

- Titel:
Ansätze, Probleme und Perspektiven betrieblicher Nachqualifizierung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
- Verfasser:
Ottmar Döring
- Erschienen in:
Kaiser, F.-J. (Hg.): Berufliche Bildung in Deutschland für das 21. Jahrhundert. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 238, S. 347-360. Nürnberg 2000

Ansätze, Probleme und Perspektiven betrieblicher Nachqualifizierung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung

1. Einleitung

Die Beteiligung An- und Ungelernter an Veranstaltungen der beruflichen Weiterbildung ist verhältnismäßig gering.¹ Neue Produktionskonzepte verlangen jedoch eine hohe Flexibilität von allen Mitarbeitern in den Betrieben, die auf einer umfassenden Kompetenzentwicklung beruht. Diese kann durch die verbreitete Anlernqualifizierung An- und Ungelernter nicht erreicht werden. Damit stößt die traditionelle Personalentwicklung für diese Mitarbeitergruppe an ihre Grenzen. Disparitäten in der Weiterbildungsbeteiligung zeigen die Resultate der derzeitigen Ausrichtung des „beruflichen“ Bildungsangebots² jenseits eines solch eingeschränkten Qualifizierungsansatzes³: Es ist vornehmlich auf die Bedürfnisse von Fach- und Führungskräften ausgerichtet, obwohl in vielen Betrieben An- und Ungelernte noch immer das Rückgrat der Produktion darstellen (vgl. Davids 1999, S. 18ff.; Kuwan 1999, S. 30ff.).⁴ Im betrieblichen Normalfall spielt das berufsbe-

¹ Manchmal werden An- und Ungelernte, sofern es sich um junge Erwachsene handelt, auch, je nach Kontext und Absicht, als Benachteiligte, Lernbehinderte, Lernschwache oder Leistungsschwächere bezeichnet. Eine einheitliche Terminologie hat sich nicht herausgebildet (vgl. Zedler 1996, S. 173f.). Unter An- und Ungelernten werden von betrieblichen Entscheidungsträgern sowohl Personen ohne als auch mit einem branchenfremden Berufsabschluss verstanden.

² Bemerkenswert ist schon die Terminologie in Deutschland. Es gibt eine allgemeine, berufliche und politische Bildung. Lernprozesse, die zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen dienen, werden in der Regel als berufliches Lernen bezeichnet – auch wenn dies nicht am Beruf orientiert ist.

³ Die Disparitäten zeigen aber auch, dass der Ausgleich von frühen Bildungsentscheidungen in der Biographie an- und ungelernter Personen durchaus schwierig ist. Wie auch immer diese Entscheidungen zustande gekommen sind, je weniger (erfolgreiche) schulische oder berufliche Bildung eine Person hat, desto weniger Bildung erfolgt im weiteren Lebensverlauf bzw. desto schwieriger sind Korrekturen (vgl. Zedler 1996, 172ff.; Bundesministerium für Bildung und Forschung 1999b).

⁴ z.B. in vielen Betrieben der Textil-, Metall- und Elektroindustrie.

gleitende Nachholen des Berufsabschlusses höchstens eine marginale Rolle (vgl. Lacher u.a. 1989, S. 79).

Die Probleme, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven einer Einbindung von Nachqualifizierungsmaßnahmen in betriebliche Personalentwicklungskonzepte sind nur wenig bekannt.⁵ Deswegen wurden im Rahmen des Modellversuchs "Arbeitsorientierte Nachqualifizierung"⁶ Standpunkte und Einschätzungen von betrieblichen Entscheidungsträgern zur Nachqualifizierung von An- und Ungelernten in einer empirischen Erhebung erfasst, um Entwicklungspotentiale zu identifizieren. Dazu wurden Expertengespräche in Betrieben aus verschiedenen Branchen⁷ und Größenklassen geführt. Einige Ergebnisse dieser Untersuchung werden im Folgenden dargestellt. Nach einer Analyse betrieblicher Bedingungen, welche die Einstellungen von betrieblichen Entscheidungsträgern beeinflussen, werden Einwände, Probleme und Ansätze aus deren Sicht geschildert. Zum Abschluss werden Perspektiven betrieblicher Nachqualifizierungsansätze aufgezeigt. Diese Darstellung gibt einen ersten Einblick in ein defizitäres Untersuchungsfeld.

