

Peter Slama

Bildung als Führungsaufgabe des Unternehmers

Forschungsbericht

18



Mag. Dr. Peter Slama

BILDUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE
DES UNTERNEHMERS

Wien 1980

Eigentümer, Herausgeber und Verleger: Österreichisches Institut
Bildung und Wirtschaft. - Für den Inhalt verantwortlich:
Dipl. Phys. Rudolf Richter. Alle: 1010 Wien, Judenplatz 3 - 4.
Druck: Offset-Schnelldruck, Anton Riegelnik, 1080 Wien,
Piaristengasse 19.

Die vorliegende Arbeit ist die Dissertation des Autors,
eingereicht am Institut für Unterrichtswissenschaft und
Hochschuldidaktik der Universität für Bildungswissenschaften
Klagenfurt.

Betreut von Univ.-Prof. Dr. Walter SCHÖLER.

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
1. PROBLEMSTELLUNG	1
2. BILDUNG ALS MANAGEMENTFUNKTION IM UNTERNEHMEN	7
2.1 MANAGEMENT UND BILDUNG	7
2.2 BILDUNG ALS EINFLUSSFAKTOR IM BETRIEBSGESCHEHEN	18
3. PÄDAGOGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG	29
3.1 PÄDAGOGISCHE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE	29
3.2 ZIELSETZUNG DER BETRIEBLICHEN MITARBEITERBILDUNG	39
4. DER UNTERNEHMER ALS BETRIEBSPÄDAGOGE	79
4.1 SPEZIELLE ANFORDERUNGEN IM DIDAKTISCH-METHODISCHEN BEREICH	79
4.2 SPEZIELLE ANFORDERUNGEN IM INTERAKTIONSBEREICH	95
5. ZUSAMMENFASSUNG	123
LITERATURVERZEICHNIS	125



1. PROBLEMSTELLUNG

Die Führungsfunktion des Unternehmers hinsichtlich seiner pädagogischen Aufgaben ist wissenschaftlich wenig untersucht. Sie erweist sich als ein betriebspädagogisches Problem, wenn unter Betriebspädagogik "Betriebserziehung als konkretes erzieherisches Handeln in Betrieben"¹⁾ verstanden wird.

Die Betriebspädagogik greift heute allgemein jene Fragestellungen auf, die sich im Zusammenhang mit Bildungs- und Erziehungsproblemen in der beruflichen Praxis ergeben. Vielfach wird dabei auch von beruflicher Erwachsenenbildung gesprochen. Gemeint sind jedenfalls immer "die berufsbezogenen Lernprozesse", die sich von der Berufsvorbereitung über die Berufsausbildung bis hin zur beruflichen Weiterbildung erstrecken.²⁾ Wenn auch, wie MÜLLER hervorhebt, es der Betriebspädagogik "bis heute nicht gelungen" ist, "sich als wissenschaftliche Disziplin zu institutionalisieren und ein umfassendes wissenschaftliches Problem- und Arbeitskonzept vorzulegen"³⁾, so kann doch festgestellt werden, daß ihre grundlegende Aufgabe in bildungsmäßiger Hinsicht eigentlich festliegt. "Zum Ausgangspunkt wird die Qualifizierung des Menschen unter den Bedingungen des betrieblichen Handelns."⁴⁾ Daraus ergibt sich unter anderem auch der konkrete Ansatz für die Arbeit des Betriebspädagogen.

BEGRIFF
BETRIEBS-
PÄDAGOGIK

Welche Qualifikationsanforderungen an den Unternehmer in seiner Funktion als Betriebspädagogen gestellt werden, bildet den Hauptgegenstand der vorliegenden Untersuchung. Die vielschichtigen Probleme, die heute mit der Führung eines Unternehmens verbunden sind, sollen auf ihre Bildungsrelevanz hin durchdrungen und näher spezifiziert werden. Besonderes Augenmerk wird hierbei auf die Stellung des Unternehmers als Träger des betrieblichen Bildungsgeschehens gelenkt.

UNTERNEHMER
BETRIEBS-
PÄDAGOGE

Aus der Konfrontation mit diesem Problemkreis ergibt sich von vornherein, daß Betriebspädagogik mehr ist als Pädagogik im Betrieb, und sich daher nicht allein von der Pädagogik her entwickeln läßt. Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche und speziell betriebswirtschaftliche Fragen spielen hinein und beeinflussen pädagogische Prozesse in der beruflichen Praxis. Sie lassen sich umgekehrt auf ihren pädagogischen Problemgehalt hin untersuchen. Auf die hier bestehende Interdependenz muß in besonderer Weise hingewiesen werden. Allerdings existiert noch keine Abgrenzung der Disziplinen, die sich mit Berufserziehung befassen. Allen gemeinsam ist, "daß sie ihr Forschungsinteresse auf den arbeitenden Menschen und die Bedingungen seiner beruflichen Existenz richten."⁵⁾

STRUKTUR-
ERKMALE DER
BERUFSWELT

PREYER stellt als zentrale Begriffe für eine berufliche Bildung in dieser Hinsicht - Beruf, Mobilität, Qualifikation - heraus.⁶⁾ Er verweist auf eine Reihe Strukturmerkmale der Berufswelt, die sich heute verändern und Bildung als notwendige Betriebsaufgabe besonders akzentuieren. Die wichtigsten seien herausgegriffen:

- "1. Eine durch die fortschreitende Industrialisierung und Automatisierung bedingte zunehmende Verlagerung von einem Wirtschaftssektor zum anderen ...
 2. Ein Ansteigen der Qualifikationsanforderungen, sodaß auch diejenigen, die keine berufliche Ausbildung erhalten haben, immer häufiger gezwungen werden, sich für ihre Tätigkeit zu qualifizieren.
 3. Ein zunehmender Rückgang 'alter' Berufe (etwa Hufschmied, Sattler usw.) verbunden mit einem ständigen Entstehen neuer Berufe (EDV-Spezialisten, Elektroniker usw.), die immer kleiner werdenden Bereiche der Arbeitswelt abdecken ...
- Immer mehr ist damit zu rechnen, daß Menschen durch die Umstände dazu veranlaßt werden, den ursprünglich erlernten Beruf im Laufe des Erwerbslebens, vielleicht sogar mehrmals zu wechseln ...

4. Ein ständiges Absinken des Anteils der Selbständigen am Gesamt der Erwerbsbevölkerung, bedingt durch 'Funktionsverschiebung' des Handwerks (etwa Ersatz von Einzelfertigung durch rationellere Serienproduktion)."⁷⁾

Auf den Zusammenhang zwischen der "akzessorischen" Leistungsaufgabe und dem Bildungs- respektive Ausbildungsproblem wird vielfach hingewiesen. SERTL spricht von der Funktion, "eine bestmögliche Anpassung" zu bewirken:

"'Anpassung' ist dabei in zweifacher Hinsicht zu verstehen: einmal für den Betrieb, dessen Flexibilität - insbesondere bei Klein- und Mittelbetrieben - keineswegs ausschließlich technisch-instrumental, also durch die Anlagenausstattung, bestimmt wird, sondern in hohem Maße von Umfang und Qualität des Ausbildungsstandes seiner Mitarbeiter abhängt; zum anderen für den einzelnen Berufstätigen selbst im Falle eines Arbeitsplatzwechsels (aus welchen Gründen ein solcher auch immer vorgenommen werden mag.)"⁸⁾

Ausbildung kann heute nicht mehr nur "Teil der Lebensbahn" sein, bezogen auf den Abschnitt der bildungsmäßigen Erstausstattung.⁹⁾

Permanente Berufsweiterbildung und -neuorientierung sind notwendig, um das geforderte und im Beruf sich ständig modifizierende Bildungs- und Ausbildungsniveau zu erhalten. So gesehen rückt die mit der Berufsarbeit und der daran geknüpften Qualifikation verbundene Weiterbildung in den Mittelpunkt betrieblicher Bildungsmaßnahmen. Dies definiert EDDING:

PERMANENTE
BERUFS-
WEITER-
BILDUNG

"Betriebliche Weiterbildung meint alle Lernprozesse, die nach Abschluß der Grundbildung und nach einer Phase der Erwerbstätigkeit durch Betriebe für Betriebsmitglieder organisiert werden. Es handelt sich um einen Oberbegriff für eine Vielfalt von Lehr- und Lernaktivitäten, die unter besonderen Bezeichnungen wie Fortbildung, Aufstiegsbildung, Umschulung, Reaktivierung, Rehabilitation, Spätausbildung und Einarbeit bekannt sind. Diese Aktivitäten dienen vor allem der Erhaltung, Anpassung, Wiederbelebung

und Erweiterung von Kompetenz. In jedem Fall wird eine vorher erworbene berufliche Qualifikation oder zum mindesten in der Erwerbstätigkeit gewonnene Erfahrung vorausgesetzt."¹⁰⁾

BETRIEB -
LERNFÄHIGES
SYSTEM

Die Frage, was ein Betrieb als "ein lernfähiges System" braucht, wird in der betriebswirtschaftlichen und betriebspädagogischen Literatur immer wieder diskutiert. Die Wirtschaft benötigt aufgrund einer zunehmenden dezentralen Entscheidungsstruktur "mehr selbständige Problemlöser".¹¹⁾ Es ist daher trotz gegebener technisch-ökonomischer Zwänge mehr Spielraum für die Initiative und Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters zu fordern. Wie dies aus der Sicht des Unternehmers geschieht und sich mit ziel- und systemorientierten sowie menschenorientierten Führungsverhalten verbinden läßt, ist ebenfalls Gegenstand dieser Arbeit. "Bildung als Führungsaufgabe des Unternehmers" hat von folgender Voraussetzung auszugehen:

"Mindestens 90 % der Entwicklung eines Menschen findet während der täglichen Berufsarbeit statt' (Moorehead Wright in 'Management Review', April 1957, S. 12), durch Erfahrung auf dem Wege des trial and error, mittels Einweisung und Anweisung durch den Vorgesetzten, dank der Hilfe, die von Vorgesetzten und Kollegen gegeben wird, durch job rotation, durch die Übernahme von Sonderaufgaben, nicht zuletzt durch das ständige Bemühen, wechselnden Situationen und Anforderungen gerecht zu werden."¹²⁾

Die sich aus dieser Feststellung ergebenden Konsequenzen erfordern zwangsläufig eine höhere Verantwortung und erweiterte Beteiligung der Arbeitnehmer am Willensbildungsprozeß der Unternehmer,¹³⁾ wobei die einzelbetriebliche Realität mitgesehen werden muß.

Der Unternehmer wird aufgrund der ihm übertragenen Verantwortung notwendigerweise zu einem "wirtschaftspädagogischen Fachmann" (KRASENSKY), der sich neben den rein betriebswirtschaft-

lichen und fachlichen Aufgabenstellungen mit betriebspädagogischen Problemen beschäftigen muß.¹⁴⁾ Er übernimmt wie jeder betriebliche Ausbilder eine Reihe spezifischer Bildungsfunktionen, die eine besondere pädagogische Qualifikation im Hinblick auf das Führungsverhalten verlangen.

Gegenüber den Großbetrieben, die sich in der Regel auf hauptberufliche oder nebenberufliche Ausbilder (Trainer) stützen, ist die betriebliche Bildungsfunktion in Klein- und Mittelbetrieben vom Unternehmer selbst zu leisten. Aus diesem Grunde wird die Fragestellung, der in der vorliegenden Untersuchung nachgegangen wird, besonders aktuell.

Bisherige Forschungsergebnisse zur Betriebspädagogik beziehen sich zum überwiegenden Teil auf die großbetriebliche Situation und gewinnen von daher gesehen ihren Stellenwert.

Bildungsprobleme in Klein- und Mittelbetrieben werden jedoch kaum behandelt. Stellt man nun fest, daß¹⁵⁾

85,4 % der österreichischen Industrie- und Gewerbe- betriebe	1 bis 9 Mitarbeiter,
9,7 % "	10 bis 29 Mitarbeiter,
3,5 % "	30 bis 99 Mitarbeiter

beschäftigen, so ergibt sich daraus die Tatsache, daß mit dem Stichtag Ende Juli 1976 nur in 1,4 % der österreichischen Industrie- und Gewerbebetriebe mehr als 100 Mitarbeiter arbeiteten. Wenn man "Ein-Mann-Betriebe und Betriebe des Handels und der sonstigen Wirtschaftsbereiche (Dienstleistungen) in diese Aufstellung"¹⁶⁾ mit einbezieht, dann beträgt der Anteil der Klein- und Mittelbetriebe 97,9 % in Österreich. Das heißt, daß auf Grund dieser Zahlen Klein- und Mittelbetriebe in Österreich überwiegen. Umso mehr hat sich der Unternehmer der pädagogischen Gestaltung der Arbeitswelt anzunehmen, für die er "zentral zuständig ist."¹⁷⁾

Bildung gehört vom Standpunkt des Unternehmers als Führungsfunktion in den Bereich des betrieblichen Managements. Dies soll spezifiziert auf pädagogisches Führungshandeln in der betrieblichen Realität nunmehr im einzelnen näher geklärt und dargestellt werden.

2. BILDUNG ALS MANAGEMENTFUNKTION IM UNTERNEHMEN

2.1 MANAGEMENT UND BILDUNG

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Begriff Management vielfach den deutschen Bezeichnungen Führung und Leitung gleichgesetzt. So verwendet zum Beispiel MELLEROWICZ¹⁸⁾ diese Begriffe synonym, da er die Meinung vertritt, daß die Unterschiede zwischen diesen Bezeichnungen sehr gering sind. Für uns ergibt sich daraus die Notwendigkeit, zunächst die deutschen Begriffe Führung und Leitung zu definieren.

Führung kann einerseits als Führungstätigkeit (funktioneller Ansatz) und andererseits als Instanz, welcher die Führungsaufgabe obliegt (institutioneller Ansatz) erklärt werden. Weiters kann man unterscheiden zwischen funktionell-anthropozentrischen und funktionell-technischen Begriffsbestimmungen und zwar je nachdem, ob die Führungsaufgabe selbst personen- und sachorientiert ausgerichtet ist. Zwischen beiden besteht ein enger Zusammenhang.

BEGRIFF
FÜHRUNG

Zunächst kann man mit POTTHOFF festhalten:

"Führung als Tätigkeit ist die zielorientierte Gestaltung und Steuerung des Unternehmens."

Sie geschieht im Rahmen einer bestimmten Betriebsorganisation, verstanden als "strukturierte Gesamtheit von Personen und Sachen".¹⁹⁾

Führung erweist sich somit schon deshalb als notwendig, um ordnende und strukturierende Elemente in das berufliche Zusammenleben zu bringen. Führung und betriebliche Organisation stehen in enger Wechselwirkung.

"Demgemäß ist Führung ein Phänomen, das in allen organisierten Gruppen auftritt, die gemeinsame Ziele anstreben."²⁰⁾

Sie ist aber auch von anderen Faktoren abhängig, die sich aus der betrieblichen Grundstruktur und den gesamtgesellschaftlichen Einflüssen ergeben. Auf den Betrieb bezogen bedeutet das: Menschenführung ist an wirtschaftliche und politische Zeitumstände gebunden. Von dieser Warte aus gesehen läßt sich das Führungsproblem als Aufgabe des Unternehmers konkretisieren.

"Führen ist nicht nur eine sachbezogene, sondern zugleich eine personenbezogene Aufgabe, ein sozialpsychologischer Prozeß, bei dem es darauf ankommt, die Mitarbeiter in ihrem Handeln und Verhalten so zu lenken, daß die aus den Unternehmungszielen abgeleiteten Teilziele erreicht werden."²¹⁾

Diese allgemeine Definition von Führung verweist zwar auf die Tatsache, daß Führen zielorientiertes Handeln ist, bedarf aber noch hinsichtlich der Mensch-Sach- und Mensch-Mensch-Beziehungen weiterer Präzisierung.

Dies ist umso mehr notwendig, als ein Unternehmen nicht nur von seiner Struktur und seinen Ablaufgesetzmäßigkeiten zu betrachten ist. Die menschlichen Beziehungen müssen mitgesehen werden.

Eine funktionell-anthropozentrische Begriffsbestimmung, bei der die Beeinflussung des menschlichen Verhaltens im Vordergrund steht, verwendet NEUMANN. Für ihn bedeutet Führen "Ziele zu setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer zu erreichen. Dazu müssen andere Menschen zu gemeinsamen Denken und Handeln miteinander und mit dem Führenden gebracht werden."²²⁾ Vom selben Ansatz geht JOSCHKE aus, in dem er Führen wie folgt beschreibt: "Führung im Sinne von betrieblicher Menschenführung oder Personalführung ist daher die Ausrichtung des soziologisch allgemein gegebenen Phänomens der Führung (auch informelle Gruppen zeichnen sich durch den Tatbestand der Führung aus) auf die übergeordnete Zielsetzung der Unternehmung."²³⁾

Auch bei STEINER steht die Beeinflussung des menschlichen Verhaltens im Vordergrund. Führen heißt für ihn, "Mitarbeiter durch aktive Beeinflussung so zum Handeln zu bringen, daß ein gemeinsames übergeordnetes Ziel, z. B. der Unternehmenserfolg, erreicht wird."²⁴⁾

Einen funktionell-technischen Ansatz vertritt VERICH, der Unternehmensführung bezeichnet als "die Gesamtheit der Begriffshandlungen in der Unternehmung, d. h. jener Vorgänge, die darauf gerichtet sind, das künftige Verhalten des Systems Unternehmung festzulegen."²⁵⁾ Einen ähnlichen Begriffserklärungsversuch finden wir bei HAHN: "Führung im weiteren Sinne kann hiernach interpretiert werden als Willensbildung und Willensdurchsetzung zur Erreichung eines Ziels oder mehrerer Ziele ..."²⁶⁾

Gemeinsames Merkmal beider Richtungen ist trotz unterschiedlicher Standpunkte die Aufzählung der Teilfunktionen bzw. der Führungsaufgaben.

Während bei den oben angeführten Begriffsbestimmungen Führung als Führungstätigkeit interpretiert wurde, steht bei PAUSENBERGER die Entscheidungsinstanz im Vordergrund.

"Unter Unternehmensführung wird dabei zunächst eine Institution verstanden bzw. eine Person oder Personeneinheit, die als oberste Entscheidungsinstanz in einem Unternehmen fungiert."²⁷⁾

Diese Auffassung ist unserer Meinung nach zu eng, da untere Entscheidungsinstanzen nicht miteinbezogen werden. Eine Begriffsbestimmung, die alle Entscheidungsinstanzen berücksichtigt, finden wir bei BEYER:

"Zur Unternehmensführung als Institution gehören alle Personen oder -gruppen, die als Entscheidungszentren bzw. Zentren der Willensbildung ständig personen- oder sachbezogene Führungsaufgaben wahrnehmen, insbesondere also die an der Führung beteiligten Eigentümer und die Angestellten, in der Regel am Eigentum nicht beteiligten Führungskräfte."²⁸⁾

Eine Kombination des funktionellen Ansatzes mit dem institutionellen finden wir bei RÜHLI.²⁹⁾ Untersuchungsobjekt seines integrierten Ansatzes sind

- die zwischenmenschlichen Beziehungen und
- die multipersonale Problemlösung.

Auf Grund dieser Betrachtungsweise ergibt sich bei RÜHLI folgender Führungsbegriff:

"Unter Führung verstehen wir die Gesamtheit der Institutionen, Prozesse und Instrumente, welche im Rahmen der Problemlösung durch eine Personengemeinschaft (mit komplexen zwischenmenschlichen Beziehungen) der Willensbildung (Planung und Entscheidung) und der Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) dient."³⁰⁾

Bisher haben wir uns mit der Klärung des Begriffes Führung beschäftigt und die in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorherrschenden Meinungen und Ansätze gegenüber gestellt.

FÜHRUNG
ODER
LEITUNG

Zu klären bleibt, ob zwischen "Führung" und "Leitung" eines Unternehmens tatsächlich ein Unterschied besteht, wie MEIER es annimmt.³¹⁾ Er vertritt die Auffassung, Führung und Leitung hätten zwar gemeinsam dispositiven Charakter, aber er ordnet den Begriff der Leitung dem der Führung unter, da die erstere bestimmen kann, was die Leitung anzuordnen hat. Die gleiche Meinung vertritt PÖHLMANN, wenn er schreibt:

"Die Führung in diesem Sinne ist unteilbar, sie bezieht sich immer auf den Gesamtbetrieb der Unternehmung, sie ist als Funktion der Unternehmenssteuerung niemals auf Einzelbereiche, Teilbereiche, Abteilungen etc. beschränkt. Im Gegensatz dazu ist die Leitung in allen Betriebsbereichen, auf allen Ebenen, sozusagen der verlängerte Arm der Führung. Die Leitung ist gewissermaßen die mittelbare Exekution der Führung."³²⁾

Eine Abgrenzung zwischen Führung und Leitung vom rechtlich-institutionellen her, versucht HOFFMANN. "Unter Führungsgruppe" versteht er demnach "jenen Personenkreis, der auf Grund gesellschaftsrechtlicher Bestimmungen ... mit der originären Führung der Gesellschaft beauftragt ist." Leitung wird davon unterschieden: "Für die Leitungsinstanzen ist kennzeichnend, daß ihr Leitungsauftrag nicht in originären Rechten begründet liegt, sondern aus diesen von der Führungsgruppe durch Delegation abgeleiteten Rechten."³³⁾

Unserer Meinung nach sind die oben angeführten Differenzierungen unzweckmäßig und die Begriffe Führung und Leitung sollten synonym verwendet werden. Sie lassen sich allenfalls schwerpunktmäßig auf Führungshandlung einerseits und auf Führungsdisposition andererseits beziehen.

FÜHRUNG =
LEITUNG

Aus dem bisher Gesagten wird bereits der Zusammenhang von Führung und Bildung deutlich. Die funktionellen und arbeitsbezogenen Strukturbeziehungen verweisen auf Führungshandlungen, die mittels der Arbeitsorganisation und durch konkretes Einwirken auf Menschen durchgesetzt werden sollen. Somit wird Bildung neben allen sachbezogenen Aufgaben der Planung und Aufgabekoordination zu einem entscheidenden Führungsmittel.

BILDUNG -
MANAGEMENT-
AUFGABE

Führungsleistung wird als Fähigkeit bezeichnet, bei anderen Leistungen zu erzeugen.

"Die Zusammenführung der Mitarbeiter in den verschiedensten Spielarten der horizontalen oder diagonalen Zusammenarbeit ist die eigentlich neue Herausforderung an die Führungskräfte. Sie verlangt zusätzlich zur fachlichen Qualifikation eine Führungsqualität, die als Menschenführung zwar allgemein umrissen werden kann, aber doch eine gehörige Portion organisationspsychologisches Know how beinhaltet. Und dies ist auch eine Frage der Bildung."³⁴⁾

Man kann auch mit BOUILLON sagen:

Bei Führung von Arbeitsgruppen "tritt eine stark pädagogische Komponente von Führung und Zusammenarbeit besonders hervor."³⁵⁾

Auf diese Weise bewirkt Führung direkt oder indirekt Verbesserung des Leistungsstandes der Mitarbeiter und somit Steigerung der betrieblichen Produktivität. Bildung als Führungsfunktion wird - und das sei nochmals hervorgehoben - somit zum Bestandteil der Managementaufgaben.

Vom Standpunkt des Unternehmers aus gesehen heißt Menschen führen:

- " - Menschen auf gemeinsame Ziele auszurichten und
- sie dazu bringen, die sich daraus ergebenden Aufgaben zu erfüllen."³⁶⁾

Daraus ergibt sich seine konkrete Erziehungs- und Bildungsfunktion, die als Mitarbeiterführung zu lösen ist, verbunden mit der Fähigkeit, mit anderen Menschen zusammenarbeiten zu können und diese entsprechend "auf gewollte Ziele hin zu motivieren und gegebenenfalls anzuleiten."³⁷⁾

EGRIF ANAGEMENT

Zu klären bleibt der Management-Begriff angesichts seiner zweidimensionalen Ausrichtung auf Sache und Mensch. In der betriebswirtschaftlichen Literatur weist der Begriff "Management" eine Reihe von Unklarheiten auf. Darauf nimmt GUTENBERG Bezug, wenn er schreibt:

"Die Frage, was unter management im englisch-amerikanischen Sinne zu verstehen ist, läßt sich nicht ohne gewisse Schwierigkeiten beantworten. Der Ausdruck wird nicht in einem eindeutig bestimmten Sinne verwandt. Viele verschiedenartige Vorstellungen lassen sich mit dem Begriff des management verbinden, und subjektiven Andeutungen steht der Raum offen. Gleichwohl besitzt der Ausdruck management Akzente, die ihm einen bestimmten Charakter geben, ihn im Grunde aber auch unübersetzbar machen, weil ihm

viele, spezifisch amerikanische Elemente beigemischt sind. Ohne ihre Berücksichtigung läßt sich nicht klären, was management eigentlich ist."³⁸⁾

In diesem Zusammenhang nennt RÜHLI folgende besondere Akzente und Aspekte, die den Begriff Management charakterisieren: Dynamik, Experimentierfreudigkeit, Flexibilität im Denken, Offenheit gegenüber neuen Ideen und unkonventionellen Ansätzen, Rücksichtslosigkeit und unbürokratisches Verhalten. RÜHLI vertritt die Auffassung, daß die Begriffe

Führung = Leitung = Management

unter folgenden zwei Voraussetzungen synonym verwendet werden können:

Erstens muß man die spezifisch amerikanischen Aspekte und Akzente beachten, zweitens müssen alle mit Weisungsbefugnissen ausgestatteten Personen (von der obersten bis zur untersten Führungsebene) erfaßt werden.³⁹⁾

Dieser Meinung von RÜHLI, die auch mit der bereits erwähnten von MELLEROWICZ übereinstimmt, schließen wir uns an und verwenden diese Begriffe wegen der kaum eindeutig feststellbaren Unterschiede ebenfalls synonym.

Bezogen auf die betrieblichen Führungsaufgaben hat sich die Bezeichnung Manager eingebürgert, dem der deutsche Ausdruck Führungskraft entspricht. Für JENEWEIN sind Führungskräfte "Personen im Unternehmen, deren Entscheidungen sich weiter als auf ihre eigenen Folgehandlungen auswirken (Erreichen von Zielen durch andere)". Er unterscheidet folgende Arten von Führungskräften:

BEGRIFF
FÜHRUNGS-
KRAFT

"a) Führungskräfte, deren Entscheidungen langfristige und materiell bedeutsame Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen haben, zählen zum oberen Management;

- b) Führungskräfte, deren Auswirkungen auf einzelne Unternehmensbereiche und meist weniger langfristig wirksam sind, zählen zum mittleren Management;
- c) Führungskräfte, deren Auswirkungen meist nur mittel- bis kurzfristig und nur innerhalb von Teilbereichen des Unternehmens wirksam werden, (Meister, Abteilungsleiter, Gruppenleiter) zählen zum unteren Management."⁴⁰⁾

Weiters zählt JENEWEIN zu den Führungskräften noch Nachwuchskräfte, die der entsprechenden Führungsebene zugeordnet werden, sowie Personen in Stabsstellen.

