5 Markierungspunkte für die Neuordnung der beruflichen Weiterbildung in der IT-Branche (1999) 503
D.5 Institutionen und Experten arbeitsbezogener Weiterbildung 507

Grundlagen- und weiterführende Literatur 511

Verzeichnis der Übersichten 518

Stichwortverzeichnis 521

Autorenverzeichnis 527

Einleitung

Der Bedeutungswandel von Weiterbildung und Qualifizierung in Organisationen

Qualifizierung in Arbeitsbezügen galt lange genug als eine den Organisationszielen nachgeordnete, eher instrumentelle Größe. Sie erschien in einer solchen Sicht nötig, um gesetzte Ziele wie Umsatz, reibungsloses Funktionieren technischer Anlagen oder auch Qualität zu erreichen. Traditionell waren die erforderlichen Qualifikationen entweder vom Arbeitsmarkt abrufbar oder kurzfristig durch eigene Initiativen der Arbeitgeber oder der Mitarbeiter zu besorgen. Oder aber sie wurden als quasi naturwüchsige Leistung vom einzelnen Mitarbeiter im Zuge lebenslanger Praxis, aus eigenem Interesse oder im Zweifelsfall durch Impulse von außen (wie etwa der Bundesanstalt für Arbeit, von Volkshochschulen o.ä.) erwartet. Diese Grundhaltung herrscht mehr oder weniger immer noch z.B. bei vielen kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) vor. Dem entspricht die nach wie vor vergleichsweise geringe Bedeutung der Weiterbildung in deren Alltag – sowohl seitens der Personalabteilungen als auch der Betriebsräte. Deren spezifische Beteiligungsrechte auf diesem Terrain wurden demnach lange Zeit auch in der juristischen Fachliteratur als »blinder Fleck« angesehen und entsprechend vernachlässigt.

In den letzten Jahren hat sich hier allerdings eine Trendwende aufgrund mehrerer Faktoren angebahnt:

- Der beschleunigte technische Wandel und der durch die **Globalisierung** verschärfte Zwang zu hoher **Innovationsbereitschaft** erfordern mehr als nur eine ad-hoc organisierte Anpassungsqualifizierung. Zudem werden damit auch mehr als nur die fachliche Qualifikation umfassende Kompetenzen abgefragt.
- **Dezentralisierung** und neue Formen der Arbeitsorganisation wie auch Prozesse der Organisationsentwicklung verlangen mehr Eigenständigkeit bei Entscheidungsprozessen, mehr Wissen, Mitdenken und Übernahme von Verantwortung. Damit sind mehr **kommunikative und soziale Kompetenzen** gefragt.
- **Qualität** wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsparameter: Produktqualität, Umweltqualität, Qualitätssicherung und TQM sowie veränderte Kundenbeziehungen stellen Anforderungen an ein optimales Zusammenwirken in der Organisation, die ohne komplementäre Qualifizierungsbemühungen und gezielte Trainings nicht erreichbar sind.
- Hinzu kommt ein deutlicher **Wandel der Arbeitsbeziehungen** durch veränderte Verhaltensweisen des Managements wie auch der Beschäftigten selbst.

Letztere haben heute im Vergleich zur Ära des Fordismus weniger ein instrumentelles Verhältnis zur Arbeitswelt, sondern zeigen verstärkt Bereitschaft zu eigenem Engagement, zum Mitdenken, zu Eigeninitiative und Übernahme von Verantwortung (Mit-Unternehmertum) jenseits klassischer Hierarchie-Erwartungen, kurz: den Willen zu persönlicher Entfaltung auch im Berufsleben. Das »eigentliche« Leben gilt nicht länger als Reservat nur der Freizeit.

Qualifikation wird somit zum mitentscheidenden Standortfaktor, der nicht naturgegeben ist oder sich quasi nebenbei einstellt, sondern besonderer Pflege und eigener Investitionen bedarf. Qualifikation ist unbestreitbar ein wesentliches Element innovativen Verhaltens, nicht nur in der privaten Wirtschaft, sondern auch in der öffentlichen Verwaltung und ebenso in weiteren nicht erwerbswirtschaftlich orientierten Organisationen.

