



Ursula Zmölnig

*Mag. (FH), seit 01. 01. 1990 Chefin vom Dienst und Marketingleiterin von WINGbusiness.
Absolventin der FH für Marketing,
Diplomarbeitsthema:
Berufsbegleitender Weiterbildungsmarkt mit akademischem Abschluss in Österreich.*

Investieren in Human Capital = Lebenslanges Lernen = Berufsbegleitendes Lernen

Durch den grundlegenden Wandel im Arbeitsbereich, durch Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft und dem damit verbundenen Einfluss auf die Gesellschaft kommt der beruflichen Weiterbildung eine immer größere Bedeutung zu. Der Beitrag der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung ist ein entscheidender Produktionsfaktor in der Wirtschaft und hat Einfluss auf die soziale Entwicklung eines Landes. Die Rolle der beruflichen Weiterbildung wird darüber hinaus durch die zunehmende Erkenntnis, dass lebenslange Weiterbildung ein wesentlicher Bestandteil wirtschaftlicher Stärke und kultureller Entwicklung ist, beeinflusst.

Die Weiterbildungsteilnahme der Berufstätigen wird von einer Reihe von Faktoren beeinflusst.

Weiterbildung als Motivationssteigerung

Die Personalkosten der Unternehmen steigen und es gibt immer mehr freiwillige und gesetzliche Sozialleistungen. Während die gesetzlichen Sozialleistungen wenig oder kaum Gestaltungsspielraum lassen, können freiwillige Sozialleistungen dazu genutzt werden, die Einstellung der Arbeitnehmer zum Betrieb und zur Arbeit zu beeinflussen. Dies wird durch die Steigerung der Motivation der Arbeitnehmer zu erreichen

Weiterbildung stellt ein Instrument der Motivationssteigerung dar

versucht. Die Weiterbildung stellt in diesem Sinne ein Instrument zur Motivationssteigerung dar.

Eine Theorie zur Motivation von Arbeitnehmern ist die Bedürfnistheorie von Maslow. Er geht davon aus, dass menschliches Handeln durch fünf Motive geprägt wird. Diese Motive stellen menschliche Grundbedürfnisse dar, die

Maslow als maßgeblichen Antrieb zur Leistungserbringung betrachtet. Da nach Maslows Bedürfnispyramide Führungskräfte

heute bereits die pekuniäre Motivationsstufe übersprungen haben, streben sie immer mehr nach Selbstverwirklichung, je höher sie in der Hierarchie des Unternehmens aufgestiegen sind.

Literatur

Nonaka I./Takeuchi H.: The Knowledge-Creating Company, New York/Oxford 1995.
Vogel J.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D.: Das 21. Jahrhundert, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Kompetenz und Innovation, München 1997.

Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.

Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.

Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.

Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.

Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.

Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.

Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.
Kotter D./Zenger A.: Die Kunst des klugen Handelns, München 1997.

Weiterbildung ist ein Mittel zur Befriedigung der Wertschätzungs- und Selbstverwirklichungsbedürfnisse. Wertschätzungsbedürfnisse umfassen auch das Streben nach Status und Anerkennung, das häufig mit beruflichem Aufstieg erreicht wird.¹

Weiterbildung als Sozialleistung

„Laut Gaugler gehört die betriebliche Weiterbildung zur Maßnahmengruppe, Schutz der Arbeitskraft und der Förderung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.“² Diese Gruppierung ist jedoch zu ungenau und bedarf einer Erweiterung.

Die unternehmerischen Motivationen für betriebliche Sozialleistungen, die den Unternehmenserfolg beeinflussen, haben verschiedene Ziele: Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, Erhaltung und Steigerung der Leistungsmotivation, Förderung der Selbstverantwortlichkeit und Persönlichkeitsbildung der Mitarbeiter usw. Die Leistungsmotivation hängt von verschiedenen Faktoren ab, die natürlich ebenso dem Wertewandel unterliegen.

Unternehmen sehen daher in der Sozialleistung „Weiterbildung“ eine motivationsfördernde Ergänzungsfunktion.

Weiterbildung als Folge sinkender Wissens-Halbwertszeit

Die Vorstellung, dass ein Arbeitnehmer nach der Schulzeit eine Lehre oder ein Studium absolviert, damit einen „Beruf“ erlernt, um diesen dann bis zum Rentenalter auszuführen, ist heute nicht mehr realistisch. Das dürfte in der Zukunft nur mehr ein Ausnahmefall in der komplexen Wirtschafts-Industrie sein.

