

Tagungsberichte

Perspektiven der Weiterbildung für die Wirtschaft - Kosten und Effizienz betrieblicher Weiterbildung

Unternehmensvertreter ziehen in Zeiten eines erheblichen Kostendrucks auch den Weiterbildungsbereich in ihr Kostenbewußtsein mit ein. Bildungsanbieter versuchen, mit Firmenseminaren und mit arbeitsplatznahe Lernen eine unternehmensspezifische Weiterbildung anzubieten. Aber: Wie ausgeprägt dürfen Investitionen in betriebliche Weiterbildung unter dem Kostenaspekt betrachtet werden? Kann der Erfolg von Qualifizierungsmaßnahmen gemessen und in eine Kosten-Nutzen-Relation gestellt werden? Setzen Unternehmen im Weiterbildungsbereich überhaupt Controlling-Maßnahmen ein? Mit welchen Maßnahmen können Bildungsanbieter die Effizienz der Weiterbildung steigern?

Diese und ähnliche Fragen standen im Mittelpunkt der 4. Fachtagung „Weiterbildung für die Wirtschaft“ zum Thema „Kosten und Effizienz beruflicher Weiterbildung“, die das Institut der deutschen Wirtschaft Köln am 19. März 1996 in München ausrichtete.

Es diskutierten etwa 100 TeilnehmerInnen aus Unternehmen und Bildungseinrichtungen darüber, wie die Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung in Zukunft zu erreichen ist. Einen ersten Input gaben zwei einführende Referate.

Sabine Debener, Leiterin der Abteilung Bildungscontrolling der Frankfurter Flughafen AG, legte in ihrem Vortrag „Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung durch Bildungscontrolling“ die Strategie und Maßnahmen zur wirtschaftlichen Gestaltung von Bildungsarbeit ihres Hauses dar. Mit der Einrichtung eines Bildungscontrollingsystems wurde eine Orientierung an den Kundenanforderungen im Unternehmen verfolgt. Grundsatz für die Berichter-

stattung im Bildungscontrolling ist eine komplette Erfassung von bildungsrelevanten Daten, wobei die qualitative Berichterstattung eine nicht unerhebliche Rolle spielt. Wichtig ist, ob die Ziele der Qualifizierungsmaßnahme erreicht werden und die MitarbeiterInnen ihre Aufgaben nun besser bewältigen können als vorher.

Dr. Eckart Severing, Leiter der Abteilung Bildungsforschung in den Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände (bfz) verdeutlichte, wie Bildungsanbieter ihre Maßnahmen an betrieblichen Problemen orientieren können. In seinem Referat „Wirtschaftlichkeit externer Weiterbildung durch Orientierung an betrieblichen Problemen“ wies er darauf hin, daß der Nutzen von Weiterbildung nur schwer monetären Größen zuzuordnen ist. Die Effizienz betrieblicher Weiterbildung wird durch neue Formen der Qualifizierung (z.B. arbeitsplatznahe Weiterbildung, selbstorganisiertes Lernen) gesteigert. Eine besondere Rolle werden in Zukunft auch die Dezentralisierung und Zeitentkoppelung der betrieblichen Bildung mit interaktiven Lernmedien spielen, wodurch sich die Beziehungen zwischen Betrieben und Bildungsträgern entscheidend verändern werden.

„Mehr Leistung mit weniger Mitteln - Strategie einer neuen Wirtschaftlichkeit“ - unter diesem Motto stand die Podiums- und Plenumsdiskussion am Nachmittag.

Unternehmen - insbesondere Klein- und Mittelbetriebe - seien kaum noch in der Lage, ihre Beschäftigten für Weiterbildung freizustellen betonte Elisabeth Deutsch, Landesverband des Bayerischen Groß- und Außenhandels. Der Grund liegt im Zeitmangel und darin, daß die Arbeiten nicht übertragen werden können. Auch Ansgar Pieper, vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln, unterstrich, daß die Freistellung der Beschäftigten nach wie vor ein enormer

Kostenverursacher ist - vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen. Eine kostengünstige Alternative können arbeitsplatznahe Lernformen sein. Bildungsforscher Eckart Severing von den Bildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände forderte mehr Effizienz in der beruflichen Weiterbildung durch mehr selbstorganisiertes Lernen und Lernen in Realprojekten.

