

## 2 Fazit und Empfehlungen

### 2.1 Fazit zur organisationalen Wirksamkeit externer Weiterbildungsangebote

Wie gezeigt wurde, kann die Qualität der in den Modellprojekten entwickelten Curricula nur im Kontext des Gesamtprojektes, in dem sie entstanden sind, betrachtet werden. Externe Kurse/Lehrgänge sind dort nur Teil der Problemlösung.

Die in einem Projekt entstandene Problemlösung deckt i.d.R. auch nur einen Teil des aktuellen komplexen betrieblichen Bedarfs ab. D.h. mit *einem* Projekt und den darin integrierten Qualifizierungen können nicht alle aktuellen operativen Probleme gelöst, nicht alle strategischen Ziele und erst recht nicht das normative Ziel eines Paradigmenwechsels hin zu einer institutionalisierten „arbeitsorientierten“ Modernisierung und einer Unternehmensführung der „3. Generation“ (Becker 1999) erreicht werden. Vielmehr wird damit nur ein zeit- und situationsbezogener Bedarf gedeckt. (Vgl. Kap. D.1.2.4.)

Somit ist evident, dass die Lösung eines von Externen wahrgenommenen und „gesetzten“ Ausgangsproblems nur Zwischenergebnis, nicht jedoch Ziel der „arbeitsorientierten Modernisierung“ im Betrieb sein kann. Nur die Institutionalisierung von Problemlöseprozessen, d.h. von integrierten Qualifizierungs- und Reorganisationsprojekten im Betrieb und die kontinuierliche Verbesserung von Problemlösekompetenzen und -strategien (individuell, kooperativ und organisational) kann das Ziel „arbeitsorientierter Modernisierung“ sein.

Grundsätzlich verstellt ist damit die Ansicht, dass sich nach Projektende wieder Routine einstellen sollte, wenn auch auf höherem Niveau, die erst dann wieder durch ein Projekt „gestört“ wird, wenn neue Probleme nicht mehr zu übersehen sind.

Die betriebliche Entsendung von (einzelnen, mehreren oder vielen) Beschäftigten zu externen Kursen/Lehrgängen kann zwar durchaus sinnvoll sein, hat im Betrieb jedoch nur begrenzte Wirkung.

### 2.2 Fazit zur individuellen Wirksamkeit praxisnaher Weiterbildungsangebote

Die Teilnahme an praxisnahen und betriebsbezogenen Qualifizierungen stellt im Idealfall auch einen persönlichen Gewinn für die Teilnehmer dar. Dieser ist in den Projektqualifizierungen durch die Einbettung in

gelungene projektspezifische Bedarfsermittlungs- und Aushandlungsprozesse, in die sich die Teilnehmer einbringen konnten, sicher ebenso hoch oder höher anzusiedeln, als bei vergleichbaren „klassischen“ Katalog-/Standardseminaren. Daher sollten möglichst viele oder alle Beschäftigten die Möglichkeit bekommen, daran teilzuhaben. Mit Blick auf die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses sollte die Verpflichtung zur Partizipation bei öffentlich geförderten Projekten nicht nur „klassische“ Problem- und Randgruppen des Arbeitsmarktes berücksichtigen, sondern die Teilhabe von „freien“ Mitarbeitern ebenfalls fördern.

Der Beitrag zur Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit durch die Teilhabe am Projektprozess insgesamt ist sicherlich höher anzusiedeln, als derjenige, der sich auf die Teilnahme an den externen Qualifizierungen begrenzt.

