

- Titel:  
Individualisierung der Weiterbildung
- Autor:  
Ursula Krings, Barbara Mohr
- Erschient in:  
„Berufsbildung“ 2004

## **Individualisierung der Weiterbildung – eine Chance für Unternehmen?**

**Die Qualität des Faktors Arbeit gilt als Schlüssel für den Erfolg des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Um angesichts der schnellen Veränderungen im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, sind kontinuierliche Lernprozesse im Sinne eines lebensbegleitenden Lernens erforderlich. Die verstärkte Individualisierung von Lernprozessen wird hierbei häufig als Patentrezept gesehen, um neuen Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden. Anforderungsgerechte Qualifizierung wird so zur Sache jedes Einzelnen. Es bleibt allerdings zu fragen, inwieweit Unternehmen allein auf die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter setzen können, um auch morgen noch das Personal zu haben, das sie brauchen.**

### Betriebe setzen auf individuelle Weiterbildung

Aufgrund der raschen Veränderungen von Technologien und Marktsituationen wird das reine Fachwissen laufend entwertet. Formale Qualifikationen werden ebenso wie ein Berufsabschluss von Betrieben als "Selbstverständlichkeit" vorausgesetzt. Demgegenüber finden überfachliche Aspekte wie z. B. die Kompetenz, sein Wissen schnell zu aktualisieren, verstärkt Beachtung. Der zunehmende Bedeutungsverlust formaler Bildungsabschlüsse spiegelt sich auch in der Einstellungspraxis der Unternehmen wider: So

hat beispielsweise VW bei seinem „Modell 5000 x 5000“ wenig auf den Berufsabschluss der neuen Mitarbeiter geachtet, sondern intensiv auf so genannte Soft Skills und informell erworbenen Kompetenzen. Diese Kompetenzen werden sowohl im Beruf und in Weiterbildungsveranstaltungen als auch im privaten Umfeld erworben. Der größte Anteil des Lernens von Erwachsenen findet außerhalb von klassischen Bildungseinrichtungen statt. Dazu durchgeführte Untersuchungen weisen einen Prozentsatz zwischen 70 und 90 Prozent aus. Selbstorganisierte Lernprozesse gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung. Die Abgrenzung von beruflichem und privatem Lernen wird damit immer diffuser.

Allgemeine betriebliche Qualifizierungskonzepte alten Zuschnitts müssen zwangsläufig zu kurz greifen, zumal, wenn es um den Aufbau von Kompetenzen geht, auch die individuellen Voraussetzungen, Möglichkeiten, Ziele und Wünsche des Einzelnen mitbestimmend sind. Der Mitarbeiter ist damit aktiv an seiner Kompetenzentwicklung beteiligt: Er trägt die Verantwortung für seine Qualifizierung und Weiterbildung.

Damit hat sich jedoch die Rolle des Betriebs im Qualifizierungsprozess verändert: Er ist nicht mehr derjenige, der alleine bestimmt, wer was, wann, wie und wo zu lernen hat. Vielmehr legt er nur noch die Rahmenbedingungen für Qualifizierung fest und macht seinen Mitarbeitern gegebenenfalls Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsangebote. Die Qualifizierung selbst wird zur Bringschuld des einzelnen Mitarbeiters. Mit diesen Entwicklungen einher geht eine veränderte Sicht vieler Unternehmen, die ihre Rolle im Qualifizierungsprozess zunehmend darin sehen, den Mitarbeitern einen ihren Qualifikationen und Kompetenzen adäquaten Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Hans Knappek und Wolfgang Neiss beschreiben im Jahrbuch „Personalentwicklung und Weiterbildung“ diese neu formulierte Aufgabenteilung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Danach hat der Mitarbeiter die Verantwortung, sich aktiv um seine weitere berufliche Entwicklung im Unternehmen zu kümmern, die Initiative muss von ihm ausgehen. Das