Einen ähnlichen Führungskräftebegriff verwendet SIEBER. Für ihn sind zu den Führungskräften "alle diejenigen Mitarbeiter z. B. eines Unternehmens zu rechnen, die an den Führungsfunktionen, d. h. an der Planung, Ausführung und Kontrolle von Entscheidungen durch zielgerichtete Steuerung und Überwachung des Einsatzes von Menschen und Mittel beteiligt sind. Zu den Führungskräften und damit zur Leitung i.w.S. gehören demnach nicht nur die sogenannte 'Linie', d. h. Führungskräfte mit unmittelbarer Anweisungsbefugnis, sondern auch alle Mitarbeiter, die, ohne selbst verantwortlich zu entscheiden, in Stabsstellen Entscheidungen vorbereiten, darüber hinaus auch alle qualifizierten Fachkräfte, etwa in der Forschung und Entwicklung, der Marktanalyse usw., deren Untersuchungen ja letztlich wie die der eigentlichen Stabsabteilungen der Vorbereitung von Entscheidungen dienen."⁴¹⁾

Weiters stellt SIEBER fest, daß zu den Führungskräften daher alle Personen vom Unternehmer bis herunter zu den Meistern bzw. Vorarbeitern zu zählen sind. Spezielle Aufgaben der Führungskräfte ergeben sich aus dem jeweils übertragenen Verantwortungsbereich. Die Führungskraft wird zum Bindeglied zwischen den verschiedenen Führungsebenen. Sie kann im Beziehungsgefüge des Betriebes eine dreifache Rolle innehaben:

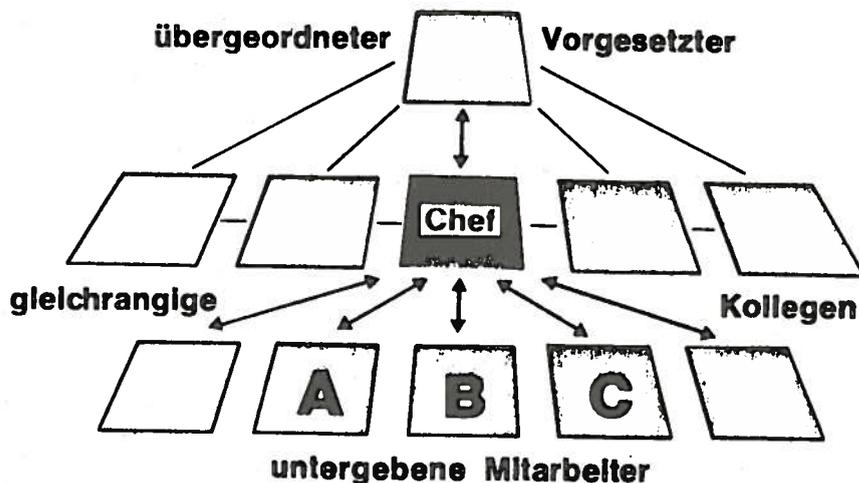
- "1) als Vorgesetzter in dem ihm unterstellten Mitarbeiter-team
- 2) als Mitarbeiter in einem Team von Gleichrangigen (z. B. die Gruppe der Abteilungsleiter)
- 3) als Untergebener gegenüber den ihm übergeordneten Vorgesetzten."⁴²⁾

Jede Führungskraft übt auf ihrer Stufe eine "Chef"-Funktion aus, wobei je nach Aufgabenstellung eine "Koordination zu konkreten Formen der Arbeitsstrukturierung"⁴³⁾ zu erfolgen hat.

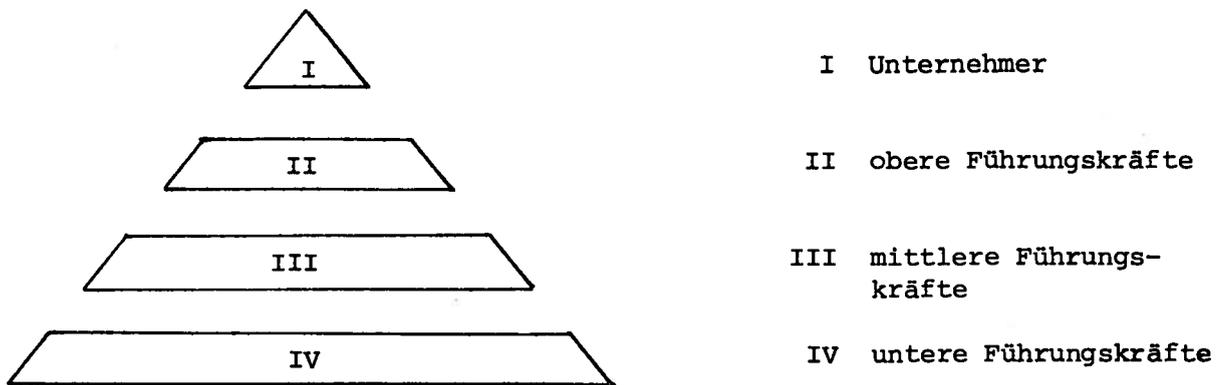
Das pädagogische Grundproblem stellt sich dabei unabhängig von der Anzahl der untergebenen Mitarbeiter prinzipiell gleich.

Der Unternehmer wirkt als übergeordneter Entscheidungsträger als oberste Führungsinstanz, wird somit quasi zum obersten Chef.

Die Verbindung zwischen den Führungskräften veranschaulicht eine Graphik⁴⁴⁾, aus der zugleich die Notwendigkeit einer engen Kooperation abgeleitet werden kann.



Gebäuchlich ist auch die Unterscheidung zwischen Unternehmern, oberen, mittleren und unteren Führungskräften, je nach ihrer hierarchischen Stellung im betrieblichen System. Eine entsprechende Führungspyramide wurde seinerzeit vom Wuppertaler Kreis zusammengestellt.⁴⁵⁾ (Vgl. Darstellung Seite 16)



Diese Darstellung macht die Beziehungen zwischen den Führungskräften und den gegebenen Funktionszusammenhang bei der Lösung von Führungsaufgaben kaum hinreichend deutlich.

Aus der bisherigen Betrachtung ergibt sich folgende Feststellung:

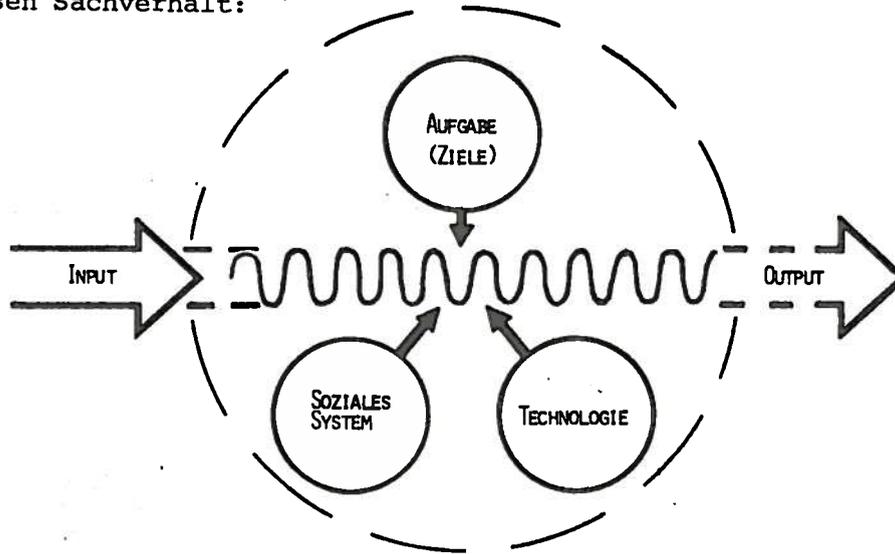
- o Führung im Sachbereich orientiert sich an den ökonomischen Zielsetzungen und der jeweiligen Betriebsorganisation.
- o Führung im Personenbereich erfaßt die darin implizierten Handlungs- und Verhaltensstrukturen, greift also ein in die zwischenmenschlichen Beziehungen.

BETRIEBS-
PÄDAGOGIK -
AUFGABEN-
STELLUNG

WIDL zieht daraus die Schlußfolgerung für eine grundsätzliche betriebspädagogische Aufgabenstellung, die auch für die Bildungsbemühungen des Unternehmers zu gelten hat:

"Somit besteht das Anliegen der Betriebspädagogik stets in einer zweifachen Funktion: vom Sachaspekt her sichert sie die erforderlichen Qualifikationen für den betrieblichen Arbeitsprozeß; vom Personenaspekt trägt sie im menschlichen Bereich zur Persönlichkeitsentwicklung und Persönlichkeitsförderung bei."⁴⁶⁾

Eine organisationswissenschaftliche Betrachtung stützt diese Auffassung. Bei Organisationen handelt es sich nach SIEVERS um sozio-technische Systeme. Die folgende Graphik kennzeichnet diesen Sachverhalt:⁴⁷⁾



Technologien und menschliches Handeln wirken unter den gegebenen Voraussetzungen (Input) also zusammen in Richtung auf eine konkrete Zielerreichung (Output).

Damit wird wiederum die zentrale Frage aufgeworfen, welche Wechselbeziehung zwischen der Erhaltung der betrieblichen Leistungsfähigkeit und der betrieblichen Bildungsmaßnahmen besteht. Veränderungen des Betriebsgeschehens machen Aus- und Weiterbildung "zu einem Angelpunkt der gesamten Unternehmenspolitik".⁴⁸⁾

Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens an Umstellungen und neue Situationen setzt die "Erhaltung der Lernfähigkeit als unternehmerische Aufgabe"⁴⁹⁾ voraus. Nur ständige innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung vermag dies auf die Dauer zu sichern. Betriebliches Management hat sich somit des Bildungsanliegens prinzipiell anzunehmen.

2.2 BILDUNG ALS EINFLUSSFAKTOR IM BETRIEBSGESCHEHEN

Jedes Unternehmen hat betriebswirtschaftlich gesehen eine Reihe von Funktionen zu erfüllen, verstanden als "betriebliche Ver-
richtung".⁵⁰⁾ Die Verhältnisse im Betrieb werden deshalb "zu-
nächst einmal ganz entscheidend durch dessen Erzeugungsziel und
durch die Leistungen bestimmt werden".⁵¹⁾

Dies hat Auswirkungen auf die beteiligten Menschen, weil sich
daraus konkrete Anforderungen, ihre Inanspruchnahme und die Ge-
staltung der sozialen Beziehungen ergeben.

Berührt davon wird die betriebliche Leistungskapazität, die vom
Ausbildungsstand der Mitarbeiter wesentlich abhängig ist. Be-
sonders in kleineren Unternehmen spielt diese Frage eine große
Rolle, "zumal vor allem Klein- und Mittelbetriebe in besonderem
Maße von der Qualität des Ausbildungsstandes und der Arbeits-
leistung aller Mitarbeiter abhängig sind".⁵²⁾

LEISTUNGS- CAPAZITÄT UND AUSBILDUNGS- STAND

SCHÖNFELD folgert gerade aus der zwischen betrieblicher Leistungs-
fähigkeit und dem Qualifikationsniveau gegebenen Relation, daß
Ausbildung schlechthin eine "selbständige Betriebsfunktion" sei:
"Die Ausbildung ist als eine selbständige Betriebsfunktion zu be-
trachten und weist in ihrem Ablauf Verwandtschaft mit der in je-
dem Betrieb vorhandenen Beschaffungsfunktion auf; sie bezieht
sich zwar auf ein abstraktes Potential, ist aber nach denselben
Regeln wie die sonst übliche Beschaffung abzuwickeln."⁵³⁾

BETRIEBS- FUNKTION - AUSBILDUNG

Betriebliche Bildungsmaßnahmen werden somit zu einer wichtigen
Aufgabe des Managements. Zwischen Arbeit und Bildung besteht ein
enger Zusammenhang. Dies hebt SCHLEYER hervor, indem er zugleich
die Notwendigkeit einer gezielten Führungsausbildung gerade in
dieser Richtung betont:

"Die fortschreitende Entwicklung der Technik, der Wirtschaft und des Marktes stellt aber nicht nur höhere Anforderungen an die Leistung der Führungskraft, sondern nicht weniger auch an ihre Ausbildung. Wer in seiner beruflichen Leistung auf der Höhe bleiben will, muß deshalb heute einen erheblichen Teil seiner Arbeitskraft auch in der Freizeit zum Studium von Fachzeitschriften, zum Besuch von Fachvorträgen und zur Orientierung über das politische und wirtschaftliche Geschehen verwenden, um sich mit den neuzeitlichen Erkenntnissen in seinem Beruf und mit dem Entwicklungstrend außerhalb seines Berufes vertraut zu machen. Dieses permanente, neben dem Berufsalltag zu befriedigende Informationsbedürfnis ist typisch für eine Berufsgruppe, die den Fortschritt unserer Zeit maßgeblich mitbeeinflußt."⁵⁴⁾

Die zwischen Arbeit und Bildung bestehende Wechselbeziehung wurde bereits im 19. Jahrhundert erkannt. SCHULZE-DELITZSCH bezeichnet Arbeit und Bildung als "das A und O, Anfang und Endziel aller menschlichen Kultur".⁵⁵⁾ Bildung hat die Einstellung und Befähigung zur Arbeit zu vermitteln. Dieses Problem stellt sich heute in der betrieblichen Situation um so mehr, als die Sicherung der leiblichen Existenz nicht mehr im Vordergrund steht. Aus dem Arbeitsprozeß heraus ergibt sich vorrangig vielmehr die Frage nach den Anforderungsprofilen und dem Anforderungsniveau.

ARBEIT
UND
BILDUNG

"Die Qualität der Mitarbeiter und die Art der Führung geben heute schon oft den Ausschlag, wenn Produkte, Chancen am Absatz- und Arbeitsmarkt, Finanzierungsquellen, Betriebsorganisation und technische Ausstattung der miteinander konkurrierenden Betriebe mehr oder weniger gleich sind."⁵⁶⁾

Das Bildungsproblem ist somit aus den sachlichen Notwendigkeiten eines Betriebes selbst gegeben. Im Betrieb finden ständig Lernprozesse statt, wechselnde Anforderungen zwingen zum Umlernen. LATTMANN untersucht das Neuerungsgeschehen in Betrieben und kommt zu dem Schluß:

"Es ist die Bewältigung dieses Neuerungsgeschehens, welche der betrieblichen Ausbildung ihren heutigen Stellenwert einer eigentlichen Führungsaufgabe verleiht."⁵⁷⁾

BILDUNG
UND MIT-
BESTIMMUNG

Auch die Bedürfnisse des Mitarbeiters sind heute komplexer und vielschichtiger geworden und keineswegs auf reine Existenzhaltung gerichtet. Der Mitarbeiter wünscht mehr Freiheit. Das Mündigkeitsstreben äußert sich im Wunsch "nach Institutionen und Formen, die Mitwissen, Mitdenken, Mitwirken ermöglichen, nach besserer Ausbildung und Fortbildung".⁵⁸⁾ Diese Forderung bezieht sich auf den Betrieb insgesamt und auf die jeweilige Situation des einzelnen. Er entscheidet und verantwortet dort mit, wo er unmittelbar tätig ist. Gerade dies wird zum wesentlichen Faktor der Persönlichkeitsförderung und der Identifikation mit den Zielen des Betriebes, der an potentieller Kapazität durch gesteigerte Handlungsfähigkeit gewinnt.

"Die individuelle Mitbestimmung bietet dem einzelnen nicht nur die Möglichkeit der Persönlichkeitsentfaltung, sondern kann auch die Chancen des Unternehmens positiv beeinflussen. Wenn die Existenz eines Unternehmens davon abhängt, wie rasch und auf welche Weise es auf neue Anforderungen seiner Umwelt reagiert, dann bedeutet die volle Ausschöpfung der Lernfähigkeit und Problemlösungskapazität des Betriebes als soziales System eine entscheidende Voraussetzung hierfür."⁵⁹⁾

BILDUNG UND
PERSÖNLICH-
ENTWICKLUNG

Die betrieblichen Bildungsmaßnahmen dienen also - und das sei insbesondere von der Warte der Mitarbeiter herausgestellt - niemals allein dem ökonomischen Nutzen und Zweck. Sie stellen vielmehr einen wichtigen Faktor der menschlichen Persönlichkeitsentwicklung dar. Durch betriebliche Bildungsmaßnahmen sollen den Mitarbeitern berufliche und geistige Entfaltungsmöglichkeiten verschafft werden und sie sollen auf die Lösung von Problemen von morgen vorbereitet werden. Darauf bezogen trifft die Feststellung zu:

"Der unternehmerische Erfolg ist ... nur ein Spiegelbild des Geistkapitals der Mitarbeiter."⁶⁰⁾

Bildung beeinflusst das Tun und Verhalten des Menschen unter bestimmten Dispositionen. Weiterbildung erhält und verbessert berufliches Wissen und Können. Die bildungsmäßigen Konsequenzen daraus laufen auf folgende Fragestellung hinaus:

"Wie können die Qualifikationsanforderungen an die Arbeitskräfte identifiziert und definiert werden sowie auf optimale Weise mit den erworbenen oder zu erwerbenden Qualifikationen der Beschäftigten in Einklang gebracht werden?"⁶¹⁾

Man darf allerdings nicht bei den auf diese Weise für das "Wirtschaftswachstum" bildungsökonomisch ermittelten Qualifikationen zur Persönlichkeitsförderung stehen bleiben, sondern muß pädagogisch- wie CZYCHOLL betont - "zu einem gleichen Maß an 'Erziehungswachstum' bei dem einzelnen Menschen"⁶²⁾ kommen. Zu den beruflichen Qualifikationsmerkmalen treten menschlich-kommunikative. Betriebliche Systeme haben hinsichtlich ihrer Funktionsbestimmung zwei Zielsetzungen miteinander zu verbinden:

- Erreichung der vorgegebenen Sollziele,
- Förderung der persönlichen Ziele, die sich aus der Bedürfnisstruktur des einzelnen ergeben.

Der Mitarbeiter wird zum Aufgabenpartner. Daraus folgt:

"Die geistige Investition steht heute gleichberechtigt neben der Sachinvestition, wobei der permanenten Weiterbildung größte Bedeutung zukommt."⁶³⁾

Wir müssen DECKER und MAIER zustimmen, wenn sie betriebliche Mitarbeiterbildung in das Zentrum unternehmerischer Aktivitäten rücken und Bildung als unternehmerischen Engpaß bezeichnen.

Denn die "wichtigsten Veränderungen, die sich für die Zukunft des Menschen aus der industriellen Evolution ergeben, betreffen die Bildung. Die Bildungsfrage wird individuell und gesellschaft-

BILDUNG -
PRODUKTIONS-
FAKTOR

lich zur 'sozialen Frage' der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Individuell bedeutet ein höherer Bildungsgrad, stärkere innere Bereicherung, größere Unabhängigkeit und Eigeninitiative, stärkere Sachmotivierung und freiwilliges Lernen, bessere berufliche Positionen und materielle Sicherheit. Gesellschaftlich bedeutet Bildung: Befreiung von gesellschaftlichen Schranken und Zwängen. Auch für die sich ständig den neuen ökonomischen, sozialen und technischen Veränderungen anpassenden Unternehmungen wird Bildung ... in Zukunft zum entscheidenden Produktionsfaktor."⁶⁴⁾

Wenn auch in der betriebspädagogischen Literatur eine Reihe weiterer Autoren die Meinung vertreten, daß Bildung neben Kapital, Arbeit und Boden ein eigener, nämlich der vierte Produktionsfaktor ist, so müssen wir uns der Meinung von WIDL anschließen, daß Bildung "sich nicht additiv als Produktionsfaktor - wie immer wieder betont - neben Arbeit, Boden und Kapital stellen"⁶⁵⁾ läßt. Wir vertreten jedoch nicht seine Auffassung, daß Bildung unter dem Produktionsfaktor Arbeit subsumiert werden kann. Für uns ist Bildung weder ein vierter eigener Produktionsfaktor noch in einem der anderen enthalten. Bildung vermittelt geistige Fähigkeiten und Verhaltenseigenschaften.

"Bildung bezweckt stets die Vervollkommnung des Menschen, die Entfaltung seiner individuellen Anlagen und seine Erziehung zur Mündigkeit und zwar in einer doppelten Hinsicht, bezogen auf Formung der sittlichen Haltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit."⁶⁶⁾

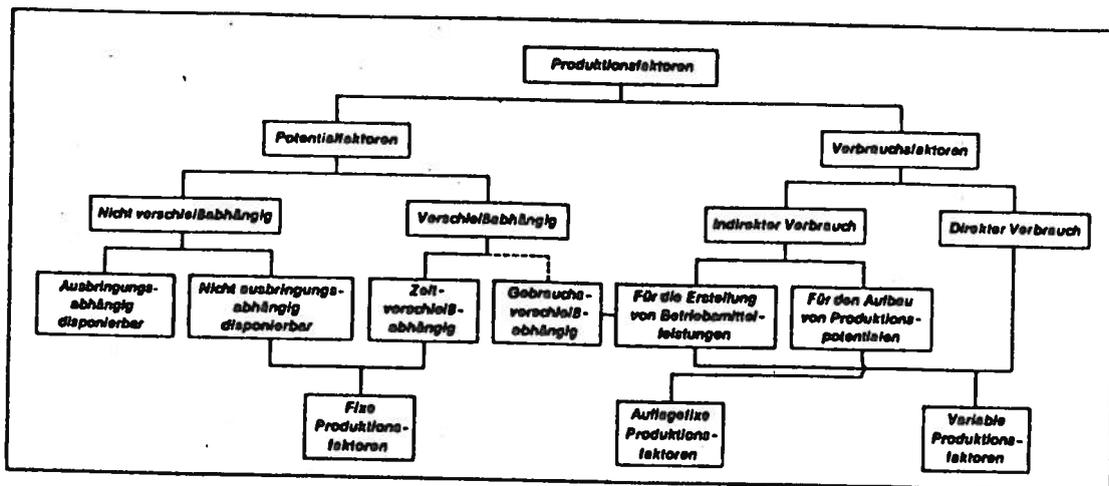
BILDUNG -
PRODUKTIONS-
VERANLASSENDER
FAKTOR

Vom Bildungsbegriff her gesehen ist Bildung Mittel zum Zweck, nach BLANKERTZ "im kategorialen Bezug auf Weltbewältigung und Personwerdung"⁶⁷⁾ ausgerichtet. Der Mensch steht über den Dingen. Von daher gesehen ergibt sich auch Bildung als seine innere Befähigung als über den anderen Produktionsfaktoren stehend, wenn

auch Arbeit als denk- und handlungsbezogene Verrichtung Bildung als disponible und verhaltensbezogene Disposition gleichsam voraussetzt. Arbeit wird dadurch beherrschbar. Bildung ist als produktionsveranlassender Faktor zu sehen, und zwar auf alle genannten Produktionsfaktoren bezogen.

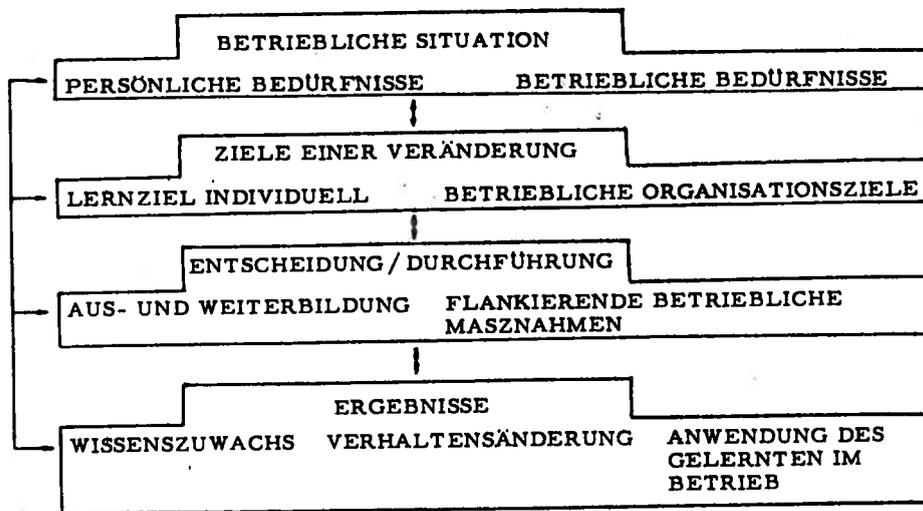
Diese These ist auch dann aufrechtzuerhalten, wenn man die in der Betriebswirtschaft übliche Denkweise in diese Überlegung miteinbezieht.

Während die Volkswirtschaftslehre seit der Klassik die Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital unterscheidet, kennt die betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostentheorie folgende Einteilung:⁶⁸⁾



Die oben erwähnten Produktionsfaktoren, ganz gleich ob es sich nun um teilbare oder nicht teilbare, Potential- oder Verbrauchsfaktoren, substituierbare oder limitationale, fixe, auflagenfixe oder variable Produktionsfaktoren handelt, müssen zur Erstellung der betrieblichen Leistung optimal eingesetzt bzw. kombiniert werden. Nur über Bildung ist das Management in der Lage, optimale Entscheidungen über den effizienten Einsatz und über das Zusammenwirken von Produktionsfaktoren zu treffen. Bildung wird also zum entscheidenden Einflußfaktor im Betriebsgeschehen.

Bildung darf jedoch nicht als punktuelle Einwirkung und in sich abgeschlossene Handlung gesehen werden. Sie wirkt sich vom Anwendungsbezug her dynamisch aus und äußert sich in Wissenszuwachs und Verhaltensänderung, bezogen insbesondere auf dispositive Lernfähigkeit selbst. HUBER/HALWA haben die Zielsetzung der betrieblichen Ausbildung aus diesem Grunde in einen übergeordneten Kontext gestellt, aus dem umgekehrt nun die Bedingungsfaktoren erkennbar werden, die auf die Realisierung von Bildungsmaßnahmen entscheidenden Einfluß nehmen.⁶⁹⁾



BILDUNG -
BETRIEBLICHE
KOMMUNIKATION

Bildung von sich aus beeinflusst das betriebliche Kommunikationsgeschehen, und zwar bereits in seiner Basisfunktion. Diese bezieht sich nicht nur auf Wissens- und Verhaltenskomponenten, sondern auch auf den selbständigen Lernprozeß Erwachsener.

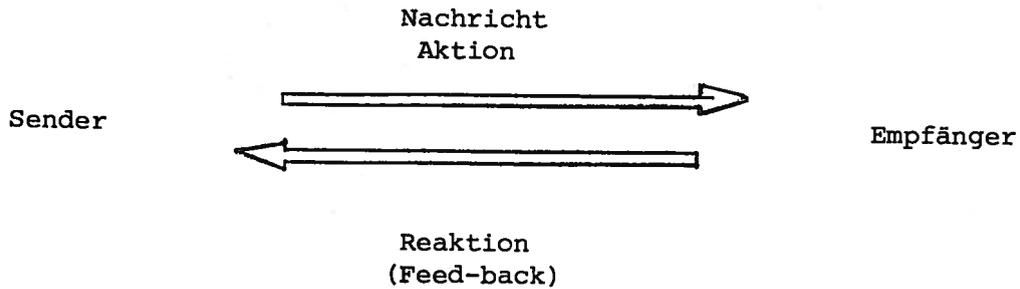
"Die Leitlinie dazu läßt sich in einer Stufenfolge aufzeichnen:

Mitwissen führt zum
Mitdenken und zum
Mitgestalten, aber auch zum
Mitverantworten."⁷⁰⁾

Mit dieser Zielsetzung wird die Frage nach der Kommunikationsbereitschaft und dem Aufbau interaktiver Kompetenz gleichermaßen gestellt.

