

Weiterbildung und Personalentwicklung als Instrumente für die Organisation- und Unternehmensentwicklung *Continuing training and personnel development as tools for organisational and corporate development*

Ikhfan Haris

Abstract

Führen; fördern und fordern sind die Kernaufgaben des Grundkonzepts der Personalentwicklung. Im Kontext der Unternehmensentwicklung verfolgt die Personalentwicklung das Ziel die Qualifikationen, die Flexibilitäts- und Innovationsbereitschaft von den Mitarbeitern abzubauen.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich dabei mit der Weiterbildung und Personalentwicklung als Instrumente für die Organisation- und Unternehmensentwicklung. Es untersucht die Betriebliche Weiterbildung als Bestandteil von Personalentwicklung sowie die Ziele und Funktionen der betrieblichen Weiterbildung in den Perspektiven von Management. Anschließend wird auf die unterschiedliche Nutzung der betrieblichen Weiterbildung und ihre Einordnung eingegangen.

Der Beitrag fasst Ergebnisse zusammen, dass der Betriebliche Weiterbildung im engen Kontext mit Personal- und Organisationsentwicklung einsteht.

Schlüsselwörter: Betriebliche Weiterbildung, Personalentwicklung, Unternehmen, Organisation.

To lead; promoting and demanding are the basic concept of Human Resource Development. In the context of corporate development, human resource development pursues the goal of preparing the flexibility and innovation readiness of the employees.

This paper deals with further education and human resource development as instruments for organizational and corporate development. It explores in-company training as part of human resource development as well as the goals and functions of in-service training in the perspectives of management. Subsequently, the different uses of company training and their classification will be discussed.

The article concludes that continuing training is closely linked to the personnel and organizational development.

Keywords: continuing training, personnel development, company, organization.

Einleitung

Es gibt zwei unterschiedliche strategische Ansätze, die Begriffe Weiterbildung und Personalentwicklung sowie Organisationsentwicklung besser verstehen zu können, nämlich: Personalentwicklung als ein personalwirtschaftliches Instrument (aus der Sicht der Betriebswirtschaft) und Personalentwicklung als ein methodisch-didaktisches Instrument (aus der Sicht der Erziehungswissenschaften) (vgl. Merk 2008). Personalentwicklung als ein personalwirtschaftliches Instrument kann z. B. mit der Definition von Wunderer (2001), Arnold (2006) und Krämer (2007) beschrieben werden. Wunderer definiert Personalentwicklung wie folgt: „Personalentwicklung umfasst Konzepte, Instrumente und Maßnahmen der Bildung, Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen von Organisationen, die zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden. Personalentwicklung zielt auf die Erhaltung, Entfaltung, Anpassung und Erhöhung des Arbeitsvermögens der Human-Ressourcen“ (Wunderer 2001).

Der Begriff Personalentwicklung als „alle Strategien, Konzepte und Modelle, die darauf bezogen sind, die Kompetenzen der Mitarbeiterschaft eines Unternehmens bzw. einer Organisation (auf verschiedenen Ebenen) kontinuierlich zu verbessern, an Wandlungen anzupassen bzw. Wandlungen qualifikatorisch zu antizipieren“ (Arnold, 2006). Die Personalentwicklung kann auch als Mittel für die Organisationsentwicklung gesehen werden. Nach Becker (2013) enthält Personalentwicklung „alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“, während Bröckermann (2007) die Personalentwicklung als „Vermittlung jener Qualifikationen bestimmt, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben in einem Unternehmen erforderlich sind“.

Betriebliche Weiterbildung als Bestandteil von Personalentwicklung

Um eine Orientierung über die betriebliche Weiterbildung als Bestandteil von Personalentwicklung zu erreichen, erfolgt eine Zusammenfassung von verschiedenen Auffassungen von Autoren in der Tabelle 1.

Tabelle 1: Einordnung der Merkmale von Begriffen Personalentwicklung

Grundmerkmale	Beispiele
Aktionsform	Konzept, Modell, Strategie, Instrument, Prozess, Steuerung, Förderung und Maßnahme
Ziele	Anforderungsprofil (Unternehmensziele)
	Fähigkeitsprofil (Mitarbeiterziele)
Funktion	systematische Vermittlung, Vertiefung, Veränderung, Aneignung, Anpassung, Erhaltung, Entfaltung und Erhöhung neuer Qualifikationen und Kompetenzen

Adressaten	neue Mitarbeiter bzw. Berufseinsteiger, an- und ungelernete, Facharbeiter, Meister, Sacharbeiter und Führungskräfte
Ansatzpunkte	Training on the job, Training of the job, Training near the job, Training into the job, Training along the job und Training out of the job
Ort	soziales Umfeld der Unternehmen (Arbeitsplatz) und außerhalb des Arbeitsplatzes
Phase	Anforderungsanalyse, Design, Durchführung und Evaluation
Verfahren/Methoden	traditionelle Unterrichtsformen, individuelles Lernen (mit Büchern etc.), computergestütztes Lernen, Vier-Stufen- Methode (Vorbereitung, Vorführung, Ausführung, Abschluss), Leittextmethode, Fallstudie, Rollenspiel, Planspiel, Verhaltensmodellierung, Coaching durch Vorgesetzte (Bestandsaufnahme, Zielvereinbarung, Feedback) und Mentoring

Quelle: Eigene Darstellung nach Wunderer (2001); Becker (2013); König (2003); Arnold (2006a); Bröckermann (2007); Krämer (2007) und Merk (2008)

Begriffe der Personalentwicklung sollen auch im rechtlichen Kontext (in diesem Fall arbeitsrechtlichen Kontext) betrachtet werden, obwohl in der alltäglichen Praxis der Begriff Personalentwicklung im juristischen Kontext häufig nicht gebräuchlich ist. Im rechtlichen Sinne kann Personalentwicklung somit verstanden werden als „die Sicherung der Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten, um die arbeitsvertraglich geschuldete Leistung zu erbringen und um die Voraussetzungen zu erlangen, die dem beruflichem Aufstieg einschließlich dem fachlichen Bewährungsaufstieg (BAG Urt. 2002) und der Personalentwicklung dienen und wird auch mit Beschäftigungssicherung bei drohender Arbeitslosigkeit verbunden“ (vgl. Ryschka 2008, S. 369).