2. Neue Chancen auf dem schweren Weg zum Ausgleich von frühen Bildungsentscheidungen durch veränderte betriebliche Produktionskonzepte

Lange Zeit bestimmten tayloristisch geprägte Produktionskonzepte die Industrie. Der Produktionsprozess wurde über die Forcierung von Technisierung und organisatorischer Zergliederung nach dem Prinzip der Trennung von planender und ausführender Arbeit effektiviert. An- und Ungelernte waren nur Objekt der Bemühungen durch das Vorantreiben der technisch-organisatorischen Arbeitsteilung, den „Störfaktor Arbeit“ zu reduzieren. Dies industrielle Produktionsmodell, das aber auch weit darüber hinaus

⁵ Seit einigen Modellvorhaben und Untersuchungen Anfang der achtziger Jahre hat sich an dieser Situation nicht viel geändert (vgl. Johannson 1989, S. 16; Paulsen 1987, S. 102).

⁶ Modellversuch "Entwicklung und Erprobung eines Handlungskonzeptes zur Verbesserung der betrieblichen Beteiligung an Nachqualifizierungsmaßnahmen für An- und Ungelernte" (Laufzeit: 1. April 1998 bis 31. März 2002; Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung; fachliche Betreuung: Bundesinstitut für Berufsbildung; Modellversuchsträger: bfz Bildungsforschung; wissenschaftliche Begleitung: Institut für sozialwissenschaftliche Beratung). Er ist eingebettet in die Modellversuchsreihe „Berufsbegleitende Nachqualifizierung“ (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 1999a, S. 179ff.).

⁷ Textilindustrie, Elektrizitätswirtschaft, Automobilindustrie, Banken, Handwerk, Gesundheitswesen und Metall- und Elektroindustrie

wirkte, verlangte und förderte nur eine begrenzte Qualifikationsentwicklung, bei der sogar die ohnehin fragile Qualifikationsbasis von An- und Ungelernten permanent von Entwertung bedroht war. Es gilt aber mittlerweile als überholt. In Teilen der Industrie setzte sich eine diversifizierte Qualitätsproduktion durch, bei der positivere Bedingungen für Innovationen durch Produktionsarbeiter gesetzt wurden. Heute entwickelt sich sogar ein darüber hinaus gehender Produktionstyp, bei dem der wachsenden Beschleunigung des Innovationstempos vor allem durch organisatorische Maßnahmen Rechnung getragen wird. Eine zunehmende Durchmischung qualifizierter und routinierter Arbeitsanteile findet in vielen Aufgabenfeldern statt. Funktionen der Prozess- und teilweise auch der Produktinnovation werden in die Produktionsarbeit integriert (vgl. Struck 1998, S. 112; Baethge/Baethge-Kinsky 1998, S. 104ff.). Ähnliche Veränderungen der Unternehmensstrukturen und Qualifikationsanforderungen gibt es auch in Handwerksbetrieben und der Dienstleistungsbranche.⁸

