

## **Bildung als berufliche Zukunft**

(cs) Universitätsprofessor Dr. Stephan Laske, Vorstand des Instituts für Organisation und Lernen an der Sowi Innsbruck, im Gespräch mit dem Bezirksblatt über die Notwendigkeit innerbetrieblicher Weiterbildung und die Bedeutung von Lernen für die Zukunft.

**Bezirksblatt:** Welchen Wert hat innerbetriebliche Weiterbildung für die Arbeitnehmer heutzutage im Vergleich zu früher?

**Laske:** In dieser Allgemeinheit lässt sich die Frage nur schwer beantworten. Der Stellenwert der innerbetrieblichen Weiterbildung dürfte u.a. von der Branche und deren Wettbewerbsintensität, von der Position und dem Tätigkeitsbereich der Arbeitnehmer, der Firmenkultur usw. abhängig sein. Wichtig ist dabei, dass es nicht immer nur um formale Weiterbildung geht, sondern vor allem um arbeitsplatznahes Lernen. Jedenfalls dürfte trotz zunehmender Fachkräfteknappheit gelten: Weiterbildung ist eine Art „*Impfung gegen Arbeitsmarktrisiken*“.

**BB:** Wieso sollte die Weiterbildung der Mitarbeiter auch für die Firmen ein wesentliches Thema sein?

**Laske:** Zunehmend unterscheiden sich Betriebe einer Branche weniger durch die Art ihrer Produkte oder ihre Preisgestaltung als vielmehr durch die Qualität ihres Personals, dessen Haltung gegenüber den Kunden, dessen Fähigkeit, schnell, flexibel und phantasievoll mit Kundenproblemen umzugehen. Qualifiziertes Personal wird als der zentrale Wettbewerbsfaktor für die Zukunft gesehen (man denke nur an die Serviceorientierung im Bereich der Gastronomie). *Qualität fällt aber nicht vom Himmel* – sie muss ständig neu erarbeitet werden; und je dynamischer die Umwelt ist, desto größer ist der Lern- und Anpassungsbedarf.

Noch ein Nachsatz: Bei innerbetrieblicher Weiterbildung passiert sehr viel mehr als bloße Wissensaneignung. Die sozialen und kulturellen Wirkungen des gemeinsamen Lernens sind fast genauso wichtig, wie irgendwelche Lerninhalte ...

**BB:** Gewinnt der Aspekt der innerbetrieblichen Weiterbildung in Zukunft noch an Bedeutung?

**Laske:** Ja – mit großer Wahrscheinlichkeit. Der Qualitätswettbewerb wird zunehmen; es wird immer wichtiger werden, das qualifizierte Personal an den Betrieb zu binden. In diesem Zusammenhang will ich darauf verweisen, dass Weiterbildung vermutlich stärker auf bestimmte Zielgruppen ausgerichtet sein wird: z.B. den Führungsnachwuchs, ältere Mitarbeiter, Frauen (und Männer?), die eine Kindererziehungspause einlegen.

**BB:** Wohin geht der Trend bei der Weiterbildung? Wird es sich eher um ein ‚Training on the job‘ handeln oder auch neue Aspekte hinsichtlich der Veränderung der Unternehmensumwelt umfassen?

**Laske:** Hier kann ich zunächst nur allgemein antworten: Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft vorhersagen wollen. Nun, ich wage es dennoch: innerbetriebliche Weiterbildung – das deutet sich schon seit einiger Zeit an – dürfte tendenziell eher arbeitsplatznah, also „on the job“ ausgerichtet sein. Es wird stark problemnah angelegt sein müssen (also eher weniger „Wissensaneignung für Vorratslager“ betreffen – das veraltet zu schnell, verstaubt, wird vergessen). Und es wird schließlich stark auf gemeinsames Lernen, d.h. auf gemeinsame Erfahrungsgewinnung ausgerichtet werden.

Nur noch im Ausnahmefall wird Weiterbildung als Belohnung vergeben werden. Und deshalb wird auch der Begründungsbedarf, weshalb welche Maßnahme zu welchen Kosten bei welchem Anbieter besucht werden soll, immer größer werden.

**BB:** Wie können Mitarbeiter dazu motiviert werden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen?

**Laske:** Salopp würde ich sagen: „Gar nicht!“ Ich motiviere meine Mitarbeiter nicht zur Weiterbildung. Zum Lernen kann man niemanden zwingen (wer Kinder hat, weiß das). Wer nicht kapiert, dass (Weiter-)Bildung die Grundlage seiner beruflichen Zukunft ist, soll es bleiben lassen – er muss dann allerdings auch die Konsequenzen des Nicht-Lernens auf sich nehmen. Oder anders herum: Wer lernen will, sollte vom Betrieb gefördert werden, ohne ihm bzw. ihr allerdings die gesamte Lernverantwortung abzunehmen (z.B. durch volle Kostenübernahme).

**BB:** Wie kann die Firma sicherstellen, dass die Weiterbildungsmaßnahmen auch fruchten bzw. für die Firma erfolgreiche Auswirkungen haben?