Aber: Auch die Beteiligung an gelungenen Betriebsprojekten kann individuell fokussierte berufliche Weiterbildung nicht ersetzen, sondern nur bereichern. Eine problematische Implikation der „Beschäftigungsfähigkeit“ stellt darüber hinaus die Reduktion des Menschen auf seine „Funktion als Arbeitnehmer“ dar (Malvache 1999: 182). Der Arbeitnehmer „in seiner Persönlichkeit als Mensch“ benötigt, um „durch Weiterbildung sein Lebensprojekt und die berufliche Laufbahn [...in] Einklang zu bringen“, ein breites Angebot der beruflichen Weiterbildung und Erwachsenenbildung, unter dem er frei wählen kann (ebd.; Ausl. u. Erg. RR). Nur dann, wenn die Chance zur Partizipation daran gesichert ist, zielt Weiterbildung in der Perspektive des lebenslangen Lernens auf Vollständigkeit ab. Notwendig ist in diesem Zusammenhang auch ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeitszeiten und Lernzeiten. D.h. für betriebsspezifische Qualifizierungen und Projekte ist völlige oder weitgehende Freistellung von der Arbeit zu fordern,<sup>181</sup> damit Freiraum für individuell ausgerichtete Weiterbildung bleibt und der Mensch nicht zum „Durchlauferhitzer“ (Arnold/Gieseke 1999a: X) für organisationale Entwicklung wird.

---

<sup>181</sup> Hierdurch werden sie obligatorischer Teil der Arbeit.

## 2.3 Zu Thesen verdichtete Antworten auf die Leitfragen

1. „Können auch extern organisierte Weiterbildungsangebote erfolgreich und intelligent an betriebliche Umsetzungs- und Anwendungsbedingungen angekoppelt und somit praxiswirksam werden?“

- Nach der Devise „just-in-time“ und „just-enough“ einzelbetrieblich maßgeschneiderte Maßnahmen sind ebenso wenig geeignet wie Katalog- und Standardseminare. Sie sind nicht nur unbezahlbar, sondern auch ungeeignet, da sie langfristige Bedarfe und deren Ermittlungsprobleme ignorieren, Innovationen geradezu verhindern und nicht zuletzt Mitarbeiterpotenziale vernachlässigen.
- Passungs- und Transferprobleme sind nicht ohne Rest zu lösen. Dennoch bedarf es zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen einer Annäherung an – auch konkrete – betriebliche Bedarfe.
- Qualifizierungs- und Beratungsmaßnahmen im Verbund sind für kleine und mittelständische Unternehmen eine praktikable Möglichkeit. Kommen die richtigen Partner zusammen, sind sie mehr als nur eine kostengünstige Notlösung. Zusätzliche Synergieeffekte des zwischenbetrieblichen voneinander Lernens machen Verbundlösungen attraktiv.
- Ob im Verbund oder – je nach Betriebsgröße – auch einzelbetrieblich: Nachhaltig wirksame Maßnahmen berücksichtigen einerseits unternehmerische Ziele und basieren andererseits auf beteiligungs- und potenzialorientierten Formen der Bedarfsermittlung. Sie werden von zum Teil umfangreichen Beratungsprozessen begleitet.
- Nachhaltige Wirkungen gehen insbesondere von Maßnahmen aus, die innerbetrieblich prozess-, funktions- und hierarchieübergreifend das Zusammenwirken aller berücksichtigen und – wenn möglich – darüber hinaus mit Multiplikator-/Prozessbegleiterkonzepten langfristig angelegt sind.
- Wenn von explizit zielgruppenspezifisch zugeschnittenen Maßnahmen nicht nur positive Effekte für die Teilnehmer/innen, sondern auch für den Betrieb ausgehen sollen, muss auch hier deren Einbindung in das betriebliche Gesamtgefüge angemessen berücksichtigt werden.
- Modellhaft erprobte Vorgehensweisen sind für Nachahmer eine Hilfe, jedoch kein Passepartout und keine Patentlösung. Wenn dadurch z.B. neuerliche Beratungsprozesse und Ausrichtungen an

unternehmerischen Zielen sowie beteiligungs- und potenzialorientierte Bedarfsermittlungsprozesse ebenso eingespart werden sollen wie daraus resultierende Modifikationen der Curricula, sind wir wieder bei Katalog- und Standardseminaren.