Die beschriebenen Begriffe von Personalentwicklung in der Verantwortung für personales und organisationales Lernen lassen sich vom Verfasser in eine als Bestandteil eines personalwirtschaftlichen Instruments, als ein methodisch-didaktisches Instrument, als Mittel für die Organisationsentwicklung, als betriebliches Bildungsplanungsinstrument – in diesem Fall Entwicklung von Beschäftigten unter Berücksichtigung von deren Interessen, sowie als Förderer von personaler und organisationaler Entwicklung bzw. als arbeitsrechtliches Instrument zusammenfassen:

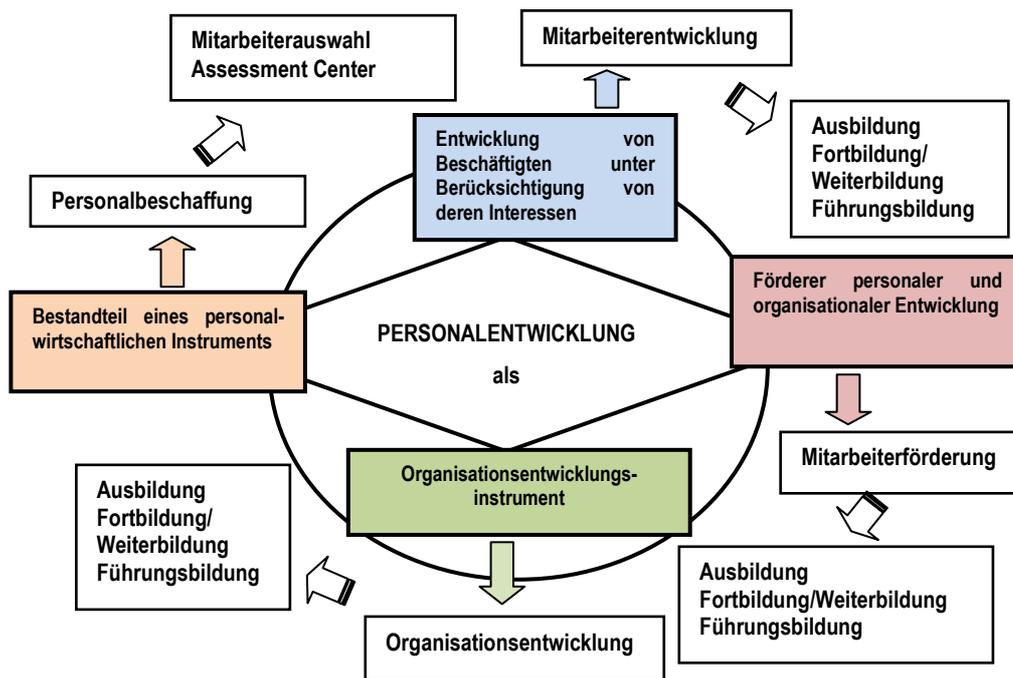


Abbildung 1: Personalentwicklung als Instruments des Personalwesens (in Anlehnung an Fauth, 1992)

Auf den Zusammenhang zwischen betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung verweist Thom (1987) durch seine Definition über die Personalentwicklung. Nach Thom umfasst die Personalentwicklung alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung, Verwendungsplanung und -steuerung, Stellvertretungsregelungen etc.), die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich auf Informationen über Personen (Eignungs- und Fähigkeitsprofile, Leistungen, Potenzial etc.), Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte (Bildungs- und Arbeitsmärkte) stützen. Die Personalentwicklung versteht sich einerseits mitarbeiterorientiert und andererseits unternehmen orientiert (Thom 1987).

Auf den Zusammenhang zwischen Weiterbildung (betrieblicher Weiterbildung), Personalentwicklung und Organisationentwicklung wird von Schlecht (2008) eingegangen, indem er die Weiterbildung und Personalentwicklung als Instrumente für die Organisation- und Unternehmensentwicklung betrachtet. Bildungsarbeit ist ein Instrument der Personalentwicklung. Personalentwicklung wiederum ist ein Instrument der Organisationsentwicklung mit den Teilgebieten von Ausbildung, Fortbildung, Umschulung sowie allgemeine Weiterbildung (vgl. Schlecht 2008).

Harramach betont die Personalentwicklung im traditionellen Sinne: Sie umfasst Karriereplanung, Nachwuchsförderung, Führungskräfteentwicklung und Qualifizierung der Mitarbeiter durch berufsbezogene Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Harramach 1995; Rump 2004).

Für Kitzmann/Zimmer (in Schlecht, 2008) ist die Personalentwicklung ein umfassendes Konzept der Einwirkung auf Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen. Die

zentrale Aufgabe der Personalentwicklung kann in zwei Kategorien unterschieden werden. Im engeren Sinn ist eine Aufgabe der Personalentwicklung die Qualifikationen sowie die Kompetenzen aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln, die der einzelne Mitarbeiter benötigt, um seine beruflichen Aufgaben zu erfüllen. Eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung beinhaltet die systematisch vorbereitete, durchgeführte und kontrollierte Förderung der Anlagen und Fähigkeiten des Mitarbeiters in Abstimmung mit seinen Erwartungen und den Veränderungen der Arbeitsplätze und Tätigkeiten im Unternehmen. In der Praxis sind diese beiden Kategorien miteinander verbunden.

In der „modernen“ Organisationstheorie wird die Personalentwicklung als „Medium bzw. Instrument“ für die Personal bzw. Individualentwicklung und die Organisationsentwicklung betrachtet. Darüber hinaus sieht Rump (2004) die Personalentwicklung als Mittel zur Verbesserung der Qualifikation der Mitarbeiter und zur Gewährleistung des lebenslangen Lernens und der lebenslangen Bildung der Beschäftigten in fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzbereichen (vgl. Rump, 2004).

Nach Auffassung von Liebel/Oechsler/Holstegge/Strohmeier/Vaanholt gilt die betriebliche Weiterbildung als Kernbereich der Personalentwicklung mit dem Hauptziel den Einsatz menschlicher Ressourcen im Unternehmen (in diesem Fall der Mitarbeiter) zu optimieren. Die Personalentwicklung kann auch insofern als Humaninvestition bzw. als Entwicklung von Humanpotenzial gesehen werden, da es darum geht, Personal auf einen festgelegten Qualifikationsbedarf bzw. Kompetenzen hin zu entwickeln und dabei die Weiterbildungseignung und -motivation der Mitarbeiter zu berücksichtigen (vgl. Liebel/Oechsler/Holstegge/Strohmeier/Vaanholt, 1994).