Einhellig waren alle ReferentInnen der Meinung, die Konsequenz des zunehmenden Kostendrucks könne nicht sein, sich unzureichend ausgebildete und weitergebildete Arbeitskräfte zu leisten. Wolfgang Strasser, Unternehmens- und Personalberater, merkte an, daß die hohe berufliche Kompetenz einer der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist. Lernen wird verstärkt in der Freizeit absolviert werden.

Wie aber reagieren die Bildungsanbieter auf das zunehmend schwieriger werdende Seminargeschäft? Sie bieten den Nachfragern maßgeschneiderte Weiterbildungen an, die sich eng an den betrieblichen Problemen und Aufgaben orientieren. Reinhold Weiß vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln meinte hierzu, daß die Kunden mehr und bessere Leistungen erwarten, ohne daß dies zu höheren Kosten führen darf. Dennoch gestehen die Unternehmen zu, daß zielgerichtete effektive Bildungsarbeit teurer ist als Massenware. Das zumindest räumte Sabine Debener ein.

Im Vorgriff auf diese Podiumsdiskussion wurde vorab ein Fragekatalog zur inhaltlichen Eingrenzung des Themas vorgelegt. In vier Blöcken (Kosten und Finanzierung, Evaluierung, Wirtschaftlichkeit sowie Probleme bei der Kooperation zwischen Unternehmen und Bildungsanbietern) sollten über Fragen der inhaltliche Rahmen abgesteckt werden. Dies konnte im Rahmen der Tagung nur teilweise erreicht werden. Die TagungsteilnehmerInnen hatten aber mehrfach Gelegenheit, sich aktiv in die Diskussion einzuschalten.

Ein kurzes Fazit: Viele Fragen zur Wirtschaftlichkeit von beruflicher Weiterbildung blieben offen. Bildungscontrolling und die Orientierung der Weiterbildungsanbietern an be-

trieblichen Problemen werden hierfür als Basis fungieren.

Die bisher doch eher vernachlässigte Kategorien (Wie rechnen sich Weiterbildungsmaßnahmen, und was lohnt sich warum?) werden in Zukunft immer bedeutsamer.

Martina Riezler (Dortmund)

Soziologische Beratung

Unter diesem Titel hatte der Berufsverband der Deutschen Soziologen (BDS) vom 14.-16.03.1996 zur IX. Tagung für Angewandte Soziologie in die Räume der Kölner Universität eingeladen. Ca. 25 ReferentInnen aus Wissenschaft, Praxis, Politik und Wirtschaft berichteten über Probleme und Erfahrungen aus ihrer beruflichen Beratungspraxis; dabei reichten die Felder von der Unternehmensberatung, Organisations- und Personalberatung über Umwelt- und Politikberatung und die Bildungs- und Berufsberatung bis zur Beratung im Sozialbereich und der Medizin. Diese "Praxisbereiche" und -berichte wurden ergänzt durch Vorausworkshops, Podiumsdiskussionen zum Thema Theorie der Beratung (einführend), Zukunft der Beratung sowie die Ausbildung zum BeraterInnen.

Für den Berufsverband hatte die Wahl des Themas in erster Linie eine professionsstrategische Bedeutung. Denn Beratung ist eine boomende Dienstleistungsbranche, in der viele wissenschaftlicher Beschäftigungsmöglichkeiten, auch in Form der selbständigen Existenzgründung, finden. Zwar sind dies vorwiegend ÖkonomenInnen, IngenieurInnen und PsychologInnen, aber eben auch SoziologInnen: Von den BDS-Mitgliedern z.B. sind 10% in Feldern der Beratung tätig, ca. 25% haben im weiteren Sinne mit Beratung zu tun.

Aufgrund des großen beruflichen Konkurrenzdrucks, dem SozialwissenschaftlerInnen und insbesondere Nur-SoziologInnen ausgesetzt sind zog sich denn auch immer wieder als roter

Faden durch die Diskussionen, was das spezifisch Soziologische an der Beratung sei? Was ist soziologische Beratung, und was kann sie leisten? Welche spezifischen Kompetenzen bringen Soziologen mit?