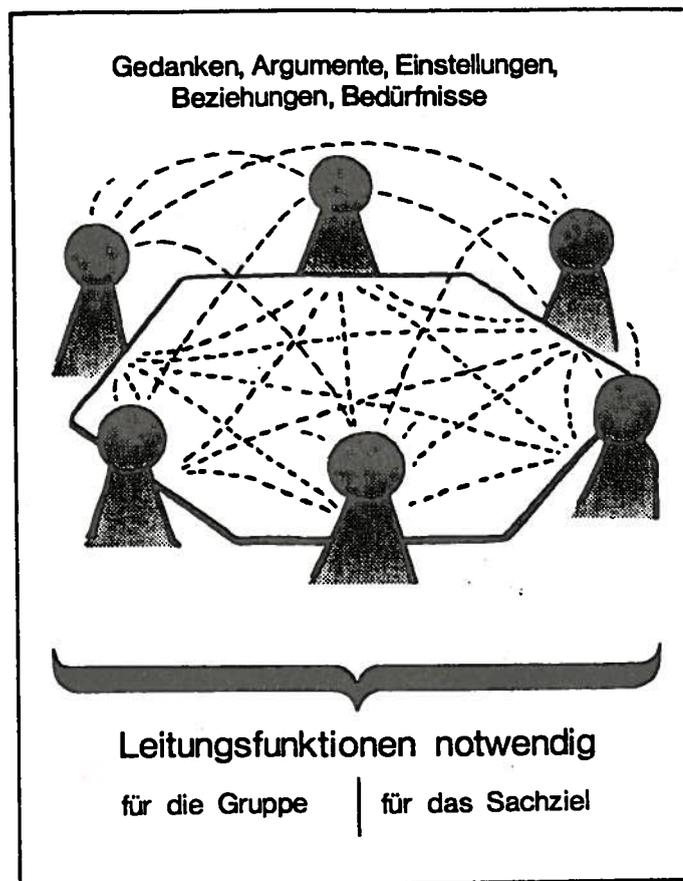
Unter Kommunikation versteht man die Übermittlung von Nachrichten, verbunden mit einem Feed-back als Reaktion des Partners. Kommunikation ist daher immer zugleich ein sozialer Interaktionsprozeß. Dies veranschaulicht ein Modell:

BEGRIFF
KOMMUNIKATION



Aktion und Reaktion = Interaktion

Kommunikation und Mitarbeitermotivation hängen auf betrieblicher Ebene eng zusammen. In ihnen realisiert sich Mitarbeiterführung. Mit den Mitteln der Kommunikation wird der funktionale Zusammenhang im Betriebsablauf hergestellt. Notwendig ist ein zweiseitiger Informationsfluß, der gänzlich andere Kommunikationsbeziehungen aufbaut, wenn auch Leistungsfunktionen für die Zielerreichung und Gruppenintegration notwendig bleiben. Über Führung wird Selbständigkeit im Kommunikationsprozeß bei den Mitarbeitern aufgebaut. ⁷¹⁾



Zugleich damit lassen sich bestehende Kommunikationsbarrieren beseitigen und kommunikative Verhaltensweisen günstig beeinflussen. Werden alle Kommunikationskanäle von oben nach unten vorgegeben und gleicht der Kommunikationsstil der Über- und Unterordnung, so wird selbständiges Handeln verstellt und die Kommunikationseffizienz ist gering.

"Kommunikativ kompetent handelt, wer

- weder nur den eigenen Interessen folgt
- noch nur fremde Interessen berücksichtigt
- noch sich geltenden Normen bedingungslos unterwirft, sondern
- einen Interessensausgleich herbeiführt und Normen, die diesen erschweren, verändern hilft." 72)

Bildung wird gerade aus einer solchen Sicht kommunikativer Verhaltensweisen zum entscheidenden Einflußfaktor für das gesamte Betriebsgeschehen. Dies gilt in besonderer Weise auch für Klein- und Mittelbetriebe, denn der Erfolg eines Unternehmens dieser Betriebsgröße hängt in entscheidendem Maße von der Kommunikationsfähigkeit des Managements ab.

Ob es sich nun um die Einführung neuer Mitarbeiter, um Mitarbeiterbesprechungen, um den Instruktionsprozeß am Arbeitsplatz, um telefonische Terminvereinbarungen, um ein Verkaufsgespräch handelt, überall dort findet Übermittlung von Nachrichten statt, bei der sich zugleich über Sprache und Interaktion soziale Beziehungen aufbauen, geknüpft an wichtige soziologische Kategorien wie

"Motive, Normen, Rollen und Positionen".⁷³⁾

Zusammenfassend lassen sich folgende Feststellungen treffen:

BILDUNG IM
BETRIEBS-
GESCHEHEN

1. Durch den rapiden ökonomischen, sozialen, politischen und kulturellen Wandel wird der Erfolg der Unternehmen künftig mehr denn je von der Fähigkeit der Führungskräfte abhängen. Es wird neue Technologien und Verfahrensweisen geben, neue Produkte und Märkte werden entstehen und das Informationsbedürfnis wird noch zunehmen.

"Die wirtschaftliche Wachstumsrate wird weniger vom finanziellen Kapital als vielmehr von 'geistigen Kapital' abhängig sein."⁷⁴⁾

Nur über Bildung wird das Management in der Lage sein, allen diesen Ansprüchen und Anforderungen zu genügen.

2. Das Bildungs- und Ausbildungsniveau erhöht Wissensstand und Kreativität bei allen Mitarbeitern, die dadurch entscheidungsbereiter, innovativer und vor allem fähiger werden, anfallende Betriebsaufgaben sach- und problemorientierter zu lösen.

Eine der wichtigsten Aufgaben des Managements wird es sein, die Mitarbeiter zu einer entsprechenden Lernbereitschaft zu motivieren.

"Das Motivieren kann als eigentlicher Kern der Menschenführung betrachtet werden."⁷⁵⁾

3. Als Folgerung daraus ergibt sich ein erhöhtes Qualifikationsniveau für den betrieblichen Ausbilder oder für die Führungskräfte im Hinblick auf die ständige Mitarbeiterbildung selbst, denn "alle noch so guten Lernmethoden verfehlen die angestrebten Ziele, wenn nicht geeignete Ausbilder eingesetzt werden."⁷⁶⁾

Ausgehend von diesen grundsätzlichen Überlegungen sollen nunmehr Qualifikationskriterien für den Unternehmer als Betriebspädagogen aufgestellt werden, wobei im Bereich der Sachebene das didaktisch-methodische Anforderungsprofil und im Bereich der sozialen Interaktion die motivations-psychologischen Faktoren vom Unternehmerstandpunkt aus behandelt werden. Dies geschieht zunächst aus der Sicht der bildungsrelevanten Führungsfunktion in Bezug auf die betriebliche Mitarbeiterbildung und wird dann an den speziellen Anforderungen aus den betriebspädagogischen Aufgabenbereichen konkretisiert.

3. PÄDAGOGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

3.1 PÄDAGOGISCHE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNGSKRÄFTE

Zu Beginn dieser Arbeit wurde festgestellt, daß die betriebliche Bildung an der Nahtstelle zwischen Betriebswirtschaftslehre und Betriebspädagogik anzusiedeln ist. Im folgenden sollen zunächst die Anforderungen an den Unternehmer als Betriebspädagogen aus der Sicht des Managements behandelt werden. Daraus ergeben sich Konsequenzen hinsichtlich der notwendigen pädagogischen Qualifikationen von Führungskräften.

Wiederholend sei noch einmal festgestellt: Bezogen auf die Vorgesetztenfunktion des Unternehmers wird definiert:

"Ein Chef erzielt Ergebnisse gemeinsam mit anderen Menschen. Erfolg oder Mißerfolg eines Chefs hängen u. a. von seiner Fähigkeit ab mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten." ⁷⁷⁾

Als Führungskraft übt der Unternehmer auch in Kleinbetrieben eine Reihe von Managementfunktionen aus. BARNARD führt in diesem Zusammenhang folgende Funktionen an:

1. Errichtung und Erhaltung eines Kommunikationssystems in der Organisation
2. Die Sicherung wesentlicher Dienste von einzelnen
3. Die Formulierung von Zweck und Zielen. ⁷⁸⁾

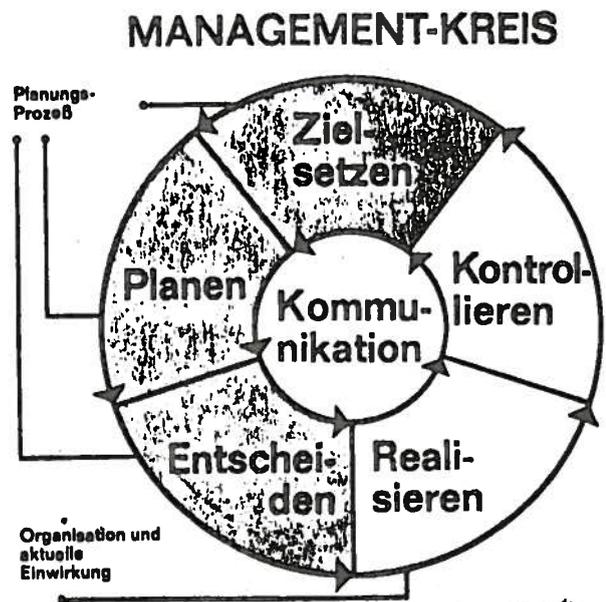
FUNKTIONEN
DES
MANAGEMENTS

Eine weitgehendere Aufgliederung der Führungstätigkeiten finden wir bei BRITT, der

- Erkennen der Probleme
- Setzen von Zielen
- Planen
- Entscheiden
- Übertragen von Aufgaben an Mitarbeiter
- Koordinieren
- Überwachen, Kontrollieren
- Informieren

zu den wichtigsten Führungstätigkeiten zählt. 78 a)

Die in der betriebswirtschaftlichen Literatur gebräuchlichste Funktionsgliederung ist folgendem Regelkreismodell zu entnehmen: 79)



Aus diesem Management-Kreis ergeben sich

- Zielsetzung
- Planung
- Entscheidung
- Realisation
- Kontrolle und
- Kommunikation (Basisfunktion)

als Funktion des Managements.

Mit POTTHOFF läßt sich bezogen auf die genannten Führungsfunktionen festhalten:

"Wesentliche Aufgaben der Führung, Leitung oder des Managements einer Unternehmung sind die sachbezogenen Aufgaben der Planung, Organisation und Überwachung sowie die personenbezogene Aufgabe der Mitarbeiterführung." 80)

Beides gehört natürlich insofern zusammen, als sich die personenbezogene Führungsaufgabe im Sachbereich realisiert.

Alle Führungsprozesse haben von Sachentscheidungen auszugehen. Führung ist aufgrund der Komplexität der Entscheidung "sachlich schwieriger" geworden, aber "Führung ist auf allen Ebenen der Betriebshierarchie als Einwirkung auf Mitarbeiter vor allem auch menschlich schwieriger geworden". 81)

Daraus ergeben sich gerade hinsichtlich der pädagogischen Verhaltensweisen spezifische Anforderungen. Somit kommt der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Führungskräften eine eminente Bedeutung zu, denn der Erfolg eines Unternehmens hängt vor allem von der Leistungsfähigkeit und dem Bildungsniveau des Managements ab.

Auf die Notwendigkeit der Managementausbildung weist auch SCHÖLER hin:

AUSBILDUNG
DER
FÜHRUNGS-
KRÄFTE

"Angesichts der wirtschaftlich-technischen Entwicklung und der damit verbundenen Wandlungs- und Umstellungsprozesse im Hinblick auf Produktion und Steigerung der Produktivität sind die Führungskräfte in Unternehmen stets vor neue Entscheidungssituationen gestellt. Dem 'Manager' fällt die Aufgabe zu, notwendige Veränderungen in Unternehmungen vorzubereiten und einzuleiten, bisher verrichtete Tätigkeiten umzustrukturieren und die Mitarbeiter eines Unternehmens auf das Niveau der erhöhten Anforderungen zu heben. Er hat Entwicklungs- und Bildungsarbeit zugleich zu leisten, muß daher zur Ausübung dieser Führungsfunktionen herangebildet und ständig weitergebildet werden. Neuerungen setzen Lernprozesse und Innovationsbereitschaft voraus." 82)

Managementausbildung besitzt somit also wirtschaftliche und pädagogische Aspekte. Man kann sie demnach in eine "Sachbereichs-ausbildung" und eine "Managementausbildung" im engeren Sinne unterteilen. ⁸³⁾ Führung wird zu einer spezialisierten Funktion, die ein spezielles Führungswissen ebenso voraussetzt wie die Entwicklung von Verhaltensweisen, Vorbild gegenüber den Mitarbeitern zu sein.

"Die Weiterbildung von Führungskräften wird in dieser Hinsicht drei Aspekte umfassen; sie soll

ARTEN DER
AUSBILDUNG

1. Führungstechniken vermitteln, d. h. sie muß administrative und organisatorische Hilfen anbieten, mit denen sich die Führungsaufgabe besser und sicherer bewältigen läßt ...,
2. Wissen um das betriebliche Zusammenspiel anzubieten, d. h. sie muß Kenntnisse über die psychologischen Grundtatbestände von Kooperation und Führung sowie über das organisatorische und personelle Zusammenwirken von Menschen im Betrieb vermitteln,
3. die Persönlichkeit der Führungskräfte durch die Schaffung von Bewährungssituationen zu entwickeln trachten." ⁸⁴⁾

Die Führungskräfteausbildung erfolgt auf unterschiedliche Weise. Gebräuchlich ist in der betriebspädagogischen Literatur die Einteilung in unternehmensinterne und unternehmensexterne Managementausbildung, sowie als dritte Variante eine Kombination von internen und externen Programmen.

Der Zielkatalog der Führungskräfteausbildung umfaßt nach SCHEITLIN folgende vier Zielbereiche: ⁸⁵⁾

- Erweiterung des Fach- und Allgemeinwissens
- Förderung des unternehmerischen Denkens
- Erarbeitung der Fähigkeit zu führen und
- Entfaltung der Persönlichkeit.

Wenn man das Bildungsangebot für Führungskräfte der österreichischen Ausbildungsinstitute (Wirtschaftsförderungsinstitute der Handelskammern, Hernstein Institut für Unternehmensführung, Management Center Vorarlberg, ÖPWZ - Österreichisches Zentrum für Wirtschaftlichkeit und Produktivität, Institut für moderne Industrieführung der Vereinigung Österreichischer Industrieller, ÖAF - Österreichische Akademie für Führungskräfte, ÖVG - Österreichische Volkswirtschaftliche Gesellschaft etc.) betrachtet, so stellt man fest, daß das Seminarangebot von Jahr zu Jahr steigt und sämtliche der oben erwähnten Zielbereiche abdeckt.

Nach der ÖGA-Erhebung 1977 lassen sich beim Seminarangebot für Führungskräfte in Österreich folgende Angebotshäufigkeiten und Themenschwerpunkte feststellen: ⁸⁶⁾

THEMEN-
SCHWERPUNKTE

"Menschenführung und Verhaltenstraining

Allgemeine Themen der Unternehmensführung

- Personal- und/oder Mitarbeiterführung
- Motivation und Konfliktlösung
- Betriebsklima

Management by ... Techniken

Verhalten und Fertigkeiten

- Rhetorik
- Argumentations- und Diskussionstechnik
- Konferenz- und Verhandlungstechniken
- Kommunikationstechniken

Autogenes Training

Persönliche Arbeitstechniken

Entscheidungs- und Problemlösungstechniken

Kreativitätstraining

Teamtraining

Personalentwicklung und -ausbildung

Dialektik

Mitarbeiterbesprechung

Organisationsentwicklung

- Verkaufsrhetorik
- Verkaufstechnik"

Die Bildungsaktivitäten der meisten Anbieter richten sich jedoch an Führungskräfte in Großbetrieben, während die Schulung von Unternehmern und Führungskräften in Klein- und Mittelbetrieben, von wenigen Ausnahmen abgesehen, vernachlässigt wird.

Aber gerade "Klein- und Mittelbetriebe sind durch enge zwischenmenschliche Beziehungen gekennzeichnet, wobei die Führung dieser sozialen Gebilde zumeist dem Eigentümer-Unternehmer obliegt, der somit die zentrale Stelle einnimmt und im allgemeinen allein die Aufgaben der Unternehmensführung wahrnimmt. Eine Delegation der Entscheidungsbefugnisse erfolgt äußerst selten. Bedingt durch die Betriebsgröße gibt es nur wenige Führungspositionen und diese sind oftmals von Familienmitgliedern besetzt." 87)

Der Unternehmer hat leitende Verrichtung oftmals in Personalunion zu besorgen, so daß SOMBART ihn als "einen gewerblichen Herrn Mikrokosmos" bezeichnet. 88)

AUSBILDER-
PRÜFUNG

Für den Unternehmer in Klein- und Mittelbetrieben gelten in pädagogischer Hinsicht ähnliche Anforderungen wie für haupt- und nebenberufliche Ausbilder, die in der beruflichen Erwachsenenbildung tätig sind. Werden zudem von ihm Lehrlinge ausgebildet, so schreibt das Berufsausbildungsgesetz in der Fassung der Novelle 1978 sogar eine Ausbilderprüfung vor, die thematisch auf betriebspädagogische Inhalte Bezug nimmt. Die entsprechende Prüfungsordnung enthält u.a. folgende Schwerpunkte: 89)

- "1. Festlegen von Ausbildungszielen aufgrund des Berufsbildes: PRÜFUNGS-
INHALTE
- a) Analyse des Berufsbildes im Hinblick auf die Ausbildungsplanung und
 - b) Erstellung einzelner sich daraus ergebender Ausbildungsziele;
2. Ausbildungsplanung im Betrieb:
- a) Gliederung von Ausbildungszielen,
 - b) Wahl geeigneter Ausbildungsmethoden,
 - c) zeitliche und organisatorische Aufteilung der Ausbildungsziele im betrieblichen Ablauf;
3. Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle der Ausbildung:
- a) Vermittlung und Festigung von Fertigkeiten insbesondere durch Vormachen und Erklären durch den Ausbilder, Nachmachen und Erklären durch den Lehrling, Üben unter Kontrolle,
 - b) Vermittlung und Festigung von Kenntnissen insbesondere durch Lehrgespräche,
 - c) Einsatz weiterer Mitarbeiter im Rahmen der Ausbildung,
 - d) Einsatz von Ausbildungsbehelfen,
 - e) Erfolgskontrollen;
4. Verhaltensweisen des Ausbilders gegenüber dem Lehrling:
- a) Aufgaben und Verantwortung des Ausbilders,
 - b) Persönlichkeitsentwicklung des Lehrlings und Ausbildungserfolg,
 - c) Führungsverhalten und Gesprächsführung;
5. Fragen betreffend das Berufsausbildungsgesetz, das Kinder- und Jugendbeschäftigungsgesetz, den Arbeitnehmerschutz, das Arbeitsverfassungsgesetz im Zusammenhang mit der Berufsausbildung sowie die Stellung des dualen Berufsausbildungssystems im österreichischen Bildungssystem;
Aus Beispielsfällen der Ausbildungspraxis sich ergebende einschlägige Fragen."

Der Begriff "Ausbildung" wird nach dem Berufsausbildungsgesetz sehr eng ausgelegt - die Ausbildung bezieht sich nur auf die Lehrlinge in den Unternehmen. Zielgruppen der betrieblichen Bildungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben sind aber nicht nur Lehrlinge, sondern auch noch eine Reihe von anderen Mitarbeitern (Gesellen, Sekretärinnen, Außendienstmitarbeiter etc.).

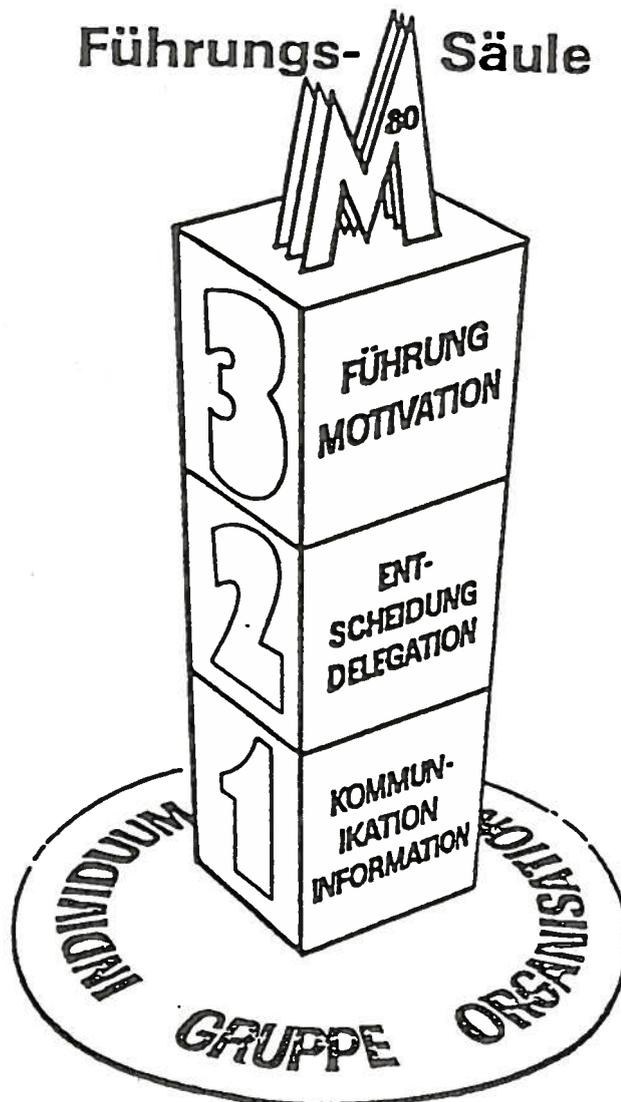
QUALIFI-
KATIONS-
ANFORDERUNGEN

Welche Qualifikationsanforderungen der Unternehmer als Träger der betrieblichen Bildungsfunktion erfüllen muß, ist näher zu umreißen. Unabhängig von den Schwierigkeiten, die mit der Durchsetzung einer pädagogischen Ausbildung von Lehrberechtigten verbunden sind, trifft für den Unternehmer in seiner Funktion als Betriebspädagogen die Feststellung TIETGENS zu, daß wie bei den betrieblichen Ausbildern allgemein der Mangel besteht, keine "grundlegende, funktionsgerechte Vorbereitung" ⁹⁰⁾ für diese Tätigkeit erhalten zu haben. Aus der Differenzierung der Führungsaufgaben ergeben sich jedoch Anhaltspunkte zur Feststellung des pädagogischen Qualifikationsniveaus. Der pädagogische Aufgabenbereich läßt sich im wesentlichen auf dispositive und anleitende Tätigkeiten zur Führung des Unternehmens und der darin tätigen Mitarbeiter eingrenzen. Der Unternehmer übt einerseits eine ziel- und aufgabenbezogene Informationsfunktion aus und übernimmt andererseits eine auf kooperative Arbeitsformen zielende Integrationsfunktion im Interesse des Zusammenhalts seiner Gruppe. In seiner Person verkörpert sich die gesamte Entwicklung und Koordination des pädagogischen Geschehens im Betrieb. Er ist Trainer und Berater seiner Mitarbeiter. Von daher gesehen läßt sich das betriebspädagogische Anforderungsprofil deutlicher umreißen. Eine betriebspädagogische Qualifizierung ergibt sich aus der Funktionsbestimmung der Managementaufgaben insgesamt.

WIDL hat die pädagogische Qualifikation von Ausbildern im Betrieb - bezogen auf ihren Einsatzbereich - ausführlich untersucht und kommt zu dem Schluß, daß dieser folgende Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten benötigt:

- "- Fragen des Ausbildungsmanagements (Zielbereich)
- Lehr- und Lernplanung (Stoffbereich)
- Strukturierung und Gestaltung ausbildungsadäquater Lehr- und Lernprozesse (Methodenbereich) und
- Steuerung sozialer Interaktionsprozesse sowohl bezogen auf betriebsschulische Lerngruppen als auch auf Teamgruppen am Arbeitsplatz." ⁹¹⁾

Ähnliches gilt in abgewandelter Form auch für den Unternehmer, der didaktische Instruktions- und soziale Interaktionsprozesse am Arbeitsplatz zu steuern hat. Ansatzpunkt dafür ist die berufliche Situation. Die darin eingebetteten pädagogischen Prozeßfaktoren gruppieren sich von der betriebspädagogischen Aufgabenstellung her zu einer Führungssäule. (Vgl. Abbildung) ⁹²⁾



Von seiner Führungsfunktion her hat der Unternehmer nicht nur die Managementaufgaben der Zielsetzung, Entscheidung, Planung, Organisation und Kontrolle zu erfüllen, sondern wesentlich für ihn wird das Kommunikationsgeschehen im Betrieb, auf das sich die Ausübung jeder beruflichen Tätigkeit stützt. Über betriebliche Entscheidungs- und Delegationsprozesse formiert sich Führung, um über Mitarbeitermotivation zu erreichen, daß

- "- die persönlichen Ziele der Mitarbeiter
- mit den Zielen der Unternehmung in Einklang" 93)

gebracht werden.

Betriebliche Bildung weist also Besonderheiten auf, die sich auf die dem Arbeitsprozeß unmittelbar eingelagerten pädagogischen Fragen beziehen. Dies läßt sich schon mit der Tatsache begründen, daß beispielsweise Klein- und Mittelbetriebe in der Regel keine besonderen Bildungseinrichtungen besitzen. Informations- und Interaktionsprozesse müssen somit in den unmittelbaren Funktionszusammenhang des Betriebsgeschehens gestellt werden. Kernpunkt ist die Berufsausübung, von der aus sich Bildung als Führungsfunktion des Unternehmers definiert.

Wie der Unternehmer als Betriebspädagoge diese Aufgaben in Verbindung mit anderen Managementfunktionen löst, d. h. wie er konkret seinen Betrieb pädagogisch führt, soll an der Mitarbeiterbildung und an den betriebspädagogischen Aufgabenbereichen im einzelnen verdeutlicht werden.

3.2 ZIELSETZUNG DER BETRIEBLICHEN MITARBEITERBILDUNG

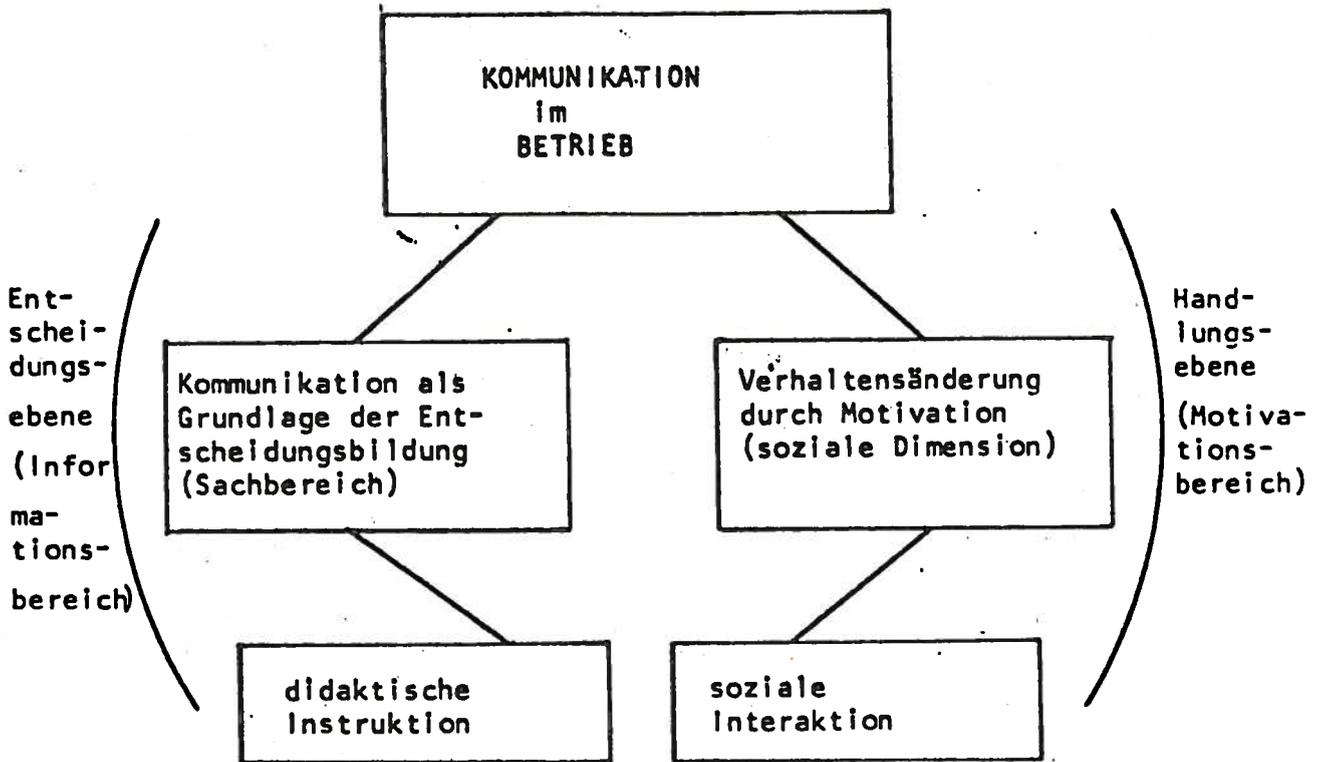
Mitarbeiterbildung läßt sich als ein auf die Arbeitsbeziehungen spezifizierter Kommunikationsprozeß betrachten. Kommunikation beseitigt Kommunikationsbarrieren, erhöht die Kommunikationsbereitschaft und leitet entsprechende Lernprozesse unter beruflichen Bedingungen ein.