Becker (2013) verweist darauf, dass die betriebliche Weiterbildung ein integrierter Bestandteil von Personalentwicklung ist: „Die betriebliche Weiterbildung ist Teil der Personalentwicklung in den Unternehmen. Neben der Weiterbildung umfasst die Personalentwicklung beispielsweise die Berufsausbildung oder die Umschulung; in weiteren Begriffsverständnissen auch die Nachfolge- und Karriereplanung, die Leistungsbeurteilung oder die Organisationsentwicklung“ (Becker, 2013).

Der Zusammenhang zwischen Weiterbildung, Personalentwicklung (als Teilbereich des Personalwesens) und Organisationsentwicklung bzw. Unternehmensentwicklung wird in der Abb. 2 dargestellt.

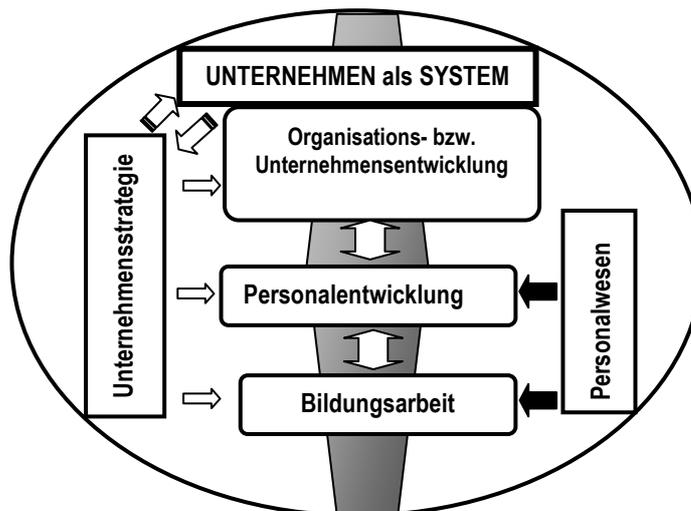


Abbildung 2: Personalentwicklung als Instrument für Organisations- und Unternehmensentwicklung
Quelle: Eigene Darstellung

In der Praxis können die Personalentwicklungsmaßnahmen, die sich auf die betriebliche Bildungsarbeit beziehen, im engeren Sinne als Personalbildungsarbeit betrachtet werden. Zur Personalbildungsarbeit gehört Ausbildung (berufliche Erstausbildung), Fortbildung, allgemeine Weiterbildung und Umschulung. Auf der anderen Seite wird auch die Personalförderung, die sich auf Arbeitsplätze und Arbeitsinhalte bezieht, als eine Teilaufgabe von Personalentwicklung gesehen. Diese sind z.B. *Job-enlargment*, *Job-enrichment*, *Job-rotation*, Projektleitung, teilautonome Arbeitsgruppe, Fördergespräch, Laufbahnförderung, Coaching und Mentoring (vgl. Olfert, 2005). Außerdem besteht die Aufgabe der Personalentwicklung u. a. in der Sicherstellung der Umsetzung der strategischen Ziele des Unternehmens, der notwendigen Human-Ressourcen in quantitativer, qualitativer, räumlicher und zeitlicher Hinsicht; in der Lösung von alltäglichen Problemen von Mitarbeitern im Sinne von organisatorischen und administrativen Tätigkeiten im Management (vgl. Vetten, 2009).

Die unterschiedliche Nutzung der betrieblichen Weiterbildung und ihre Einordnung

Die unterschiedliche Nutzung bzw. die Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung ergibt sich in der Praxis aus verschiedenen Gründen. In diesem Teil des Beitrags sollen nur einige aufgezeigt und angesprochen werden.

Eine der großen Herausforderungen für Unternehmen bez. der Veränderungen der Arbeitsorganisation ist es, Bildungsprozesse (inklusive berufliche/betriebliche Weiterbildung) so zu gestalten, dass sie lebenslanges Lernen fördern und den unterschiedlichen Phasen der Lern- und Berufsbiografie gerecht werden (vgl. Wuppertaler Kreis e.V., 2009). Als Bestandteil der Weiterbildung ist betriebliche Weiterbildung ein wichtiger Bereich des lebenslangen Lernens und in der gegenwärtigen Situation ist berufliche/betriebliche Weiterbildung im Zusammenhang mit der Diskussion

um lebenslanges Lernen und um die Wissensgesellschaft zu einem wichtigen Gegenstand der Arbeitspolitik geworden (Elsholz/Jaich, 2005).

Heutzutage gewinnt die betriebliche Weiterbildung für die Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Nach Bellmann/Leber gibt es im Allgemeinen zwei wichtige Begründungen des Bedeutungszuwachses der betrieblichen Weiterbildung: (1) der technische und organisatorische Fortschritt, welche ständige Veränderungen im Arbeitsmarkt bewirken und welche eine permanente Anpassung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten an die Neuerungen erforderlich machen; und (2) die demographische Entwicklung vor allem der industriellen Länder, die dazu führt, dass vor dem Hintergrund einer alternden Erwerbsbevölkerung der Erhalt und der Ausbau der Leistungspotenziale der Individuen zu einem immer wichtigeren Thema werden (Bellmann/Leber, 2005).

Die betriebliche Weiterbildung hat große Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Ein entscheidender Faktor dafür ist das vorhandene Wissen der Mitarbeiter. In der alltäglichen Arbeitswelt verdoppelt sich die Menge des verfügbaren Wissens in immer kürzeren Zeitabständen, deswegen müssen die Unternehmen ihre Mitarbeiter ständig weiterbilden. Nur durch ständige Weiterbildungsaktivitäten werden die Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und halten. Die qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Mitarbeitergruppen sind ein Garant für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (vgl. Heubach/Schröder/Toscani, 2008).