Obwohl solche Aussagen in der öffentlichen und fachlichen medialen Diskussion fast schon zum Standardrepertoire gehören, hinkt die Wirklichkeit hierzulande diesen Erkenntnissen sichtlich hinterher. Die nötigen Konsequenzen aus der veränderten Lage brechen sich in der Praxis nur äußerst mühsam Bahn.

Neue Trends in der betrieblichen Weiterbildung

Institutionalisierte Weiterbildung außerhalb der Arbeitsprozesse kann heute für die Qualifizierung der Mitarbeiter mit beruflichen Abschlüssen und der Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung kaum noch jene dominierende Stellung beanspruchen, die sie einmal hatte. Andere Formen der Qualifizierung laufen ihr den Rang ab. Institutionalisierte Weiterbildung ist bestenfalls noch eine Form der berufsbezogenen Qualifizierung unter vielen anderen. Die folgende Auflistung **arbeitsnaher unternehmensinterner »Weiterbildungsformen«** zeigt einen Trend, ohne auch nur annähernd Vollständigkeit beanspruchen zu können (vgl. Näheres in Beitrag A.2):

- kurzzeitiger Wechsel des Arbeitsbereichs,
- Kenntnisvermittlung durch erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte in Arbeitsgesprächen,
- Einsatz von Multiplikatoren (erfahrene Mitarbeiter und Führungskräfte, die für die Vermittlung ihrer fachlichen Kenntnisse während der Arbeit besonders ausgebildet wurden),
- Einsatz älterer Mitarbeiter als Mentoren,
- bereichsübergreifender Erfahrungsaustausch (z. B. benachbarter Abteilungen über ihre Schnittstellenprobleme),
- Abteilungs-/Bereichs-/Gruppenworkshops zur Entdeckung und Realisierung von Verbesserungen,
- Qualitätszirkel,
- Organisation von Projektgruppen- und Teamarbeit so, daß regelmäßig reflexive Arbeitsphasen stattfinden, in denen die Frage danach, wie die gemeinsame Arbeit verbessert werden kann, behandelt wird,

- Festlegung von Arbeitsaufgaben so, daß sie für die Mitarbeiter Herausforderungscharakter haben,
- Coaching (besonders für Führungskräfte),
- lernförderliche Arbeitsmittelgestaltung (besonders durch Software).

Man kann gewiß darüber streiten, ob solche Formen noch das Prädikat »Weiterbildung« verdienen und inwieweit deren Zuordnung zu betrieblichen Weiterbildungsbudgets gerechtfertigt ist. Unstrittig ist jedoch, daß solche Formen im Sinne ihrer Ziele (die mindestens zum Teil Qualifizierungsziele sind) sehr effizient sein können und daß sie – genauso wie die externe Weiterbildung – ihren Platz in der Personalentwicklungsplanung haben. Insofern ist eine **Ausweitung des Weiterbildungsbegriffs** zu konstatieren, dessen Grenzen sich ohne eine gehörige Portion Willkür nicht mehr ziehen lassen.

Daß es sich hier nicht nur um abstrakte definitorische Probleme handelt, wird klar, wenn man bedenkt, daß der Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz bei Weiterbildungsmaßnahmen (nicht dagegen bei Organisationsentwicklungs- und Arbeitsgestaltungsaktivitäten) relativ weitgehende Mitbestimmungsrechte hat und »Weiterbildung« darüber hinaus in einigen Tarifverträgen und vielen Betriebsvereinbarungen geregelt ist (vgl. dazu die Beiträge A.6.1 und A.6.2).

Außerdem bewirkt die Ausweitung des Weiterbildungsbegriffs, daß sich auch die Anforderungen an die **Professionalität der Weiterbildner** verschieben bzw. unklarer werden: Liegt ihre Professionalität im (berufs-)pädagogisch-didaktischen Bereich, oder müssen sie heutzutage primär Organisationsentwickler sein? Sind sie Fachleute für berufsbezogene Lernprozesse erwachsener Individuen oder für organisationale Lernprozesse, oder letztlich für beides? Die aus pädagogischer Sicht verständliche Neigung, beides für identisch oder doch ähnlich zu halten, läuft Gefahr, die besondere Spezifik organisationaler Lernprozesse sowie von Organisationsentwicklungsprozessen und damit deren große Produktivitätspotentiale zu verfehlen.