Die immer schnelleren Abfolgen betrieblicher Innovationen und auf Innovationshandeln fokussierte Aufgabenstellungen führen zu einem beschleunigten Wechsel von Entwertung bestehender und Erwerb neuer Wissensbestände und Kenntnisse aller Beschäftigten. Fachliches Spezialistenwissen ist zwar immer noch Voraussetzung, aber nicht mehr hinreichende Bedingung für kompetentes Handeln. Es erhöht sich einerseits das Gewicht von Systemdenken, Abstraktions- und Analysefähigkeiten sowie einer selbständigen Erweiterung der eigenen Kompetenzen, andererseits wird die fachliche Kompetenzbasis in Richtung auf eine Verbreiterung von Spezialkenntnissen verändert (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998, S. 141ff.; Struck 1998, S. 102ff.). Auch An- und Ungelernte haben dafür Potentiale, die eine moderne Personalentwicklung fördern kann. Sie verfügen über umfangreiche Erfahrungen zu spezifischen Aufgaben, Abläufen und Problemen im Betrieb, deren Nutzung für die Realisierung neuer Produktionskonzepte konstitutiv ist. Die traditionelle Personalentwicklung stößt hier aber an ihre Grenzen, da die noch immer verbreitete Drill- und Anlernqualifizierung dazu führt, dass immer wieder neu Anlernprozesse initiiert werden müssen. Demgegenüber kann eine Förderung der Selbständigkeit in Lernprozessen durch eine abschlussorientierte Qualifizierung die

⁸ Die früher geltende Einschätzung, dass Büro- und Dienstleistungsbereiche weitgehend rationalisierungsresistent sind, gilt so nicht mehr (vgl. Struck 1998, S. 82ff.; Baethge/Oberbeck 1986).

betriebliche Flexibilität an- und ungelernter Mitarbeiter dauerhaft erhöhen.

Gründe für betriebliche Bemühungen zur Qualifizierung von An- und Ungelernten liegen also in betrieblichen Innovationen bei der Technik, Arbeitsorganisation und den Produkten. Ob Nachqualifizierungen aber eine Chance haben, hängt insbesondere von der Arbeitsmarktlage ab. Sie beeinflusst die Haltung zur Qualifizierung an- und ungelerner Arbeitskräfte im Verhältnis zu Neueinstellungen. Dies jedoch nicht nur hinsichtlich ihrer quantitativen Möglichkeiten, denn jede Neueinstellung wird von den Personalabteilungen auch als riskante Maßnahme wahrgenommen, die sogar noch Kosten verursacht. Daher hat die Nachqualifizierung einige Vorteile gegenüber einer externen Suche flexibler Arbeitskräfte: Such- und Einarbeitungskosten entfallen, da sie bereits mit den betrieblichen Aufgaben und Strukturen vertraut sind, und das Risiko von Fehlentscheidungen wird reduziert (vgl. Struck 1998, S. 212). Ob es jedoch tatsächlich zu entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen kommt, ist von einem komplexen Wirkungsgefüge abhängig, indem auch die Lernkultur im Unternehmen eine Rolle spielt. Einwände und Probleme bei Nachqualifizierungen, welche in diesem Zusammenhang die betrieblichen Überlegungen prägen, werden im Folgenden dargestellt.

3. Einwände und Probleme aus betrieblicher Sicht

In Betrieben gibt es Probleme bei Nachqualifizierungen und Einwände betrieblicher Vertreter gegen sie, die ihre Realisierung manchmal als problematisch erscheinen lassen. Einige Beispiele:

- Die betriebliche Personalentwicklung ist schon bei Einstellungsverfahren auf möglichst junge Personen mit dem jeweils gesuchten Qualifikationspotential orientiert (vgl. Struck 1998, S. 242). Daher bestehen starke Bedenken gegenüber einer abschlussorientierten Nachqualifizierung, die sich aus dem häufig schon fortgeschrittenen Alter der An- und Ungelernten ergeben.
- Die abschlussorientierte Ausrichtung von Nachqualifizierungsmaßnahmen kann aus

Sicht vieler Betriebe Innovationsprobleme eher verschärfen als lösen. Das Berufsprinzip in der Facharbeiterausbildung fördert die Verfestigung von Demarkationslinien zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und Tätigkeiten, da das berufliche Selbstbewusstsein der Facharbeiter von der Abgrenzung zu anderen Beschäftigten lebt. Das Reklamieren von Kompetenzclaims provoziert Probleme unter den Bedingungen komplexer Produktionsstrukturen, die zu Wissens- und Zeitverlusten führen (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998, S. 120ff.). Hinzu kommt, dass viele Betriebe an Bildungsmaßnahmen, die zu einem anerkannten Berufsabschluss führen, kritisieren, dass wegen ihrer Orientierung auf Prüfungserfordernisse, das betriebliche Ziel der Qualifizierung häufig verfehlt wird (vgl. Davids 1999, S. 20). Die betrieblichen Anforderungen scheinen zunehmend weniger mit den bestehenden Berufsbildern und deren Prüfungserfordernissen vereinbar zu sein.