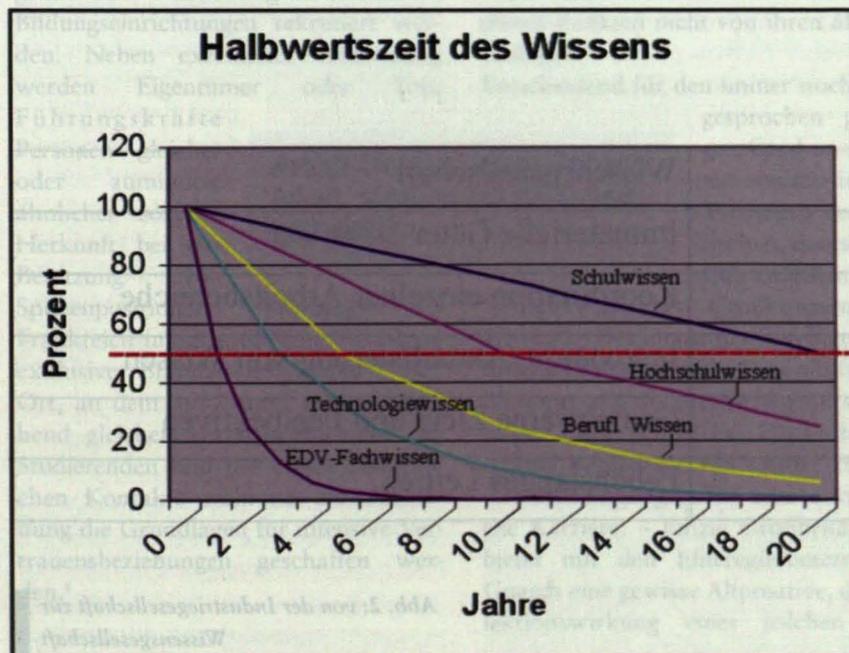
Weiterbildung als Qualifikationsfaktor

„Die bekannte Harvard-Ökonomin Rosabeth Moss Kanter sieht eine der wichtigsten Folgen der Globalisierung in der Verschmelzung der nationalen Managementkulturen zu einer ‚Weltkultur des Managements‘ und der Herausbildung einer globalen Elite aus Topmanagern als Spitze einer neuen ‚Weltklasse‘. Angesichts der rasanten Internationalisierung der Wirtschaft und der drastisch steigenden

Anzahl grenzüberschreitender Unternehmenszusammenschlüsse spricht tatsächlich einiges für die Annahme, dass sich in den obersten Führungsetagen der international tätigen Großkonzerne spürbare Veränderungen vollzogen haben, nationale Rekrutierungsmuster zunehmend von internationalen ersetzt werden.“³ Weiterbildung mit akademischem Grad wird daher in Zukunft immer wichtiger werden, um Spitzenpositionen im internationalen Management einnehmen zu können. Nach der beruflichen Stellung der Teilnehmer/innen ergeben sich stark unterschiedliche Weiterbildungsquoten: So beteiligten sich innerhalb von fünf Jahren leitende Angestellte im öffentlichen Dienst und Beamte in leitenden Positionen zu 80 Prozent an Weiterbildungsaktivitäten. Diese hohe Beteiligungsrate kann damit erklärt werden, dass öffentliche Dienstgeber in hohem Ausmaß bereit sind, die Kosten teilweise oder ganz zu übernehmen. Selbständige und freiberuflich Tätige zeigen ein ähnlich hohes Teilnahmeverhalten (78%). Am schwächsten ist die Teilnahme bei gering bzw. unqualifizierten Arbeitern ausgeprägt (22%).⁴

Unternehmen sehen in der Sozialleistung „Weiterbildung“ eine motivationsfördernde Ergänzungsfunktion.

Verschmelzung der nationalen Managementkulturen zu einer „Weltkultur des Managements“



Halbwertszeiten:

Schulwissen	20 Jahre
Hochschulwissen	10 Jahre
Berufl. Fachwissen	5 Jahre
Technologie-Wissen	3 Jahre
EDV-Fachwissen	1 Jahr

Abb.1: Weiterbildung aufgrund sinkender Halbwertszeit

Weiterbildung durch den Wandel von Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft

Durch den Wandel von der Industriegesellschaft zu einer Wissensgesellschaft wird das lebenslange Lernen ein immer zentralerer Produktionsfaktor.

Der Begriff „Wissensgesellschaft“ betont – im Unterschied zu „Informations-Gesellschaft“ stärker die kognitiven Fähigkeiten der Menschen. Informationen sind lediglich die Rohmaterialien, aus denen bedeutungsvolles, praxisrelevantes Wissen entstehen kann. Etymologisch hängt Wissen mit Bewusstsein, Gewissheit, auch mit Gewissen zusammen. Wissen beinhaltet eine Kenntnis von Daten und Fakten (to know what), aber auch Einsicht in Ursachen und Zusammenhänge (to know why) sowie einen souveränen Umgang mit Medien und Experten und nicht zuletzt eine Handlungsfähigkeit angesichts von Nichtwissen. Denn mit dem Wissen wächst zwangsläufig unser Nichtwissen.