Gegenüber der pädagogischen wie auch individualpsychologischen Sicht organisationaler Tatbestände ist daran festzuhalten, daß der Entwicklungs- und Lernprozeß einer Organisation sich von dem eines Individuums grundlegend unterscheidet. Dies lehrt bereits ein flüchtiger Blick auf die Vielzahl von Organisationen, die aus einerseits hochqualifizierten und hochmotivierten Individuen bestehen, sich andererseits aber als Organisation lernunfähig – in manchen Fällen bis zur Existenzgefährdung – zeigen.

Organisationale Lernprozesse haben die Kommunikationsbeziehungen der Individuen einer Organisation zum Gegenstand, und gerade nicht die Qualifizierung von Individuen oder Teams – insofern läßt sich organisationales Lernen auch als apersonaler Ansatz charakterisieren (vgl. RKW 1999). Damit ist selbstverständlich nicht ausgeschlossen, daß organisationale Lernprozesse von Weiterbildungsprozessen sinnvoll begleitet werden können und in der Regel sogar müssen.

Weiterbildung als Feld kooperativer Gestaltung

Grundlage solcher definitorischen Fragestellungen ist eine Praxis, die in den letzten Jahren eine Reihe bedeutsamer Lösungen mit Beispielcharakter hervorgebracht hat, die zu intensiverer Diskussion Anlaß geben. Auffallend an diesen Lösungen, die im weiteren Verlauf der Darstellung zur Sprache kommen, sind folgende Grundzüge:

- Umstrukturierungs- und Innovationsprozesse bei gleichzeitiger Umgestaltung der Arbeits- und Kooperationsformen verlaufen besonders erfolgreich, wenn sie verknüpft werden mit vielfältigen qualifizierenden Aktivitäten: **Weiterbildung** erhält einen **systemischen**, integralen und **dynamischen Charakter** in Projekten der **Modernisierung**.
- Qualifizierung in Organisationen erweist sich dabei als ein besonderes Feld kooperativer Gestaltung. Dies auf mehreren Ebenen:
  - auf der Ebene der Stabilisierung und Verbesserung der **Arbeitsbeziehungen** innerhalb und zwischen einzelnen Arbeitsteams,
  - auf der Ebene des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, insofern es darum geht, **Humanressourcen** zu mobilisieren (»das Gold in den Köpfen zu lockern«) durch wechselseitige Beurteilungssysteme, Zielvereinbarungen, Teambildungsprozesse, spezielle Bildungsbausteine u.ä.;
  - schließlich auf der Ebene der **Beziehungen zwischen den Betriebsparteien,** d.h. zwischen der gewählten Interessenvertretung (Betriebsrat/Personalrat) und dem jeweiligen Management.

Es entstehen neue Chancen für Wege zu verbesserter Leistung, Produktivität und Qualität als der von allen Seiten erwünschten Grundlage wirtschaftlichen Erfolgs und der dadurch ermöglichten Verteilung optimierter Ergebnisse. Damit werden zugleich fundamentale Interessen einzelner Beschäftigter und Beschäftigtengruppen abgedeckt. Diese umfassen allerdings deutlich mehr als nur materielle Aspekte. Alle Ergebnisse der Arbeitssoziologie wie auch praktische Erfahrungen verweisen darauf, daß es dem Einzelnen jenseits der Einkommens- und Beschäftigungsfrage im Berufsleben mehr als früher auf persönliche Akzeptanz, Mitsprache und Mitgestaltung in seinem Arbeitsumfeld, auf interessante Tätigkeiten und persönliche Entwicklungsperspektiven ankommt.

Diese Interessen und Bedürfnisse vermögen zur Grundlage potenzierter Erfolge zu werden, wenn die Individuen sich als Teil einer **lernenden Organisation** erleben, die die Entwicklungsprozesse in dieser Organisation aktiv mitzutragen in der Lage sind.