Die betriebliche Weiterbildung ist der größte Bereich innerhalb der beruflichen Weiterbildung (Heidemann, 1999; Sauter 1997). Studien zum Umfang der betrieblichen Weiterbildung sind z. B. die sechste Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zur betrieblichen Weiterbildung in Deutschland. In dieser Studie zeigen sich bez. des Weiterbildungsumfangs u. a. folgende Ergebnisse: (1) 84% der Unternehmen bieten klassische betriebliche Weiterbildung (Kurse) an, bei den Betrieben mit 250 und mehr Beschäftigten sogar 96%; (2) Die Kosten für betriebliche Weiterbildung lagen im klassischen Sinne 2007 bei rd. 27 Mrd. Euro; (3) Jeder Mitarbeiter nimmt im Durchschnitt 1,3-mal an einer Lehrveranstaltung im Umfang von 18,1 Stunden pro Jahr teil (Lenske/Werner 2009).

Bezüglich der Daten des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW) bestimmen Brandsma/Kessler/Münch die Notwendigkeit und Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung als ein Mittel der Anpassung an eine ganze Reihe von Faktoren. Dazu gehören: (1) die steigende Tendenz sozialer und beruflicher Mobilität und Flexibilität; (2) der rasche und intensive Wandel der Arbeitswelt (inklusive Arbeitsorganisation); (3) die Geschwindigkeit und Breite technologischer Entwicklung und Innovationen; (4) das schnelle Tempo organisatorischer Veränderungen in den Betrieben; und (5) neue und sich rasch verändernde betriebliche Einflussfaktoren wie z. B. Umweltfragen und Umweltschutz (vgl. Brandsma/Kessler/Münch, 1995).

Im Allgemeinen gibt es verschiedene Gründe, warum ein Unternehmen betriebliche Weiterbildung durchführt. Dazu gehören: Bewusstseinsbildung und Auffrischung (*awareness education*), Anpassung an den Wandel (*change adaptation*) aufgrund der technischen/technologischen Entwicklung oder Veränderungen der Arbeitsorganisation und Nachfrage an sozialen Fähigkeiten, Wettbewerbsvorteil durch Innovation

(*competition advantage*), Erhöhung der Kundenzufriedenheit (*customer satisfaction*), Optimierung der Arbeitsabläufe (*workflow optimization*), Nutzung der Fähigkeiten (*utilization of abilities*), Kapitalpflege und Investitionsschutz (*investment protection*), mit gutem Beispiel voranzugehen (*exemplary leadership*) oder Nachwuchsführungskräfte (*young executives*) fördern, aufgrund der gesetzlichen und tariflichen Vorgaben, Zertifikate und Motivationsfaktoren (vgl. Abreast Consulting 2008; Vojdani 2005).

Mit anderen Worten dienen Weiterbildungsmaßnahmen der Meisterung von Veränderungen (technische, wirtschaftliche bzw. ökonomische und soziale), der Optimierung der Betriebsproduktivität, Verbesserung/Erweiterung von Fähigkeiten und Fertigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter und Erhöhung/Stabilisierung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Wiesner betrachtet die Bedeutung und Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung als einen wichtigen Bereich des lebenslangen Lernens mit dem Anlass, dass immer eine erhebliche Veränderung und damit Anforderungen an Bildung (Aus- und Weiterbildung) existieren. Diese Veränderungen und Anforderungen sind folgende: (1) „Die Wissens- und Informationsgesellschaft fordert zum einen veränderten Umgang mit der Ressource ‚Wissen‘ und ‚Information‘ heraus; (2) Das Expertenwissen einer beruflichen Tätigkeit unterliegt schnellen Veränderungen. Die Äußerung ‚Ich habe ausgelernt‘ ist ein Anachronismus; (3) Technisches und technologisches Wissen verändern sich rasch, hinzukommen Lernanforderungen durch eine veränderte Gestaltung von Arbeit; (4) Gesellschaftlicher Wandel hat Konsequenzen für Tätigkeiten in allen Lebensweltbereichen und erfordert zugleich deren lernende Bewältigung“ (Wiesner 2005).

Die Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung ist nicht nur für Unternehmen sehr wichtig, sondern gleichzeitig auch für die Mitarbeiter und die Gesellschaft. Bellmann (2008) und die Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKB 2005) sind der Auffassung, dass die Bedeutung und die Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung aus drei Perspektiven deutlich wird: betriebliche, individuelle und gesamtwirtschaftliche Sichtweisen. Diese Perspektiven werden in der Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Sichtweisen zur Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung

Perspektiven	Merkmale
betriebliche Sichtweise (Arbeitgeber bzw. Unternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung der Qualifikationen der Mitarbeiter aufgrund technischer und organisatorischer Änderungen • Erhöhung der Flexibilität und der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und damit der betrieblichen Produktivität • Deckung des Bedarfs an Fachkräften (gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung) • Produktivitätssteigerung • Betriebstreue der Mitarbeiter • Wettbewerbsvorteil
individuelle Sichtweise (Arbeitnehmer bzw. Mitarbeiter)	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Auswirkungen auf Karriereverlauf und Beförderungswahrscheinlichkeit bzw. Verbesserung oder Sicherung der Arbeitsmarktchancen. • Verbesserung der Beschäftigungschancen und Verringerung des

Perspektiven	Merkmale
	Arbeitslosigkeitsrisikos (Arbeitsplatzsicherheit) <ul style="list-style-type: none"> • Intrinsische Motive (Spaß am Lernen, Kontakt zu Kollegen etc.) • Lohnsteigerung • Wissenszuwachs und persönliche Erfahrung
gesamtwirtschaftliche Sichtweise (Gesellschaft)	<ul style="list-style-type: none"> • positive Effekte für den technischen Fortschritt und das Wirtschaftswachstum • positive Effekte für Beschäftigung und Arbeitsmarkt • Gerade in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland ist ein qualifiziertes Erwerbspersonenpotenzial wichtig • Höhere Steuererträge durch gesteigerte Produktivität • Verhinderung von Arbeitslosigkeit von Risikogruppen • Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft • Innovationsfähigkeit

Quelle: Eigene Darstellung nach Bellmann (2008) und Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung/SKB (2005)

Mit der Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung lässt sich generell feststellen, dass die betriebliche Weiterbildung allen nützt (dem Unternehmen, Mitarbeitern und der Gesellschaft). Die Unternehmen erhöhen ihre Produktivität und erzielen Wettbewerbsvorteile; die Mitarbeitenden sichern ihre Arbeitsmarktfähigkeit und verbessern ihre Karrierechancen; die Gesellschaft profitiert von wirtschaftlicher Innovation und sozialer Stabilität (Bundesamt für Berufsbildung und Technologie, 2005).