Unternehmen seinerseits legt seine Zielvorstellungen dar und die Entwicklungsmöglichkeiten, die für die Mitarbeiter gesehen werden. Der Mitarbeiter hat dann die Pflicht, die ihm gebotenen Möglichkeiten zu nutzen und seine Kompetenzen unter Beweis zu stellen. Schon aus Gründen der Arbeitsplatzsicherung haben Beschäftigte ein starkes Eigeninteresse an der Aktualisierung und Aufrechterhaltung ihres Qualifikationsstandes; dadurch erhöhen sie ihre Beschäftigungsfähigkeit und verbessern ihre Karrieremöglichkeiten.

Verantwortung für den eigenen Lernprozess heißt nicht nur erkennen, welche Qualifikationen jeweils gefordert sind, sondern auch entscheiden, was und wie gelernt wird. Zumindest auf der Ebene der Fach- und Führungskräfte ist dies in vielen Unternehmen bereits Praxis: Hier sind die einzelnen Mitarbeiter für ihre Qualifikation verantwortlich und wählen ihre Maßnahmen häufig auch selber aus – Tendenz steigend: Laut einer Umfrage des Wuppertaler Kreises erwarten 54,3% der befragten Institutionen eine Zunahme hinsichtlich der Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit die Mitarbeiter dieser Verantwortung auch gerecht werden können.

## Individuelle Weiterbildung braucht ein geeignetes Umfeld

Damit der einzelnen Mitarbeiter seine Qualifizierungsanstrengungen zielgerichtet auf die betrieblichen Bedürfnisse hin ausrichten kann, bedarf es auf verschiedenen Ebenen einer Orientierung und Hilfestellung durch den Betrieb. Zudem müssen die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden und Regelungen getroffen werden hinsichtlich der anfallenden Kosten.

### **Bestimmung des Qualifizierungsbedarfs**

Aus der unmittelbaren Situation am Arbeitsplatz ergeben sich viele Anhaltspunkte für einen aktuellen Qualifizierungsbedarf, z. B. wenn der Mitarbeiter feststellt, dass er mit bestimmten, vielleicht neu hinzugekommenen Aufgabenstellungen nicht zurechtkommt. Unterstützung durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche ist hier vor allem für lernungsgewohnte Mitarbeiter hilfreich. Eine Mitwirkung des Betriebs bei der Bedarfsbestimmung ist auf jeden Fall dann erforderlich, wenn es darum geht, sich auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten. Das Unternehmen muss dem Mitarbeiter Perspektiven aufzeigen, wie er sich weiterentwickeln kann und muss, um längerfristig seine Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Allerdings ist fraglich, ob für den Mitarbeiter der eigene Betrieb als alleiniger Ratgeber in Qualifizierungsfragen ausreichend ist. Zum einen verfügen nicht alle Betriebe über eine zukunftsgerichtete Unternehmensstrategie. Und nur wenige haben daraus eine Bildungsplanung abgeleitet, die dem einzelnen Mitarbeiter als Richtschnur dienen kann. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist aber auch, dass sich manchmal ein zunächst abwegiges Lernfeld wie eine ausgefallene Sprache als nützlich erweisen kann. Wenn später z. B. die Expansion der Geschäfte in diesen Sprachraum Teil der Geschäftsstrategie wird. Zum anderen kann ein Beschäftigter heutzutage nicht davon ausgehen, dass er sein gesamtes Arbeitsleben bei ein und demselben Unternehmen bleibt. Daher erscheint es sinnvoll, sich nicht nur am momentanen Arbeitgeber zu orientieren, sondern auch externe Information und Beratung einzuholen.