Insofern ist auf diese Prozesse bezogene Qualifizierung ein besonderes Feld von Beteiligung und Kooperation. Denn in einem solchen Umfeld organisierte Weiterbildung vollzieht sich ihrer Natur nach in aller Regel nicht als Gegeneinander, sondern setzt gegenseitige Akzeptanz, Veränderungsbereitschaft und Konsensfähigkeit aller Beteiligten voraus. Fehlen diese Voraussetzungen und sind Personalentwicklung und Qualifizierung lediglich ein spezielles Konflikt-

und Konkurrenzfeld – wie im überkommenen betont individualistischen, eher das Genie des Einzelkämpfertums als das von Gruppen fördernden Bildungssystem – bleiben Organisationen unterhalb ihrer Möglichkeiten, da die vorhandenen Potentiale latent bleiben. Dies vermögen eine Reihe von neueren praktischen Erfahrungen sehr nachhaltig zu demonstrieren, wie sie u.a. in Teil C beleuchtet werden.

Analogien in Nonprofit-Organisationen

Der Begriff Kooperation meint deutlich mehr als nur bilateralen Zugewinn und höhere Zufriedenheit der Beteiligten als Sozialpartner. Denn Markterfolg definiert sich notwendigerweise immer auch als Kundenzufriedenheit, die sich nicht nur auf Waren oder marktfähige Dienstleistungen beschränkt, sondern z.B. auch als Zustimmung zur Art der Administration des Gemeinwesens durch den »Kunden« Bürger äußert. Das Schwinden hoheitlicher Befugnisse und Handlungsdomänen des klassischen Staates hat mit der Alternative privatwirtschaftlich erbrachter Leistungen das Effizienzkriterium gerade auch im öffentlichen Dienst stärker betont, bis hin zur Übernahme von in der Privatwirtschaft bewährten Formen des Personalmanagements und der Personalentwicklung. Auf diese Weise können Leistungsreserven mobil gemacht werden.

Dabei ist allerdings zu beachten, daß man sich im öffentlichen bzw. Non-Profit-Sektor nicht aus übertriebener Sparsamkeit heraus dazu verleiten läßt, Weiterbildung als primäres Objekt der Kostensenkung anzusehen. Damit mißachtete man die leidvollen Erfahrungen des privatwirtschaftlichen Sektors, die schließlich zu der Erkenntnis führten, daß sich **Weiterbildungsinvestitionen** auch materiell **lohnen** durch meßbare Verbesserungen der Ergebnisse, sofern das erworbene Wissen professionell eingesetzt werden kann. Genau dieser umsetzungsorientierte Transfer ist die Kunst, die den verantwortlichen Akteuren hier abverlangt wird.

Hinzu kommt, daß sich im Zuge der Globalisierung wachsende Anforderungen an die Humanressourcen in einem Hochlohnland stellen und in ständiger Wiederholung der Fachkräftemangel beklagt wird. Ohne besondere Anstrengungen wird dieser auch künftig bestehen bleiben.

Weiterbildung mit öffentlicher Kofinanzierung

Die notwendigen Effekte lassen sich durch Nutzung der erweiterten Möglichkeiten der Kofinanzierung durch öffentliche Mittel heute eher als früher erzielen, da sozialökonomische Anpassungsprozesse zunehmend durch Drittmittel der unterschiedlichen Ebenen unterstützt werden, angefangen mit der Vielzahl verschieden akzentuierter Landes- und Bundesanstalt für Arbeit (BA)-Förder-

gelder bis hin zu ergänzenden Zuschüssen aus den Struktur- und Regionalfonds der EU. Dieser Trend wird sich im Rahmen der Agenda 2000 künftig besonders für Problemregionen noch verstärken.

Das Weiterbildungsgeschehen steuert durch solche öffentlichen Interventionen auf Verbundprojekte oder auch Netzwerke in Form einer **Public-private-partnership** zu, am augenfälligsten realisiert in breit angelegten regionalen Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsgesellschaften, im Bereich beschäftigungsorientierter Outplacement-Beratung in Verbindung mit vom Arbeitsamt subventionierten Job-Börsen (mit der Zielsetzung: »Vermitteln statt abfinden«) oder durch sonstige Transfer-Institutionen wie Projekte der Jobrotation in Qualifizierungsspiralen, ausgehend von dem erfolgreichen dänischen und mittlerweile auch in anderen EU-Ländern praktizierten Modell.