An Kommunikation bindet sich Information und zugleich Interaktion als die soziale Dimension der im Arbeitsprozeß aufzubauenden Kontaktbeziehungen. In diesem Zusammenhang wird von pädagogischer Seite an den Unternehmer die Anforderung gestellt, die betrieblichen Informationsprozesse zu überschauen und anfallende Informationen im Sinne didaktischer Erklärungsprozesse so zu verteilen, daß der betriebliche Funktionszusammenhang gesichert ist. Die Aufgabe besteht im wesentlichen darin, im Rahmen des betrieblichen Organisationsgefüges den Informationsprozeß von oben nach unten (Mitarbeiterinformation) und von unten nach oben (Chefinformation) so aufzubauen, daß keine informellen Störungen und Informationsverluste zur Beeinträchtigung der betrieblichen Leistung führen. Dies bedeutet zugleich, daß Kommunikation im Betrieb eine Schlüsselstellung auch für alle anderen pädagogischen Prozesse erhält. So gesehen ist das statische Nacheinander der drei in der Führungssäule genannten Bereiche aufzuheben und dynamisch zu strukturieren.

BILDUNG -
KOMMUNIKATIONSPROZESS

"Kommunikation ist das Herzstück des Gruppen-Interaktionsprozesses. Keine Gruppe, ob eine informelle oder eine formelle wie eine Industrieeinheit, eine Regierungsbehörde oder militärische Gruppe kann wirksam funktionieren, wenn nicht ihre Angehörigen mit Leichtigkeit kommunizieren können ... Der freie Fluß von Informationen (Sachkenntnis, Gedanken, technisches Know how, Gefühle) zwischen verschiedenen Mitgliedern einer Gruppe bestimmt in starkem Maße die Effizienz der Gruppe und die Zufriedenheit ihrer Mitglieder." 94)

Der hier bestehende Zusammenhang kommt in folgender Graphik zum Ausdruck:



Mitarbeiterbildung hat sich in diesen kommunikativen Rahmen zu stellen. Führung erfolgt über Kommunikation.

"Da aber Führen nahezu ausschließlich über die Mittel der Kommunikation geschieht, kommt es darauf an, daß eine Führungskraft das, was sie als wesentlich erkannt hat und was den Kern ihrer Entscheidung ausmacht, auch überzeugend herausstellen kann. Das heißt, daß man sprechen, diskutieren, verhandeln und über das Wort beeinflussen kann." 95)

Mitarbeiterbeeinflussung als Kommunikationsgeschehen darf jedoch nicht einseitig verlaufen, sondern sie bindet sich an kooperatives Verhalten. Der Mitarbeiter wird zum Aufgabenpartner. In diesem Zusammenhang muß auf die individuelle und soziale Bedeutung von Arbeitskraft und Arbeitsleistung hingewiesen werden. "Arbeitskraft ist in diesem Zusammenhang zu begreifen als die Gesamtheit der körperlichen und seelischen Voraussetzungen der beruflichen Leistungen. Um Mißbrauch mit der menschlichen Arbeitskraft zu vermeiden, sollten die körperlichen und geistigen Fähigkeiten des Menschen optimal eingesetzt werden." 96)

Das Betriebsklima wird dadurch beeinflußt, welcher Spielraum der menschlichen Verhaltensdimension im einzelnen gegeben wird. Dies stellt Anforderungen an ein angemessenes Führungsverhalten. Zu fordern ist eine Zweiwegkommunikation. Daraus ergeben sich generelle Merkmale für betriebliche Lernprozesse. Sie stellen die Grundlage für jede Mitarbeiterbildung dar. Die Bedingungsfaktoren, die das Verhaltensschema eines Individuums oder aber des Betriebssystems selbst entscheidend beeinflussen bzw. durch gewonnene Erfahrungen abwandeln, sind von GROCHLA unter Bezugnahme auf psychologische Forschungsergebnisse zusammengefaßt:

endogene	exogene
- Lernmotivation	- Gruppen- bzw. Organisationsstruktur
- Intelligenz	
- physische Verfassung	- Organisationsklima
- Fähigkeiten	
- Einstellungen	- Diskussionsbereitschaft innerhalb der Gruppe bzw. Organisation
- Werte	
- Persönlichkeit	
- physiologische Fähigkeiten	- Machtverteilung

Lernen wird als Rückkoppelung vorausgegangenen und ausprobierten Verhaltens definiert, wobei eine "Differenzierung und Selektion dieser Verhaltensweisen im Hinblick auf ihren Erfolg in der spezifischen Situation ihres Einsatzes" erfolgt. 97)

ANSATZPUNKTE
FÜR MIT-
ARBEITER-
BILDUNG

Spezifische Lernprozesse stützen die Betriebsentwicklung im Hinblick auf das angestrebte Anspruchsniveau. Sie erhöhen dispositive Fähigkeiten bei den Mitarbeitern, wirken sich also auf das Arbeitsverhalten insgesamt, auf Problemlösungsprozesse, Kooperationsbereitschaft, Konfliktbewältigung usw. aus. Von dieser Warte aus sind die Ansatzpunkte für jede Mitarbeiterbildung durch eine Führungskraft zu gewinnen. Aus pädagogischer Sicht bieten sich an:

- "- Die 'natürlichen Gegebenheiten der Arbeitswelt, die durch eine bewußte Wahrung der pädagogischen Notwendigkeiten eine Vertiefung erfahren',
- die mitmenschlichen Verhältnisse,
- Gestaltung des Arbeitsplatzes,
- 'Schaffung einer sinnvollen abgestuften Verantwortung',
- Planung und Gestaltung der Organisationsform,
- Menschenführung und -beurteilung." 98)

Damit sind die entscheidenden Grundvoraussetzungen für jede betriebliche Mitarbeiterbildung genannt, die nun im einzelnen als Führungsaufgabe hinsichtlich ihrer Zielsetzung und Struktur näher in Betracht genommen werden kann. Im Vordergrund steht die Frage, wie man die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter steigert und im Hinblick auf neue Erfordernisse ständig erhöht bzw. wie sich die sozialen Beziehungen dabei gestalten. Die bereits dargestellten Managementfunktionen enthalten im Hinblick auf die Mitarbeiterbildung pädagogische Elemente. Daraus ergeben sich entscheidende Kriterien für ein betriebspädagogisch ausgerichtetes Unternehmerhandeln.

UNTERNEHMENS-
ZIELE

Eine der wichtigsten Managementaufgaben ist es, Unternehmensziele festzulegen. Als wesentliche Ziele sind mit HEINEN zu nennen: 99)

- Gewinn-, Umsatz- und Wirtschaftlichkeitsstreben
- Sicherheitsstreben (vor allem Sicherung des Unternehmungspotentials und Sicherung der Liquidität)
- Sonstige Ziele (z. B. Unabhängigkeitsstreben, Streben nach Prestige, Machtstreben, soziale Bestrebungen)

Wichtig ist die Feststellung, daß niemals ein einziges Ziel allein angestrebt wird, sondern daß immer gleichzeitig mehrere Ziele verfolgt werden. Auf die komplexe Struktur im Zielbereich ist hinzuweisen. Daraus ergeben sich ganz unterschiedliche Beziehungen im Zielsystem (komplementäre, konkurrierende, indifferente Ziele, Haupt- und Nebenziele, Ober-, Zwischen- und Unterziele). Betrachtet man den zeitlichen Bezug der Ziele, so kann man kurz-, mittel- und langfristige Ziele (oft auch Nah- und Fernziele genannt), unterscheiden.

"Jede betriebliche Tätigkeit ist zweckorientiert." 100)

Dies gilt auch für die Bildungsaufgabe des Unternehmers allgemein, denn "betriebliche Ausbildungsmaßnahmen werden immer im Hinblick auf die Ziele des Betriebes vorgenommen." 101)

Auf die Mitarbeiterbildung bezogen heißt dies, daß diese in Übereinstimmung mit der unternehmenspolitischen Zielsetzung stehen muß. Die Aktivitäten der Mitarbeiter müssen mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden. Aus den Zielen ergibt sich für sie die an bestimmte Betriebsaufgaben geknüpfte Anforderungsstruktur. "Die Zielvorgabe ist eine systematische Methode, ihnen diese Herausforderung zu bieten." 102)

MITARBEITER-
BILDUNG UND
UNTERNEHMENS-
ZIELE

Mitarbeiterbildung muß aber nicht nur auf die Ziele der Unternehmung abgestimmt sein, sondern muß übergeordneten Gesichtspunkten entsprechen. So weist LATTMANN darauf hin, daß "von seiten der Mitarbeiter" aufgrund "ihres Sicherheitsbedürfnisses die Forderung nach Erhaltung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Stellung im Wirtschaftsprozeß, aufgrund ihres Entfaltungsbe-

dürfnisses jene nach einer beruflichen Förderung der Öffnung gerechter, d. h. von jeglicher Diskriminierung freier, Entwicklungsmöglichkeiten und einer Mitsprache bei der Bestimmung der Ausbildungsmaßnahmen" ¹⁰³⁾ an den Betrieb herangebracht wird. Auch Staat und Öffentlichkeit stellen Forderungen und beeinflussen Unternehmensziele.

"Die Zielkonzeption berücksichtigt neben den betriebsinternen, ökonomische Problemen, die anthropologischen, sozio-kulturellen und gesellschaftlichen Entwicklungen, besonders das Umsystem der Unternehmung mit seinen politischen und gesellschaftlichen Einflüssen und Bewußtseinsveränderungen." ¹⁰⁴⁾

Aus den die Zielebene beeinflussenden Faktoren ergeben sich für die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung verschiedene Gruppen von Zielen, auf die sich Bildungseinflüsse von seiten des Unternehmers bzw. der Unternehmenspolitik im einzelnen erstrecken:

1. Leistungsziele
2. innere soziale Ziele (auf den Mitarbeiter bezogen)
3. äußere soziale Ziele (auf die Gesellschaft bezogen)

ZIELSETZUNGEN
ER
ILDUNGS-
ASSNAHMEN

Aus dem Zielbereich leiten sich konkrete Zielsetzungen für betriebliche Bildungsmaßnahmen her. SCHEITLIN nennt in diesem Zusammenhang

- "1. Erziehung aller Mitarbeiter zu unternehmerischem Denken und initiativem Verhalten
2. Förderung des guten Betriebsklimas
3. Vermittlung des nötigen Fachwissens
4. Schulung des handwerklichen und/oder geistigen Könnens
5. Erweiterung des Allgemeinwissens

6. Rationelle und menschlich ansprechende Einarbeitung der Mitarbeiter
7. Talentfindung und -förderung beim einzelnen
8. Förderung des Nachwuchses
9. Laufende Aus- und Weiterbildung der Vorgesetzten
10. Ausbildung von Spezialisten." 105)

Dieser Maßnahmenkatalog muß auf die Situation der Klein- und Mittelbetriebe bezogen interpretiert werden. Im wesentlichen realisieren sich Ziele über Entscheidungen und darauf beruhende Delegation im Sinne definitiver Aufgabenverteilung. Ähnlich wie bei der Entwicklung ausbildungsspezifischer Curricula kommt es auch bei Betriebsaufgaben zu einer Operationalisierung, verstanden als Festlegung von Inhalten und Methoden aufgabenbezogenen beruflichen Handelns. Die Anleitung der Mitarbeiter erfolgt auf dieser Grundlage. Daraus ergibt sich eine spezifische zielorientierte Bildungsfunktion:

"Der Vorgesetzte hat den Mitarbeiter ständig über alles zu informieren, was er aufgrund seiner Tätigkeit wissen muß. Zur Dynamisierung des Stellenzieles soll er ihm darüber hinaus Einzelziele (Solls) setzen und die Prioritäten festlegen." 106)

Die Umsetzung der Ziele geschieht notwendigerweise über Information. Zielanleitungen berühren das Kommunikationsproblem und prägen den Führungsstil. Hier ist an Unternehmer grundsätzlich die Forderung zu stellen:

"Die demokratische Kommunikationsstruktur ist eine wechselseitige, im Gegensatz zu autoritären Strukturen, in denen die Kommunikation nur eingleisig verläuft." 107)

Auf das Entscheidungs- und Delegationsprinzip angewandt bedeutet dies, den Handlungsspielraum für Selbständigkeit auf Seiten der Mitarbeiter auszuweiten, sie gegebenenfalls sogar stärker am Prozeß der Zielfindung beteiligen. Zumindest sollte selbständige Befugnis im jeweils übertragenen Arbeitsbereich gegeben sein und offen gehalten werden.

"Nach dem Grade der Entscheidungsfreiheit kann man unterscheiden:

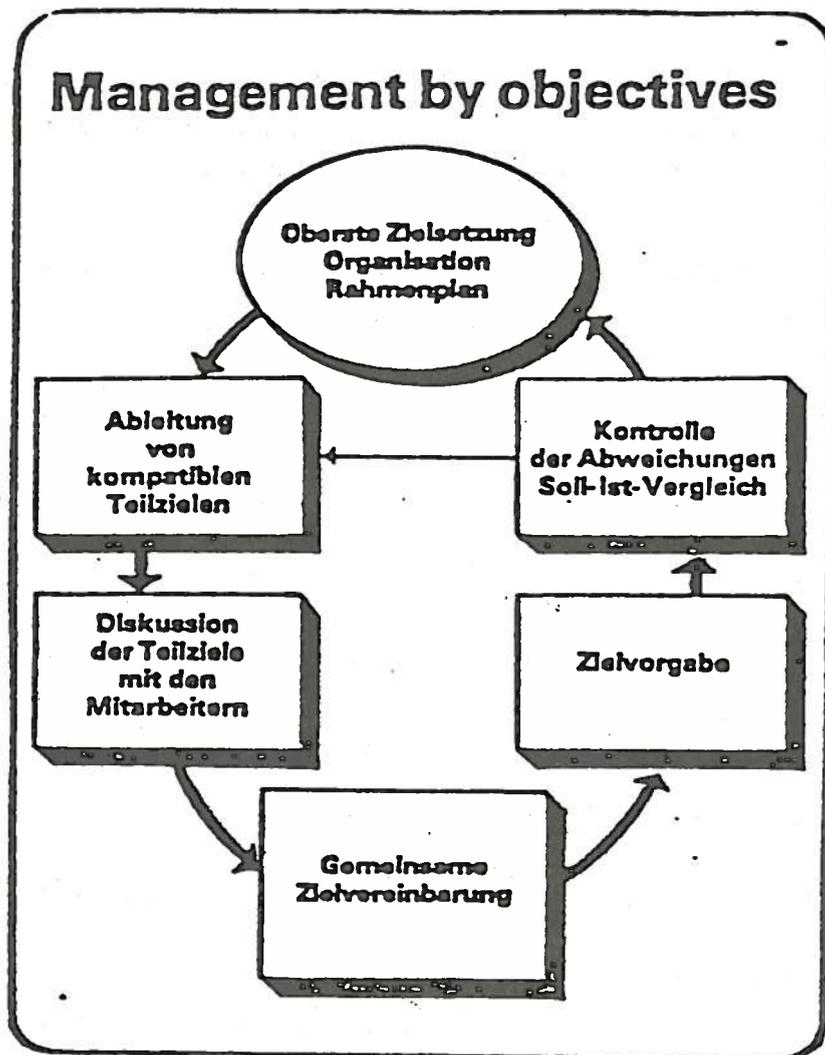
- selbständige Entscheidungen
- unselbständige, reine Ausführungsentscheidungen." 108)

An dieser Stelle ist kritisch hervorzuheben, daß in Klein- und Mittelbetrieben die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen durch die in ihnen gegebenen Umstände oftmals eingeengt wird. "Bedingt durch die Betriebsgröße gibt es nur wenige Führungspositionen und diese sind oftmals von Familienmitgliedern besetzt." 109)

Der Unternehmer nimmt die zentrale Stellung ein. Demgegenüber steht die pädagogisch begründete Forderung:

"Nun aber soll der Vorgesetzte den Mitarbeiter seinen Aufgaben gemäß selbständig handeln und entscheiden lassen und sich jeden Eingriffs in seinen Delegationsbereich enthalten, soweit kein Notfall gegeben ist." 110)

Ziele lassen sich in Übereinstimmung mit den Mitarbeitern leichter erreichen. Selbständigkeit wird zum motivierenden Leistungsfaktor. Die Beteiligten identifizieren sich stärker mit dem Betrieb. Der Unternehmer behält jedoch auch in diesem offenen System die Koordination und den entscheidenden Einfluß auf den Zielfindungsprozeß ebenso wie auf den Prozeß der Kontrolle. Ein Unternehmen sollte durch klare Zielvorgabe im Sinne eines "Management by objectives" geführt werden. (Vgl. Abbildung) 111)



Der Mitarbeiter muß wissen, was der Unternehmer von ihm erwartet, er muß wissen, wofür er arbeitet, d. h. er muß einen Sinn in der Arbeit sehen. Er sollte daher über die Zielsetzungen der Unternehmung informiert sein und am Prozeß über die Ableitung von kompatiblen Teilzielen beteiligt sein. Die Teilziele sollten mit den Mitarbeitern diskutiert und eine gemeinsame Zielvereinbarung erreicht werden. Dadurch wird beim Mitarbeiter eine Zielidentifikation erreicht, die ihn zu höherer Leistung und Arbeitszufriedenheit anspricht. Der Mitarbeiter sollte aber darüber hinaus auch in anderen Situationen mitentscheiden dürfen, es sollte sein Entscheidungsspielraum vergrößert werden.

Im Hinblick auf die Mitarbeiterbildung geht es somit um Befähigung zu selbständigem Handeln, um den Unternehmer bei der Erreichung von Zielen optimal zu unterstützen. Die aktive Mitwirkung im Arbeitsgeschehen verpflichtet die Mitarbeiter gleichsam dazu. Führung mittels Zielen und daraus abgeleiteten Aufgaben ist so gesehen ein zweiseitiger Prozeß.

"Die Mitarbeiterpflichten laut Führungssystem betreffen:

- Selbständigkeit im Handeln und Entscheiden
- Beraten des (der) Vorgesetzten und anderer Stellen
- Intensivieren und Einhalten des Delegationsbereiches
- Informieren des (der) Vorgesetzten und Querinformation
- Eigene Weiterbildung und Lernbereitschaft
- Positive Zusammenarbeit auf gleicher Ebene bzw. im Team.

Die Anforderungen bezüglich des Erfüllens jeder dieser Mitarbeiterpflichten hängen ab von dem Handlungs-, Entscheidungs- und Initiativspielraum (Toleranzbreite des Tätigkeitsfeldes, Ermessensspielraum ..." 112)

Die Mitarbeiter tragen den Betrieb. Es gibt in jedem Unternehmen aus ihren Reihen für die Lösung von Arbeitsaufgaben bzw. spezialisiert auf diese im Sinne der Selbständigkeit und Verantwortlichkeit "Führungs"-kräfte. Gerade für Klein- und Mittelbetriebe sind Maßnahmen zu ihrer Förderung von besonderer Bedeutung. Dies betrifft ebenfalls den Nachwuchs.

FÜHRUNGS-
NACHWUCHS

LATTMANN schlägt folgende Vorkehrungen vor, um Nachwuchskräfte führungsmäßig zu fördern, zumal ein Teil von ihnen später selbst Unternehmen leitet oder in verantwortliche Positionen aufrückt:

- "- Einmal die Erfassung jener Mitarbeiter, welche aufgrund ihrer Fähigkeiten und ihrer Motivation zur Übernahme von Führungsaufgaben geeignet erscheinen. Im Hinblick auf die Tragweite der dazu erforderlichen Ausleseentscheidungen sind diese mit größter Sorgfalt zu treffen. In dem Maße, wie das ihnen zugrunde liegende Eignungsurteil nicht gesichert erscheint, ist für eine sich wiederholende Beurteilung Sorge zu treffen.
- Sodann ist der Inhalt dieser Nachwuchsausbildung zu bestimmen. Insofern er nicht einer Untersuchung fest vorliegender sondern noch unbestimmter und stets nur mit einer begrenzten Genauigkeit vorhersagbarer Gegebenheiten entspringt, ist auch hier eine ständige Neuüberprüfung erforderlich.
- Dabei kann die Nachwuchsbereitstellung zwei verschiedene Wege einschlagen. Einerseits kann die Weiterbildung auf die vom betreffenden Mitarbeiter zu besetzende Stelle ausgerichtet werden (Nachfolgevorbereitung). Andererseits kann sie auf die allgemeine und eine - innerhalb der Eignung und Neigung des in Frage stehenden - möglichst vielseitige Förderung seiner Leistungsfähigkeit gerichtet sein. Sie führt im zweiten Fall zur Schaffung einer Reserve flexibler und vielseitig einsetzbarer Nachwuchskräfte." 113)

Eng mit der Festsetzung der Unternehmensziele verbunden ist die UNTERNEHMENS-
PLANUNG Planung. Sie ist ein Instrument zur Realisierung der Unternehmensziele. Wie POTTHOFF jedoch ausdrücklich hervorhebt, besteht ihr Wesen nicht nur in "gedanklicher Vorbereitung, wie die Unternehmensziele und Strategien in Zukunft zu realisieren sind; sie umfaßt gleichzeitig ein mehr oder weniger umfassendes Programm für Strukturen, Maßnahmen, Arbeitsabläufe oder einzelne Objekte mit den entsprechenden Daten." 114)

Die wesentliche Funktion der Planung besteht in der Zielumsetzung auf betriebliche Möglichkeiten. Planung schafft Vorausschau und Überblick, rationalisiert Arbeits- und Beschaffungsvorgänge und läßt Zielabweichungen rascher erkennen. Entscheiden und Handeln wird gedanklich vorbereitet. Langfristige und kurzfristige Ziele werden festgelegt.

"Planung beinhaltet:

- o das Setzen von Zielen
- o das Festlegen von Maßnahmen zur Erfüllung der Ziele
- o die Kontrolle des Erreichten im Hinblick auf die Zielsetzung." ¹¹⁵⁾

Die Unternehmensplanung ¹¹⁶⁾ besteht aus einer Reihe von Teilplänen, die sich auf die einzelnen betrieblichen Leistungsbereiche beziehen. So unterscheidet man z. B. Einkaufspläne, Produktionspläne, Lagerpläne, Absatzpläne etc. Jener Plan, der sich auf die Ressource "Personal" bezieht, ist die Personalplanung. Sie ist "integrierter Bestandteil der Unternehmensplanung" und hat die Aufgabe, "die Beschäftigten zu einem gewünschten Zeitpunkt in der erforderlichen Anzahl den Eignungen und Neigungen entsprechend an die Arbeitsplätze zu stellen, die ihnen sowohl objektiv (Leistungsanforderung) als auch subjektiv (Leistungsmotivation) eine optimale Entfaltung ihrer Fähigkeiten erlauben und eine ökonomische Gestaltung der Arbeit gewährleisten." ¹¹⁷⁾

PERSONAL-
PLANUNG

DEDERING subsumiert unter der Personalplanung folgende Bereiche: ¹¹⁸⁾

- o Personalbedarf,
- o Personalbeschaffung,
- o Personaleinsatz,
- o Personalentwicklung,
- o Personalfreisetzung und
- o Beschäftigungsbedingungen.

In der Literatur findet man auch oft die Bereiche Personalkostenplanung, Personaleinsatzplanung und Personalerhaltungsplanung.

Die oben genannten Teilbereiche der Personalplanung sowie ihre Interdependenzen sind in einer Schrift der IG-Metall zusammenfassend dargestellt (vgl. Übersicht). ¹¹⁹⁾

Zur Personalplanung gehört Mitarbeiterbildung. Es ist die Frage zu stellen:

"Welche und wie viele Bildungsmaßnahmen sind erforderlich, um neues oder vorhandenes Personal für vorgesehene Arbeitsplätze zu qualifizieren?"

Sieht man mit RISAK das Wesen der Personalentwicklungsplanung in der

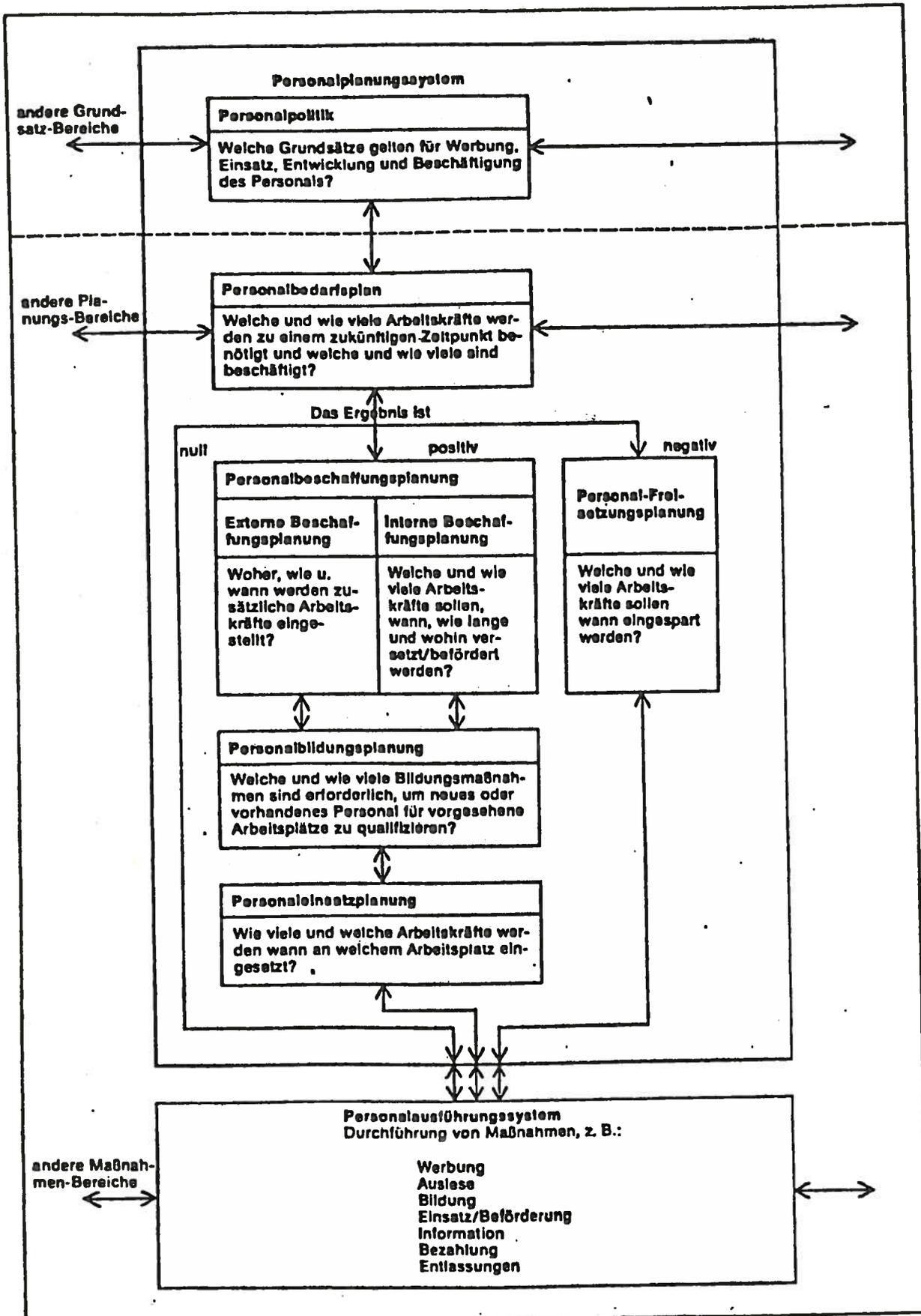
- o Planung der Entwicklung des unternehmensinternen Arbeitsmarktes (Beschaffungsfunktion) und in der
- o Planung der Förderung der Mitarbeiter und hier besonders des Nachwuchses", ¹²⁰⁾

PERSONAL-
ENT-
WICKLUNGS
PLANUNG

so beziehen sich die folgenden Ausführungen auf diesen Teil der Personalplanung, während die anderen Bereiche nicht Gegenstand dieser Untersuchung sind. Es soll hier nur auf die umfangreiche Literatur verwiesen werden. ¹²¹⁾

Die Personalentwicklungsplanung umfaßt die Planung der Aus-, Fort- und Weiterbildung der betrieblichen Mitarbeiter. Während der Schwerpunkt der Ausbildung vor allem bei der Lehrlingsausbildung liegt, ist es Aufgabe der betrieblichen Fort- und Weiterbildung, den Bildungsstand der Mitarbeiter zu aktualisieren und ihre Persönlichkeitsentwicklung zu fördern.