**2.** Welche Bedingungen müssen in der Organisation und Struktur bei den Bildungsanbietern gegeben sein bzw. geschaffen werden, damit der Brückenschlag von Theorie und Praxis gelingt?

- Die Logik angebotsorientierter Denkweisen ist es, mit dem in der eigenen Einrichtung vorhandenen Know-how und den dort verfügbaren Ressourcen Maßnahmen zu entwickeln und mit einer passend dazu akquirierten Teilnehmerschaft durchzuführen. Konkreten betrieblichen und individuellen Bedarfen wird damit nur zum Teil und eher nur zufällig entsprochen. Praxiswirksame betriebliche Lösungen verlangen demgegenüber eine Neuorientierung insbesondere für „klassische“ Weiterbildungsanbieter.
- Fehlende Kompetenzen und Ressourcen für die Zusammenarbeit mit Betrieben müssen durch Organisations- und Personalentwicklung, Integration von externem Know-how und/oder Anbieterkooperationen ausgeglichen werden.
- Modellhaft erprobte Konzepte können bei der Neuorientierung hilfreich sein, jedoch nicht die Arbeit am eigenen Selbstverständnis und eigene Praxiserfahrungen ersetzen.
- Neuartige Anforderungen betreffen insbesondere den Beratungsprozess und die Tatsache, dass auf betrieblicher Ebene unterschiedliche professionelle und disziplinäre Bearbeitungssysteme und -muster aufeinander treffen, denen auf Anbieterseite mit interdisziplinären Teams Rechnung getragen werden muss.

**3.** Unter welchen Bedingungen können Weiterbildungsangebote dem Anspruch gerecht werden, zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern/innen beizutragen?

- Praxiswirksame betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen können dies insbesondere mit Blick auf den internen Arbeitsmarkt im eigenen Unternehmen, weil hier Passungs- und Transferprobleme minimiert werden.

- Erst dann, wenn als weiteres Qualitätskriterium externer betrieblicher Weiterbildung die kontinuierliche Entwicklung auch von vermeintlich „überschüssigen“ Kompetenzen hinzukommt, entsteht ein „Rangierfeld“ für betriebliche Innovationen und individuelle Beschäftigungsfähigkeit auch für den externen Arbeitsmarkt.
- Insbesondere überbetriebliche Qualifizierungen im Verbund eröffnen den Beschäftigten die Möglichkeit, über den „Tellerrand“ des eigenen Unternehmens schauen zu können.
- Die Notwendigkeit, alle Qualifikations- und Hierarchiestufen zu beteiligen, hat sich bisher ebenso wenig durchgesetzt wie die Einsicht in die Notwendigkeit wiederholter Lernchancen. Auch praxiswirksame betriebliche Weiterbildungen können die individuell ausgerichtete berufliche Weiterbildung nur ergänzen, jedoch nicht ersetzen.

„Nadelöhre“ für einen breitenwirksamen Transfer modellhaft erprobter Curricula für „arbeitsorientierte Modernisierung“ in KMU sind: die Anbieterkompetenz<sup>182</sup>, die Initiierung und Stabilisierung von Anbieter/Nachfrager-Kooperationen, eine Beteiligungs- und Potenzialorientierung im Betrieb sowie die Lernmotivation aller Beteiligten.

## **2.4 Empfehlungen für eine breite Anwendung der modellhaft erprobten Curricula**

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass die individuelle und organisationale Wirksamkeit kurs-/lehrgangsförmiger Qualifizierungen außerhalb des Arbeitsprozesses dann am größten ist, wenn sie in professionell begleitete Problemlöseprozesse eingebettet sind, die auf organisationale Vollständigkeit hin angelegt sind. Die in den Modellprojekten identifizierten Projektphasen können nicht ohne deutlichen Qualitätsverlust übergangen werden. Organisationale Lernprozesse können von isoliert eingesetzten externen Qualifizierungen kaum erwartet werden.

