



Berufliche Bildung und betriebliche Personalentwicklung

RUDOLF HUSEMANN

Betriebliche Innovations- und Lernstrategien. Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozesse.

Gisela Dybowski, Armin Töpfer, Peter Dehnbostel, Jens King
Bielefeld 1999, 274 Seiten, 35,- DM

Der Band beschreibt ein Forschungsprojekt BILSTRAT, welches betrieblich organisierte Prozesse beruflicher Bildung im Rahmen von betrieblichen Reorganisationsstrategien im gesamten Wertschöpfungsprozess empirisch untersucht. Nicht nur personenbezogene Lernprozesse, sondern auch solche des organisationellen Lernens werden in ihren Entstehungs- und Organisationszusammenhängen in zehn Einzelbetrieben verfolgt und verglichen.

Die Autoren beschreiben ausführlich ihren interdisziplinären Forschungsansatz und die eingesetzten Methoden. Die Interdisziplinarität wird über die Kooperation des BIBB mit dem Lehrstuhl für marktorientierte Unternehmensführung der TU Dresden und der Gesellschaft für Managementberatung, Bildung und Arbeitsstudien (Dortmund) erzielt. Hinsichtlich der Methoden fällt der Schwerpunkt auf verschiedene qualitative Methoden, die im Einzelnen dargestellt und begründet werden. Anschließend werden fünf Forschungsschwerpunkte entwickelt, darauf bezogene Forschungshypothesen und ihre Vernetzung ausgebreitet und zu einem Forschungsdesign und einem theoretischen Rahmen verdichtet. Die Komplexität und die Fülle der ausgebreiteten Hypothesen lassen eine inhaltliche Wiedergabe im Rahmen einer Rezension nicht zu. Bemerkenswert sei, dass die Autoren das Material in seiner Systematik und in seiner

Reichhaltigkeit sprachlich und graphisch darstellen, sodass bei der weiteren Lektüre Referenzen im Theorie- und Forschungsdesign leicht möglich sind.

Den umfangreichen empirischen Teil leiten die Autoren mit Hinweisen auf die methodische Vorgehensweise (hauptsächlich leitfadengestützte Interviews mit Vertretern aus unterschiedlichen Belegschaftsgruppen) ein. Es wurde u. a. mit Methoden (Multi-Pick-up-Method, Language Processing) gearbeitet, die im qualitativen Bereich auch Vergleiche ermöglichen und bisher in der qualitativen Forschung zur Berufs- und Betriebspädagogik kaum eingesetzt werden.

In der Darstellung der Reorganisationsprozesse und der dabei vorfindlichen beruflichen Bildung gehen die Autoren systematisch nach Untersuchungsbetrieben und darin nach den einzelnen Untersuchungsfeldern (Forschungsschwerpunkten) vor. Neben einer Kurzcharakteristik des Betriebes werden die Reorganisationsvorhaben, die Arbeits- und Lernorganisation, die Qualifikationsanforderungen und Personalstrategien dargelegt. Angesichts der Spannweite des Betriebssamples (Großbetriebe des Fahrzeugbaus und der Elektroindustrie, Maschinenbau, Bau- und Automobilzulieferer) bietet diese ausgebreitete Empirie einen detaillierten Einblick in die gegenwärtigen Formen der betrieblichen Weiterbildung, in ihren Zusammenhang mit anderen betrieblichen Strategien und Aufgabenfeldern und in ihren unternehmenspolitischen Stellenwert. Zusammenfassende resümierende inhaltliche Aussagen in der Rezension passen nicht zu der Intention der Autoren, hier gerade nicht zu verallgemeinern, sondern auf die empirische Vielfalt zu verweisen. Wenn auch die Erfordernisse der Gruppen- und Teamarbeit das Bild der Qualifikationsanforderungen dominiert, so findet man doch ein vielschichtiges Spektrum von Methoden und Formen der Lernorganisation, um diese Qualifikationen zu erreichen.

Ausgehend von den einleitend explizierten Forschungshypothesen, Forschungsschwerpunkten und Methoden unternehmen die Autoren eine Bewertung und einen Vergleich der Profile von drei ausgewählten Betrieben (Scoring). Hier zeigt sich, dass damit ein Vergleich des Entwicklungsniveaus von einzelnen Forschungskomplexen, bezogen auf die verschiedenen Unternehmen, möglich wird. Insbesondere verweisen die Autoren darauf, dass dadurch Unterschiede zwischen der konzeptionellen (programmatischen) Ebene im Betrieb und den darauf bezogenen „Realprozessen“ sichtbar gemacht werden können.

Ungeachtet der einzelbetrieblichen Vielfalt sehen die Autoren auch generelle unternehmensorganisatorische Trends bestätigt, so die Steigerung der betrieblichen Flexibilität, der Transparenz von innerbetrieblichen Abläufen, der Anstrengungen im „human resources management“, die Reduzierung der Hierarchien, die Dezentralisierung von Einheiten, die engere Verknüpfung von Produktion und Marktgeschehen. Auf der Ebene der Arbeits- und Lernorganisation äußert sich dies ganz überwiegend im Trend zur Gruppenarbeit oder Projektarbeit in verschiedenen Formen,

wobei zunehmend entsprechende Lernformen wie z. B. Lerninseln zu finden sind, die meist aus der beruflichen Erstausbildung übernommen werden. Bemerkenswert ist, dass die vergleichsweise einheitlichen Trends der Unternehmensreorganisation nicht gleichermaßen auf der Ebene der Arbeits- und Lernorganisation wieder zu finden sind. Dies scheint wiederum anders bei den Veränderungen der Qualifikationsanforderungen, die sich trotz aller Unschärfe generell in Richtung auf komplexere, schwierigere, mehr technikgestützte, mehr symbolhafte, mehr kommunikative und mehr dienstleistungsbezogene Anforderungen zu entwickeln scheinen. Hier werden betrieblicherseits auch die Anforderungen an die Weiterentwicklung der beruflichen Erstausbildung gesehen. Als Trend sehen die Autoren auch, dass im Gesamtkomplex der Unternehmensstrategien die Bedingungen für einen betrieblichen positionellen Aufstieg über Weiterbildung kaum noch gegeben sind und dass alternative Karriereansätze zu entwickeln seien.