Mitarbeiterbildung soll einen Ausgleich herstellen zwischen den von Unternehmenszielen her bestimmten Bedarf und den von individuellen Zielen abgeleiteten Erwartungen.



Die Notwendigkeit einer Mitarbeiterentwicklung und -förderung ergibt sich aus folgender Tatsache:

"Die Betriebe brauchen zur Erfüllung ihrer Aufgaben eine bestimmte Personalstruktur. Stellt der Arbeitsmarkt und das öffentliche Bildungswesen nicht genügend qualifizierte Kräfte bereit, so sind die Unternehmungen aus Gründen der Selbsterhaltung gezwungen, selbst geeignete Bildungsmaßnahmen durchzuführen." 122)

Gerade für Klein- und Mittelbetriebe (insbesondere im Handwerk) ergibt sich bei der derzeitigen Arbeitsmarktsituation die Notwendigkeit, selbst qualifizierte Mitarbeiter auszubilden. Auch wenn es gelingen sollte, eine qualifizierte Fachkraft von einem anderen Unternehmen abzuwerben, so ist es noch immer notwendig, diesen neuen Mitarbeiter durch eine arbeitsplatzbezogene Ausbildung mit den betrieblichen Gegebenheiten vertraut zu machen.

Auf den engen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbildung und Personalförderung verweisen CLEMENT und CHINI:

"Versteht man unter Personalentwicklung hauptsächlich Weiterbildung und Umschulung (sowie in einem weiteren Sinne Laufbahnplanung), so ist der qualitative, langfristige Personalbedarf im Zusammenhang mit der Qualifikationsverbesserung der Mitarbeiter zu sehen." 123)

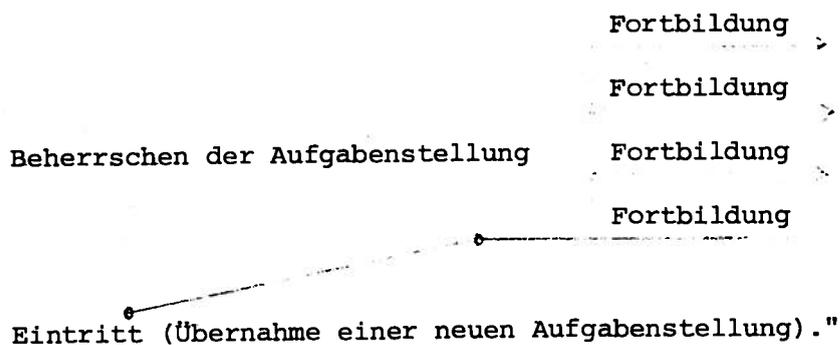
Dies sei noch weiter auf die Situation des Unternehmens bezogen, konkretisiert. Für das Management ergeben sich spezielle betriebliche Bildungsaufgaben, die KOUBEK unter dem Begriff "Mitarbeitertraining" folgend zusammenfaßt: 124)

MITARBEITER-
TRAINING

"Unter Mitarbeitertraining sind alle Maßnahmen der Mitarbeiteraus-, Mitarbeiterfort- und Mitarbeiterweiterbildung zu verstehen, welche im engeren und weiteren Sinne auf die Interessen des Betriebes, der jeweiligen Teams bzw. der Mitarbeiter im einzelnen ausgerichtet sind.

Das Mitarbeitertraining umfaßt somit Aktivitäten, die zum Ziel haben,

- Mitarbeitern Kenntnisse, Fertigkeiten und Haltungen (Einstellungen) zu vermitteln, welche in neuen Aufgabenstellungen erforderlich sind = Ausbildung (z. B. Einschulung eines Neuen, Umschulung eines Mitarbeiters auf einen anderen Arbeitsplatz)
- die Kenntnisse, Fertigkeiten und Haltungen bereits ausgebildeter Mitarbeiter im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgabenstellungen zu aktualisieren, zu ergänzen, zu vertiefen bzw. zu perfektionieren = Fortbildung
- den Mitarbeitern zusätzliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Haltungen zu vermitteln, welche sie befähigen, höheren beruflichen Anforderungen zu entsprechen sowie in höherwertigen Aufgabenstellungen einzutreten und dadurch auch Laufbahnsteigerungen, zum Teil bis in hochqualifizierte Spezialisten- oder Führungsfunktionen hinein, zu erreichen = Weiterbildung



Der enge Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Mitarbeiterbildung wird klar.

Die obige von KOUBEK verwendete Definition ist sehr umfassend, da sie praktisch alle betrieblichen Bildungsaufgaben, vom Eintritt eines Mitarbeiters bis zur Erreichung einer Führungsposition, berücksichtigt. Sie ist jedoch typisch auf einen Großbetrieb zugeschnitten, denn ein besonderes Kennzeichen von Kleinbetrieben ist beispielsweise das Fehlen von Aufstiegsmöglichkeiten. Somit spielt die bei ihm unter diesem Aspekt angeführte betriebliche Weiterbildung bei Unternehmen dieser Betriebsgröße eine untergeordnete Rolle.

Wohl aber ist Fortbildung ein unabdingbarer Bestandteil. Fortbildung sichert wie Ausbildung berufliche und betriebliche Erfordernisse. Ausbildung vermittelt die Qualifikationen für einen Lehrberuf (Berufsbild), Fortbildung geschieht unter den Arbeitsbedingungen selbst oder doch ausgehend von ihnen. In beiden Fällen geht es darum, Lehrlinge oder Mitarbeiter "von einem momentanen Ist-Stand zu einem gewünschten Soll-Stand zu führen." 125)

AUS- UND
FORTBILDUNG,
UMSCHULUNG



Hinzu kommt gegebenenfalls noch die Umschulung. Sie steht bei der betrieblichen Bildung dann im Vordergrund, wenn zur Ausübung der Berufstätigkeit andersartige oder neue Grundkenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben sind. Berufswechsel ist in diesem Zusammenhang auf das Unternehmen bezogen nicht gemeint, sondern vielmehr die Umdisposition im gleichen Arbeitsbereich.

"Unter Umschulung (Umbildung) werden alle systematischen Maßnahmen des An- und Umlernens verstanden, die aufgrund von wirtschaftlichen Veränderungen ein Umdenken bzw. eine Umorientierung des Wissens der davon betroffenen Erwachsenen verlangen." 126)

Eine Übersicht über die in der beruflichen Erwachsenenbildung verwendeten Begriffe bringen RASCHKE - KRÖGER: 127)

Bildungsbereich	Basis	situativer Bedingungsrahmen
Ausbildung	berufliche Erstausbildung	Unternehmens- bedarf
Fortbildung	Niveauehebung (vertikal, Aufstieg)	Unternehmensziel
Umschulung	Niveauleichung (horizontal, Oberstieg)	Unternehmensziel
Schulung von Führungskräften	Spitzenniveau (Wertungsfunktion)	Unternehmensziel

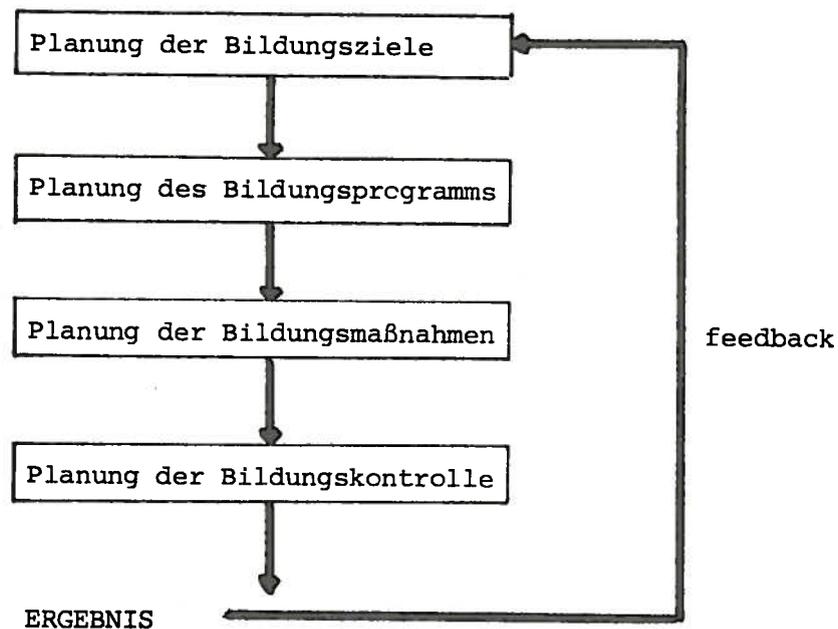
Betriebliche Mitarbeiterbildung ist von allen Bildungsbereichen betroffen, wenn auch Klein- und Mittelbetriebe sich in der Regel externer Bildungseinrichtungen oder Berater bedienen, um ihren Bildungsaufgaben nachzukommen. Dieses Problem ließe sich natürlich dadurch lösen, daß der Unternehmer durch den Erwerb einer entsprechenden pädagogischen Qualifikation die oben erwähnten Funktionen übernimmt. In diesem Fall blieben externen Bildungseinrichtungen aber dennoch die Aufgabe der ständigen Aktualisierung des betriebspädagogischen Fachwissens, ebenso wie des Wissens in technischen und anderen Bereichen.

Nicht zu delegieren sind vom Unternehmer jedoch die pädagogischen Grundfunktionen kommunikativ-informativer und sozial-integrativer Art, weil diese den Bestand des Unternehmens und das Betriebsleben selbst betreffen.

Zur Erreichung der Bildungsziele bedarf es einer gesonderten Bildungsplanung. Die Führungsaufgabe des Ausbilders (Unternehmer oder Ausbildungsbeauftragter) in einem Klein- und Mittelbetrieb umfaßt folgende Teilschritte der betrieblichen Bildungsplanung (vgl. Darstellung):

BILDUNGS-
PLANUNG

Grundlage der betrieblichen Bildungsplanung ist die Festlegung des Bildungsbedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Der quantitative Aspekt bezieht sich auf die Zahl der zu bildenden Mitarbeiter. Ausgangspunkt ist die Personalbedarfsplanung unter Berücksichtigung der natürlichen Personalabgänge (z. B. Tod, Invalidität, Erreichen der Altersgrenze), sowie der Fluktuationsabgänge. Diese Bedarfsstellung läßt sich in Klein- und Mittelbetrieben relativ leicht durchführen.



Wesentlich schwieriger ist die Bestimmung des qualitativen Bildungsbedarfs. LATTMANN spricht in diesem Zusammenhang von der Ermittlung der Ausbildungsbedürfnisse. Darunter versteht er die Diskrepanz zwischen dem Soll-Verhalten (Verhaltensanforderungen) und dem Ist-Verhalten.

Zur Ermittlung dieser Verhaltenslücke (= Ausbildungsbedürfnis) schlägt er folgendes Vorgehen vor:

- "1. Die Bestimmung des zur Leistungserbringung erforderlichen Verhaltens (Soll-Verhalten oder Verhaltensanforderungen);
2. die Erfassung des schon verfügbaren Verhaltens (Ist-Verhalten);
3. den Vergleich beider, aufgrund dessen die zu schließende Verhaltenslücke sichtbar wird." 128)

METHODEN

In der betriebspädagogischen Literatur finden wir eine Reihe von Verfahren, mit deren Hilfe sich die Bildungsbedürfnisse in einem Betrieb feststellen lassen.

Man unterscheidet

subjektive Methoden
oder objektive Methoden.

Da Bildungsbedarfsfeststellungen für das Unternehmen besonders wichtig sind, soll auf die Verfahren zu ihrer Ermittlung näher eingegangen werden. Sie dienen als Instrumentarien, Bildung als Führungsaufgabe lösen zu helfen.

Ein Teil dieser Verfahren (z. B. Arbeitsablauf- und Funktionsdiagramme, Multimomentstudien, Personalbeurteilungssysteme, Interaktionsanalyse) kann nur in Großbetrieben angewendet werden, da in Klein- und Mittelbetrieben die personellen Kapazitäten dafür nicht vorhanden sind und diese Verfahren zu kosten- und zeitaufwendig sind. Ohne größeren Aufwand kann der Unternehmer in einem Klein- und Mittelbetrieb aber folgende Methoden zur Bestimmung von Bildungsbedürfnissen anwenden:

1. Befragung

"Die Bestimmung des Bedarfs wird von Personen oder Personengruppen vorgenommen, die entweder praktische Erfahrungen oder theoretische Vorstellungen von der jeweiligen Tätigkeit haben." 129)

Als persönliche Informationsquellen stehen dem Unternehmer

- Ausbilder
- unmittelbare Vorgesetzte (z. B. Werkmeister)
- sowie die zu bildenden Mitarbeiter selbst

zur Verfügung. Durch die Befragungsmethode kann sich der Unternehmer einerseits ein genaues Bild über den individuellen Ausbildungsstand machen und Ausbildungslücken aufdecken, und andererseits erhält er Aufschlüsse über die Bildungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Einbeziehung und Befragung der zu bildenden Mitarbeiter hat den Vorteil, daß sich der Mitarbeiter mit der Ausbildungsmaßnahme identifiziert und seine Lernbereitschaft steigt.

2. Beobachtung

Eine weitere Methode zur Feststellung von Verhaltenslücken ist die Beobachtung der Arbeitsabläufe in der Unternehmung (Frage: wo treten Schwierigkeiten oder Störungen auf?) und die Beobachtung der Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit am Arbeitsplatz. Weitere Möglichkeiten in einem Klein- und Mittelbetrieb wäre die Selbstbeobachtung und die Beobachtung durch Dritte = durch Außenstehende, wie z. B. durch einen Betriebsberater. Die Beobachtung des Verhaltens der Mitarbeiter steht mit der Befragungsmethode in einem engen Zusammenhang.

3. Verwendung von organisatorischen Unterlagen

"Die Auswertung aller Berichte, Statistiken und Kennziffern über Veränderungen im Unternehmen kann wesentliche Hinweise auf Probleme erbringen, deren Lösung u. a. auch von geeigneten Ausbildungsmaßnahmen mit abhängt." 130)

Die oben erwähnte Auswertung betrieblicher Kennziffern, die Informationsgewinnung aus der Personalkartei (in Klein- und Mittelbetrieben wird kaum eine solche geführt - es werden nur jene Personaldaten erfaßt, die für die Personalverrechnung benötigt werden) sowie Mitarbeiterbeurteilungen mittels Anforderungsprofilen lassen ebenfalls Aufschlüsse hinsichtlich bestehender Bildungsbedürfnisse zu, auch wenn Klein- und Mittelbetriebe in der Regel wenig Gebrauch davon machen. Ein Hilfsmittel zur Bestimmung des Bildungsbedarfs, das auch von Unternehmern in kleineren Unternehmen verwendet werden kann, ist jedoch die Stellenbeschreibung. Darunter versteht man mit ACKER "die schriftliche, verbindliche und in einheitlicher Form abgefaßte Festlegung der Eingliederung einer Stelle in den Betriebsaufbau, ihre Ziele, Aufgaben und Funktionen, ihren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sowie ihrer wichtigen Beziehungen zu anderen Stellen." ¹³¹⁾

Daraus ergibt sich, daß die Stellenbeschreibung nicht nur als Grundlage zur objektiven und qualitativen Bedarfsermittlung dient, sondern daß sie darüber hinaus noch ein wichtiges Führungsmittel für die Übertragung von Kompetenzen und Verantwortung darstellt.

**BILDUNGS-
BEDARF -
ZIEL-
ORIENTIERUNG**

Bei allen genannten Verfahren besteht ein enger Zusammenhang mit der betrieblichen Zielorientierung und Entscheidungsproblematik. Bedarfsfeststellungen sind auf die Aufgaben der Gesamtführung des Unternehmens zu beziehen. ULRICH charakterisiert diese wie folgt:

"1. Die Gesamtführung umfaßt

- das Festliegen des allgemeinen Zielsystems der Unternehmung und von allgemeinen Verhaltensnormen für die Unternehmensorgane (Unternehmenspolitik);
- das Bestimmen der finanziellen, technischen und personellen Gesamtkapazität der Unternehmung und deren struktureller Ordnung;
- das Einleiten wichtiger Neuerungen und das Treffen von Einzelentscheidungen mit wert- und risikomäßig großen Auswirkungen;

- das Überwachen des Unternehmungsgeschehens und
das Werten der erzielten Ergebnisse.

2. Im Zentrum der Gesamtführung stehen Entscheidungen, welche große wertmäßige und in der Regel langfristige Auswirkungen haben und im Zustand des Risikos oder der Unsicherheit getroffen werden müssen.
3. Da es sich um originäre Entscheidungen handelt, spielen Motivation und Wertvorstellungen der den Willensbildungszentren angehörenden Personen eine wesentliche Rolle.
4. Die Entscheidungsfreiheit dieser Personen ist jedoch beschränkt durch Anforderungen und Einflüsse der Umwelt wie auch durch Gegebenheiten und Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmung: die Entscheidungen beruhen deshalb auf Analysen des heutigen Zustandes und Prognosen über zukünftige Entwicklungen von Unternehmung und Umwelt." 132)

Aus dem Gesagten erkennt man die Bedeutung, die der Entscheidungsprozeß in jeder Unternehmung einnimmt. Gerade im Hinblick auf die betriebliche Mitarbeiterbildung hat der Unternehmer heute zahlreiche Entscheidungen zu treffen, wie zum Beispiel:

ZU TREFFENDE
ENT-
SCHEIDUNGEN

- "1. Wer ist zu schulen? (Abteilungen, Gruppen, einzelne Spezialisten)
2. Welches sind die Ziele, die dabei erreicht werden sollen?
3. Können sie in Teilziele unterteilt werden, und gegebenenfalls in welche?
4. Welche Ausbildungsthemen sind im einzelnen vorzusehen?
5. Welcher zeitliche Umfang ist nötig - gesamthaft und pro Thema?
6. Welche Leute können als Instruktoren eingesetzt werden?

7. Welche Abschnitte sind ihnen zuzuweisen?
8. Zu welchen Daten können sich die Instruktoren zur Verfügung stellen? (Abstimmung auf die möglichen Kurszeiten der Schulungsteilnehmer und die Kursintervalle)
9. Wie müssen die Zeiten für die einzelnen Kursabschnitte festgelegt werden?
10. Welche Räume stehen zu welchen Zeiten zur Verfügung?
(Koordination mit Punkten 8 und 9)
11. Bis wann sollen die Programme der Instruktoren detailliert vorliegen?
12. Welche Schulungshilfsmittel müssen wann und wo zur Verfügung vorliegen?
13. Welche besonderen Unterlagen sind von der Schulungsleitung vorzubereiten?
14. Bis wann sind die Einladungen an wen zu verschicken?
15. Welcher Text soll in der Schulungseinladung figurieren?
16. Sind für später Repetitionen vorzusehen?
17. Müssen gewisse Kurse mehrfach geführt werden?
18. Sind für später Ergänzungskurse vorgesehen?
19. Welche Stellen im Betrieb sind informationshalber mit Kursprogrammen zu beschicken?
20. Welche höheren Chefs sollen welche Kurse eröffnen?
21. Zu welchen Kursen können welche Beobachter eingeladen werden?
22. Wer überwacht den reibungslosen Ablauf aller Kurse inkl. Kursplanungstafel?" 133)

In Großbetrieben, wo teilweise Bildungsreferate als Stabsstellen bestehen, denen Entscheidungsbefugnisse für die innerbetrieblichen Bildungsaufgaben übertragen sind, läßt sich die Mitarbeiterschulung in diesem umfassenden Sinn leichter lösen. Gerade in kleineren und teilweise auch in mittleren Betrieben bestehen aber erhebliche Einschränkungen, weil der Unternehmer in überwiegendem Ausmaß selbst manuell mitarbeitet und meistens niemanden hat, an den er Entscheidungen delegieren kann. Daraus ergibt sich eine Überbelastung des Unternehmers mit der Folge, daß die eigentlichen Managementaufgaben nicht wahrgenommen werden. Betriebe dieser Größe werden zum Großteil durch Improvisation geführt. Die Fort- und Weiterbildung des Unternehmers selbst sowie Fragen der Mitarbeiterbildung werden weitgehend vernachlässigt. Es ist also die Realisation der betrieblichen Bildungsmaßnahmen zu überprüfen, um gegebenenfalls zweckmäßige Veränderungen einleiten zu können. Denn - und dies sei nochmals nachdrücklich gesagt - die Mitarbeiterbildung dient insgesamt der Steigerung beruflicher Mobilität, verstanden als Vermögen, die Berufstätigkeit potentiell im Rahmen gegebener Bedingungen und angepaßt an "berufsbedingte Bewegungen" latent zu vollziehen. 134)

Man kann zweifellos SCHUBERT zustimmen, wenn sie der Management- REALISATION Funktion "Realisation" als die Verwirklichung der Ziele, mit den Teilfunktionen

- Organisation
und - aktuelles Einwirken
definiert.

Unter der Teilfunktion "aktuelles Einwirken" versteht man:
"Mitarbeiter müssen zu bestimmten Tätigkeiten veranlaßt, neue Mitarbeiter eingewiesen und Mitarbeiter ohne entsprechende Fachkenntnisse unterwiesen werden." 135)

Einwirkungen dieser Art führen allgemein zur Steigerung der Aktivität. Sie stellen spezielle Anforderungen an den Unternehmer in didaktisch-methodischer und sozial-interaktiver Hinsicht. Da dies im Kapitel "Der Unternehmer als Betriebspädagoge" behandelt wird, sollen hier nur Fragen der Organisation der betrieblichen Bildung geklärt werden.

ORGANISATION

Im allgemeinen versteht man unter der Unternehmungsorganisation "eine Ordnung von Mensch-Sach- und Mensch-Mensch-Beziehungen, die ein personelles Beziehungssystem darstellen, in dem die hierarchischen und funktionellen Strukturbeziehungen sowie Arbeitsbeziehungen geregelt sind." 136)

Dieses aus betriebswirtschaftlicher Sicht gesehene Organisationsproblem führt pädagogisch-theoretisch auf die Bestimmung des Menschen im Verhältnis von Sache und Selbst und bezogen auf Individuum und Gemeinschaft, im Grunde also auf die pädagogische Grundfrage nach Selbstbestimmung und Selbstentfaltung überhaupt. Das Menschliche stellt auch im Berufsleben den wesentlichen Faktor dar und muß gerade über Mitarbeiterbildung als Persönlichkeitsentwicklung eingelöst werden.

Dieses Problem berührt den Bildungsbegriff:

"Das Wichtigste aller Bildung und Erziehung ist der Mensch. Im Mittelpunkt aller unserer Bemühungen um Bildung steht der Mensch. Bildung bezweckt stets die Vervollkommnung des Menschen, die Entfaltung seiner individuellen Anlagen und seine Erziehung zur Mündigkeit, und zwar in einer doppelten Hinsicht, bezogen auf Formung einer sittlichen Haltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit. Das eine darf um des anderen willen nicht preisgegeben oder vernachlässigt werden." 137)

Gegenüber institutionellen Bildungseinrichtungen besteht in der betrieblichen Situation jedoch ein gravierender Unterschied. Ziele und Arbeitsverrichtungen folgen handlungs- und aktionsorientierten sachlichen Zwängen. Sie sind nicht eigentlich pädagogisch gedacht und in einem auf Erziehung und Bildung ausgerichteten Organisationsrahmen eingefaßt. Dennoch ist bezogen

auf betriebliche Lernprozesse und auf die soziale Dimension zumindest die Strukturbeziehung ähnlich und läßt sich durchaus im Aspekt der persönlichen Entwicklung und Förderung als spezifisch betriebspädagogische Aufgabenstellung deklarieren. Das Verhältnis Mensch-Sache darf nicht - und dies ist eine Grundforderung betriebspädagogischen Denkens - auf Kosten der Menschen gehen. 138)

Betont werden muß allerdings, daß sich die Lösung konkreter Sachaufgaben selbst nicht aufheben läßt, sondern daß sich die Mensch-Sach- und Mensch-Mensch-Beziehungen in den betrieblichen Zusammenhang einzuordnen haben.

Bezogen auf die Organisation der betrieblichen Mitarbeiterbildung kann folgende Feststellung getroffen werden:
Bildung als Management-Funktion wird nicht nur - wie bereits ausgeführt - durch Zielsetzung, Planung und Entscheidung definiert, sondern wesentlich daran zu messen sein, inwieweit eine Umsetzung in die Praxis gelingt. Wir stehen hier vor dem Problem der Realisation der Bildungsmaßnahmen. Organisation setzt in diesem Zusammenhang den äußeren Rahmen und wird somit zum Bedingungsfaktor für Entscheidungen und Maßnahmen, die das Bildungsgeschehen im Betrieb unmittelbar betreffen. So gesehen wird dadurch auch das aktuelle Einwirken maßgeblich beeinflusst.

ORGANISATION
DER
MITARBEITER-
BILDUNG

Die Mitarbeiterbildung steht in Abhängigkeit von organisatorischen Voraussetzungen und verläuft unterschiedlich.

"Charakteristisch für die Organisation des betrieblichen Ausbildungswesens ist eine Vielzahl von Lösungen und zwar bedingt durch die Betriebsgröße, die Zahl der Führungsebenen, die Einstellung der leitenden Persönlichkeiten und nicht zuletzt durch den Umfang des betrieblichen Ausbildungswesens." 139)

Gemeinsam bleibt für alle Unternehmen jedoch die pädagogisch bedeutsame Tatsache bestehen, daß die zu treffenden Bildungsmaßnahmen in die Relation menschlichen Entscheidens und Handelns zu stellen sind. Das heißt, Unternehmer und Gruppenleiter werden zu Trägern des Bildungsgeschehens, jeweils bezogen auf den organisationsmäßig umrissenen Aufgaben- und Handlungsbereich.

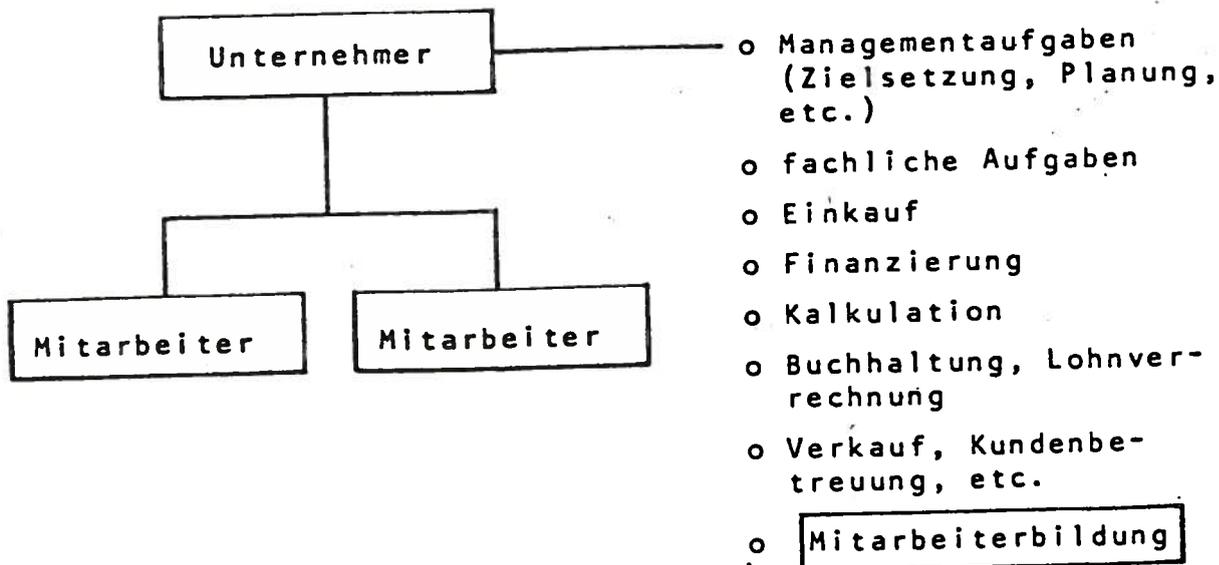
MITARBEITER-
BILDUNG -
BETRIEBS-
GRÖSSE

Die Abhängigkeit von der Betriebsgröße und -organisation modifiziert jedoch die betriebspädagogischen Aufgaben auf spezielle Belange und Erfordernisse. Insbesondere die Aufbauorganisation tangiert die betriebsinterne Mitarbeiterbildung. Die Aufbauorganisation bezieht sich in der Praxis der Klein- und Mittelbetriebe auf die Verankerung der einzelnen Organisationseinheiten mit ihren Aufgaben und Kompetenzen im Rahmen der Gesamtorganisation. Hier unterscheiden sich die einzelnen Betriebsarten voneinander.