**Laske:** Erstens: durch sorgfältige Planung (Inhalte, Form, Organisation, Vor- und Nachbereitung)

Zweitens: durch systematisches Interesse an dem, was die Mitarbeiter gelernt haben (regelmäßige Nachfrage durch Kollegen und vor allem Vorgesetzte, regelmäßige Berichterstattung über das, was Neues gelernt wurde; hier liegt in der Praxis übrigens ein großes Defizit)

Drittens: durch regelmäßige Überprüfung, was in den Alltag übernommen werden kann. Wenn es Lerngruppen gibt, fällt dieser Transfer sehr viel leichter.

Viertens: durch aktive Teilnahme von Vorgesetzten an den Maßnahmen (bis hin zu den Angehörigen der obersten Hierarchieebene: Hier wird die Rede vom Vorbildverhalten der Chefs wirklich praktisch!).

Fünftens: durch sorgfältige Auswahl der Weiterbildungsanbieter.

Sechstens: dadurch, dass die Leistung der Weiterbildungsverantwortlichen systematisch mit dem Erfolg der Weiterbildung verknüpft wird.

**BB:** Auf welchen Mitarbeiter sollte der Fokus der Weiterbildungsmaßnahmen liegen?

**Laske:** Natürlich wäre es einfach zu sagen: Auf den Schlüsselmitarbeitern, also auf jenen, die letztlich für die Kernkompetenzen eines Unternehmens verantwortlich sind. Bei finanzieller Knappheit ist das logisch. Ich würde die Antwort etwas modifizieren: Auf Schlüsselmitarbeitern und auf jenen, die besonders geeignet sind, das erworbene Wissen an Kolleginnen und Kollegen weiter zu geben. D.h. konkret: wo immer es geht, sollte man innerbetrieblich Multiplikatoren für die Wissensweitergabe suchen und qualifizieren. Das ist mittelfristig deutlich effizienter ...

**BB:** Umfasst Weiterbildung auch den Bereich des internen Know-How Transfers bzw. wird dieser Bereich nicht unterschätzt, da er meist nicht in Geldwerten ausgedrückt wird? Welche Relevanz hat der betriebsinterne Know-How Transfer für die Steigerung des Wertes eines Mitarbeiters am Arbeitsmarkt?

**Laske:** Uneingeschränkt: ja! Wenn's um Lernen geht, muss das nicht zwingend formalisiert sein. Menschen haben so viel Erfahrungswissen. Nur gibt es viele Beispiele, dass sich niemand um dieses Erfahrungswissen kümmert – es scheint nichts wert. Dabei leben Betriebe zu einem Großteil von diesem Hintergrundwissen. Aktive Vorgesetzte versuchen, Arbeitssituationen zu schaffen, in denen dieses Wissen ganz locker einfließen kann – und vor allem auch ausdrücklich Wert geschätzt wird.

Übrigens: Wenn Sie dieses Wissen nicht wertschätzen, tut dies möglicherweise Ihr Konkurrent um gutes Personal ...

**BB:** Werden die Wissensarbeiter, wie Peter Drucker (ein Visionär hinsichtlich der Entwicklung unsere Arbeitswelt – Anm.) sie beschreibt, unsere Zukunft sein oder hat sich hier der Schwerpunkt verändert?

**Laske:** Unsere Zukunft wird nicht von einem einzigen Typus bestimmt werden. Es ist die Vielfalt, die den Reichtum unseres Landes bestimmt – es gibt nicht nur Arbeitsplätze für klassische „Wissensarbeiter“. Wir brauchen vielmehr eine ausgeprägte Wertschätzung für unterschiedlich qualifizierte Arbeitnehmer in unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen.

**BB:** Kann/Soll jeder Mitarbeiter ein Wissensarbeiter sein? Wie kann ein Arbeiter eines Produktionsbetriebes, der vorwiegend manuelle Arbeit verrichtet, sich intern weiterbilden bzw. ist die Weiterbildung hier notwendig? Sollen auch Hilfsarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen oder ist hier eine Trennung des Ansatzpunktes zur Weiterbildung notwendig?

**Laske:** Was wir in unserem Land zu allererst benötigen, ist eine möglichst ideologiefreie Einstellung zu Bildung und Lernen, sind Bildungseinrichtungen, die Lust am Lernen vermitteln, die Lernen nicht in einen formalen Rahmen von 50 Minuten hineinpressen, in denen man Lernen lernen kann. Dringend erforderlich ist ein Schulunterricht, der Denken erlaubt und Kreativität fördert; ist eine Schule, in der es die Kinder bedauern, wenn der Unterricht vorbei ist und sich schon während der Ferien auf das nächste Schuljahr freuen. Und das gilt für alle Schultypen gleichermaßen. Das mag heute noch als Utopie erscheinen. Aber Wirtschaft und Gesellschaft benötigen Arbeitskräfte, die während ihrer Ausbildung die Freude am Lernen erfahren haben und sich von selbst auf Weiterbildung einlassen wollen. Dann wird Ihre Frage vermutlich überflüssig.