### **Festlegung der Rahmenbedingungen für individualisiertes Lernen**

Auch wenn weitgehend Konsens darüber besteht, dass Weiterbildung und Qualifizierung nicht das Unternehmen allein, sondern auch jeden Mitarbeiter persönlich betreffen, ist es nach wie vor in der Regel Sache des Betriebes, den Rahmen für das Lernen am Arbeitsplatz oder zumindest in Zusammenhang mit den betrieblichen Anforderun-

gen abzustecken. Es geht z. B. um die Frage, ob im Betrieb selbst oder extern, bei Bildungsanbietern, oder vielleicht auch zu Hause gelernt wird. Zu entscheiden ist, wann Lernen stattfindet – während der Arbeitszeit oder nach Feierabend bzw. am Wochenende. Und natürlich geht es auch darum, wer für die Kosten, die durch die Qualifizierung entstehen, aufkommt. Hierbei geht es nicht nur um die direkten Kosten wie Seminargebühren, Trainerhonorar etc., sondern auch um die indirekt durch die Weiterbildung verursachten Kosten, vor allem die Personalausfallzeiten. Betriebe suchen daher immer häufiger nach Modellen, bei denen der einzelne Mitarbeiter einen Anteil an der Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen übernimmt.

Während die Eigenbeteiligung an der Qualifizierung durch Einbringen von Freizeit bei den Mitarbeitern zunehmend Akzeptanz erfährt, wird eine Beteiligung an den direkten Kosten von beiden Seiten eher zurückhaltend bewertet. Allerdings steigt mit der Sorge um den Arbeitsplatz auch die Bereitschaft, in die eigene Qualifizierung zu investieren. So ergab eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft für 2001, dass jeder Zweite die Kosten der von ihm wahrgenommenen Weiterbildung selbst getragen hat.

Zeigen die Mitarbeiter Eigeninitiative bzgl. ihrer Qualifizierung, so sind immer mehr Unternehmen bereit, zumindest teilweise die Kosten für Weiterbildungsaktivitäten zu übernehmen und zwar auch dann, wenn sie nicht ausschließlich im Interesse des Betriebes stehen. Das kann beispielsweise das zur Verfügung stellen von Lernsoftware, das Einrichten des Internet-Zugangs oder die Übernahme der Online-Gebühren betreffen. Eine weitere Variante ist die Unterstützung von Mitarbeitern, die eine Aufstiegsfortbildung planen, z. B. den Besuch einer Berufsakademie oder Meisterschule, durch Beteiligung an den Studiengebühren.

Wird die Weiterbildung als betriebsnotwendig eingestuft, steht für den Betrieb seine Zuständigkeit und Verantwortung außer Frage. Die Qualifizierung findet in der Regel während der Arbeitszeit im Unternehmen, am Arbeitsplatz statt bzw. der Mitarbeiter

wird zum Weiterbildungsveranstalter entsandt. Bei Weiterbildung, die nicht so einfach der „fachlichen Qualifizierung“ zuzuordnen ist (hierunter fallen vor allem Themen aus dem Bereich der Soft Skills), wird die alleinige Zuständigkeit des Betriebs immer häufiger in Frage gestellt. Auch Grundlagenwissen im EDV-Bereich oder Sprachkenntnisse werden zunehmend in der Verantwortung des Einzelnen gesehen. Da die Abgrenzung zwischen „betrieblich notwendig“ und „trägt zur Persönlichkeitsbildung bei“ kaum möglich ist, kommen hier neue Arbeitszeit-/Lernzeitmodelle zum Tragen: Die Weiterbildung soll beispielsweise nach Feierabend oder am Wochenende stattfinden.

Neue flexible Lernformen wie eLearning ermöglichen dem Mitarbeiter, orts- und zeitunabhängig außerhalb seiner Arbeitszeit das Lernpensum zu absolvieren – zu Hause, unterwegs, je nachdem, wie es am günstigsten ist. Gerade, wenn Lernen aus eigenem Interesse, privat motiviert geschieht, ist es wichtig, dass der Lernende auch selbst entscheiden kann, wann und wo er lernt.