Die in den Modellprojekten erarbeiteten Curricula können einer 2-fachen Verwendung zugeführt werden. Zum einen können sie durch aktuelle Inhalte und innovative Methoden eine Bereicherung für das

<sup>182</sup> „Externe Weiterbildungsanbieter sind jahrzehntelang eine produktorientierte Angebotsstrategie gefahren: Nach dem Motto ‚Dies oder gar nichts‘ versuchten sie, den Unternehmen festgeschriebene Seminare und Kurse zu verkaufen. In Ermangelung eines besseren Angebots nahmen die Unternehmen dieses Angebot auch an, obwohl von vornherein klar war, daß hier Geld und Zeit nicht optimal genutzt wurden.“ (Flüter-Hoffmann 1996: 74f.)

Angebot an individueller beruflicher Weiterbildung darstellen, wenn sie in das Programm „klassischer“ Weiterbildungsanbieter aufgenommen werden.

Zum anderen wird angeregt, diese im betrieblichem Kontext in der Form weiter zu verwenden, dass sie erneut in – im Sinne des „idealtypischen Projektphasenmodells“ (Abb. D.1.1) – ganzheitliche Problemlöseprozesse integriert werden. D.h. potenzielle Nachahmer sparen nicht die Prozessbegleitung oder ganze Projektphasen ein, sondern werden lediglich für die Curriculumentwicklung mit einer breiten Auswahl von für den konkreten Anwendungsfall modifizierbaren und kombinierbaren „Fertigprodukten“ unterstützt.

Dazu ist allerdings erforderlich, die Qualität der modellhaft erprobten Curricula zu überprüfen: Liegt doch in vielen Fällen auf Grund fehlender oder unbrauchbarer Evaluation (vgl. Tab. C.3.10) der Verdacht nahe, dass lediglich die im „idealtypischen Projektphasenmodell“ (Abb. D.1.1) als „Zwischenergebnis“ deklarierten Curricula als Transferprodukt weitergegeben wurden.

Wenn die in den Modellprojekten entwickelten und erprobten Curricula in diesem Sinne als Inhalt eines „Werkzeugkoffers“ für betriebliche Modernisierungsdienstleister breite Anwendung finden sollen, ist es sinnvoll, diese nachträglich nach einem einheitlichen Dokumentationsraster so aufzubereiten, dass sie vergleichbar und leicht recherchierbar werden.

Unerlässlich ist auch die ständige Revision und Ergänzung dieses „Werkzeugkoffers“, damit sein Inhalt nicht veraltet. Dazu könnten Nachahmer als Weiterentwickler einen Beitrag leisten. Eine solche Verstärkung der Curriculumaktualisierung kann allerdings nicht der Selbstorganisation von Nachahmern überlassen werden, sondern bedarf professioneller Planung, Steuerung und Prozessbegleitung.

## **2.5 Empfehlung zum Aufbau eines Systems des organisationalen Lernens**

Da KMU aktuell wohl kaum in der Lage sind, ganzheitliche Problemlöseprozesse/Projekte mit internen Ressourcen zu begleiten und durchzuführen, ist es notwendig, parallel zum individuell fokussierten „System des lebensbegleitenden Lernens“ ein „System des organisationalen Lernens“ aufzubauen. Dabei können sich zwar für den Bereich der Weiterbildung Überschneidungen ergeben, tendenziell ist jedoch die

Etablierung eines neuen Anbieter-Typs bzw. einer neue „Branche“ erforderlich, um „arbeitsorientierte“ Modernisierungsdienstleistungen zu erbringen (vgl. Kap. D.1.3). Die Transparenz dieses sich gerade erst formierenden Marktsegmentes lässt derzeit noch deutlicher zu wünschen übrig, als der Markt für individuelle Weiterbildung.