

Weiterbildung und Personalführung
Von Prof. Dr. Bernd Dewe



Weiterbildung und Personalführung

Prof. Dr. Bernd Dewe

Weiterbildung und Personalführung

Die quantitative Entwicklung betrieblicher Weiterbildung verbindet sich seit einigen Jahren mit interessanten strukturellen Verschiebungen ihrer Schwergewichte. Eine von mir durchgeführte Untersuchung kann zeigen, dass in der von Unternehmen selber veranstalteten beziehungsweise in Anspruch genommenen außerbetrieblichen Weiterbildung in allen Betriebsgrößenklassen und in allen Branchen jene Weiterbildung dominiert, die ein technisches und organisatorisches Fachwissen vermittelt und einer effizienz orientierten Qualifizierung des Arbeitsvermögens der Beschäftigten dient. Daneben aber treten in der Weiterbildungspraxis insbesondere der größeren Unternehmen zunehmend auch solche Inhalte in den Vordergrund, die soziale Qualifikationen vermitteln, die weniger der Effizienzsteigerung als der Begründung von Anweisungen und Zwecksetzungen dienen und die, wenn man einen Vergleich herstellen will, eher für eine politische Bildung charakteristisch sind.

Diese gegenläufigen Entwicklungen lassen sich zum einen erklären aus der Dynamik der technischen und organisatorischen Qualifikationsanforderungen industrieller Arbeit. Die von ökonomischen Motiven und technischen Verfahren vorangetriebene Rationalisierung der Produktions- und Büroarbeit hat, wie die Empirie der Industrieunternehmen zeigt, - in teilweisem Gegensatz zu einem pädagogischen und bildungsökonomischen Optimismus über ein fortdauerndes Wachstum der Qualifikationsanforderungen nur begrenzt Folgen für den betrieblichen Weiterbildungsbedarf: Technische und organisatorische Rationalisierung schlagen sich nämlich zunächst nieder in neuen Verfahren von Fertigungsflüssen, Informationsverarbeitung und Güterverteilung. Solche Rationalisierungsmaßnahmen bewirken aber für die Mehrzahl der davon betroffenen Tätigkeiten häufig eine Routinisierung, dass heißt, sie wirken sich eher qualifikationssparend aus und führen zu einer wachsenden Monotonisierung von Tätigkeiten, nicht aber zu neuen intellektuellen Anforderungen und Weiterbildungsbedürfnissen. Der technische Fortschritt und die betriebsorganisatorischen Möglichkeiten einer zunehmenden Arbeitsteilung haben nur beschränkte Rückwirkungen auf den Qualifikationsbedarf.

Neue Qualifikationsansprüche konzentrieren sich so bei einer zahlenmäßig kleinen Gruppe von Facharbeitern und Industrieangestellten, die, wie zum Beispiel in der Planung, Kontrolle und Wartung der Anlagen, also an der Peripherie der Produktion, mit den für die Effizienzsteigerung ausschlaggebenden Innovationen befasst sind. Diese Gruppen stehen daher auch ersichtlich unter einem vom technischen Fortschritt erzwungenen unmittelbaren Weiterbildungsdruck, der in einem offenkundigen Widerspruch zu dem Umstand steht, dass technologische Veränderungen für die Mehrzahl der Beschäftigten, vor allem in den ausführenden Tätigkeiten, keine Weiterbildungsprobleme auslösen. Eine solche nur auf die technisch-organisatorische Rationalisierung eingegrenzte Analyse, die nicht die Frage bedenkt, welche Funktionen betriebliche Weiterbildung für die Aufrechterhaltung und Legitimation des Autoritätssystems und für die soziale Integration der Beschäftigten in die betriebliche Ordnung hat, würde jedoch zu kurz greifen. Das mit Daten gut belegbare Ablaufschema industrieller Rationalisierung mag zwar geeignet sein, den früheren Optimismus über die »Intellektualisierung der Arbeit« als Folge des Eindringens von Wissenschaft und Technik in die Arbeit fraglich zu machen, und die Bildungsprobleme der Arbeitswelt mögen aus dieser Perspektive als äußerst begrenzte erscheinen. Dem muss aber nun die weitere Beobachtung entgegengehalten werden, dass insbesondere in Großunternehmen Weiterbildung nur zum Teil auf ein Leistungswissen mit technisch-naturwissenschaftlichen oder betriebswirtschaftlichen Inhalten gerichtet ist, das der unmittelbaren Effizienzsteigerung dient. Daneben trifft man in der betrieblichen Weiterbildung zahlreiche Veranstaltungen, deren Inhalte (zum Beispiel Psychologie, Führungsverhalten, Diskusstechiken, betriebssoziologisches Wissen und Arbeitsrecht) in erster Linie der Begründung betrieblicher Autorität dienen und die betriebsinterne Entscheidungsfindung und Kommunikation verbessern sollen. Es handelt sich also um Inhalte, die