So wurde zunächst die gestiegene Nachfrage nach Beratung selbst soziologisch erklärt: Aufgrund von gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Globalisierung, Destabilisierung, zunehmender Komplexität und "neuer Unübersichtlichkeit" in der Informationsgesellschaft steige das Bedürfnis nach Kompetenz, Legitimation und Innovation. Beratung sei "Veränderungsmanagement", das Wandlungsprozesse beschreibe und begleite. Es gehe um die Beseitigung von Innovations-, Führungs- und Kommunikationsdefiziten, um Steigerung der Problemlösungskapazität, um Handlungsalternativen und Anregung zur (Selbst-) Veränderung (Dr. Hans Werner Busch (Atlas Elektronik GmbH, Bremen), PD Dr. Heinrich W. Ahlemeyer (ISYS, Münster)). Da es in diesem Veränderungsprozeß um die Beschreibung von sozialen Systemen gehe, um Kommunikations- und Beziehungsgeflechte, in denen der Mensch und menschliches Handeln im Mittelpunkt steht (bspw. bei der Einführung von Gruppenarbeit als neuem Produktionskonzept), sei Beratung ein genuiner Gegenstand der Soziologie. Darüber hinaus sei die Beratung selbst eine soziale Situation, in der der Berater eine soziale Rolle einnehme. Somit könne der Beratungsprozeß selbst zum Gegenstand soziologischer Reflexion werden (PD Dr. Tilmann Allert (Universität Tübingen, Seminar für Soziologie)), könne die Soziologie z.B. Kriterien für die Qualifizierung und den Ablauf von Beratung entwickeln helfen (Dipl.-Soz. Jürgen Lehmann). Genau hierin unterscheidet sich auch der Berater vom Gutachter, die Beratung von der Expertise, weil der Berater selbst in den sozial-organisatorischen Veränderungsprozeß einbezogen ist. Die überwiegende Mehrheit der anwesenden SoziologInnen allerdings ließ eine soziologische Reflexion der eigenen Berufspraxis vermissen und konzentrierte sich in ihren Referaten stärker auf die Präsentation ihrer Instrumente und Methoden. Empirisch fundierte und zugleich theore-

tisch anspruchsvolle Überlegungen zu den Möglichkeiten der Soziologie in der (Unternehmens-) Beratung, wie sie Prof. Dr. Jürgen Markowitz (Universität Halle-Wittenberg, Institut für Soziologie) z.B. in systemtheoretischer Perspektive und nachvollziehbar (!) vorstellte, waren eher die Ausnahme.

Die Frage nach den Transfer- und Verwendungsmöglichkeiten soziologischen Denkens wurde verschieden beurteilt: Von der Seite einiger WissenschaftlerInnen wurde auf die unterschiedliche Logik der Bereiche Wissenschaft und Praxis hingewiesen. Nach Prof. Dr. Volker Ronge (Universität Wuppertal) strukturiere sich das Wissen im praktischen Bereich nicht nach dem Muster der Wissenschaft; es verschwinde sozusagen im Zuge der Umsetzung. Mit dem Begriff Transfer sei dieser komplexe Vorgang nicht treffend beschrieben. Es handle sich vielmehr um einen Prozeß der Kontextualisierung, um Transformation. Ähnlich wurde das Problem von Berthold Vogel (SOFI, Göttingen) formuliert, der auf große methodisch-systematische Unterschiede zwischen Wissenschaft und Praxis hinwies und sich für die Autonomie der wissenschaftlichen Fragestellungen aussprach, die nicht durch praktische Fragen überlagert werden dürften. Beide wiesen darauf hin, daß der Transfer von Wissen ein "hochkomplexer Prozeß" bzw. eine "methodologische Frage" sei und daß sich die Ver-, erst recht die Anwendung des Wissens dem Wissenschaftler entziehe. Der Praxisbezug werde vom Praktiker, nicht vom Sozialwissenschaftler hergestellt, gemäß der "Nutzer-Souveränität".

Die Frage der Verwendung von SoziologInnen und soziologischem Wissen in der Beratungspraxis wurde von der Mehrzahl der ReferentInnen erheblich pragmatischer und weniger akademisch beurteilt hinsichtlich der Nützlichkeit bestimmter Kompetenzen. Als wertvolle Fähigkeiten von SoziologInnen wurden immer wieder die Methoden der empirischen Forschung und der Datenanalyse (als Handwerkszeug), das analytisch-verstehende sowie interdisziplinäre Denken hervorgehoben. Sehr häufig kritisiert wurde der soziologische Fachjargon, der der Praxis nicht angemessen sei.