1. Kleinbetrieb

Der Unternehmer ist in Betrieben dieser Größenordnung für gewöhnlich Träger sämtlicher betrieblicher Funktionen. Er arbeitet selbst mit und erledigt meistens noch daneben die kaufmännischen Arbeiten. Der Unternehmer hat neben den fachlichen und kaufmännischen Aufgaben auch die Bildungsfunktion wahrzunehmen, sobald er nur einen Mitarbeiter beschäftigt.

Folgende Tätigkeiten sind konkret auszuüben:



Das pädagogische Problem für den Unternehmer besteht - und dies sei an dieser Stelle noch einmal komprimiert zusammengefaßt - in der Mitarbeiteranleitung, in der Delegation von Aufgaben, in der gemeinsamen Entscheidungsfindung und Problemlösung sowie im Falle der Konfliktbewältigung im erzieherischen Einwirken. So gesehen sind Bildungsaufgaben in jeder Unternehmertätigkeit impliziert.

Der Unternehmer ist zugleich

Manager und Fachmann,
kaufmännischer Angestellter und
manuell mitarbeitende Fachkraft, kurz
Betriebsleiter und Betriebspädagoge.

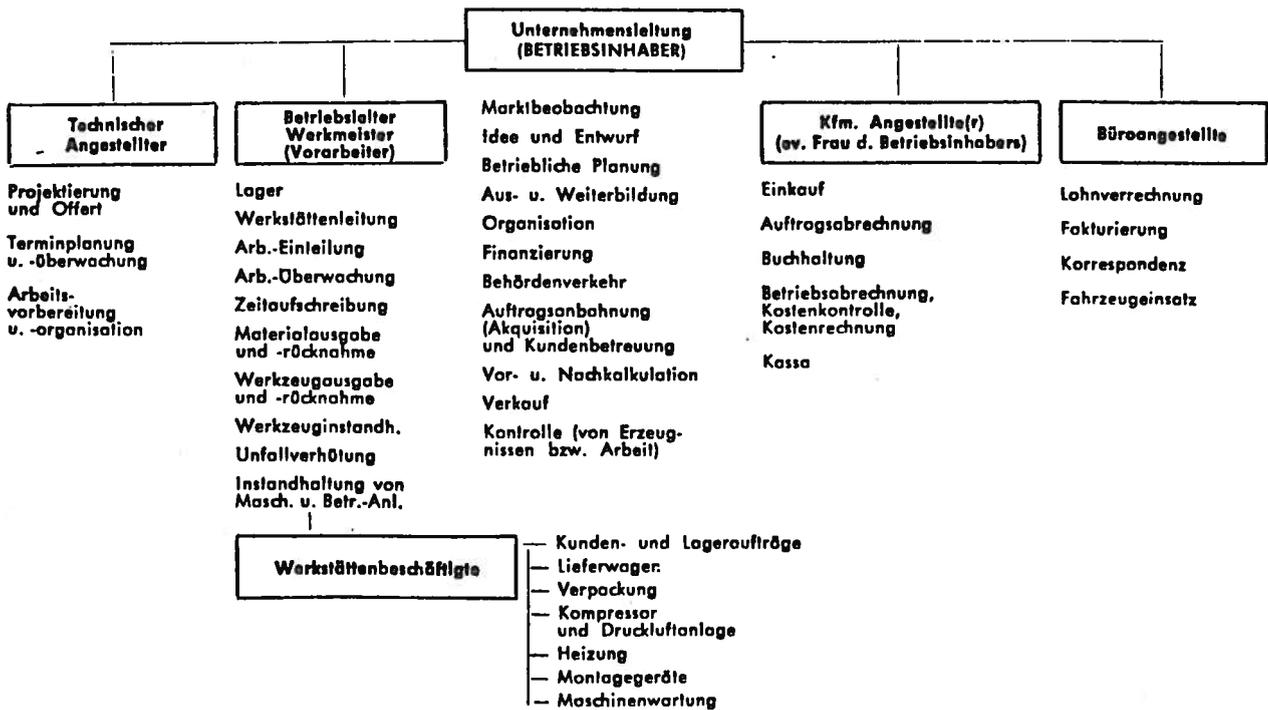
Die dargestellte Struktur bleibt im wesentlichen für die verschiedenen Unternehmen gleich mit einer Ausnahme: mit zunehmender Größenordnung des Kleinbetriebes werden eine Reihe der Betriebsfunktionen an Mitarbeiter übertragen. Davon ausgenommen sind - und dies ist eine überaus interessante Feststellung - die grundlegenden Managementaufgaben der Unternehmensführung und die Mitarbeiterbildung. Alles andere ist im Prinzip delegierbar. Zur Delegation von Bildungsaufgaben - zumindestens teilweise - kommt es erst bei einer zunehmenden Größenordnung, nämlich zum Beispiel in Mittelbetrieben.

2. Mittelbetriebe

Kennzeichnend für den Mittelbetrieb ist die Verlagerung der Unternehmertätigkeit auf den Bereich spezieller Unternehmerstrategien. Der Unternehmer arbeitet nur mehr in geringem Ausmaß oder überhaupt nicht mehr ausführend mit. Meistens wird ein Teil der kaufmännischen oder technischen Arbeiten an andere Mitarbeiter delegiert. Schwerpunkt der unternehmerischen Tätigkeit sind vor allem die Erfüllung der auf die Betriebsführung unmittelbar bezogenen Managementaufgaben.

Ein Teil der Bildungsfunktion (z. B. arbeitsplatzbezogene Ausbildung) wird in Unternehmen dieser Größe an einen qualifizierten Mitarbeiter (im Einliniensystem an den betreffenden Vorgesetzten) delegiert, der Großteil der betriebspädagogischen Funktion - soweit dies personalpolitische Maßnahmen und kooperative Führungsaufgaben betrifft - kann jedoch auch in diesem Falle nicht von dem Unternehmer abgetreten werden. Dies beweist ein Organigramm und ein Funktionsplan am Beispiel eines Handwerksbetriebes mittlerer Größe (vgl. Darstellung). ¹⁴⁰⁾

Organisationsschema eines Betriebes



FUNKTIONSPLAN (Wer macht was?) Entsprechend dem Schema von Seite 1	Betriebs- inhaber	Werkmeister (Betriebs- leiter)	technische(r) Angestellte(r)	kauf- männische(r) Angestellte(r)	Bürokräft				
1. Marktbeobachtung	*		o						
2. Idee und Entwurf	*		o						
3. Betriebliche Planung	*	o	o						
4. Aus- und Weiterbildung	*	o		o					
5. Organisation	*		o						
6. Finanzierung	*			o					
7. Behördenverkehr	*		o	o					
8. Auftragsanbahnung (Akquisition) und Kundenbetreuung	*		o	o					
9. Projektierung und Offert	o		*						
10. Vor- und Nachkalkulation	*		o	o					
11. Einkauf		o	o	*					
12. Verkauf	*		o	o					
13. Terminplanung und Terminüberwachung	o	o	*	o					
14. Auftragsabrechnung			o	*	o				
15. Buchhaltung				*	o				
16. Betriebsabrechnung, Kostenkontrolle, Kostenrechnung			o	*	o				
17. Lohnverrechnung				o	*				
18. Kassa				*	o				
19. Fakturierung				o	*				
20. Korrespondenz				o	*				
21. Lager	o	*	o		*				
22. Fahrzeugeinsatz		*		o	*				
23. Werkstättenleitung	o	*							
24. Arbeitsvorbereitung und -organisation	o	o	*						
25. Arbeitseinteilung	o	*							
26. Arbeitsüberwachung	o	*							
27. Zeitaufschreibung	o	*	o	o	o				
28. Materialausgabe und -rücknahme		*	o						
29. Werkzeugausgabe und -rücknahme		*							
30. Werkzeuginstandhaltung		*							
31. Kontrolle (von Erzeugnissen bzw. Arbeit)	*	o	o						
32. Unfallverhütung	o	*							
33. Instandhaltung von Maschinen und Betriebsanlagen	o	*							

* verantwortlich bzw. ausführend o miltätig bzw. kontrollierend

Der als Beispiel angeführte Organisations- und Funktionsplan enthält im wesentlichen nur die betriebswirtschaftlichen und technischen Delegationsbereiche. Zwar wird unter dem Punkt Aus- und Weiterbildung auf die Lehrlingsausbildung Bezug genommen, die Mitwirkung von Meistern angedeutet, ohne jedoch konkret ausgefächert zu sein. Denkbar wäre jedoch bereits auf dieser Organisationsstufe eines Unternehmens die weitere Delegation spezieller Bildungsaufgaben, wie z. B. Weiterbildung von Mitarbeitern im Arbeitsprozeß bei neuen Aufgabenstellungen durch

Gruppenleiter, Einführung neuer Mitarbeiter, Konfliktlösungen im Arbeitsprozeß u. ä. m. Wie bereits angeführt, behält der Unternehmer jedoch jene Bildungsfunktion, die den Gesamtzusammenhang der Personalentwicklung und Förderung und des Aufbaues zwischenmenschlicher Beziehungen betreffen.

In diesem Falle ist der Unternehmer

Manager und Fachmann
und Betriebspädagoge.

Zu seiner Managementaufgabe im Bildungsbereich tritt in diesem Falle die verantwortliche Vorsorge für eine betriebspädagogische Aus-, Fort- und Weiterbildung der zuständigen Meister und Gruppenleiter (vgl. Ausbilderprüfung und Vorschriften des BAG in der geltenden Fassung und das Angebot der beruflichen Erwachsenenbildungsinstitutionen für Führungskräfte-Training).

Wenn sich auch die Erkenntnis der betriebspädagogischen Anliegen in ihrer Gleichrangigkeit mit betriebswirtschaftlichen Aufgaben mehr und mehr durchzusetzen beginnt, so muß doch in der derzeitigen Situation der betrieblichen Realität festgestellt werden, daß das Bewußtsein der Unternehmer, bezogen auf die zu lösenden Bildungsfunktionen, noch keineswegs so entwickelt ist, daß sie diese von sich aus schon erfolgreich wahrnehmen. Mit der BAG-Novelle (die die Ausbilderprüfung verbindlich vorschreibt) hat jedoch hier um Umstellungs- und Umdenkungsprozeß begonnen.

3. Großbetriebe

Anders sind die Verhältnisse in Großbetrieben. Es wurde schon darauf hingewiesen, daß es hier Bildungsabteilungen, eigene Lehrwerkstätten und andere Bildungseinrichtungen gibt. Typisch für die Situation des Großbetriebes ist die Delegation von Bildungsaufgaben an hierfür ausgebildete Spezialisten, den haupt- und nebenamtlichen Bildungstrainern. Die von uns erar-

beitete These, daß ein Teil der Bildungsfunktionen beim Unternehmer bzw. in diesem Fall beim Management verbleibt, gilt auch für den Großbetrieb. Dies betrifft vor allem die Zielsetzungs- und Kontrollfunktion, die von den Direktionen oder Vorständen ausgeübt werden. Die betriebliche Mitarbeiterbildung in Großbetrieben bildet jedoch nicht den Gegenstand dieser Arbeit. Der Vollständigkeit halber jedoch sei erwähnt, daß das Bildungswesen in Großbetrieben meistens zum Personalwesen gezählt wird und daher organisatorisch der Personalabteilung unterstellt ist.

ABLAUF-
ORGANISATION

Dies geht auch aus der von RISAK erstellten Dokumentation einer Erhebung in österreichischen Großbetrieben hervor. Danach ergeben sich folgende Funktionen, die dominant in die Personalabteilung eingegliedert sind: ¹⁴¹⁾

1. Arbeits- und Sozialrecht
2. Personalverrechnung (Löhne, Gehälter)
3. Sozialwesen (Sozialbetriebe)
4. Ausbildungswesen
5. Gesundheitsdienst
6. Allgemeine Verwaltungsdienste (Bürohilfsdienste)
7. Betriebliches Vorschlagswesen
8. Rechtswesen (exkl. Arbeits- und Sozialrecht)
9. Sicherheitswesen
10. Organisationswesen

RISAK verweist in dieser Erhebung ¹⁴²⁾ auch darauf hin, daß in österreichischen Großbetrieben vor allem Juristen, Wirtschafts-akademiker und Techniker als Personalleiter fungieren und damit auch für spezifische Bildungsaufgaben zuständig sind. Aus dieser Tatsache ergibt sich die Forderung, daß für die betriebliche Mitarbeiterbildung in Betrieben dieser Größe ebenfalls ausgebildete Betriebspädagogen einzusetzen sind bzw. durch entsprechende Fortbildungsmaßnahmen (Kontaktstudium) die vorhandenen Kräfte auf das

Niveau einer solchen Aufgabe gebracht werden müssen. Auf den Einfluß der Ablauforganisation als maßgeblicher Wirkungsfaktor hat besonders ANGELE hingewiesen:

"Für die Effizienz der betrieblichen Bildungsarbeit ist neben anderen Erfordernissen eine konsequente Ablaufplanung für die einzelnen Aufgabenbereiche unerläßlich. Eine gute Ablauforganisation vermeidet Doppelarbeit, ermöglicht zielgerichtete Arbeit und beugt Versäumnissen vor. Sie gewährleistet insoweit auch ein gutes Verhältnis von Aufwand und erzieltm Nutzen. In heutiger Zeit, wo auch auf dem Gebiet Bildungswesen umfangreiche gesetzliche Vorschriften, Rechtsverordnungen, Richtlinien und Empfehlungen zu beachten sind, kann eine Ablauforganisation Nachteile verhindern, die durch Nichteinhaltung dieser Vorschriften entstehen können." 143)

Unter Ablauforganisation soll hier die räumlich-zeitliche Strukturierung von Unternehmungsprozessen verstanden werden. Das heißt, daß der Ablauf sämtlicher Aktionen in der Unternehmung, ganz gleich ob es sich um Produktionsprozesse, Absatzprozesse, Verwaltungsprozesse etc. handelt, entsprechend durchorganisiert werden muß. Dies gilt auch für die betriebliche Mitarbeiterbildung. Unabhängig davon, wie sich die Verantwortlichkeit für Bildungsmaßnahmen im betrieblichen Organisationsbereich niederschlägt, nimmt die Ablauforganisation selbst auf den Bildungsprozeß Einfluß, weil in ihr konkrete Bildungsaufgaben als durchzuführende Maßnahmen verankert werden. In der Ablauforganisation zeigt sich insbesondere der jeweilige Entwicklungsstand eines Betriebes in bildungsmäßiger Hinsicht, und zwar bezogen auf durchstrukturierte Informationsprozesse ebenso wie auf Anleitungs- und Lernsysteme, die den Arbeitsprozeß stützen und die den in diesen intendierten zwischenmenschlichen Beziehungsbereich fördern. Die Ablauforganisation beeinflusst somit das betriebliche Kommunikationsgeschehen.

Es wurde schon gesagt, daß sich Klein- und Mittelbetriebe zur Lösung ihrer Bildungsaufgaben auf die Inanspruchnahme außerbetrieblicher Bildungseinrichtungen stützen. Die Aktualisierung der Bildung der Mitarbeiter wird durch Entsendung zu Kursen, Lehrgängen und Seminaren erreicht, die von beruflichen Erwachsenenbildungsinstitutionen angeboten werden. Der Unternehmer hat bei der Durchführung der externen Bildungsmaßnahmen folgenden Ablauf zu planen und könnte folgende Checkliste verwenden: ¹⁴⁴⁾

Checkliste - externe Mitarbeiterbildung

1. Feststellung des Bildungsbedarfes
2. Information über das externe Bildungsangebot (z. B. durch Anruf beim zuständigen Schulungsreferenten eines Wirtschaftsförderungsinstitutes der Handelskammerorganisation)
3. Auswahl der Bildungsmaßnahme
4. Information des Teilnehmers (Einladung)
5. Anmeldung bei der außerbetrieblichen Bildungseinrichtung
6. Vor der Entsendung des Mitarbeiters zur externen Bildungsveranstaltung ist für seine Vertretung im Betrieb während der Zeit seiner Abwesenheit vorzusorgen.
7. Nach erfolgter Rückkehr des Schulungsteilnehmers ist die Abrechnung der Kosten der Bildungsmaßnahme (Kursgebühr, ev. Prüfungstaxe, Kilometergeld, Tagesdiäten, Übernachtungskosten etc.) vorzunehmen und eine
8. Erfolgskontrolle (Evaluation) durchzuführen. Die Überprüfung, ob durch die Bildungsmaßnahme die Lernziele erreicht wurden, kann zum Beispiel durch ein Gespräch (Bericht) mit dem Mitarbeiter oder durch einen Test erreicht werden.

Hinsichtlich der externen Mitarbeiterbildung kommt es den Unternehmen in erster Linie auf die Praxisrelevanz der Weiterbildungsangebote an. Der Mitarbeiter soll die erworbenen Kenntnisse sofort in der Praxis in unmittelbare Aktion umsetzen. Es hat sich immer wieder gezeigt, daß aus der Sicht der Unternehmen dies der wichtigste Maßstab zur Einschätzung und Beurteilung von Bildungsangeboten ist. Interessanterweise nimmt in diesem Zusammenhang die Erkenntnis zu, daß neben der Ergänzung des Fachwissens für das Unternehmen auch Probleme der Menschenführung für die Sicherung der betrieblichen Funktionszusammenhänge von Bedeutung sind.

KONTROLLE

Bezogen auf die Zielsetzung der betrieblichen Mitarbeiterbildung und den in der Praxis bestehenden Möglichkeiten zu deren Realisation, stellt sich das Bildungsproblem auch aus der Sicht der Kontrolle, die als eine der wichtigsten Managementaufgaben gilt. Die Kontrollfunktion bezieht sich auch auf die betriebliche Mitarbeiterbildung, die meistens mit hohen Kosten verbunden ist. Es ist daher unbedingt notwendig, daß der Unternehmer die Effizienz der Bildungsmaßnahmen kontrolliert. Grundsätzlich kann man zwischen einer

- Kontrolle des Lernerfolges und der
- Kontrolle der Wirtschaftlichkeit einer betrieblichen Bildungsmaßnahme ¹⁴⁵⁾

unterscheiden. Hier soll zunächst auf die Kontrolle der Wirtschaftlichkeit eingegangen werden. Die Lernkontrolle ist ein didaktisches Problem. Betriebswirtschaftlich gesehen bedeutet die Kontrolle eine Kosten-Nutzenanalyse, d. h. die

$$\text{Kosten einer Bildungsmaßnahme} = \text{Nutzen}$$

der dadurch entsteht. Während man die Kosten einer Bildungsmaßnahme relativ leicht aus dem betrieblichen Rechnungswesen erhalten kann (direkte Kosten = z. B. Seminargebühren, Reisekosten,

Kosten für externen Referenten, Kosten für Unterrichtsmittel, indirekte Kosten = z. B. Kosten für Räumlichkeiten, die für Bildungszwecke zur Verfügung stehen, Investitionen für Medien), ist der Nutzen einer Bildungsmaßnahme nicht so leicht in Geldwert auszudrücken, da Bildungsinvestitionen meistens langfristige Investitionen sind. SCHINDLER sieht in den verschiedenen Kennzahlen der Unternehmung eine Möglichkeit, den Nutzen auszudrücken. Er schlägt folgende Kennzahlen vor:

"- Betriebs-Kennziffern

Produktionszahlen
Qualitätsstandard
Materialkosten
Ausschußquoten

- Personal-Kennziffern

Fluktuation
Fehlzeiten
Krankenstand
Betriebsunfälle
Disziplinarmaßnahmen." 146)

Diese Kennzahlen sind zweifellos eine Möglichkeit, um Aussagen über die Wirtschaftlichkeit einer Bildungsmaßnahme zu erlangen. Man könnte sie noch um einige wichtige Kennzahlen, wie zum Beispiel die Umsatzkennziffern, erweitern. So könnte man den Verkaufserfolg (= Umsatz) eines Vertreters nach einem Verkaufstraining mit dem Umsatz vor dem Training vergleichen und so den Erfolg dieser Bildungsmaßnahme feststellen. Da der Lernerfolg sich jedoch oft erst langfristig einstellt, sind Vergleiche dieser Art sehr problematisch. Der unmittelbare Erfolg läßt sich zumeist empirisch nicht erfassen.

"Die Qualität an dem Grad messen zu wollen, in dem bestimmte vorgegebene Bildungsziele erreicht werden, ist ebenso theoretisch verlockend wie praktisch undurchführbar." 147)

Ob und in welcher Qualität neuerworbenes Fach- und Führungswissen in der konkreten Arbeitssituation zur Anwendung kommt, kann mit absoluter Sicherheit beispielsweise auch nicht an einer möglichen Produktionssteigerung gemessen werden, da diese auch von anderen betriebs- und volkswirtschaftlichen Faktoren, wie z. B. Auftragslage, Konjunktursituation etc., beeinflusst wird.

Halten wir noch einmal fest: Betriebliche Zielsetzungen und Unternehmensplanung realisieren sich im Hinblick auf die Mitarbeiterbildung unter den gesetzten Rahmenbedingungen einer Aufbau- und Ablauforganisation. Erfolgskontrolle bezieht sich dabei als Managementfunktion auf die Relation von Kosten und Nutzen. Dies bedeutet jedoch nicht, auf geistige und materielle Bildungsinvestitionen zu verzichten. Es handelt sich vielmehr um eine evaluative Entscheidung hinsichtlich von Nutzen und Zweck getroffener innerbetrieblicher oder außerbetrieblicher Bildungsmaßnahmen. Wie SCHINDLER in einer diesbezüglichen Untersuchung nachweist, bezieht sich der Begriff Evaluation, der im wesentlichen mit Erfolgskontrolle gleichgesetzt werden kann, nicht allein auf unmittelbare Lernerfolge, sondern kann sich in eben der Weise auf "die gesamte Bildungsmaßnahme" als solche beziehen. 148) Erfasst wird das Funktionsfeld getroffener Bildungsentscheidungen, und darin besteht das Wesen einer vom Management gedachten Erfolgskontrolle:

"Die Kontroll- und Beurteilungsergebnisse sollen auch zeigen, welche Wege der Mitarbeiterförderung beschritten werden können." 149)

Von dieser Warte aus ergibt sich noch einmal die Kompetenz, aber auch die Verantwortung betrieblicher Entscheidungsträger für die Mitarbeiterbildung überhaupt. Alle Curricularentscheidungen

und organisatorischen Maßnahmen gehen von ihnen aus. Sie fließen je nach Situation, Anforderung und Bedarf in betriebsinterne Bildungsprogramme ein, mit dem Ziel, das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in fachlicher und menschlicher Hinsicht zu steigern. Auf die Bedeutung solcher Richtungsüberlegung und ihre Auswirkungen auf die betriebliche Situation hat WIDL hingewiesen:

"Ein Bildungsprogramm hat vielfältige Funktionen auszuüben. Es ist ein breit diskutiertes bildungspolitisches Instrument für die Betriebsangehörigen der verschiedenen Gruppen. Das Bildungsprogramm dient im einzelnen

FUNKTIONEN
DES
BILDUNGS-
PROGRAMMS

- o der jeweiligen Geschäftsleitung zur Darlegung der Bildungsschwerpunkte
- o den jeweiligen Vorgesetzten als Planungsgrundlage für Mitarbeiteraus- und weiterbildung
- o dem einzelnen Mitarbeiter als Informationsquelle zum Bildungsangebot." 150)

Gezielte Mitarbeiterbildung läßt sich auf diese Weise sowohl als Angebot von oben als auch als Nachfrage von unten auffassen und strukturieren. Die Notwendigkeit dazu besteht - dies wird jetzt deutlich - nicht allein aus der Sicht der betrieblichen Erfordernisse in sachlicher und personeller Hinsicht, sondern sie gründet sich genauso im Streben der Mitarbeiter nach Selbstverwirklichung und Entwicklung ihrer Persönlichkeit. Auf die Möglichkeit ausgelegt, die dazu im Rahmen der Berufsausübung gegeben sind, bedeutet dies: Eine einmal erfahrene Ausbildung als berufliche Qualifizierung reicht nicht aus. Sie ist in den Kontext eines ständigen Weiterlernens im Interesse von Sache und Selbst zu stellen.

"Bildung ist ein offener Prozeß, gerichtet auf eine 'éducation permanente'. Wir müssen eine Synthese finden von allgemeiner Grundausbildung und berufsvorbereitender Bildung in den einzelnen Bildungsstufen mit der weiterführenden Bildung in den verschiedenen Bereichen des wirtschaftlichen Lebens." 151)

Und damit schließt sich der Kreis: So gesehen ist in Wirtschaftsunternehmen der Prozeß ständiger Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern und mit diesen zu planen. Maßnahmen dazu verdienen umso mehr Beachtung, als angesichts der technologischen und sozialen Fortentwicklung die Lern- und Umstellungsfähigkeit der Mitarbeiter durch entsprechende Bildungsmaßnahmen gewährleistet sein muß. Dies gilt es nunmehr, was das unmittelbare Wirken des Unternehmers als Betriebspädagogen angeht, an seinem didaktisch-methodischen und erzieherisch-interaktiven Verhalten im Umgang mit den Mitarbeitern unmittelbar zu zeigen.

4. DER UNTERNEHMER ALS BETRIEBSPÄDAGOGE

4.1 SPEZIELLE ANFORDERUNGEN IM DIDAKTISCH-METHODISCHEN BEREICH

Wie für jede andere Didaktik stellt auch für die Betriebsdidaktik der Begriff der "Kommunikation" das zentrale Moment dar. Allerdings bindet sich der Kommunikationsprozeß in der beruflichen Situation an eine Reihe konkreter Bedingungen, die das didaktische Problem entsprechend modifizieren. Zunächst muß zwischen einer Inhaltsebene und einer Beziehungsebene der Kommunikation¹⁵²⁾ unterschieden werden. Dies gilt im Grunde für die Didaktik noch allgemein.

"Unterricht als Kommunikationsgeschehen ist zugleich ein Prozeß sozialer Interaktion".¹⁵³⁾

Beide Ebenen sind in der Realität miteinander eng verbunden: "Es ist ein doppeltes Bemühen, das mit Hilfe kommunikativer Aktionen zu realisieren versucht wird. Einmal die Übertragung und Vermittlung von Lerninhalten (Stoffqualitäten und Stoffquantitäten) und zum anderen die Strukturierung und Regelung von Beziehungen unter den Lerngruppenmitgliedern."¹⁵⁴⁾

Damit sind die zwei wesentlichen Aspekte jeder Didaktik genannt, die auch im Prozeß der Berufsausübung ihre Gültigkeit haben, wenn man unterstellt, daß Arbeit stets Lernen und Neulernen bedeutet. Allerdings verändern sich die Bedingungen und Motive des Erwachsenenlernens.