Da dieses Feld sich in jüngster Zeit verändert und zugleich eine Fülle übertragbarer Handlungsansätze hervorgebracht hat, werden in dieser Handlungsgehilfe deren Elemente auch anhand exemplarischer Fälle dargestellt. Die vorliegende Publikation will dem Leser sowohl auf der Seite des Personalmanagements wie auch der unterschiedlichen Interessenvertretungen (Betriebsrat/Personalrat) als Anregung für eigene strategische Überlegungen und eigenes Handeln dienen, weniger als enzyklopädisches Nachschlagewerk zu Detailfragen, die in der sich immer weiter differenzierenden einschlägigen Fachliteratur nachzulesen sind.

Von diesem Anspruch her bestimmt sich die inhaltliche Struktur: Es werden zunächst die veränderten **Rahmenbedingungen** für die Qualifizierungspraxis in ihren wesentlichen Facetten (Teil A) angesprochen. Teil B beschreibt die aktuellen **Trends**, die als Antworten auf bestehende Probleme und Herausforderungen zu interpretieren sind.

Einen besonderen Schwerpunkt bilden die **Beispiele** gelungener Realisierungen in unterschiedlichen Bereichen (Teil C). Sie mögen als Inspirationsquelle für weiterführende Überlegungen und eigene Handlungsansätze dienen.

In einem abschließenden Teil (D) werden beispielhafte neuere **Methoden** vorgestellt. Ferner finden sich hier Grundmuster von Praxishilfen, Vertragsgestaltungen und Vereinbarungen sowie weitergehende, den Personalverantwortlichen bzw. Weiterbildner unterstützende Hinweise und Dokumente.

Thomas Hoffmann, Heribert Kohl, Margarete Schreurs

Teil A

Veränderte Rahmenbedingungen – neue Herausforderungen an Qualifizierung

A.1 Qualifizierung als notwendiges Begleitinstrument von Organisationsentwicklung
(Thomas Hoffmann) 1

A.2 Arbeits- und Lernformen im Wandel: Folgen für die betriebsbezogene Weiterbildung
(Gertrud Kühnlein) 16

A.3 Qualifizierung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit: Neue Impulse durch das Sozialgesetzbuch III
(Heribert Kohl) 29

A.4.1 Durchdachte Bildungsinvestitionen zahlen sich für Investoren und Beteiligte aus
(Margarete Schreurs/Heribert Kohl) 54

A.4.2 Investitionsanalyse als Auslöser betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen
(Beatrix Bichler/Stefanie Hartmann) 60

A.5 Qualifikationsdefizite in kleinen und mittleren Unternehmen
(Karin Büchter/Gerhard Christe) 69

A.6 Das gestiegene Interesse der Beschäftigten an Qualifizierung und Perspektive
(Peter Hlawaty) 81

A.7.1 Qualifizierung als Verhandlungs- und Verteilungsgut in betrieblichen und tarifvertraglichen Regelungen
(Heribert Kohl) 97

A.7.2 Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung: Auswertung einer Umfrage in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst
(Winfried Heidemann) 107

Vieles soll Qualifizierung heute leisten, woran vor 20 Jahren noch kaum zu denken war: In weit stärkerem Maße als früher wird von einem intensivierten beruflichen Lernen erwartet, daß dadurch insbesondere

- Innovations- und Organisationsentwicklungsprozesse unterstützt werden sowie neue Impulse erfahren,
- Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit gesichert werden,
- und nicht zuletzt die Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig verbessert werden sollen.

Kein Wunder, daß bei solchen Anforderungen öffentliche Förderung eine zunehmend wichtige Rolle spielt. Und kein Wunder auch, daß Gesetze und kooperativ gefundene Regelungen (Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge) in zunehmendem Maße Qualifizierung und Weiterbildung als Gestaltungsfeld in Angriff zu nehmen beginnen.

Bei genauerer Betrachtung stellt man zwei gegenläufige Trends fest, die dieses Feld längerfristig prägen: Einerseits eine Entgrenzung dessen, was unter Weiterbildung verstanden wird, ihre Integration in die unterschiedlichsten Innovationsprozesse und insofern auch ihre »Deregulierung«. Andererseits ist der Trend unverkennbar, Weiterbildung stärker einzubinden in staatliche Förderkonzepte, kooperative Absprachen, Unternehmenskooperationen und gesetzliche Regelungswerke.