- Besonders in Kleinbetrieben bestehen Befürchtungen hinsichtlich der Überforderung von An- und Ungelernten, die sich auf fehlende allgemeine Bildungsvoraussetzungen beziehen. Zudem wird ihre Bildungsmotivation häufig als gering eingeschätzt, auch wenn dies scheinbar nicht generell auf diese Personengruppe zutrifft (vgl. Davids 1999, S. 20).
- Betriebe, welche die abschlussbezogene Nachqualifizierung eines Belegschaftsteils für nötig erachten, haben häufig Schwierigkeiten, ausreichende Teilnehmerzahlen für eigene Kurse zu stellen.
- Der Planungshorizont betrieblicher Personalentwicklung verkürzt sich durch schnell verändernde Marktbedingungen, kurze Innovationszyklen, eine stärkere Ausrichtung auf Kundenwünsche und die Produktion kleiner Serien. Betriebe haben zudem Schwierigkeiten selbst für diese kurzen Zeiträume ihren Bildungsbedarf präzise und zuverlässig zu ermitteln, weil in systemischen Rationalisierungsprozessen die Identifizierung von Qualifikationsbedarfen nicht nur aus Veränderungen einzelner Aufgabenzuschnitte, sondern aus dem Gesamtzusammenhang dynamischer betrieblicher Entwicklungen resultiert (vgl. Davids 1999, S. 20; Baethge/Oberbeck 1986; Struck

1998, S. 110, 198).

- Der Professionalisierungsgrad der Bildungsplanung ist vor allem in Klein- und Mittelbetrieben gering. Zumeist werden diese Funktionen von den Fachabteilungen, der Personalabteilung oder der Unternehmensleitung nebenbei wahrgenommen. Dies führt dazu, dass häufig Informationsmängel auftreten, Entscheidungen stark gegenwartsbezogen gefällt werden und Bildungsaktivitäten unsystematisch erfolgen.

4. Stand betrieblicher Nachqualifizierung

Diese Einwände und Probleme schlagen sich in der Ausgestaltung der betrieblichen Lernkultur nieder, die wesentlich durch die Methoden der Bedarfsermittlung und den darauf aufbauenden Qualifizierungsplanungen bestimmt wird. Ihre Grenzen und Möglichkeiten sind abhängig von den zur Verfügung gestellten finanziellen und zeitlichen Ressourcen, die aber durchaus auch Handlungsspielräume beinhalten. Die Praxis der betrieblichen Nachqualifizierung hat deswegen unterschiedliche Ausprägungen. Bei der Durchführung gibt es aber bei allen Betrieben die Tendenz, die Mitarbeiter durch die Übernahme von Kosten- oder Zeitanteilen verstärkt zu beteiligen. Folgende Strategien werden realisiert:

- *Arbeitsplatznahes Lernen* hat für An- und Ungelernte traditionell eine hohe Bedeutung. Darunter wird aber häufig nur eine Drill- und Anlernqualifizierung verstanden, von der eine reibungslose Bereitstellung der jeweils aktuell erforderlichen Qualifikationen erwartet wird. Zur ökonomischen Effektivierung betrieblicher Bildung erscheinen Methoden attraktiv, die berufliche Bildung auf Anwendungswissen reduzieren. Die praktische Implementation arbeitsplatznaher Bildungsformen beschränkt sich bis heute weitgehend auf solche, bei denen Anweisung und Bildung kaum zu unterscheiden sind. Nur in wenigen Betrieben werden innovative Methoden eingesetzt. Lernen am Arbeitsplatz geschieht damit häufig ohne Methoden, Instrumente und Lernmittel, die einen systematischen und effektiven Wissenserwerb ermöglichen.