Insbesondere spielt "der soziale Status des Erwachsenen mit seinen spezifischen Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten"¹⁵⁵⁾ für jede Didaktik der Erwachsenenbildung die entscheidende Rolle. Daraus ergibt sich einerseits eine konkrete Anforderungsstruktur und der "Dienstleistungscharakter des Lernens."¹⁵⁶⁾

ERWACHSENEN
LERNEN

Lernen erfolgt im Praxisfeld der Berufsausübung. Andererseits ist Lernen gerade dadurch an Leistung und ständige Auseinandersetzung gebunden, wobei durch Delegation von Aufgaben die Handlungs- und Tätigkeitsspielräume ebenso festliegen wie der übertragene Verantwortungsbereich. Je weiter dieser geht, desto größer wird der Grad an "Selbsttätigkeit des Lernenden".¹⁵⁷⁾ Eigenaktivität und Eigenverantwortung erhöhen sich. Und gerade dies ist für die Situation des Erwachsenenlernens typisch, das sich bei eindeutiger Prozeßorientierung im Praxisfeld abspielt. STIEFEL spricht von einem "erfahrungsorientierten Lernen".¹⁵⁸⁾ Prozeßcharakter und Problemlösungsstruktur unterscheiden von jeder schulischen Vorstufe, eine Lernsituation dieser Art, die es nach betriebsspezifischen Kriterien didaktisch und methodisch zu organisieren gilt.

BERUFLICHE QUALIFIKATION

Aus der betrieblichen Realität ergeben sich für den Kommunikationsprozeß weitere Spezifika, die für das didaktisch-methodische Vorgehen bestimmend werden. Von der vorausgehenden Berufsausbildung sind die berufliche Weiterbildung und auch innerbetriebliche Fortbildungsmaßnahmen abzugrenzen. Zielpunkt bleibt jedoch in allen Fällen die berufliche Qualifikation.¹⁵⁹⁾ Bei der betrieblichen Mitarbeiterbildung verändert sich allerdings die Zielrichtung. Es geht nicht mehr um Vermittlung beruflicher Grundlagen nach bestimmten Anforderungsprofilen, sondern um Bildungsmaßnahmen zur ständigen Aktualisierung des beruflichen Wissens und Könnens im Prozeß der konkreten Berufsausübung selbst. Diese betten sich in das betriebliche Kommunikationsgeschehen unmittelbar ein, und zwar mit dem Ziel, durch zunehmende Qualifizierung der Mitarbeiter ein höheres Leistungsniveau und vielleicht sogar einen "Vorlauf" gegenüber den zu lösenden Aufgaben zu erreichen. Erfolg und Effektivität einer solchen Mitarbeiterqualifizierung "werden primär daran gemessen, ob sich eine Steigerung der Arbeitsproduktivität und eine Verbesserung der Qualität nachweisen läßt."¹⁶⁰⁾

Es ist in der Betriebswirtschaft eine mehrfach erwähnte Tatsache, daß sich konstante Umsatzsteigerung und stärkere Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen auf "vielseitige Förderung" ¹⁶¹⁾ zurückführen läßt.

Bildung hat in diesem Zusammenhang für jedes Unternehmen eine stabilisierende und mobilisierende Funktion. Mit anderen Worten: didaktisch-methodische Zielsetzungen sind verbunden mit dem ökonomischen Ziel der Produktionssteigerung oder Verbesserung der quantitativen und qualitativen Kapazität eines Unternehmens, und zwar bezogen auf und gewährleistet durch Erhöhung des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter.

Daraus erwächst für den Unternehmer als Vorgesetzten neben anderen Managementaufgaben die didaktisch-methodisch abzustützendes Aufgabe der Informationsverteilung, kurz: seine Informationsfunktion. Sie besteht in einer sach- und personenbezogenen Mitarbeiterförderung, bei der es in erster Linie darum geht, "vorhandenes berufliches Wissen auf dem laufenden zu halten (Aktualisierungsbildung) oder so zu ergänzen, daß er sich fachlich und persönlich weiterentwickeln kann". ¹⁶²⁾ Diskutiert wird in diesem Zusammenhang, daß mit dieser Aktualisierungsbildung zugleich und vordergründig die Vermittlung sogenannter "Schlüsselqualifikationen" zu verbinden sei.

INFORMATIONSFUNKTION

"Mit diesen Qualifikationen sind das Denk-, Beurteilungs- und Entscheidungsvermögen des einzelnen gemeint sowie dessen Wille, diese Fähigkeiten auch einzusetzen." ¹⁶³⁾

Formale und materiale Bildung sind demnach im Interesse der Mitarbeiterförderung auch in der Situation berufsbezogener Lehr- und Lernprozesse untrennbare und aufeinander angewiesene Bestandteile.

Hinzu kommt eine weitere Besonderheit. Bei einer Unterweisung am Arbeitsplatz bzw. im Arbeitsgeschehen findet das didaktische "Prinzip der Einheit von Theorie und Praxis" seine unmittelbarste

Ausprägung, denn die sofortige Umsetzbarkeit des Gelernten bildet hier die "zentrale Kategorie".¹⁶⁴⁾ Dies unterscheidet die betriebliche Lehr- und Lernstruktur von allen schulischen, respektive auch von den betriebsschulischen Bildungssystemen. Aus dieser spezifizierten Aufgabenstellung ergibt sich eine spezielle auf die Betriebsbelange ausgerichtete didaktisch-methodische Entscheidungs- und Handlungsstrategie.

AMMELBURG definiert "führen" im Kommunikationsprozeß "als die Ausübung einer Einflußnahme auf andere Menschen zur Veränderung ihres Standortes".¹⁶⁵⁾

Dies geschieht in der Regel durch Information. "Wer eine Aufgabe lösen will, braucht Informationen."¹⁶⁶⁾

Daraus folgt für den Unternehmer, insbesondere seine Informationsfunktion unter den Führungsaufgaben wahrzunehmen. Man kann also festhalten: In der Informationsfunktion des Unternehmers liegt der Angelpunkt für eine ständige Anhebung der "Schlüsselqualifikationen" und somit auch die beste Voraussetzung für kooperatives Verhalten und eine stärkere partnerschaftliche Beziehung.

ESMANN hebt im Bezug darauf als Vorteil hervor:

"Beides sind wichtige Komponenten, die einerseits aus der Forderung nach Humanisierung der Arbeit und andererseits aus dem wachsenden Bildungsstand der Mitarbeiter resultieren."¹⁶⁷⁾

BEGRIFF DIDAKTIK

Das didaktisch-methodische Vorgehen orientiert sich im Betrieb an der Realität. Unternehmer und Mitarbeiter werden im betrieblichen Kommunikationsprozeß zu "einer lehrenden und lernenden Instanz".¹⁶⁸⁾

Daraus ergibt sich in diesen Anwendungsbezug gestellt ein betriebsspezifischer Didaktikbegriff:

"Allgemeine Didaktik wird häufig als Wissenschaft vom Lehren und Lernen bezeichnet. Fortbildung im Unternehmen wird überwiegend wirtschafts- und berufsbezogenen Stoff zum Inhalt haben und sich nur ausnahmsweise mit allgemeinen Themen beschäftigen. Folgerichtig ist dann mit der Didaktik der Weiterbildung im Unternehmen die Wissenschaft von berufs- und wirtschaftsbezogenen Lehr- und Lernprozessen gemeint." 169)

Noch weiter spezifiziert werden muß vom betrieblichen Informationsprozeß aus gesehen der Didaktik- und Methodikbegriff. Nach WAGNER beschäftigt sich Methodik im Rahmen der Didaktik "speziell mit den Unterweisungsverfahren in der Ausbildung". 170)

DIDAKTIK UND
METHODIK

Diese Unterscheidung ist allgemein üblich. Sie wird von der Betriebsdidaktik übernommen, wobei jedoch in Anlehnung an SCHÖLER die Einheit von Didaktik und Methodik mitgesehen werden muß:

"Zwischen Didaktik und Methodik besteht ein ständiges Korrespondenzverhältnis, bestimmt nicht nach Kompetenzen, sondern nach Akzenten. Die Übergänge sind fließend. Während die Didaktik im Raum der Vorklärungen, Planungen und theoretischen Erörterungen bleibt, erscheint als das Merkmal der Methodik die Konkretisierung von Maßnahmen in einer bestimmten Unterrichtssituation." 171)

Der Schwerpunkt der Didaktik verlagert sich somit auf die Entscheidungsebene (Was), der der Methodik auf die Handlungsebene (Wie). In diesem Sinnverständnis läßt sich für die Betriebsdidaktik auch der weitergefaßte Didaktikbegriff von POSCH, SCHNEIDER und MANN übernehmen und anwendungsbezogen abändern:

"Didaktik wird als Gesamtheit der wissenschaftlichen Aussagen über die Auswahl und Legitimation von Lehrzielen und die Durchführung und Evaluation von Unterricht verstanden." 172)

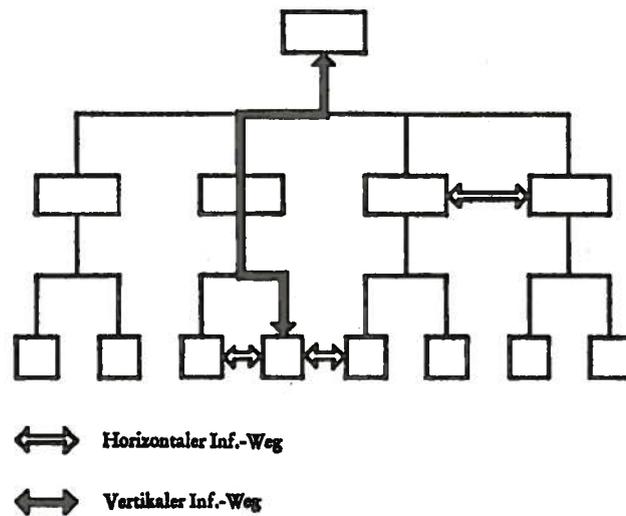
In die Sprache einer Betriebsdidaktik (nicht Schul- oder Ausbildungsdidaktik) übersetzt heißt dies konkret: Aktualisierungsbemühungen und laufende Vervollkommnung der Schlüsselqualifikationen bestimmen die betriebspezifischen Lehr- und Lernziele im Sinne eines auf die Notwendigkeit der betrieblichen Fortbildung bezogenen "offenen Curriculums", das sich den wechselnden Erfordernissen anzupassen hat.

Dies sei verdeutlicht am betrieblichen Informationsgeschehen, den gegebenen Entscheidungsrelationen und Bedingungsfaktoren sowie an den sich daraus ableitenden didaktisch-methodisch strukturierten und handlungsbezogen orientierten Instruktionsverfahren.

Instruktionen regulieren bezogen auf Zielerreichung den Arbeitsprozeß. Das bedeutet für ein Unternehmen, daß durch Informationen mittelbar oder unmittelbar Aktionen ausgelöst werden sollen. Die Aufgaben des Informationswesens im Unternehmen sind umfangreich. "Wir können voranstellen: Nichtinformiert sein macht den Mitarbeiter unsicher. Offenheit lohnt sich also." 173)

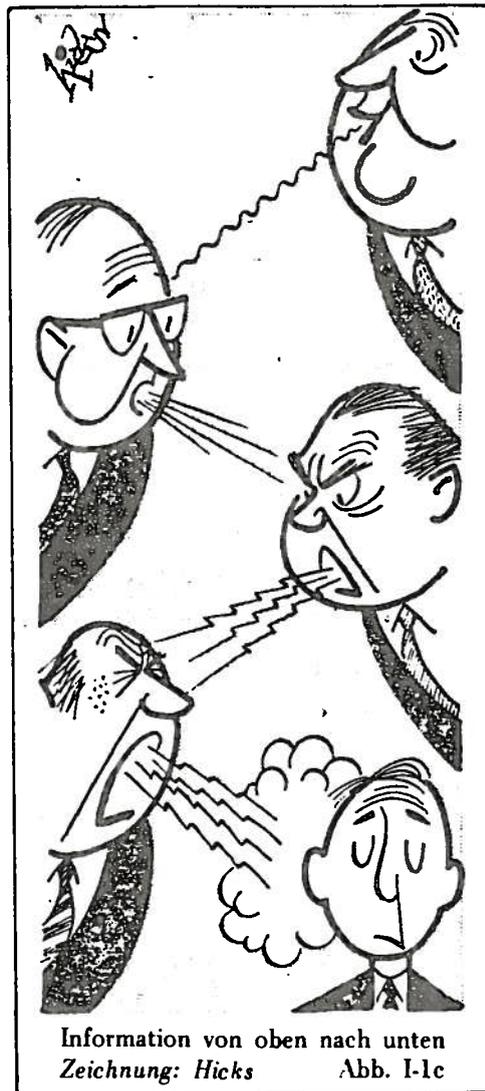
INFORMATIONSPROZESS

Betriebliche Entscheidungen werden mittels Information als Anweisung an die ausführenden Organe weitergegeben. Über die Ausführung erfolgt im Sinne einer Rückmeldung auf dem Informationswege die Bestätigung. Der Informationsprozeß strukturiert sich wechselseitig von oben nach unten (z. B. in Form einer Instruktion), von unten nach oben (z. B. als Chefinformation) oder auf gleicher hierarchischer Ebene. Informationen nehmen auf funktionsgerechte Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsausführung Einfluß. Zu unterscheiden sind dabei horizontale und vertikale Informationswege.



Der Informationsverlauf gestaltet sich im einzelnen wie folgt:
"Beim horizontalen Informationsweg tauschen Aufgabenträger, die innerhalb der organisatorischen Aufbaustruktur auf derselben Rangstufe oder -ebene liegen, ihre Informationen aus, z. B. Direktoren, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sachbearbeiter ... Vertikale Informationswege ermöglichen eine Verbindung von Aufgabenträgern verschiedener organisatorischer Ebenen der Betriebs-hierarchie. Im wesentlichen werden diese Verkehrswege zur Weitergabe von Weisungen von 'oben nach unten' benutzt. Die vertikalen Informationswege dienen darüber hinaus meist zur Übertragung von betriebsnotwendigen Informationen in Form von Anregungen und Mitteilungen. Die Richtung des Informationsflusses ist in diesem Falle von 'unten nach oben', daher wird diese Art auch als 'Berichtsweg oder Meldeweg' bezeichnet." 174)

Auf den Unternehmer bezogen läßt sich sagen, daß Informationen für ihn das Mittel sind, konkrete Arbeitsanleitungen zu geben, und zwar im Hinblick auf die Aufgabenverteilung ebenso wie für die Ausführung von Tätigkeiten. Durch interne Arbeitsteilung wachsen die Informationsströme. Mangelnde Information führt zu Fehlern. Einseitige Information im Sinne bloßer Anweisungen von oben nach unten beeinträchtigt das Betriebsklima und die Mitarbeitermotivation. 175)



Es sei daher nochmals gesagt: Information wird erst dann über Einweg-Kommunikation hinausgehen, wenn sie nicht bloß "auf die Bedürfnisse der jeweiligen Empfänger" ausgerichtet bleibt, ¹⁷⁶⁾ sondern diese zur Beteiligung am Informationsfluß aktiviert: "Ein brauchbarer Weg zur Förderung der gegenseitigen Information auf der Ebene der Angestellten und Arbeiter besteht einfach darin, mehr Gelegenheit zur Diskussion zu geben." ¹⁷⁷⁾

Wenn der Ausführende nur Ausführungsaufgaben zu erfüllen hat, wird der Spielraum für Eigenentscheidungen eingeengt. Die Handlungen sind vorgezeichnet und ausschließlich fremdbestimmt. Der Unternehmer muß wissen, daß dies das Verhältnis zwischen ihm und seinen Untergebenen negativ beeinflusst. Die Folge ist ein Absinken des Leistungsniveaus.

"Gemeinsam getroffene Entscheidungen werden außerdem zügiger durchgeführt." 178)

Einfluß auf einen positiven Verlauf wechselseitiger Information nimmt die didaktische Erklärungsstruktur jeder Mitarbeiterinstruktion. Unter diesem Begriff versteht man verbale Handlungsanweisungen und Handlungsanleitungen. Mitarbeiterinstruktion ist Unterweisung im Arbeitsprozeß. Anleitung und Beratung über den Prozeß aktivierender Informationen sind Hauptbestandteile der Unterweisung. Die Kontrollfunktion vermittelt zur Evaluation ein Feedback. Die Mitarbeiterinstruktion bezieht sich also auf Methoden und Verfahren, die gewährleisten, daß der Mitarbeiter die Aufgaben und Probleme nach den Vorstellungen des Unternehmers löst. Sie gleicht damit weniger einer Lehrtätigkeit, sondern vielmehr einer Beratung und Hilfe, die in Einzelgesprächen und Mitarbeiterbesprechungen erteilt wird. Mitarbeiterinstruktion ist aber dennoch wie jeder Unterricht funktional bestimmt und ausgerichtet. Man kann auch sagen:

MITARBEITER-
INSTRUKTION

"Das Sprechen ist das wichtigste Führungsmittel zur Beeinflussung anderer Menschen, um etwas zu veranlassen, um andere zu überzeugen und zu gewinnen." 179)

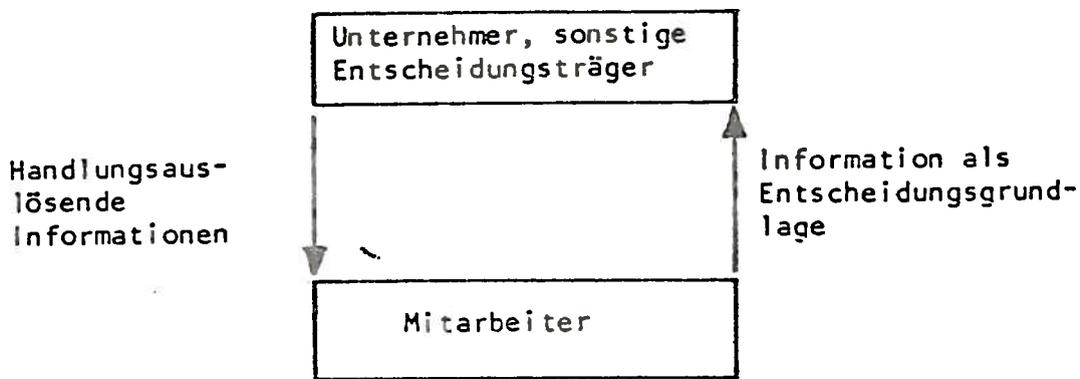
Damit eine Information beim Empfänger die gewünschte Handlung auslöst, ist es unbedingt notwendig, daß sie präzise formuliert wird, da sich sonst Informationsverluste oder Informationsverfälschungen ergeben. Es ist also auch im betrieblichen Instruktionsprozeß das didaktische Grundmodell anzuwenden, das ZIELINSKI - SCHÖLER mit folgender Feststellung umschrieben haben:

"In welcher Situation (wann - wo) sagt wer --> was --> wie
(mit welchen Mitteln, in welcher Weise) --> wem --> mit
welchem Erfolg (Ziel, Zweck, Sinn)?" 180)

Auf die berufliche Situation umgesetzt bedeutet dies:

- wer (welcher Mitarbeiter) soll
- was (betriebliche Aufgabenstellung),
- wo (in welchem betrieblichen Bereich oder außerbetrieblich)
- wann (zu welchem Zeitpunkt),
- wie (mit welchem Werkzeug, Arbeitsverfahren etc.),
- für wen (für einen anderen Mitarbeiter, Auftrags-
erfüllung für eine Kundschaft),
- wozu (betriebliche Zielsetzung)

Dies sei zunächst auf die Struktur betrieblicher Entscheidungen bezogen näher erläutert. Informationen sollen nicht nur Handlungen auslösen, das heißt menschliches Verhalten beeinflussen, sondern dienen zugleich dem Unternehmer und anderen Entscheidungsträgern im Betrieb als Vorbereitung für rationale Entscheidungen. Dies geht aus folgender Graphik hervor:



Entscheidungen sind "Grundsituationen des menschlichen Lebens". 181)
Auf den Betrieb als soziales Gebilde angewandt bedeutet dies, daß der Unternehmer und seine Mitarbeiter (im Rahmen ihrer Aufgabenstellungen und Kompetenzen) permanent Entscheidungen treffen müssen und dazu eine Fülle von Informationen benötigen. Damit kommt der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen im Rahmen der betrieblichen Entscheidungsprozesse eine eminente Bedeutung zu. Auch dieser Entscheidungsprozeß weist in sich eine dem Prozeß der Problemstellung und Lösungsfindung angemessene didaktische Ablaufstruktur auf.

Als Stufen dafür sind zu nennen:

DIDAKTISCHE
STRUKTURIERUNG

- o Zielsetzung (Problemstellung)
- o Genaue Definition des Problems
- o Einholung von Informationen
- o Aufstellung von Alternativen
- o Bewertung dieser Alternativen (Optimierungsproblem)
- o Entscheidungsphase
- o Realisation
- o Kontrolle

Auf den Sachverhalt, daß Entscheidungsprozesse im Betrieb gegenüber der schulischen Situation "nur bedingt Gemeinsamkeiten aufweisen" ¹⁸²⁾ hat MÜLLER hingewiesen. Als Begründung werden Einflußfaktoren genannt, die sich aus berufsspezifischen Entscheidungsprozessen ergeben. Daraus folgt für die innerbetriebliche Mitarbeiterbildung eine gänzlich andere Relation für das didaktisch-methodische Vorgehen. Prägend sind einerseits die Einflüsse, die inner- und außerbetriebliche Bedingungen setzen, andererseits das unmittelbar am Arbeitsablauf orientierte Interesse. Unternehmer und Mitarbeiter stehen gerade deshalb in einer viel engeren kooperativen Interaktionsbeziehung.

Das Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter basiert auf bereits vorhandene Kompetenz, je nach dem Grad erreichter Qualifikation und Berufserfahrung. Hinzu kommt neben persönlich-charakterlichen Faktoren eine Reihe von endogenen (= betriebsbedingten) und exogenen (außerbetrieblichen) Einflußgrößen.

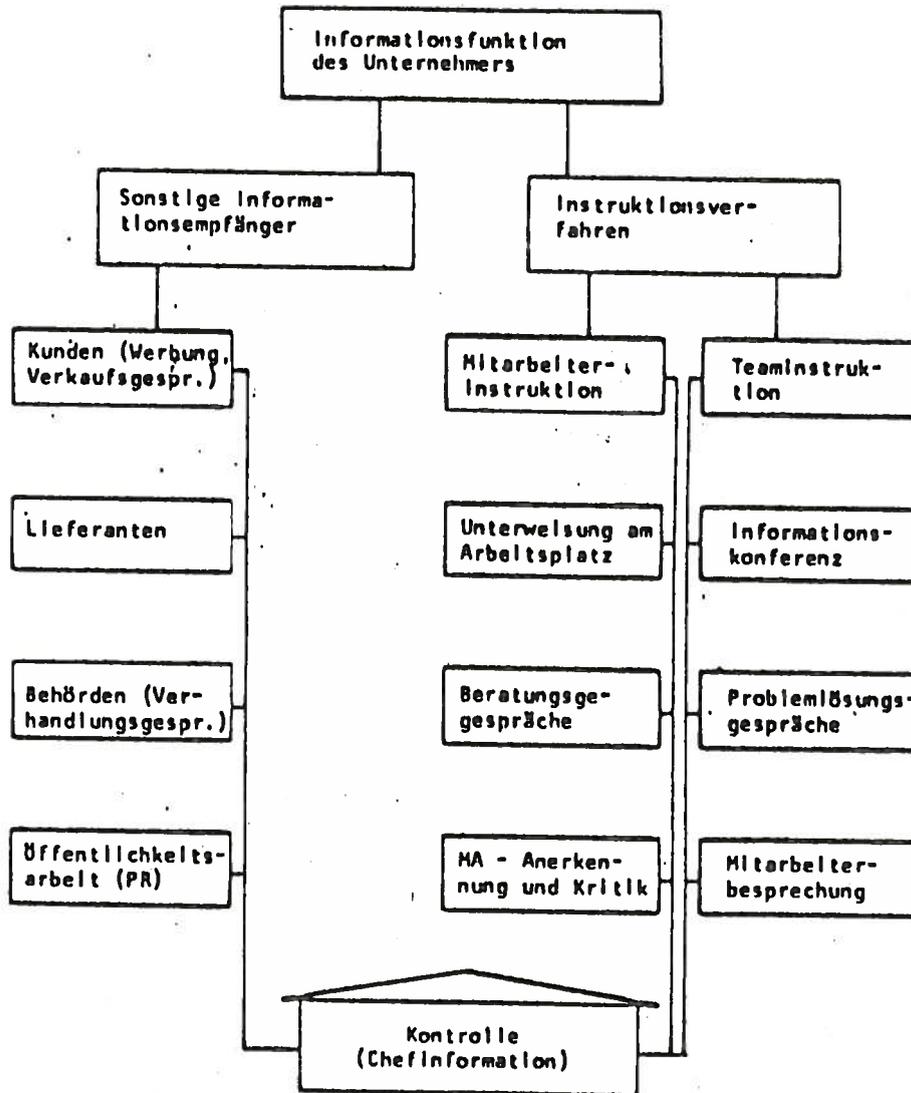
So wirken z. B. neue gesetzliche Bestimmungen, politisch-gesellschaftliche Einflüsse, gesamtwirtschaftliche Entwicklungen auf betriebliche Entscheidungsprozesse im Sinne gegebener Vorbedingungen ein. Die Unternehmensziele, die betriebliche Ausstattung, die Personalstruktur sowie die finanziellen Gegebenheiten sind weitere Bedingungsfaktoren.

Damit wird der Spielraum für Entscheidungen auf die für jeden Betrieb gegebenen Möglichkeiten von vornherein eingeengt. Vom Unternehmer und den Mitarbeitern her gesehen ist unabhängig davon jedoch jede betriebliche Entscheidungsfindung ein immanenter Lehrprozeß, gekennzeichnet durch Informationsbeschaffung und Auseinandersetzung mit den gestellten Problemen, bezogen auf den konkreten Arbeitsablauf und Aufgabenzusammenhang. Die in diesem Prozeß intendierte Kommunikationsstruktur beeinflusst den Informationsfluß ebenso wie die darin geknüpfte didaktisch-methodische Erklärungsfunktion. An wechselseitige Informationen bindet sich ein Gedankenaustausch, bei dem die Mitarbeiterinstruktion und Beratung seitens des Unternehmers zum Schlüssel der Mitarbeiterbildung wird.

Diese kann nach LATTMANN "für einen Einzelnen oder auch für eine ganze Gruppe von Mitarbeitern vorgenommen werden".¹⁸³⁾

Aus den betrieblichen Informations- und Entscheidungsprozessen läßt sich ein schwerpunktmäßig aufgebautes didaktisches Kommunikationsmodell herleiten, das die Informationsfunktion des Unternehmers in den Mittelpunkt stellt (vgl. Graphik).

ABLAUF DES
MITARBEITER-
GESPRÄCHS



Die vom Unternehmer eingesetzten Instruktionsverfahren haben neben der Vermittlung von neuen Informationen vorwiegend Beratungscharakter, ausgerichtet auf Veränderungen im Betriebsgeschehen und Verhaltensmodifikationen. Das didaktisch-metho-

dische Vorgehen strukturiert sich zu einem Mitarbeitergespräch, unabhängig davon, in welcher der angedeuteten Formen und mit welcher Personenanzahl dies stattfindet. Der Ablauf des Mitarbeitergespräches läßt sich in einer formalen Stufenfolge veranschaulichen. 184)

Stufen des Mitarbeitergesprächs



Im einzelnen sollen didaktische Erklärungstechniken sowie Formen der Mitarbeiterbesprechung ausführlich nicht dargelegt werden, weil es darüber bereits eine umfangreiche Literatur gibt. 185)

Wir beschränken uns daher auf die Darstellung der formativen und strukturellen Zusammenhänge im betrieblichen Informationsgeschehen in Verbindung mit der Informationsfunktion des Unternehmers.