Treibende Kraft für das erweiterte Verständnis von Weiterbildung sind Bemühungen, Produktivitätspotentiale der menschlichen Ressourcen zu erschließen. Im Ergebnis entstehen damit erheblich veränderte Formen des Lernens und der betrieblichen Weiterbildung ebenso wie auch der Organisation der Personalentwicklung selbst. Diesen Strukturwandel zu fördern und stärker im Sinne einer verbesserten Beschäftigungsfähigkeit zu nutzen, ist Sinn der neuen Möglichkeiten, wie sie das SGB III neben weiteren öffentlich geförderten Instrumenten zur Verfügung stellt. Dieser Förderung bedarf es um so mehr, als gerade die Vielzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) deutliche Defizite ihrer Personalentwicklung aufweist. Deshalb sind externe Hilfestellungen z.B. auch seitens der Wirtschaftsförderung notwendig, soll die Innovationsfähigkeit auch der mittelständischen Wirtschaft erhalten bleiben (s. dazu auch die Positiv-Beispiele in Teil C).

In diesem Feld gibt es zahlreiche erfolgreiche Einzelbeispiele, wenn auch große Durchbrüche in Deutschland – hauptsächlich wegen der Dominanz tradierter Unternehmens- und Führungskulturen – in der Breite bisher noch ausgeblieben sind. Dies, obwohl mittlerweile unschwer nachweisbar und durch viele Fallbeispiele dargestellt werden kann, daß Investitionen in Qualifizierungsprozesse hochrentabel sind, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind und dabei insbesondere kooperative Beteiligungs-Strukturen realisiert werden. Qualifizierung kommt naturgemäß dem Interesse sowohl der Beschäftiger wie auch der Beschäftigten entgegen. Dieses gemeinsame Interesse ist eine der positiven Rahmenbedingungen des Standorts Deutschland.

Teil A skizziert die essentiellen Rahmenbedingungen der gewandelten Arbeits- und Lernformen, die Verknüpfung von Qualifizierung und Organisationsentwicklung (A.1 und A.2) sowie die verstärkte Förderung beschäftigungssichernder Qualifizierung durch Staat und Parafisci (A.3). Die Praxis antwortet sehr unterschiedlich auf diese Herausforderungen und Chancen. Vor allem größere Unternehmen entwickeln den Human Ressources-Ansatz bewußt weiter durch neue Instrumente wie die der Balanced Scorecard oder der Investitionsanalyse. Denn diese wissen, daß sich durchdachte Investitionen in Bildung durchaus rechnen, während die mittelständische Wirtschaft in aller Regel hier hinterherhinkt und ganz offensichtlich auf externe Impulse angewiesen ist (s. A.4 und A.5, aber auch C.8-10).

Starke Impulse einer Bildungsnachfrage gehen von den Beschäftigten aus, bei denen Lernen aus unterschiedlichen Motiven heraus derzeit eine ungebrochene Konjunktur erfährt. Nicht umsonst hat die Zahl entsprechender Vereinbarungen gerade auf Unternehmensebene sowie im Bereich kommunaler Verwaltungen in jüngster Zeit zugenommen. Diese allerdings sind nicht nur Reflexe individueller Wünsche, sondern objektiver Notwendigkeiten (A.6 sowie A.7.1 und A.7.2). Die unterschiedlichen Formen, mit denen auf diese Notwendigkeiten und Herausforderungen reagiert wird, machen den Reiz des Gestaltungsfeldes Weiterbildung aus.

A. 1

Qualifizierung als notwendiges Begleitinstrument von Organisationsentwicklung

Die Zeiten, in denen Qualifizierung als Gratifikation für verdiente Mitarbeiter und Führungskräfte betrieben wurde, sind – von wenigen Ausnahmen abgesehen – vorbei. Die meisten Unternehmen haben erkannt, daß sie für die notwendigen Veränderungen ihrer Strukturen und für Innovationen Qualifizierung ihrer Beschäftigten brauchen. Der sich daraus ergebende Anspruch, daß Qualifizierung für ein Unternehmen im Kontext von Veränderungsprozessen einen erkennbaren Nutzen haben soll, ist jedoch nicht ohne weiteres realisierbar. Voraussetzung dafür ist, daß Qualifizierung und Weiterbildung nicht mehr als von den wertschöpfenden Prozessen eines Unternehmens abgehobenes Handlungsfeld organisiert, sondern in diese Prozesse integriert wird. Dazu gibt es in einigen Unternehmen Ansätze, über die auch in diesem Handbuch berichtet wird (vgl. insbesondere die Beiträge B.2, B.3, B.8, C.1 und C.3).