- Abschlussorientierte Nachqualifizierungen werden oft in arbeitsplatzfernen „Prüfungs- und Paukkursen“ organisiert, da die prüfungsrelevanten Inhalte so am effektivsten zu vermitteln sind.
- Eine individualisierte und privatisierte Lernkultur im Betrieb hat in vielen Klein- und Mittelbetrieben auch „positive“ Folgen für die Nachqualifizierung: *Individuelle Initiativen der Mitarbeiter* werden zum Teil ideell und materiell unterstützt.
- Betriebe mit einem hohen Bestand an an- und ungelernten Arbeitskräften, bei denen eine Abkehr von der taylorisierten Massenproduktion hin zu einer verstärkten Orientierung an Kundenansprüchen mit dezentralen Teamstrukturen zu verzeichnen ist, brauchen einen flexibleren Einsatz von Arbeitskräften. Sie führen deswegen manchmal *abschlussbezogene Nachqualifizierungen* in Form von „Umschulungen“ durch, oder kreieren und realisieren eigene „Berufsbilder“ in innovativen Lehrgängen.
- Klein- und Mittelbetriebe, die von einer zunehmenden Kundenorientierung geprägt sind, rekrutieren auch An- und Ungelernte, wenn sie sich von ihnen entsprechende Sozial- und Methodenkompetenzen versprechen. Die *abschlussbezogene Nachqualifizierung* wird positiv gesehen, individuell unterstützt und zum Teil *branchenweit organisiert*.

Diese Ansätze zeigen, dass Betriebe unterschiedliche Nachqualifizierungsstrategien praktizieren. Schwierigkeiten bei der Entwicklung und Realisierung ihrer Konzepte sehen sie weniger in individuellen Lernschwierigkeiten oder Motivationsproblemen, sondern darin, dass das bestehende Berufssystem und die daran ausgerichteten Bildungsbemühungen zunehmend dysfunktional gegenüber betrieblichen Anforderungen sind. Sie kreieren deswegen immer häufiger eigene „Ausbildungssysteme“ und „Berufsbilder“.

5. Fazit und Ausblick: Perspektiven betrieblicher Nachqualifizierung

Die Rationalisierungsstrategien der Betriebe, mit denen sie auf veränderte Marktbedingungen reagieren, verändern die Funktion und Bedeutung von An- und Ungelernten. Vor allem aus verkürzten Innovationszyklen und kleineren Serien ergeben sich Notwendigkeiten eines flexibleren Arbeitskräfteeinsatzes. Daraus resultieren einerseits Schwierigkeiten für abschlussorientierte Nachqualifizierungskonzepte, da für deren eher langen Planungszeiträume kaum mehr Aussagen über den betrieblichen Bedarf gemacht werden können. Andererseits ergibt sich aus genau dieser Situation in vielen Betrieben der Bedarf an neuen Qualifikationen ihrer an- und ungelerten Mitarbeiter. Dem ständigen Wandel in den Betrieben wird eine Anlernqualifizierung, die auf eingeschränkte Arbeitsaufgaben ausgerichtet ist, nicht mehr gerecht, da die Anlernprozesse ständig wiederholt werden müssen, ohne dass ein selbständiger Transfer von den Mitarbeitern geleistet werden kann. Eine solche Weiterbildung ist langfristig teuer, ineffektiv und ineffizient.

Abschlussbezogene Nachqualifizierungen werden von Alternativen zur Rekrutierung von Arbeitskräften beeinflusst. Ein wichtiger Faktor, der die Möglichkeiten bei der innerbetrieblichen Legitimation von Nachqualifizierungsstrategien entscheidend determiniert, sind die Möglichkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt, Personal zu rekrutieren. Allerdings werden von betrieblichen Vertretern auch Einwände gegen Nachqualifizierungen formuliert, selbst wenn Vorteile für die unternehmerische Personalpolitik gesehen werden. Es gibt jedoch auch "objektive" Probleme in Betrieben, die eine Nachqualifizierung zumindest erschweren. Diese können durch eine neue „Produktpolitik“ von Bildungsträgern relativiert werden.