Ein anderer wichtiger Anlass für betriebliche Weiterbildung, insbesondere für die Mitarbeiter, ist die sich ständig verändernde Qualifikationsanforderung in der alltäglichen Arbeitswelt.

Werden die berufliche/betriebliche Weiterbildung als eine gesellschaftliche Aufgabe betrachtet, dann werden nach Buttler fünf Gründe für die Notwendigkeit der betrieblichen/beruflichen Weiterbildung genannt: (1) Durch betriebliche/berufliche Weiterbildung kann ein zunehmendes gesellschaftliches Lernpensum absolviert werden; (2) Die betriebliche/berufliche Weiterbildung kann als Mittel zur Erneuerung des Wissens dienen; (3) Durch kontinuierliche Weiterbildung kann die Diskrepanz zwischen den beruflichen Anforderungen an die Arbeitskräfte und den beruflich-sozialen Erwartungen bez. der Veränderungen in der Gesellschaft verringert werden; (4) Die betriebliche/berufliche Weiterbildung kann als „Brücke“ dienen zwischen beruflicher Erstausbildung und Weiterbildung. Die Funktion der betrieblichen/beruflichen Weiterbildung wird auch als „Response“ auf die Veränderungen des Bildungs-, und Beschäftigungssystem aufgrund der wachsenden Bildungsbeteiligung der Altersgruppe zwischen 18 und 30 Jahren betrachtet, und (5) Die betriebliche/berufliche Weiterbildung hat eine Erweiterungsfunktion, da sie auch auf bestimmte Zielgruppen (z. B. Arbeitskräfte ohne beruflichen Bildungsabschluss oder Arbeitskräfte in einer längeren Phase der Nichterwerbstätigkeit bzw. Langzeitarbeitslosigkeit abzielt. Durch die reaktivierende, auffrischende und ergänzende betriebliche/berufliche Weiterbildung kann dieser Zielgruppe geholfen werden, sie bei dem Wiedereinstieg in das Erwerbsleben zu begleiten und zu unterstützen (Buttler 1994, S.33).

Neben diesen fünf Gründen kann auch die Notwendigkeit der betrieblichen/beruflichen Weiterbildung mit dem Wissensmanagement der Unternehmen verbunden werden. Nach Wehner/Dick (2002) betrifft das Wissensmanagement den Umgang mit Wissen in all seinen Erscheinungsformen in den Organisationen. Um das Wissen in und zwischen Tätigkeitssystemen der Unternehmen (z. B. in Teams, Gruppen, Abteilungen, Projektgruppen etc.) zu transformieren, benötigt das Unternehmen bestimmte Maßnahmen. Diese Maßnahmen können durch die Wirkung der betrieblichen/beruflichen Weiterbildung unterstützt werden.

Ziele und Funktionen der betrieblichen Weiterbildung

Die Ziele der betrieblichen Weiterbildung wurden von einigen Autoren als die Entwicklung und Verbesserung des Personals der Mitarbeiter, im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten, und Fertigkeiten beschrieben.

Gonon und Schläfli (1999) betrachten die Ziele der betrieblichen Weiterbildung (als Allgemeine Ziele der Weiterbildung). Diese Allgemeinen Ziele sind u.a. Vermittlung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine selbstbestimmte, verantwortliche Lebensgestaltung und Lebensbewältigung im persönlichen, öffentlichen und beruflichen Bereich. Es sollen fachspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten vertieft und erweitert und vor allem übergreifende Qualifikationen erworben werden, die es erleichtern, die gesellschaftliche, soziale und technologische Entwicklung aktiv mitzugestalten.

Becker unterscheidet die Ziele der beruflichen bzw. betrieblichen Weiterbildung nach zwei wichtigsten Richtungen: (1) Vermittlung neuer oder Erhaltung alter Qualifikationen zur nachhaltigen Sicherstellung der Beschäftigungschancen einer Erwerbsperson, und (2) Sicherung qualitativer/quantitativer Arbeitskräftebedarfe der Betriebe oder der gesamten Volkswirtschaft (Becker, 2013).

Nach Holling/Liepmann werden die Inhalte und Ziele der betrieblichen Weiterbildung als Maßnahmen zur Erhaltung, Anpassung, Verbesserung oder Wiedergewinnung beruflicher Basiskompetenz gesehen (Holling/Liepmann, 1995).

Eine Einordnung bez. der allgemeinen Ziele der Weiterbildung kann nach Auffassung von Rump (2007) die folgende Abbildung zeigen.

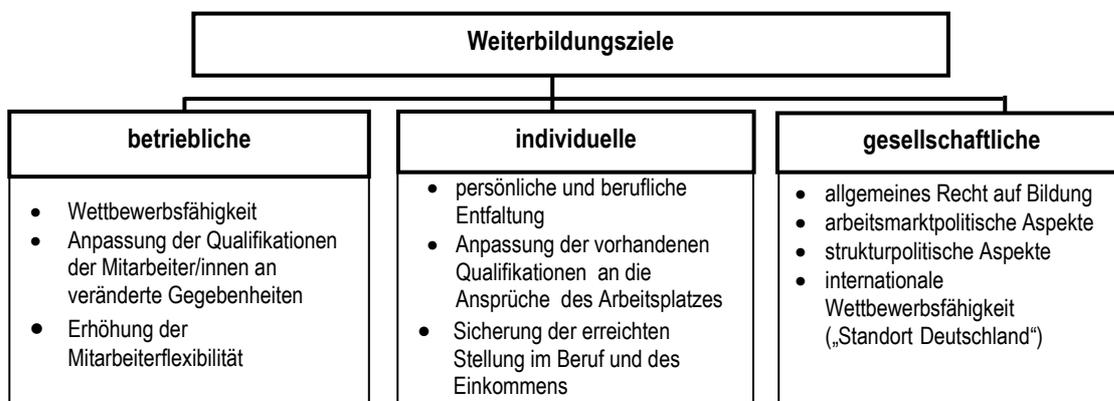


Abbildung 3: Ziele der Weiterbildung
Quelle: Eigene Darstellung nach Rump (2007, S. 76)

Gemäß den Zielen der betrieblichen Weiterbildung identifiziert Rump (2007, S. 77) drei Prinzipien der Weiterbildung, die mit den Zielen der betriebliche Weiterbildung sehr eng verbunden sind: (1) Betriebliche Weiterbildung dient dem Betriebszweck bzw. Unternehmenszweck; (2) Betriebliche Weiterbildung dient humaner Selbstverwirklichung und Personalentwicklung, und (3) Betriebliche Weiterbildung dient dem Gemeinwohl.