Es ist ein Merkmal der modernen Arbeitswelt, dass das Wissen – neben dem Kapital, den Bodenschätzen, der körperlichen Tätigkeit – zu einer eigenständigen Produktivkraft wird. Des-

halb sind Arbeitslosigkeit und Frühverrentung oft auch mit einer Vergeudung kognitiver „Ressourcen“ verbunden.

Weiterbildung für neue Schlüsselqualifikationen

Dieter Mertens vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit hat mit seinen Überlegungen zu Schlüsselqualifikationen Anfang der 70er-Jahre den Anstoß zu einer sehr breiten Diskussion gegeben. „Die von ihm so genannten Schlüsselqualifikationen sind eine Antwort auf die wachsenden „Verfallzeiten“ der fachlichen Qualifikationen, die in zunehmendem Maße zu „Wegwerfqualifikationen“ verkommen sind und sie beschreiben die als notwendig erachtete Fähigkeit der Berufstätigen, auf unvorhersehbare neue Anforderungen des Arbeitsmarktes flexibel und schnell reagieren zu können.“⁵

Mertens unterscheidet vier Arten von Schlüsselqualifikationen:

- Basisqualifikationen = Qualifikationen höherer Ordnung mit einem breiten Spektrum vertikalen Transfers in Beruf und Gesellschaft. Dies sind z.B. logisches, dispositives, konzeptionelles, kontextuelles und ana-

lytisches Denken und kreatives Vorgehen.

- Horizontqualifikationen = Informationen über Informationen (horizont-erweiternde Qualifikationen), die Fähigkeit zur Informationsgewinnung, Informations-Interpretation.
- Breitenelemente = ubiquitäre Ausbildungselemente, Kenntnisse und Fähigkeiten, die schon fast zur Allgemeinbildung gehören und an vielen Arbeitsplätzen als praktische Anforderungen auftreten. Z.B. Kenntnisse in Arbeitsschutz oder heute besonders EDV-Kenntnisse.
- Vintage-Faktoren = generationsbedingte Lehrstoffe und Bildungsinhalte, welche Bildungsunterschiede zwischen den Generationen aufheben sollen, z.B. Grundwissen über fremde Kulturen, das Erlernen von Programmier-Techniken, Lernen und Anwenden der englischen Sprache

Betriebe, die freie Stellen zu besetzen haben, verlangen von ihren neuen Mitarbeitern weit mehr als nur fachliche Kompetenz:⁶ In 72 % wird besonderer Wert auf soziale Kompetenz gelegt und spezielle Erwartungen an die Persönlichkeit des zukünftigen Mitarbeiters gehegt:

Lebenslanges Lernen = Berufsbegleitendes Lernen

Die Weiterbildung stellt in der Arbeitswelt ein Instrument zur Mitbewältigung des Wandels dar. In diesem Sinne ein Instrument zur Mitbewältigung des Wandels.

Industriegesellschaft	Wissensgesellschaft
Materielle Güter	Immaterielle Güter
Klassische Arbeitsteilung	Koordination einzelner Arbeitsbereiche
Operationale Effizienz	Innovation, Aktualisierung von Wissen
Management Kontrolle	Gemeinsame Ziele und Perspektiven
Ausbildung	Lebenslanges Lernen

Abb. 2: von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft

- 31 % Teamfähigkeit
- 31 % Belastbarkeit und selbständige Arbeitsweise
- 13 % Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit
- 10 % Durchsetzungsvermögen und Kreativität
- 6 % Organisationstalent und sicheres Auftreten
- 4,5 % Mobilitätsbereitschaft

Dies bedeutet, dass neben fachlicher Kompetenz auch überfachliche Fähigkeiten in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Weiterbildung in der Europäischen Union

In den letzten Jahren findet ein Zusammenwachsen der europäischen Staaten, bedingt durch den Zusammenschluss einzelner Staaten in der Europäischen Union, statt. Ein wichtiges Datum stellte dabei die Öffnung des europäischen Marktes dar, die zwar ein erstes Zusammenwachsen auf wirtschaftlicher Ebene bedeutete, aber durch mehrere Bildungsprogramme und Aktionsprogramme unterstützt wurde. Somit hat Weiterbildung die zusätzliche Aufgabe erhalten, das wirtschaftliche Zusammenkommen innerhalb Europas zu stützen und eine Mitwirkung der Bürger an der Gestaltung Europas voranzutreiben.⁷