Bildungsträger haben eine doppelte Funktion im betrieblichen Nachqualifizierungsprozess: Vermittlung zwischen individuellen und betrieblichen Interessen und Handlungslogiken sowie Entwicklung betriebspezifischer Programme. Dafür bieten modularisierte Nachqualifizierungsansätze einen interessanten Ansatzpunkt, wenn sie in ein kundenorientiertes Marketingkonzept eingebunden sind.

Betriebliche Interessen richten sich zunächst auf die Notwendigkeiten ihrer Produktion und höchstens darüber vermittelt auf die Förderung des Erwerbs von Berufsabschlüssen durch ihre Mitarbeiter. Einen Ansatzpunkt für eine mehr auf betriebliche Bedürfnisse orientierte Organisation von Nachqualifizierungsmaßnahmen und eine stärkere Verknüpfung von individuellen und betrieblichen Interessen kann eine verstärkte *Modularisierung* bieten. Für An- und Ungelernte besteht dann die Möglichkeit, über die betrieblich interessanten Module hinaus, den „Lehrgang“ mit Unterstützung eines externen Bildungsträgers zu komplettieren und die Abschlussprüfung zu absolvieren. Modularisierte Konzepte bieten aus Sicht der Betriebe darüber hinaus Möglichkeiten einer weiteren personenbezogenen Differenzierung und Individualisierung, weil individuelle Lernwege möglich sind. Bei einem vorzeitigen Ausscheiden ist z.B. eine Zertifizierung der erbrachten Leistungen und ein späteres Wiederanknüpfen möglich. Dadurch ergibt sich eine geringere Bedeutung von frühen Bildungsentscheidungen für die Biographie von An- und Ungelernten. Auch erhöht der geringere Zeithorizont im Vergleich zu anderen Lehrgängen insbesondere bei lernungewohnten Personen die Motivation (vgl. Zedler 1996, S. 186). Vor allem aber das Interesse, Freistellungszeiten zu vermindern, begründet das betriebliche Interesse an modularisierten Konzepten. Sie erlauben es besser, Bildungsveranstaltungen zeitlich in das betriebliche Geschehen zu integrieren. Von ihnen wird also ein Beitrag zur Ökonomisierung betrieblicher Bildung erwartet, der durch das Sharing von Modulen in verschiedenen Lehrgängen verstärkt werden kann.

Betrieben ist es häufig nur schwer möglich allein solche Nachqualifizierungskonzepte zu realisieren. Insbesondere Klein- und Mittelbetriebe, die über kein pädagogisches Personal verfügen, sind darauf angewiesen, dass externe Bildungsträger Funktionen der Bedarfsanalyse, Bildungsplanung, Qualitätssicherung und Durchführung übernehmen bzw. sie dabei unterstützen. Allerdings werden dafür selten von Betrieben Ansatzpunkte gesehen. Dies dürfte wesentlich der bisherigen Produktpolitik von Bildungsträgern geschuldet sein. Mangelnde Nachfrage aus Betrieben nach Nachqualifizierungsmaßnahmen ist mit ein Resultat inadäquater Angebote der Bildungsträger. Die Zulieferung von Standardseminaren reicht nicht aus. Das vorfindliche Angebot erscheint aus betrieblicher Sicht häufig mangelhaft, weil es weitgehend von schulorientierten Grundsätzen

bestimmt ist, zuwenig nach unterschiedlichen Bedürfnissen differenziert, zuwenig den Anwendungstransfer berücksichtigt und nicht genug Bezug auf die veränderten Rahmenbedingungen betrieblicher Bildung nimmt.