nicht in erster Linie einen effizienten Mitteleinsatz unterstützen, sondern betriebliche Leistungsanforderungen gegenüber den Belegschaftsmitgliedern begründen sollen, das heißt Loyalität und Arbeitsmotivation herstellen sollen. Solche Weiterbildungsprozesse, die vornehmlich ein rechtswissenschaftliches, psychologisches und sozialwissenschaftliches Wissen von außen in die betriebliche Kommunikation hineinbringen, haben selbstverständlich auch den Charakter eines Herrschaftswissens, das vor allem Mitgliedern des betrieblichen Managements und Mitgliedern von Personalabteilungen angeboten wird. Zugleich richtet sich solche Weiterbildung aber auch in zum Teil sozialpädagogischer Absicht an Arbeiter (sogenannte „Motivierungsprogramme“), junge Arbeitnehmer, Angestellte (zum Beispiel Einübung von Personalbeurteilungsgesprächen) und vor allem an Betriebsräte. Letzteren werden arbeitsrechtliche Interpretationen angeboten, mit denen Betriebsleitungen auf die vom Betriebsverfassungsgesetz vorgeprägte kooperative Konfliktaustragung im Betrieb Einfluss zu nehmen suchen.

Wie ist dieses Vordringen solcher nicht unmittelbar effizienzorientierter Inhalte in der betrieblichen Weiterbildung zu erklären? Insbesondere der Umstand, dass Inhalte dieser Art durchschnittlich häufiger in größeren Unternehmen anzutreffen sind, erlaubt Hypothesen über den Zusammenhang zwischen solchen sozialen Qualifikationen und den Strukturen industrieller Arbeitsorganisation. Danach deutet manches darauf hin, dass trotz - oder gerade wegen - der technisch-organisatorischen Rationalisierung die soziale Integration der Belegschaft und die Legitimation betrieblicher Autorität zu einem zentralen Problem geworden ist, dem die Betriebe mit neuen Formen eines „social management« zu begegnen suchen und dabei unter anderem auf die kurz genannten Inhalte und Formen von Erwachsenenbildung zurückgreifen. Kooperationsmuster einer »funktionalen Mitbestimmung« und eines teilweise therapeutischen Vorgehens im Umgang mit Untergebenen sind verbreitete Ziele betrieblicher Weiterbildung. Hiermit versuchen Betriebe, wie sich aus dem erfragten Selbstverständnis von Personalvorgesetzten und Mitgliedern von Personalabteilungen ablesen lässt, einer zunehmend komplexeren Kooperationsstruktur im betrieblichen Alltag gerecht zu werden. Ein starker Motor für die Expansion betrieblicher Weiterbildung dürfte aber insbesondere die Verrechtlichung betrieblicher Kooperationsstrukturen sein, wie sie vor allem durch das Arbeitsrecht und dessen ausgeprägte Interpretationsbedürftigkeit ausgelöst werden. Schließlich darf nicht übersehen werden, dass insbesondere für Großunternehmen ihre Beziehungen zur Außenwelt, insbesondere zu den Märkten, auf denen sie mit aktiven Verkaufsstrategien operieren, komplexer geworden sind und von dem mit der Wahrnehmung der Außenkontakte betrauten Verkaufspersonal ein systematischeres und jeweils aktuelles Wissen verlangen. Auf die Gesamtorganisation bezogen heißen diese Tendenzen, dass über solche Weiterbildung Großunternehmen sich gegenüber einzelnen Gruppen ihrer Belegschaften laufend »selbst thematisieren« müssen. Bezogen auf die innerbetriebliche Arbeitsteilung deuten die vorfindbaren Daten daraufhin, dass die zum Teil sehr weit vorgeschrittene Trennung der Leitungs- und Kontrollfunktionen von den eigentlich ausführenden Tätigkeiten zu einer Polarisierung auch innerhalb der Belegschaftsstrukturen geführt hat. In dem Maße, wie dies sich durchgesetzt hat, wird die Qualifizierung des mit der Kontrolle und der Leitung des Produktionsprozesses betrauten mittleren und unteren Managements sowie der Stabsmitglieder (Arbeitsvorbereitung, Personal- und Bildungsabteilung) zu einem eigenständigen Problem, das unter anderem über die genannten Formen von Weiterbildung gelöst wird. Insofern hat diese Weiterbildung auch den Zweck, eine loyale und stabile Stammebelegschaft für die zentralen Funktionen betrieblicher Organisation herauszubilden.

Die Entwicklung kann auch so ausgedeutet werden, dass in Zukunft das zentrale Bildungsproblem der Arbeitswelt möglicherweise nicht mehr aus den technisch-funktionalen Effizienz-



Weiterbildung und Personalführung

problemen entspringt, sondern Unternehmen über Weiterbildung zunehmend versuchen, gegenüber den Beschäftigten die »politische Rationalität« der Organisation zu definieren. Damit aber wäre betriebliche Weiterbildung nicht mehr bloß - wie üblicherweise angenommen - eine neutrale Instanz, die ein wertfreies technisch-organisatorisches Fachwissen verteilt. Sie würde darüber hinaus meinungsbildend wirken, ähnlich wie die herkömmlichen Einrichtungen einer politischen Erwachsenenbildung.