In der Podiumsdiskussion über Ausbildung zum Berater wurden weitere Qualifikationsanforderungen für BeraterInnen diskutiert: Regelmäßig hervorgehoben wurde die Fähigkeit, die eigene Rolle kontinuierlich im Prozeß zu reflektieren (z.B. Dr. Ekkehard Nau (Beratung - Training - Entwicklung, Köln) sowie Elemente der Supervision und Selbsterfahrung (auch Dr. Wolfgang Beywl (Universität zu Köln)). Spezifische Fachkenntnisse, z.B. aus den Wirtschaftswissenschaften, seien sehr wichtig. Als praktisches Handwerkszeug gelten Fähigkeiten im Umgang mit Gruppen, Moderations- und Präsentationstechniken, Gruppendynamik und Gesprächsführung. Kritisch wurde in diesem Zusammenhang u.a. das Verhältnis zur akademischen Soziologie, zur universitären Lehre und ihren veralteten Strukturen, innerhalb derer Begriffe wie Moderation und Beteiligten-Orientierung offenbar Fremdworte sind, diskutiert. Der Universität wurde schließlich ironisch selbst eine Beratung empfohlen.

Institutionalisierte Ausbildungswege sind sehr selten: Alle bis auf einen der anwesenden Berater sind dies geworden durch praktische Erfahrung und learning by doing sowie Zusatzausbildungen. Dr. Heine von Alemann (Universität zu Köln, Vorsitzender des BDS) brachte dies schon in seinem einleitenden Vortrag auf die Formel: "Berater wird man, indem man berät." Angehenden BeraterInnen wurden Praktika und z.B. therapeutische Zusatzausbildungen empfohlen. Auch die Qualität der "Ausbildung" an der Universität wurde in diesem Zusammenhang kritisch hinterfragt. Es kam die Anregung, berufssoziologische Kenntnisse über die Biographien von BeraterInnen zu sammeln und Ausbildungsmöglichkeiten / -angebote zu sichten, da die Angebote an Zusatzausbildungen in der Regel unübersichtlich, teuer und berufsbegleitend sind. Lehmann wies darauf hin, daß es schon vor einigen Jahren im BDS eine Initiative gegeben hat, eine "Bildungsakademie" zu gründen, die Qualifikationsanforderungen formulieren sollte. Diese Arbeit im BDS könne wieder aufgenommen werden. Der Berufsverband sollte außerdem die Frage stellen, ob sich in dem boomenden Berufsfeld "Bera-

tung" auch für Frauen zukünftige Beschäftigungschancen eröffnen (lassen). Der verschwindend geringen Zahl von Frauen unter den PodiumsteilnehmerInnen und den ReferentInnen nach zu urteilen, könnte es sich bislang um einen reinen Männerberuf handeln. Bezüglich der beruflichen Geschlechtsspezifität wies Beywl darauf hin, daß männliche Soziologen eher eine Affinität zu Großorganisationen hätten, Frauen dagegen seien eher im Feld der Beratung von kleinen Teams oder Einzelpersonen tätig.

Insgesamt bot die Tagung eine breite Palette an Beispielen für die Beratungspraxis. Allerdings litt das Angebot auch an einer mangelnden thematischen Strukturierung, so daß der Versuch, das extrem weite Feld des "Beratungsbereichs" darzustellen, dann doch eher in einem Rundumschlag oder Sammelsurium endete. Schließlich wurden die ZuhörerInnen erheblich strapaziert durch die Masse und den Vortragstil der ReferentInnen: 15 geballte Frontal-Vorträge an einem Tag, gespickt mit Projektorfolien und inhaltsreichen Fachbegriffen, dazu extrem kurz bemessene Diskussion- und Pausenzeiten führten schlicht zur Überforderung der ZuhörerInnen und riefen Passivität wie auch ironische Bemerkungen hervor, da der Widerspruch zu einigen formulierten Beraterqualitäten (Beteiligtenorientierung, Moderation, sprachliche Anpassung, Einfühlung und Zurückhaltung, aktives Zuhören etc.) offenkundig war.

Ob sich die zu Beginn formulierte optimistisch-pessimistische Prognose bestätigen wird, daß die Nachfrage speziell nach soziologischer Beratung kaum, die nach dem subversiven und kritischen Potential wissenschaftlich fundierter Beratung und damit u.a. auch nach soziologischer Beratung hingegen sehr wohl zunehmen werde, bleibt auch nach dieser Tagung vorerst noch offen.

Es wurde angekündigt, daß noch in diesem Jahr ein Tagungsband herausgegeben wird, der die Beiträge dokumentiert. Hierauf darf man gespannt sein.

Verena Zech (Köln)