Zukünftig werden Top-Manager aufgrund ihrer Ausbildung an exklusiven Bildungseinrichtungen rekrutiert werden. Neben exzellenter Ausbildung werden Eigentümer oder Top-Führungskräfte Personen gleicher oder zumindest ähnlicher sozialer Herkunft bei der Besetzung von Spitzenpositionen bevorzugen. In Frankreich und Großbritannien bilden exklusive Bildungseinrichtungen den Ort, an dem auf Grund einer weitgehend gleichen sozialen Herkunft der Studierenden und der engen persönlichen Kontakte während der Ausbildung die Grundlagen für intensive Vertrauensbeziehungen geschaffen werden.⁸

Arbeit ist nicht mehr Lebensinhalt, sondern Teil der Lebensgestaltung

Eine nähere Betrachtung der 100 größten deutschen, französischen, britischen und US-amerikanischen Unternehmen zeigt allerdings, dass von einer wirklichen Internationalität des Topmanagements immer noch keine Rede sein kann. Die Anzahl der Ausländer an der Spitze dieser multinational tätigen Großkonzerne liegt überall auf einem sehr niedrigen Niveau. Sie reicht von gerade einmal zwei in den deutschen (darunter der Deutschösterreicher Piech) und französischen Unternehmen über drei in den US-Konzernen bis zu sieben (sechs davon aus dem Commonwealth) in den britischen Firmen. Mit der Auslandserfahrung der einheimischen Topmanager ist es auch nicht sonderlich gut bestellt. Gerade einmal 7 Prozent (USA) bis max. 25 Prozent (Deutschland und Großbritannien) waren während des Studiums oder später im Beruf ein halbes Jahr oder länger im Ausland. Diejenigen, die beruflich außerhalb ihres Heimatlandes tätig waren, waren dies zudem in der Regel ausschließlich in Tochtergesellschaften des Unternehmens, an dessen Spitze sie dann später stehen. Das Bild bleibt über die Generationen stabil. Die jüngeren Topmanager unterscheiden sich in all diesen Punkten nicht von ihren älteren Kollegen.

Entscheidend für den immer noch ausgesprochen geringen Grad an Internationalität in den Topetagen der britischen, deutschen, französischen und US-amerikanischen Großkonzerne ist die starke Dominanz der jeweiligen nationalen Karrierepfade. Dies gilt für die Bildungs- wie die beruflichen Aufstiegswege. Zwar gehört ein Hochschulabschluss heutzutage fast immer zu den Grundbedingungen für eine erfolgreiche Karriere. – Einzig Großbritannien bietet mit den Eliteregimentern der Guards eine gewisse Alternative, die Selektionswirkung eines solchen Ab-

schlusses ist in den vier Ländern aber sehr unterschiedlich. Vor allem zwischen Deutschland auf der einen und Frankreich sowie Großbritannien auf der anderen Seite existieren diesbezüglich große Differenzen.⁹

Conclusio

„Für den Seemann, der den Hafen nicht kennt, in den er segeln soll, ist kein Wind günstig!“ (Seneca der Ältere)

Das heißt, es ist notwendig zu wissen, welche Ziele man vor Augen hat, welche Richtung man einschlagen muss, um mit den Trends und Zukunftsvisionen in Einklang zu kommen. Die Zukunft lässt sich nicht durch Hochrechnung vorhersagen wie die nächste Regierungskoalition am Wahlabend. Es geht nicht um Extrapolation derzeitiger und vergangener Entwicklungen, sondern um Erwartungen.

Das Wiederentdecken der Ressource Mensch als Schlüsselressource in den Unternehmen fördert das Interesse an Weiterbildung sowohl von Seiten der Unternehmen als auch der Mitarbeiter. Bereits im vorigen Jahrhundert betonte der Stahlmagnat Andrew Carnegie, dass das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter das einzig „nicht ersetzbare Kapital eines Unternehmens bilden.“

Literatur

¹ vgl. Scholz, Ch.; Inhaltstheorien der Motivation, Personalmanagement, München, 1989

² vgl. Gaugler, E.; Organisation der Aus- und Weiterbildung, Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1992

³ Hartmann, M.; Wie international sind Topmanager?, www.forschung-und-lehre.de

⁴ Ofner, F.; OECD-Studie zur Finanzierung des Lebensbegleitenden Lernens Österreichischer Länderbericht, www.erwachsenenbildung.at

⁵ Siebert, H.; Theorie für Bildungspraxis, Bad Heilbrunn, 1993

⁶ www.bibb.de

⁷ vgl. Wolgast, G.; Zeittafel zur Geschichte der Erwachsenenbildung, 1996

⁸ vgl. www.forschung-und-lehre.de

⁹ vgl. Hartmann, M.; Forschung und Lehre, 1/2000