Die konkreten Ziele der beruflichen Weiterbildung können sehr unterschiedlich bez. Inhalten, Methoden, Zielgruppen und Lerninteressen der Weiterbildungsmaßnahmen sein. Um eine Erfolgssicherung der Weiterbildungsmaßnahmen zu haben, muss bei der Auswahl der Bildungsinhalte auf bestimmte Kriterien geachtet werden. Diese Kriterien sind z. B.: (1) Auffrischung, Erweiterung, Festigung und neue Strukturierung des beruflichen Wissens und Könnens (Ziel: Sicherung der fachlichen Kompetenz); (2) Kennenlernen, Anwendung, Anpassung und Erweiterung der innovativen Methoden und Verfahren (Ziel: Sicherung der Methodenkompetenz); (3) Erlangung, Erweiterung oder Festigung und Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit in der beruflichen Tätigkeit (Ziel: Sicherung der sozialen Kompetenz) (vgl. Heberer/Grap, 1995), und (4) Beachten, Beantworten und Werten der motivationalen und emotionalen Steuerung des beruflichen Handelns (Ziel: Sicherung Selbst- oder Personal-kompetenz) (Langosch 1993; Rosenstiel/Rüttinger/Molt 2005).

Prinzipiell sind Ziele und Funktionen der betrieblichen Weiterbildung sehr eng verbunden, aber es kann auch zwischen beiden unterschieden werden. Nach Pawlowsky/Bäumer besteht eine Zweck-Mittelbeziehung zwischen den Weiterbildungszielen und -funktionen. Die beiden haben wechselnde Positionen. Ein Ziel kann einerseits einen angestrebten künftigen Zustand der Organisation beschreiben, andererseits aber gleichzeitig auch Mittel für übergeordnete Weiterbildungsfunktionen in der Organisation sein.

Weiterhin gibt es im Allgemeinen drei wichtige Ziele und Funktionen der Weiterbildung im Betrieb: (1) Primärfunktion bzw. „Hauptfunktion“ der betrieblichen Weiterbildung; (2) Nebenfunktion bzw. Sekundärfunktion der betrieblichen Weiterbildung, und (3) Durchführungsziele der betrieblichen Weiterbildung (vgl. Dieterle 1983, Pawlowsky/Bäumer 1996).

Bei der Primärfunktion geht es um die Weiterbildung als einem Teil von Investitionen des Unternehmens, in diesem Fall eine Investition im Bereich Human Resources (Humankapital). Die Investition wird aus ökonomischer bzw. betriebswirtschaftlicher Perspektive des Unternehmens als eine Strategie gesehen, die zur Steigerung der Produktivität durch Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten führt (vgl. Pawlowsky/Bäumer 1996; Mytzek-Zühlke 2007).

Bei der Sekundär- bzw. Nebenfunktion handelt es sich um die bestimmte Rolle der Weiterbildung im Unternehmen im Sinne von der Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter. Folgende Fragen stehen nach (Pawlowsky/Bäumer, 1996) im Mittelpunkt: „Welche Rolle spielt die Weiterbildung bei der Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter?“ oder „Welche Aufgabe bzw. Bedeutung hat Weiterbildung bei der Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter?“. Die Ziele werden mit den Ergebnissen bzw. Resultaten der Weiterbildungsmaßnahme im Bezug auf Effekte und Wirkungen

verbunden. Die wichtige Frage bei dieser Funktion ist z. B. „Was folgt auf eine Weiterbildung oder was leistet eine Weiterbildung?“

Weiterhin ist die Funktion der betrieblichen Weiterbildung als ein Instrument bzw. Mittel anzusehen, das die betrieblichen/beruflichen Perspektiven von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verbessert, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und Entwicklungs- und Karrierewege zu ermöglichen. Bei dieser Funktion geht es insbesondere darum, spezifische Gruppen zu fördern. Dies sind vor allem diejenigen, die aufgrund ihres Beschäftigungsstatus, ihrer Qualifikation oder sonstiger persönlicher Merkmale ein hohes Arbeitslosigkeitsrisiko aufweisen: Ältere Arbeitnehmer, un- und angelernte Beschäftigte, Teilzeitbeschäftigte und befristet Beschäftigte sowie Frauen mit familiären Verpflichtungen (IG Metall, 2007). Ein Überblick über die Ziele und die Funktionen der Weiterbildung im Betrieb wird in Abbildung 3 dargestellt.

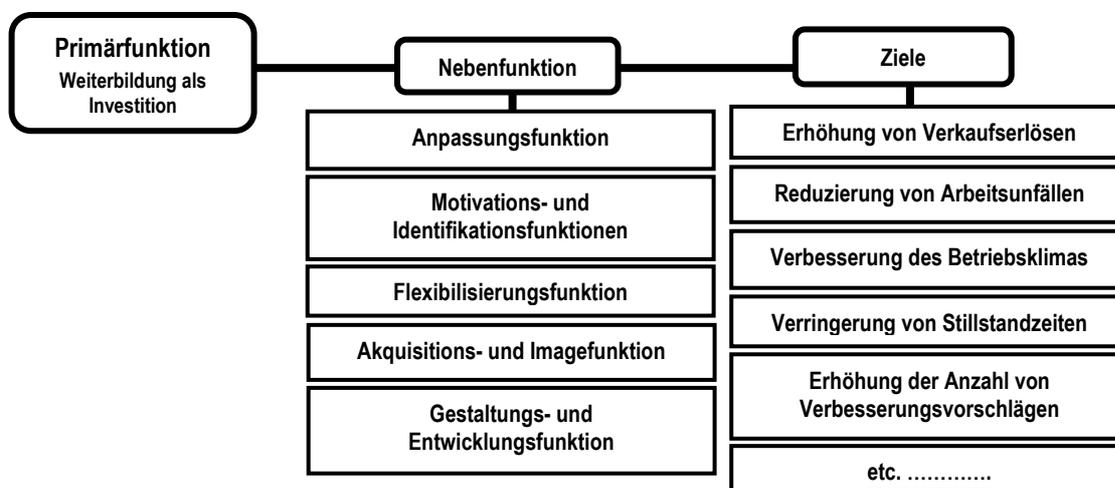


Abbildung 3: Ziele und Funktionen der Weiterbildung im Betrieb
 Quelle : Eigene Darstellung nach Dieterle (1983), Pawlowsky/Bäumer (1996)