Im Anschluss an die Betriebsempirie werden als zukunftsorientierte Arbeits- und Lernformen die Gruppenarbeit und die Lerninsel anhand von drei ausgewählten Untersuchungsbetrieben näher beschrieben. Diese Ausführungen geben einen detaillierten und differenzierten Einblick in die betriebliche Realität auch der darauf bezogenen Qualifizierungsprozesse. Hier wird deutlich, dass in der Praxis in hohem Maße experimentiert und improvisiert wird, wobei die Fülle der eingesetzten Lehr-/Lernmethoden und der Verknüpfungen mit der Arbeitsorganisation beeindruckt. Die Beispiele erwecken den Eindruck, dass in den Untersuchungsbetrieben Weiterbildung auf einem hohen Niveau betrieben wird, aber auch, dass das Niveau der Weiterbildung mit der Entwicklung der Arbeitsorganisation korrespondiert. Die Autoren zeigen dabei, dass neben der Organisation der „subjektive Faktor“ zu bedenken sei, dass eine Entwicklung von neuen Formen der Arbeitsorganisation und darauf bezogene Qualifizierung nicht ohne problembewusste und engagierte Akteure auskommt, die für „die Sache“ arbeiten und Kollegen durch Kooperation und Integration begeistern. Als ein Beispiel für gruppenarbeitsbezogene Lernformen wird die Lerninsel beschrieben.

Die Autoren sehen einen Trend der zunehmenden Bedeutung von innerbetrieblichen arbeitsbezogenen Lernformen im Vergleich mit dem (außerbetrieblichen) „Off-the-job-Lernen“. Entsprechend empfehlen sie, dass Konzepte verknüpfter Arbeits- und Lernprozesse mehr zum Gegenstand der Berufsbildungsforschung zu machen seien, dass die Forschung mehr die Pluralität und Dezentralisierung von Lernorten zu berücksichtigen habe und dass bestehende Segmentierungen (Aus- und Weiterbildung, betriebliche und Organisationsentwicklung und Berufsbildung) zu überwinden seien. Weiterhin sprechen sie sich dafür aus, das System und die Wege der beruflichen Bildung zu pluralisieren, Erfahrungswissen stärker systematisch zu erken-

nen, zu fördern und anzuerkennen und Wechselbeziehungen zwischen individuellem, Gruppenlernen und Organisationslernen deutlicher aufeinander zu beziehen.

Aus dem bisher Gesagten ist unschwer erkennbar, dass der Band insgesamt deutlich forschungsorientiert gehalten ist. Der Ausweis von Forschungsmethodik, Empirie und Analyse machen ihn quasi zu einem Lehr- und Nachschlagewerk im Forschungsfeld der betrieblichen Weiterbildung und Personalpolitik, zumal empirische Projekte hier vergleichsweise rar sind. So ist die Lektüre zweifelsfrei Gewinn bringend für den einschlägigen Experten. Die Hypothesen regen an zur Reflexion, wobei gelegentlich auch Kritisches in den Sinn kommt. Für das Verständnis des theoretischen und methodischen Rahmens scheint Erfahrung im Forschungsfeld erforderlich, insbesondere bei der Aneignung der graphischen Darstellungen. Für die Lektüre des empirischen Teils, in dem die Unternehmensprofile entfaltet sind, ist Durchhaltekraft erforderlich, die aber durch Detailreichtum in der Darstellung belohnt wird. Sicherlich ist zu bemerken, dass eine solche Studie ein Forschungsfeld beschreibt, in welchem der Trend des Zusammenwirkens von betrieblicher Reorganisation und Qualifizierung eher positiv und fortgeschritten ist. In diesem Sinne ist zu folgern, dass die Untersuchungsergebnisse zahlreiche Anregungen und Hinweise für das breite Feld derjenigen Betriebe enthalten, in denen die Rahmenbedingungen weniger positiv sind. Das Buch erweist sich damit sowohl als „Baustein“ für die Professionalisierung der betrieblichen Weiterbildung als auch als „Steinbruch“ für die Umsetzung in der betrieblichen Praxis. ■

Kernqualifikationen: Die berufliche Basis in der IT-Technik

HENRIK SCHWARZ

Informations- und Telekommunikationstechnik. Kernqualifikationen

Peter A. Kracke, Linus Beilschmidt
Bad Homburg vor der Höhe 1999, 388 Seiten

Tabellenbuch Informations- und Telekommunikationstechnik

Arzberger u.a.
Bad Homburg vor der Höhe 1998, 440 Seiten

In Ihrem Betrieb gibt es unterschiedliche Systemplattformen („Was sind nun wieder Systemplattformen ...?“), ein Mehrplatzsystem und PCs als Single-User-Systeme (?) sowie unterschiedliche Software für gleichartige Aufgaben-