Eine andere Möglichkeit, den Mitarbeiter direkt am Weiterbildungsaufwand zu beteiligen, bieten so genannten Lebensarbeitszeitkonten: Die über einen gewissen Zeitraum hinweg angesparten Arbeitsstunden können in Qualifizierungszeiten umgewidmet werden, die dann für Weiterbildungsaktivitäten verwandt werden können. Aus Arbeitszeitkonten werden so Lernzeitkonten.

### **Dokumentation der Lernprozesse**

Gerade individualisierte Qualifizierungsaktivitäten müssen dokumentiert werden, um sie für die persönliche Karriere, aber auch für die betriebliche Personalentwicklung nutzen zu können. Allerdings haben Betriebe und Mitarbeiter in dieser Frage zum Teil unterschiedliche Standpunkte: Für Mitarbeiter ist ein Zertifikat, das den Lernerfolg bescheinigt, wichtig, weil sie damit ihren Marktwert erhöhen, zunächst innerhalb des Unternehmens, aber auch, wenn sie sich extern orientieren wollen. Betriebe dagegen halten

Zertifikate zwar im Sinne einer Erhöhung der Transparenz für sinnvoll, es besteht aber auch die Befürchtung, dass daraus eine Anspruchshaltung des Mitarbeiters erwachsen kann oder die Möglichkeit steigt, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt.

## Erfolgreiche Individualisierung der Weiterbildung erfordert Reformen

Betriebe haben durchaus erkannt, dass die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter in Sachen Qualifizierung und die Individualisierung von Lernprozessen eine Chance darstellt, um den sich ändernden Qualifikationsanforderungen gerecht werden zu können. Um das individuelle Engagement sinnvoll in die betriebliche Personalentwicklung integrieren zu können, muss sich jedoch die Personalentwicklung selbst ändern.

In erster Linie müssen Betriebe das selbstorganisierte Lernen ihrer Mitarbeiter unterstützen und diese Lernprozesse auf die betrieblichen Anforderungen hin orientieren. Großbetriebe, die über eine eigenständige Personalabteilung verfügen, haben eher das Know-how, um Konzepte zur Unterstützung ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und umzusetzen. Kleine und mittlere Unternehmen hingegen, in denen Personalentwicklung häufig durch den Geschäftsführer oder Inhaber nebenbei betrieben wird, haben diese Möglichkeit nicht. Hier müssen neue Wege gefunden werden, die auch für KMU praktikabel sind. Der Zusammenschluss von KMU zu Lernnetzen unter Anleitung eines externen Bildungsexperten wäre beispielsweise ein Ansatz.

Auch eine systematische Erhebung, welche neuen Qualifikationen in Zukunft an Bedeutung gewinnen werden, findet in KMU nur selten statt. Diese ist jedoch erforderlich, um die Mitarbeiter beizeiten entsprechend orientieren zu können. Hier könnten Bildungsträger unterstützend mitwirken: sie leiten die Bedarfserhebung von außen an und entwi-

ckeln darauf aufbauend für das Unternehmen maßgeschneiderte Angebote für Qualifizierung.

Auch bei der Schaffung lernförderlicher Rahmenbedingungen können KMU von den Erfahrungen der Großbetriebe profitieren: Die dort bereits vorhandenen Konzepte gilt es, mit professioneller Unterstützung auf die Anforderungen von KMU zu transferieren.

Die Individualisierung der Weiterbildung bietet die Chance, auch in Zukunft adäquat qualifizierte Mitarbeiter zu haben. Es gilt, die Betriebe, gerade auch KMU, bei der Wahrnehmung der Chance mit flankierenden Maßnahmen zu unterstützen – eine neue Aufgabe und Herausforderung für Bildungsanbieter

### **Literatur:**

Dohmen, G.: Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn 2001

Knappek, H.; Neiss, W.: Selbstverantwortung für Kompetenzen und Karriere. In: Schwuchow, K., Gutmann, J. (Hg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 1999/2000

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

Weiß, R.: Private Aufwendungen für Weiterbildung. In: GdWZ 4/2002