Grundsätzlich sollen die Ziele und Funktionen der betrieblichen Weiterbildung sich aber nicht nur an die berufliche Basiskompetenz, sondern mehr noch auf die Verbesserung und Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen sowie Selbst- oder Personalkompetenzen der Mitarbeiter richten. Diese Verbesserung und Entwicklung kann durch betriebliche Weiterbildungsaktivitäten z. B. mittels organisierter Lehr- und Lernprozesse erfolgen, um spezielle Kompetenzen bei Mitarbeitern zu entwickeln, zu ergänzen, zu erweitern, zu erhalten, zu verändern oder wieder herzustellen.

Fazit

Wie im vorangegangenen Teil in diesem Beitrag diskutiert, kann das Verständnis über die betriebliche Weiterbildung mit verschiedenen Aspekten bzw. Merkmalen betrachtet werden. Basierend auf den Diskussionen um theoretische Grundlagen und Konzeptionen von verschiedenen Autoren wird vom Verfasser das betriebliche

Weiterbilverständnis als wichtiger Bestandteil von Personal- und Organisationsentwicklung gesehen. Als Bestandteil der Personalentwicklung richtet sich der Fokus der betrieblichen Weiterbildung u.a. auf ihre unterschiedliche Nutzung, Ziele, Funktionen, Strategien und Methoden sowie Arten und Formen. Weiterhin stellt die Bedarfsorientierung in der betrieblichen Weiterbildung eine wichtige Basis für die Motive der Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme dar.

Als Fazit lässt sich zusammenfassen, dass die Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung drei wichtige „Säulen“ hat, die miteinander sehr eng verbunden sind: die individuelle/persönliche Ebene (im Unternehmen auf Mitarbeiter bezogen), die institutionelle Ebene (Arbeitnehmer bzw. Unternehmen) und die gesellschaftliche Ebene. Daneben soll die Notwendigkeit der betrieblichen Weiterbildung auch als Konsequenz für Veränderungen in der Arbeitsorganisation im Unternehmen und in der Gesellschaft betrachtet werden.

Generell können verschiedene Auffassungen über Ziele und Funktionen der betrieblichen Weiterbildung zusammengefasst werden, so dass sie sich mehr an der allgemeinen Zielebene der Personalentwicklung orientieren, d. h. die meisten Auffassungen richten sich an die Erhaltung, Anpassung, Erweiterung, Verbesserung oder Wiedergewinnung und Entwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter als berufliche Basiskompetenz sowie für die Erweiterung der Kompetenzen.

Zusammengefasst handelt es sich um einen Ansatz, der Betriebliche Weiterbildung im engen Kontext mit Personal- und Organisationsentwicklung auffasst.

Literaturverzeichnis / References

- Abreast Consulting. (2008). 8 Gründe **für** die Betriebliche Weiterbildung. URL: <http://www.abreast.de/train/weiterbi.htm>. Zugriff im März 2019.
- Arnold, Rolf. (2006). Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – Einführung und Überblick. In: Arnold, Rolf/Bloh, Egon (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. 3. Auflage. Schneider Verlag Hohengehren. S. 5-8.
- BAG Urt. (2002). BAG Urteil vom 22.01.2002 – 3 AZR 554/00. Konzernbetriebsvereinbarung, Betriebliche Übung. Volltextanforderungsnummer FA 10/2002 Nr. 16.
- Becker, Manfred. (2013). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Überarbeitete und aktualisierte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Bellmann, Lutz/Leber, Ute. (2005). Berufliche Weiterbildungsforschung. Datenlage, Forschungsfragen und ausgewählte Ergebnisse. URL: Report. Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB Report) Jg. 28, H. 2, S. 29-40. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/bellmann0501.pdf>. Zugriff im Januar 2019.
- Bellmann, Lutz. (2008). Weiterbildung in deutschen Unternehmen. Aktuelle Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. Fachtagung „Prävention – Schlüssel zu mehr Ausbildungs- und Beschäftigungsfähigkeit“. Nürnberg, 22./23. April 2008. 2008, S. 2-4.
- Brandsma, Jittie/Kessler, Frank/Münch, Joachim. (1995). Berufliche Weiterbildung in Europa. Stand und Perspektiven. FORCE. W. Bertelsmann Verlag. Bielfeld. S. 20.
- Bröckermann, Reiner. (2007). Personalwirtschaft. 4. Aufl., Schaeffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT. (2005). Zweijährige berufliche Grundbildung mit eidgenössischem Berufsattest. Leitfaden. Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT. Bern.
- Buttler, Friedrich. (1994). Berufliche Weiterbildung als öffentliche Aufgabe. Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 27. Jg. 1994. W. Kohlhammer GmbH. Stuttgart. S.33-42.
- Dieterle, Willi K. (1983). Betriebliche Weiterbildung - Problemfelder und Konzeptionen. Schwarz & Co. Göttingen.
- Elsholz, Uwe/Jaich, Roman. (2005). Weiterbildung im Betrieb. Triebkräfte und Hemmschuhe Fallbeispiele, Analyse und Handlungsempfehlungen Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft Bereich Berufsbildungspolitik Verdi. Berlin.
- Fauth, Werner. (1992). Praktische Personalarbeit als strategische Aufgabe. Grundlage, Konzepte, Checklisten. 2. überarbeitete Auflage. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Gonon, Philipp/Schläfli, André. (1999). Weiterbildung in der Schweiz: Situation und Perspektiven. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE). Frankfurt.
- Harramach, Niki. (1995). TEK - Trainings-Erfolgs-Kontrolle. Verlag Neuer Merkur. München.