Die **Integration der Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften in die Wertschöpfungsprozesse** hat zwei wesentliche Aspekte: einen organisatorischen und einen methodischen.

Organisatorisch ist – insbesondere in größeren und mittelständischen Unternehmen, wo der Personalbereich noch oft genug eine relativ abgehobene Existenz führt – die Verlagerung von Personalentwicklungskompetenz und -verantwortung in die Fachabteilungen bzw. in die wertschöpfenden Bereiche erforderlich. Das herkömmliche Verfahren, aus einem vorgegebenen Katalog Weiterbildung für Führungskräfte und Mitarbeiter auszuwählen, kann den Anspruch, Qualifizierung zum Begleitinstrument von Innovation und Organisationsentwicklung zu machen, nicht einlösen. Selbst dann nicht, wenn viel Mühe darauf verwandt wird, den Weiterbildungskatalog kundenorientiert (etwa durch regelmäßige Befragungen der Fachabteilungen) zu erstellen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte sind selten in der Lage, bei entsprechenden Befragungen präzise aus laufenden Organisationsentwicklungsprozessen ihren Weiterbildungsbedarf herauszudestillieren.

Hinzu kommt, daß durch dieses Verfahren Probleme entstehen, die nur mit großen methodischen Schwierigkeiten und selten zufriedenstellend lösbar sind (und deswegen in der Praxis oft ungelöst bleiben):

- Wie sichert man den Transfer des Gelernten in die Praxis?
- Wie erkennt und bewertet man den Nutzen von Weiterbildung und wie sichert man ihre Qualität?

Für diese Probleme werden aufwendige methodische Verfahren angeboten, die aber letztlich – insbesondere für kleinere Unternehmen – vielfach weder praktikabel noch im Sinne ihrer Ziele erfolgreich sind.

Die Alternative, Personalentwicklung direkt dorthin zu verlagern, wo sie gebraucht wird, macht diese Probleme auf einfache Art und Weise lösbar: Wenn Personalentwicklung aus laufenden Veränderungsprozessen heraus als deren Bestandteil von den Beteiligten definiert und zumindest teilweise realisiert wird, sind die Kriterien ihres Nutzens von Anfang an klar: Der Transfer wird von der Praxis selbst abgefordert. Dabei geht es im Kern darum, den Qualifizierungsbedarf in den Fachabteilungen zu ermitteln und daraus eine entsprechende Qualifizierungsplanung bzw. Vorgaben dafür abzuleiten. Von zentraler Bedeutung ist, Qualifizierung und Personalentwicklung nicht aus ihrem organisationalen Problemlösungskontext zu isolieren, sondern bewußt dort zu belassen. Auf die Mühe, die viele (arbeitspsychologische) Verfahren der Qualifizierungsbedarfsermittlung darauf verwenden, Qualifizierung als Personalangelegenheit abzusondern (vgl. z.B. ZfA 3/1998, *Witzgall* 1995), wird dabei bewußt verzichtet.

Prozeßintegrierte Personalentwicklung

Es kommt auf diese Weise zu Planungsprozessen, bei denen z.B. die Neugliederung einer Abteilung neben einer Maßnahme der Führungskräftequalifizierung und der Ausbildung von Moderatoren stehen kann. Von Anfang an gibt es dabei keine eigenständigen Qualifizierungsziele, sondern lediglich organisationsbezogene, betriebswirtschaftliche, strategische usw. Ziele, auf die die Qualifizierungsmaßnahmen ebenso wie arbeitsgestaltende und organisatorische Maßnahmen bezogen sind. Es ist einleuchtend, daß es dann auch nicht mehr erforderlich ist, aufwendig nach Erfolgs- oder Qualitätskriterien für die Weiterbildungsmaßnahmen zu suchen – diese sind durch den Prozeß vorgegeben.