Um die Akzeptanz von abschlussbezogenen Nachqualifizierungskonzepten in Betrieben zu steigern, müssen deshalb "maßgeschneiderte" Nachqualifizierungsangebote entwickelt werden. Dafür muss die bisherige Produktorientierung von Bildungsträgern zugunsten einer Kundenorientierung überwunden werden. Dabei kann die Hauptaufgabe von Bildungsträgern nicht mehr ausschließlich in der Durchführung eines externen Bildungsangebotes liegen, sondern muss vielmehr die Beratung und Unterstützung von Betrieben bei der Umsetzung von gezielten Personalentwicklungskonzepten einschließen (vgl. Davids 1999, S. 28). Bildungsträger müssen also neue Marketingkonzepte entwickeln, die zu einer Optimierung des Verhältnisses von Anbietern und Nachfragern in diesem Marktsegment führen.⁹ Dem bisherigen Auseinanderfallen von betrieblichem Bedarf und Seminarangebot von Bildungsträgern kann damit begegnet werden, dass eine verstärkte Orientierung am Bedarf der Betriebe durch eine Integration des externen Faktors (Betriebe und Teilnehmer) bei der Leistungserstellung der Bildungsträger erfolgt.

⁹ Diese Idee eines speziellen Bildungsmarketings für diese Personengruppe ist nicht neu. Schon in der Vergangenheit wurden dafür Ansätze in verschiedenen Modellversuchen zu entwickeln (vgl. Stiftung Berufliche Bildung/Bundesinstitut für Berufsbildung 1998; Peters 1992, S. 155).

4. Literatur

Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (1998): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation, In: Lehner, F. u.a. (Hg.): Beschäftigung durch Innovation: eine Literaturstudie, München/Mering, S. 99-153

Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten: neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/New York

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (1999a): Berufsbildungsbericht 1999, Bonn

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (1999b): Jugendliche ohne abgeschlossene Berufsausbildung, Bonn

Davids, S. (1999): Qualifizierungspotentiale von jungen Erwerbstätigen ohne Berufsabschluß – ein Aufgabenfeld für die Personalentwicklung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis H. 3, S. 18-22

Johannson, K. (1989): Begrüßung und Eröffnung, In: Meyer-Dohm, P./Lacher, M./Rubelt, J. (Hg.): Produktionsarbeiter in angelernten Tätigkeiten. Eine Herausforderung für die Bildungsarbeit, Frankfurt/New York, S. 15-18

Kuwan, H. (1999): Berichtssystem Weiterbildung VII. Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in den alten und neuen Bundesländern, Bonn

Lacher, M./Neumann, D./Rubelt, J./Schuler, M. (1989): Leben – Arbeiten – Lernen. Entwurf einer biographisch begründeten Bildungstypologie von Montagetarbeitern/-innen, In: Meyer-Dohm, P./Lacher, M./Rubelt, J. (Hg.): Produktionsarbeiter in angelernten Tätigkeiten. Eine Herausforderung für die Bildungsarbeit, Frankfurt/New York, S. 64-118

Paulsen, B. (1987): Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbe-

trieben. Neuere Entwicklungen in der betrieblichen Qualifizierung von Un- und Angelernten, In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, H. 3-4, S. 102-106

Peters, S. (1992): Qualifikationsentwicklung aus objektiver und subjektiver Perspektive als neue Aufgabe der Beruflichen Weiterbildung im Betrieb, In: Markert, W. u.a. (Hg.): Berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen im Betrieb: Ausbildungskonzeptionen und Perspektiven für langfristige Personalentwicklung, Weinheim, S. 132-168

Stiftung Berufliche Bildung/Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (1998): Abschlußbericht zum Modellversuch „Qualifizierung von bildungsungewohnten Beschäftigten in Klein- und Mittelbetrieben“, Hamburg

Struck, O. (1998): Individuenzentrierte Personalentwicklung: Konzepte und empirische Befunde, Frankfurt/New York

Zedler, R. (1996): Differenzierung innerhalb der Berufsausbildung: Förderung von Lernschwachen, in: Schlaffke, W./Weiss, R. (Hg.): Das duale System der Berufsausbildung: Leistung, Qualität und Reformbedarf, Köln, S. 171-190

Angaben zum Autor: Dr. Ottmar Döring, Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH, bfz Bildungsforschung, Obere Turnstr. 8, 90429 Nürnberg