Heberer, Juliane/Grap, R. Dietmar. (1995). Betriebliche Weiterbildung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Methoden und Vorgehensweise. GOM-Verlag. Herzogenrath.

Heidemann, Winfried. (1999). Betriebliche Vereinbarungen zur Weiterbildung: Auswertung einer Umfrage in Privatwirtschaft und öffentlichem Dienst. In: Hoffmann, Thomas/Kohl, Heribert/Schreurs, Margarete (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Handlungshilfen für Innovation und Beschäftigungsförderung in Unternehmen, Verwaltung und Organisationen. Luchterhand Verlag. Neuwied. S. 107-119.

Heubach, Renate/Schröder, Frank/Toscani, Angelina. (2008). Trainee Zeit: Berufseinstieg für Hochschulabsolventen/innen Wettbewerbsfähigkeiten durch betriebliche Weiterbildung und Wissensmanagement. Dokumentation. Seminarzentrum Göttingen. Berlin.

Holling, Heinz./Liepmann, Detlev. (1995). Personalentwicklung. In: Schuler, Heinz. (Hrsg.): Lehrbuch der Organisationspsychologie. 2. Aufl. Huber Verlag. Bern.

IG Metall. (2007). Betriebliche Weiterbildung gestalten. Instrumente für die Praxis von Interessenvertretungen. IG Metall Vorstand. (Hrsg.). Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik. Bundesverband Job Rotation e.V. Frankfurt/Main.

König, Rainer. (2003). Zum Begriff der Personalentwicklung. URL: <http://www.feldnerkoenig.de/art-peoe.htm>. Zugriff im Dezember 2018.

Krämer, Michael. (2007). Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.KG. Göttingen.

Langosch, Ingo. (1993). Weiterbildung. Planen, Gestalten, Kontrollieren. Lucius+Lucius Verlag. Stuttgart.

Lenske, Werner/Werner, Dirk. (2009). Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2008. In: IW-Trends. 36. Jg. Nr. 1. S. 51–66.

Liebel, Hermann J./Oechsler, Walter A./Holstegge, Christiane/Strohmeier, Stefan/Vaanholt, Silke. (1994). Handbuch Human Resource Management. Theorien und Methoden erfolgreicher Führung. Dr. Th. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Merk, Richard. (2008). Betriebliche Interessen an Qualifizierungsberatung. Beitrag an der Fachtagung Weiterbildung als Instrument erfolgreicher Personalentwicklung Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB). Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (F-BB) gGmbH 10. Juni 2008 – DBB Forum. Berlin.

Mytze-Zühlke, Ralf. (2007). Einflussfaktoren betrieblichen Weiterbildungshandelns im internationalen Vergleich. Analysen der Mikrodaten der zweiten Europäischen Weiterbildungserhebung (CVTS2)". Wirtschafts- und Sozialstatistisches Archiv (AStA), Band 1. Heft 3. 2007. Springer Verlag. Berlin.

Pawlowsky, Peter/Bäumer, Jens. (1996). Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen. C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung. München.

Rosenstiel, Lutz von/Rüttinger, Bruno/Molt, Walter. (2005). Organisationspsychologie. 9. vollst. überarb. und erw. Aufl. Urban Taschenbücher Kohlhammer. Stuttgart.

Rump, Jutta. (2004). Personalwirtschaft (Skript). URL: <http://www.fh-ludwigshafen.de/fb2/dateien/rump/Skript%20Personalwirtschaft.pdf>. Zugriff im April 2019.

Rump, Jutta. (2007). Personalwirtschaft (Skript). URL: [http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940A93C1256F0700350070/\\$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/Files/F20F56E3E2940A93C1256F0700350070/$FILE/Skript%20Personalwirtschaft.pdf). Zugriff im April 2009.

Ryschka, Jurij. (2008). Personalentwicklung: Instrumente, Konzepte. Ausgabe 2. Gabler Verlag. Wiesbaden.

Sauter, Edgar. (1997). Berufliche Weiterbildung in Deutschland - Strukturen und Entwicklungen. Vortrag auf der Fachtagung "Zur Weiterentwicklung der beruflichen Bildung in Deutschland, der Schweiz, Liechtenstein und Österreich - Grundstrukturen, Analysen, Perspektiven" vom 14. bis 16. April 1997 in Berlin. Stand 1997. URL: <http://bibb.de/publikat/reden97/19970414.htm>. Zugriff im Januar 2019.

Schlecht, Karlheinz. (2008). Personalentwicklung IFM - Institut für Managementlehre GmbH, Essen. S.5. Stand 2008. URL: <http://shared.ifm-gmbh.de/leseproben/Personalentwicklung.pdf>. Zugriff im März 2019.

SKB (Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung). (2005). Nutzen von Weiterbildung, in Berufsbildungsplus. CH. URL: http://www.berufsbildungsplus.ch/fileadmin/user_upload/Dokumente/brosch-profis-bilden-de.pdf. Zugriff im Juni 2019.

Thom, Norbert. (1987). Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Poeschel Verlag. Stuttgart.

Vetten, Michael. (2009). Personalmanagement. Skript für Vorlesung SS 2009. Fachhochschule Köln. Institut für Informationswissenschaft. Köln. S. 11.

Vojdani, Nina. (2005). Innovationen durch betriebliche Weiterbildung. Beitrag. Workshop „Innovative Weiterbildung für die maritime Wirtschaft“ 3. Landeskonferenz E-Learning in M-V Warnemünde, 25. Oktober 2005. 2005. S.1-21.

Wehner, Theo/Dick, Michael. (2002). Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: Lüthy, W/Voit, E/Wehner, T. (Hrsg.): Wissensmanagement-Praxis. Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich. Zürich. S. 7 – 27.

Wiesner, Gisela. (2005). 10 Jahre Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung an der TU Dresden: Bilanz und Ausblick. Dokumentation der Ersten Theorie-Praxis-Tage. Dresden, Oktober 2004. Saxoprint. Dresden. S. 7-8.

Wunderer, Rolf. (2001). Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, Luchterhand Verlag. Neuwied/Kriftel.

Wuppertaler Kreis e.V. (2009). Weiterbildung plus. Fünf Punkte-Programm zur nachhaltigen Steigerung der Weiterbildungsbeteiligung. S.4. URL: http://www.wkr-ev.de/wk_weiterbildungplus0309.pdf. Zugriff im März 2019.