Methodisch bekommt die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und die Qualifizierungsplanung – und damit die Personalentwicklung – den Charakter eines Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) – (vgl. *Wahren* in RKW 1999 sowie *Hoffmann* 1999). Bei anspruchsvolleren Vorhaben werden sie zum Bestandteil von Projektmanagement.

Die folgende Matrix A.1-1 zeigt ein sehr einfaches, besonders für kleine Unternehmen geeignetes Verfahren, im Zusammenhang organisationaler Veränderungen oder sonstiger Problemlösungen Qualifizierungsbedarf – z.B. im Rahmen von Abteilungsworkshops – zu ermitteln und entsprechende Maßnahmen zu planen.

A.1-1: Raster zur Erfassung des Qualifizierungsbedarfs bei Organisationsänderungen

			Planungszeitraum: KW ..... bis KW.....				
Probleme/ Veränderungen	**(Neue) Anforderungen an Kenntnisse, Fähigkeiten, Verhalten**		**Maßnahmen**		**Umsetzung**		
	Mitarbeiter	Führungs-kräfte	intern	extern	Wer?	Was?	bis wann?

Quelle: Hoffmann 1999

Es wird dabei unterschieden zwischen Anforderungen einerseits an Mitarbeiter, andererseits an Führungskräfte. Daraus resultierende Maßnahmen müssen sich keineswegs auf Weiterbildungsmaßnahmen im engeren Sinne beschränken. Sie können die gesamte Palette möglicher Aktivitäten zur Bewältigung neuer Anforderungen enthalten, d.h. sowohl z.B. einen Lehrgangsbesuch als auch Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, ein Coaching für Führungskräfte oder arbeitsbegleitende Erfahrungsaustauschprozesse u.ä. Dieses Instrument unterstützt also ein sehr umfassendes Verständnis von Personalentwicklung bezogen auf Organisationsentwicklungs- und Innovationsprozesse. Zugleich wird die Umsetzung mitgeleistet – sie kann neben Maßnahmen, die dezentral erledigt werden können, auch Aufträge an außerhalb des Bereichs Stehende umfassen, wie z.B. an eine Personalabteilung oder ein externes Weiterbildungsinstitut.

Hemmende Faktoren

Bei der Frage danach, was viele Organisationen (immer noch) daran hindert, relativ einfache Strukturen und Verfahren wie die vorstehend beschriebenen zu

GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Thomas Hoffmann/Heribert Kohl/ Margarete Schreurs (Hrsg.)

Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe

Weiterbildung ist ein Feld, dessen Konturen sich unter dem Druck von Reorganisation und Umstrukturierung auf dem Arbeitsmarkt erheblich verändern. Das Buch vermittelt ein umfassendes Bild der gegenwärtigen Weiterbildungspraxis. Aufgezeigt werden Entwicklungstendenzen und -potentiale sowie Erfahrungen mit innovativen Projekten und Methoden aus der Weiterbildungspraxis.
Entstanden ist eine spannende, nützliche und umfassende Handlungshilfe für Trainer, Unternehmensberater, Personalverantwortliche in Industrie, Dienstleistungsbereich und öffentlichen Einrichtungen.
Veränderte Rahmenbedingungen, aktuelle Entwicklungen und Konzepte, neue Methoden aus Weiterbildung und Organisationsentwicklung, Praxisbeispiele sowie Finanzierungs- und Förderprogramme werden ausführlich beschrieben und dokumentiert. Dabei kommen die »Akteure an der Front« in Unternehmen, Verwaltung, Nonprofit-Organisationen, Verbänden und Beratungs-/Weiterbildungseinrichtungen ausführlich zu Wort.

Herausgeber des Bandes:
Dr. Thomas Hoffmann ist Referent für Weiterbildung und Unternehmensentwicklung beim Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW) in Eschborn.
Dr. Heribert Kohl ist selbständiger Fachautor und Trainer im Bereich Weiterbildung/ Personalplanung und innovativer Arbeitsgestaltung.
Margarete Schreurs ist Referentin für Personalwirtschaft und -entwicklung beim RKW in Eschborn.

ISBN 3-472-03520-X
08500
9 783472 035206

www.luchterhand.de