AUFGABEN- STELLUNG

Es kann festgehalten werden: Mitarbeiterbesprechung bedeutet in der beruflichen Arbeitswelt situative Führung durch Mitarbeiterinstruktion. Sie zielt von vornherein auf geplante Handlungsvollzüge im Zusammenhang mit der Verbesserung der Aufgabenstruktur. Arbeit ist Abfolge von Aufgaben und deren Lösung im Tätigkeitsprozeß. Es gilt daher, für jede Mitarbeiterinstruktion als betriebsspezifisches Lehrsystem eine didaktische Funktionsbestimmung zu finden, die Kommunikation unter den besonderen Bedingungen am Arbeitsplatz und im Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeitern im Sinne kooperativen Zusammenwirkens erlaubt.

Wichtig erscheint von daher gesehen, wie, das heißt mit welchen Methoden der Unternehmer das betriebliche Kommunikationsgeschehen steuert. Hinweise dazu ergeben sich, wenn die Struktur von Arbeitsaufgaben und ihre Funktionsbestimmung als das eigentlich entscheidende im Unternehmensablauf in den Blick genommen werden. Von pädagogisch-psychologischer Seite gibt es hier Anregungen für bestehende Einwirkungsmöglichkeiten. KIRSTEN definiert die mit Aufgabensetzung verbundenen Anforderungsprinzipien:

"- Das Prinzip der Verstärkung

Die Aufgabe hat das Ziel, beim Lernenden eine gewünschte Verhaltensweise auszulösen, die durch die Erfolgsbestätigung verstärkt wird.

- Das Prinzip der Steuerung durch Rückmeldung

Die Aufgabe hat das Ziel, das Verhalten des Lernenden zu steuern. Je nach Reaktion des Lernenden (richtige Antwort - Fehler) wird ein anderes Verhalten (gründlicheres Lesen, anderer Lernweg) von ihm verlangt.

- Das Prinzip der kognitiven Struktur

Die Aufgabe hat das Ziel, den Prozeß der Einsicht zu fördern. Eine 'unvollkommene', lückenhafte Struktur (Gestalt) wird durch das Lösen der Aufgabe 'vollkommen', 'geschlossen' (sog. 'Aha'-Erlebnis).

- Das Prinzip der Programmrevision

Die Aufgabe hat das Ziel, die Qualität des Lehrsystems experimentell überprüfbar zu machen.

- Das Prinzip der Selbsttätigkeit

Die Aufgabe soll die Forderung der Pädagogen nach einem 'aktiven Lernen' (learning by doing) erfüllen.

- Das Prinzip der Kontiguität

Durch die Aufgabe werden die gewünschten Assoziationen gebildet.

- Das Prinzip des Erfolgserlebnisses

Die Aufgaben führen zu einer Art 'Wettbewerbs-Haltung' beim Lernenden und erhöhen so die Motivation zu lernen (Anspruchsniveau beachten!)

- Die akzentuierende Funktion der Aufgaben

Die Aufgaben lenken die Konzentration auf die wichtigsten Informationen." 186)

Ausgehend von dieser Funktionsbeschreibung und im Zusammenhang mit der Beobachtung des Arbeitsprozesses und des Arbeitsverhaltens seiner Mitarbeiter, vermag der Unternehmer Anhaltspunkte zu gewinnen, wie das betriebliche Informationsgeschehen gesichert und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst und verändert werden kann.

Dies wirkt sich auch auf zukünftige Entscheidungen und auf die Verbesserung des Interaktionsstils aus, weil die aus einer solchen Evaluation gewonnenen Erfahrungen das Führungsverhalten des Unternehmers positiv verändert.

Die Mitarbeiterinstruktion wird also zu einem entscheidenden Führungsinstrument.

"Zu den primär personenbezogenen Führungstechniken gehören alle Verfahren und Methoden, die Mitarbeiter zu einem in Sinne der Betriebsaufgabe notwendigen Handeln veranlassen. Sie prägen zugleich den Führungsstil der Führungskräfte." 187)

Die Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen weist über den didaktisch-methodischen Bezugsrahmen sachorientierter Instruktion bereits hinaus. Wenn auch Verhaltensänderungen in der sozialen Dimension davon betroffen sind, so stellt doch das Erziehungswirken des Unternehmers spezielle Anforderungen an seine Persönlichkeit und konkret dann an die Ausübung seiner Führungstätigkeit.

4.2 SPEZIELLE ANFORDERUNGEN IM INTERAKTIONSBEREICH

In Verbindung mit der Mitarbeiterinstruktion gibt die Mitarbeitermotivation den eigentlichen Ausschlag dafür, einerseits die Mitarbeiter zum Erbringen einer Leistung zu aktivieren, dabei zugleich ihre Zufriedenheit zu fördern und andererseits die Beziehungen im Betrieb möglichst konfliktfrei zu erhalten.

MITARBEITER-
MOTIVATION

Das Betriebsgeschehen vollzieht sich in Formen sozialer Interaktion, die das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und der Mitarbeiter untereinander bestimmen. Es ergibt sich also für den Unternehmer die Aufgabe, die vielfältigen Beziehungen zu seinen und zwischen den Mitarbeitern so zu ordnen und zu verknüpfen, daß über entsprechende Leistungsanreize Motive als "Beweggründe des Verhaltens" im Arbeitsprozeß entstehen.

In diesem Zusammenhang übt der Unternehmer als Motivator neben der Informationsfunktion eine auf den Zusammenhalt der Gruppe gerichtete Integrationsfunktion aus. Motivation soll menschliches Verhalten durch Einflußnahme darauf positiv verändern. ROSENSTIEL stellt den Motivationsbegriff auf eine Einwirkung in diesem Sinne ab:

"Damit ein entsprechendes Verhalten möglich wird, ist erforderlich, daß der Mensch

- es will (das wäre die Motivation)
- es kann." 188)

Leistungsanreize verbinden sich also mit der Notwendigkeit, am Arbeitsplatz Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entfalten, die als Leistungsvermögen dann von sich aus selbst zum innerlich beeinflussten Motivationsfaktor werden. Nach HERZBERG beschreiben die Motivationsfaktoren "die Beziehung eines Menschen zu seiner Arbeit". Er grenzt davon die sogenannten Hygiene-Faktoren ab, als "Beziehung eines Menschen zu seiner Umgebung, in der er arbeitet."

MOTIVATIONS-
FAKTOREN

In Anlehnung daran wird in der Betriebspsychologie bei FEINBERG, TANOFKY und TARRANT abgegrenzt:

"Zu den Hygiene-Faktoren zählen:

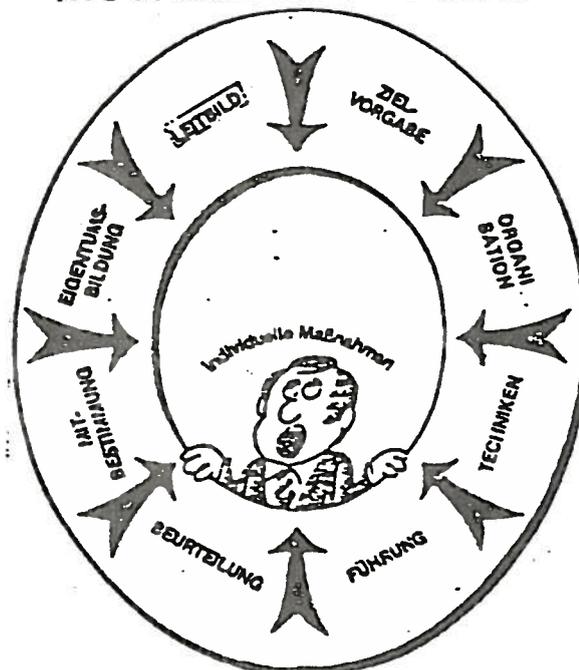
1. Unternehmenspolitik und Administration
2. Führungsstrategie
3. Lohnpolitik
4. Interpersonelle Beziehungen
5. Arbeitskonditionen
6. Sicherheit des Arbeitsplatzes
7. Gratifikationssystem

Motivationsfaktoren befriedigen. Die wichtigsten sind:

1. Arbeitsinhalt
2. Vollbrachte Leistung
3. Leistungsanerkennung
4. Verantwortung
5. Beruflicher Fortschritt
6. Erweiterung der Fähigkeiten" 189)

Es geht also um die Frage, in welchem Motivationsrahmen als Bezugssystem und aus welchem individuellen Ansporn heraus vollbringt der Mensch bei seiner Berufsausübung eine Arbeitsleistung.

MOTIVATIONSRAHMEN



Hygiene-Faktoren tragen dazu bei, Unzufriedenheit abzubauen.

ROSENSTIEL betont mehr die ideellen Motivationsfaktoren.

"Als spezifisch einsetzbare Anreize und Führungsinstrumente sind Motivatoren dagegen zu bevorzugen, da sie die Zufriedenheit dauerhaft erhöhen und zudem die Leistung steigern können." 190)

"Es sind Motive, die den Menschen zu seinem in den vielfältigsten Formen geäußerten Verhalten antreiben. Jedem Verhalten liegt ein Motiv zugrunde. Meistens sind es sogar mehrere, die dann die Motivation für ein bestimmtes Verhalten bilden." 191)

Oberster Grundsatz für das Motivationsproblem ist, die berufliche Situation am Arbeitsplatz menschlicher zu gestalten. Die Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen wurde seitens der Betriebspsychologie schon immer gefordert, und zwar bezogen einmal auf die "Gestaltung der äußeren Arbeitsbedingungen", zum anderen auf die "Gestaltung der inneren Arbeitsbedingungen." Die Arbeitsfreude wächst mit zunehmender "geistiger Beanspruchung" und durch "Selbstentfaltung in der Leistung". 192)

Aus Motivationen als Handlungs- und Leistungsanstößen entspringen Energiequellen. Sie geben als Motive dem menschlichen Verhalten Stoßkraft und Richtung. So gesehen kann man sagen:

"Motivation ist das Ergebnis aus Wechselwirkung von Persönlichkeitsbezügen und Situationseinflüssen." 193)

Auf die betriebliche Praxis bezogen ergibt sich die Forderung, daß es eine der wichtigsten Aufgaben einer jeden Führungskraft ist, die Mitarbeiter zur Erstellung ihrer Leistung und zur ständigen Verbesserung der daran geknüpften qualitativen Beanspruchung zu motivieren. Das bedeutet, daß eine motivmäßige Einwirkung sich nicht allein und ausschließlich auf die gewünschte Ausübung einer Tätigkeit richten kann, sondern zugleich Leistungssteigerung aufgrund der sich verändernden Anforderungen und damit Lernen und ständiges Arbeiten an sich selbst impliziert.

MITTEL
DER
MOTIVATION

Zunächst wirken äußere Anreize auf das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters. Meist wird dies durch höhere Entlohnung oder durch das Versprechen einer Aufstiegsmöglichkeit versucht. Wie aus zahlreichen psychologischen und soziologischen Untersuchungen, die in den letzten Jahren angestellt wurden, hervorgeht, sind diese Mittel der Mitarbeitermotivation sehr problematisch und unzureichend.

Viel wichtiger erscheint in der heutigen Situation die Sicherung des Arbeitsplatzes. Die Entlohnung selbst behält jedoch nach wie vor einen starken Antriebscharakter, allerdings nur dort, wo etwas wie z. B. beim Akkordlohnsystem ein unmittelbarer Bezug und Anreiz zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung gegeben ist.

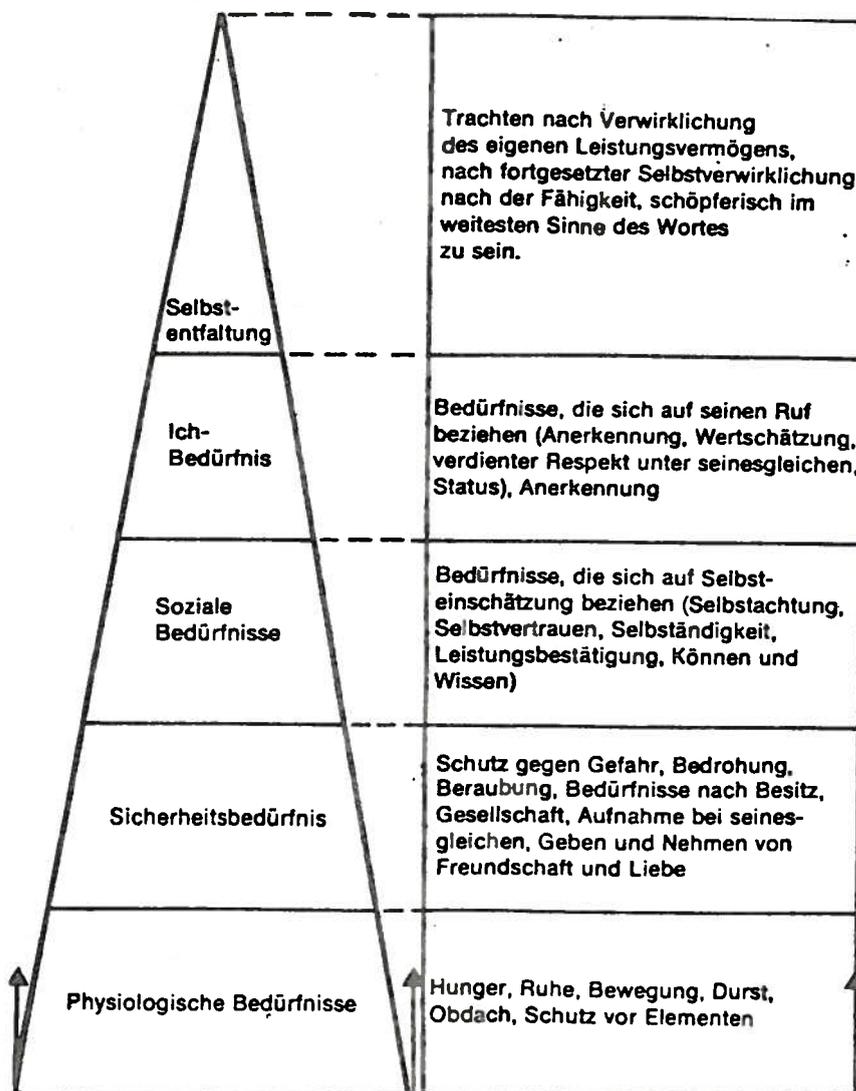
Auch die Aufstiegchancen als Motivationsfaktor verwendet, sind in bestimmten Fällen nicht zielführend, wie z. B. in Kleinbetrieben, wo Aufstiegsmöglichkeiten weitgehend fehlen. Leistung darf nicht allein durch Zahlung honoriert werden. Die Arbeit muß dem Menschen Freude bereiten, interessant sein, und er muß einen Sinn in ihr finden. Das Gefühl der Selbstbestätigung, der persönlichen Wertsteigerung, der eigenen Bedeutung, sind eng damit verbunden. Das Motivationsproblem muß in ein Netzwerk von Beziehungen gestellt werden und ist an Leitbildern und Zielen zu orientieren, die innere Beanspruchung nach sich ziehen.

Das persönliche Verhalten einer Führungskraft vermag ebenfalls wesentlichen Einfluß auszuüben und wird zum Motivationsfaktor, der Nacheifer und Identifikation hervorruft.

"Das Vorbildverhalten bestimmt die Form sozialer Interaktion und die Atmosphäre der Zusammenarbeit." 194)

Dem inneren Leistungsanreiz, der das Willens- und Gefühlsleben des Menschen in erster Linie lenkt, kommt in der betrieblichen Situation weit mehr Bedeutung zu als allen äußeren Einflußfaktoren. Dennoch darf die Tatsache nicht verkannt werden, daß das innere Motivstreben von den menschlichen Grundbedürfnissen her gesehen maßgeblich beeinflußt wird.

Diese Bedürfnisse sind in der Motivpyramide nach Maslow wie folgt enthalten: 195)



RANGORDNUNG
DER
BEDÜRFNISSE

Zunächst einmal läßt sich aus dieser Pyramide die Erkenntnis ziehen, daß die auf Persönlichkeitsentwicklung bezogenen Bedürfnisse in der Hierarchie am höchsten stehen. Es darf jedoch der Einfluß der Triebstruktur und der sozialen Faktoren ebenso wie das Bedürfnis nach Sicherheit keinesfalls übersehen werden. Aus dieser Rangordnung der Bedürfnisse nach MASLOW ergibt sich eine Reihe von Möglichkeiten für den Unternehmer zur Leistungsmotivation seiner Mitarbeiter. Sie müssen allerdings näher aufgeschlüsselt werden. Das Modell von MASLOW enthält nach Auffassung ROSENSTIELS nur Anhaltspunkte für die Motivstruktur und deren Verkettung.

Er präzisiert daher für das Unternehmen folgende Anreize: 196)

- den Führungsstil
- das Geld
- die innerbetriebliche Kommunikation
- die Arbeitsgruppe
- der Arbeitsinhalt
- die Arbeitszeit
- die Aufstiegschancen
- die Gestaltung des Arbeitsplatzes
- die Kommunikation des Unternehmens nach außen
(Ansehen der Mitarbeiter in ihrer sozialen Mitwelt)
- zusätzliche Sozialleistungen
- Unternehmenspolitik und Verwaltung
- spezielle personalpolitische Maßnahmen (z. B. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen)

Weiters spricht ROSENSTIEL noch von einer Reihe von anderen Anreizen "- wie Familie des Mitarbeiters, seine privaten sozialen Kontakte, seine Wohnverhältnisse, der Freizeitwert des Wohnortes und die für ihn bestehenden Möglichkeiten, zum Arbeitsplatz zu gelangen." 197)

Die eben erwähnten Anreize lassen sich in

EXTRINSISCHE
UND
INTRINSISCHE
MOTIVATION

- äußere Leistungsanreize
 - finanzielle
 - soziale
 - arbeitsmäßige
- und
- innere Leistungsanreize
 - Aufgabenbereich
 - Arbeitsanforderung
 - Selbständigkeit

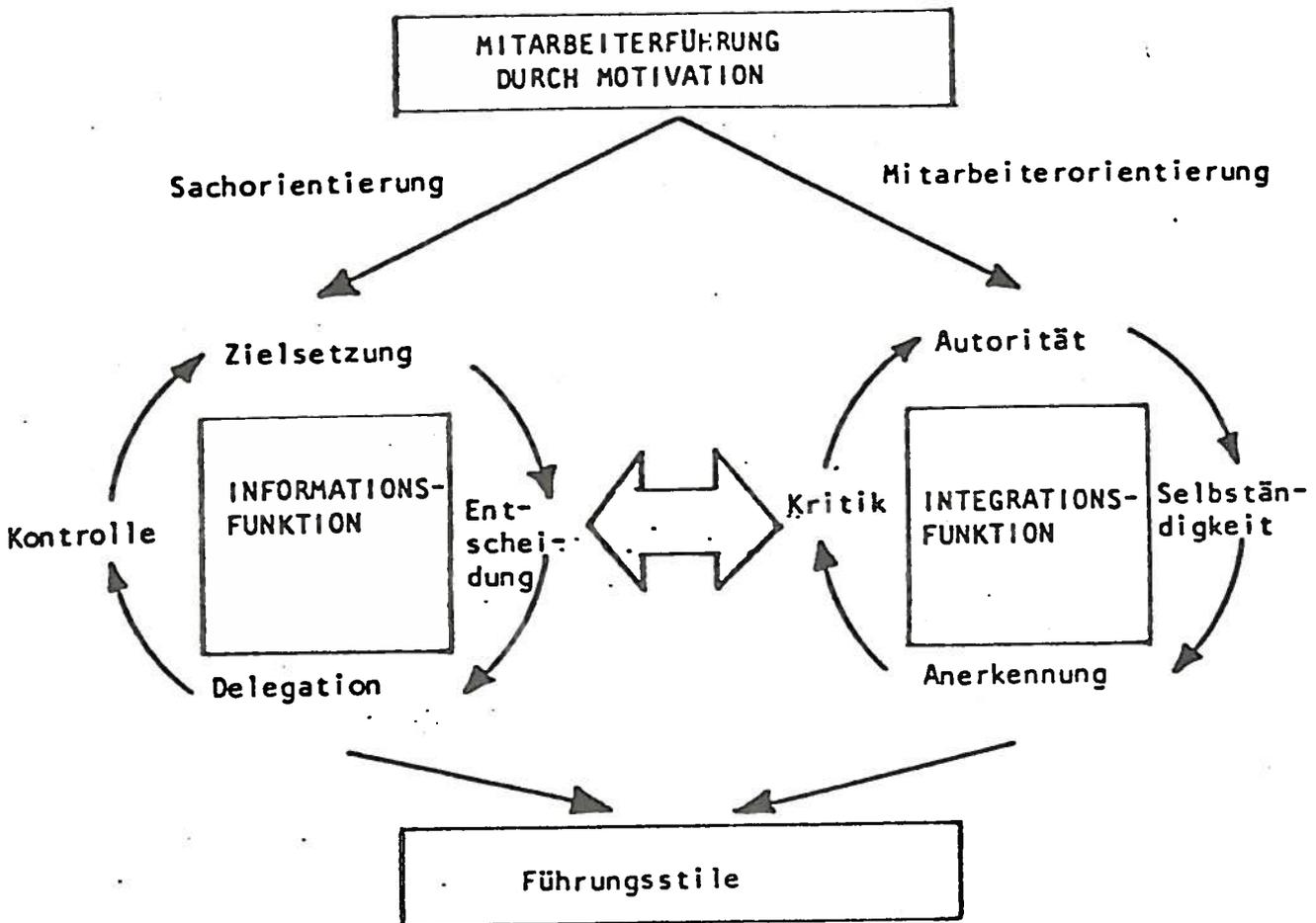
zusammenfassen. Auf diese Motivationsbereiche bezogen dominiert im allgemeinen die psychologisch begründete Ansicht, "daß es zwei Arten dieser Motivation gibt. Die eine wird extrinsisch genannt; der 'Anstoß' liegt außerhalb des Verhaltens; die andere wird intrinsisch genannt, weil das Verhalten selbst den 'Anstoß' gibt. Verhalten, das intrinsisch motiviert ist, unterscheidet sich deutlich vom Verhalten, dessen Motivierung extrinsisch ist." 198)

Entscheidend für die Motivation im Arbeitsprozeß bleibt die Persönlichkeitsentwicklung und Förderung. Im Streben nach Selbstentfaltung und Verwirklichung seiner selbst liegt das eigentliche Motivationsproblem. Dies läßt sich im Beruf über Qualität der Leistung vom Arbeitsinhalt her und über Kompetenz, gebunden an Verantwortlichkeit, am ehesten realisieren. Dennoch darf die Wirkung äußerer Leistungsanreize nicht unterschätzt werden. Entscheidend wird letztlich aber die Ebene der menschlichen Bewußtseinshaltung, die den Rahmen für innere Motive setzt und menschliches Handeln wegbestimmend ausrichtet.

Auf einige der genannten Motivationen kann der Unternehmer kaum Einfluß nehmen (z. B. Familienverhältnisse des Mitarbeiters), einige Leistungsanreize sind in Klein- und Mittelbetrieben nicht an-

wendbar, da die Voraussetzungen vielfach fehlen (wie z. B. zusätzliche Sozialleistungen aus finanziellen Gründen).

Einfluß genommen werden kann jedoch durch das Führungsverhalten selbst, unabhängig von der betrieblich gegebenen Situation. Der hierbei gegebene Zusammenhang und die Einwirkung auf die Mitarbeitermotivation läßt sich schematisch darstellen (vgl. Graphik).



Mitarbeiterführung durch Motivation strukturiert die inneren und äußeren Leistungsanreize eindeutig auf zwei Funktionsbereiche, auf die sich die Führungstätigkeit des Unternehmers schwerpunktmäßig richtet.

Je nach Sachorientierung oder Mitarbeiterorientierung ergeben sich die Managementaufgaben der Informations- oder Integrationsfunktion. Die aufgeschlüsselten Bereiche dürfen jedoch keinesfalls losgelöst voneinander gesehen werden. Sie sind vielmehr nur als Dimensionen einzusehen, in denen sich der Führungsstil, bezogen auf den didaktischen Instruktionseinerseits und sozialen Interaktionsprozeß andererseits ausformt.

Im Arbeitsgeschehen stehen Sachaufgaben und menschliche Verhaltenskomponenten so eng miteinander in Verbindung, daß eine Auftrennung aufgrund der gegebenen Wechselwirkung sich nur aus der Sicht unterschiedlich strukturierter Führungsmaßnahmen rechtfertigen läßt, das Prozeßgeschehen in Blickrichtung auf den Mitarbeiter jedoch stets als Einheit gesehen werden muß.

ORTNER unterscheidet zwischen problembezogenen und personenbezogenen Führungstechniken ¹⁹⁹⁾, obwohl eine solche Abgrenzung ebenfalls nur als Akzentuierung zu verstehen ist. Menschen führen Handlungen aus und lösen Probleme. Sie wirken im Sachbereich und bauen zwischenmenschliche Beziehungen auf. Von daher verschmelzen in der Praxis des Führungsverhaltens informative und integrative Einwirkungen von seiten des Unternehmers, obwohl das darin implizierte didaktische und erzieherische Führungsinstrumentarium theoretisch gesondert erörtert werden muß, weil unterschiedliche Handlungspräferenzen des Führungsverhaltens angesprochen sind.

Die seitens der Betriebswirtschaft ausgearbeiteten Management-Prinzipien und -Techniken geben für die sachorientierte Mitarbeitermotivation gewisse Anhaltspunkte. Sie sind zwar von bestimmten Betriebsaufgaben her entwickelt, setzen jedoch für das Motivationsproblem einen bestimmten Rahmen für mögliche Führungsmaßnahmen und somit auch für die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Verhältnis von Unternehmer und Mitarbeiter.

SACH-
ORIENTIERTE
MOTIVATION

Bei der sachorientierten Motivation äußert sich, inwieweit der Arbeitnehmer als Mitarbeiter interaktive Kompetenz übertragen erhält und zunehmend an Selbständigkeit gewinnt. Je eindeutiger Aufgabenstellungen sind und je überschaubarer sich die Betriebsorganisation gestaltet, desto mehr steigert sich die Aktivität. Es sei darauf Bezug genommen.

"Diese Möglichkeit zur Motivation wird durch Planung vorbereitet und erleichtert." 200)

Mitarbeiterführung durch sachorientierte Motivation bedeutet, daß die Mitarbeiter nicht nur über die betrieblichen Ziele informiert werden, sondern daß sie am Zielbildungs- und Entscheidungsprozeß partizipieren, weiters daß das Management Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an sie delegiert und daß sie am Kontrollprozeß insofern beteiligt sind, als sie die Beurteilung der Qualität ihrer Leistung erfahren.

Motivationen erwachsen aus Initiativen und einem erhöhten Grad an Selbständigkeit. Informationen, Richtlinien und Anregungen des Unternehmers zielen motivationswirksam auf zunehmende Ver selbständigung ab.

Die Teilnahme am Entscheidungsprozeß setzt ein offenes Informationsklima, Zielvereinbarung und nicht Zielbestimmung voraus, wobei gerade über eine Beteiligung am Finden von Entscheidungen die Entwicklung des Mitarbeiters zu einer selbständig denkenden und urteilsfähigen Persönlichkeit erfolgt. Im Zusammenhang damit wird nicht nur Aktivität im Sinne gesteigerter Leistungsbereitschaft erzeugt, sondern auch der Einblick in betriebliche Aufgabenstellungen und Zusammenhänge vertieft.

Zugleich damit werden prozeßgebundene und prozeßungebundene Qualifikationen vermittelt, weil sich aus der "horizontalen Dimension des Tätigkeitsspielraumes" und aus der "vertikalen Dimension des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes" 201) über den Arbeitsprozeß und die Arbeitsfunktion hinaus menschliche Eigenschaften entwickeln. Gerade auf letzterem basiert das Motivationsproblem.

Wenn man unter Mitarbeiter-Motivation das Wecken, Wachhalten und Stützen des Leistungs- und Arbeitswillens sowie die Durchhaltebereitschaft im Arbeitsprozeß versteht, so erzeugt gerade die Teilnahme an Problemlösungen und Entscheidungsprozessen jene Motivation, die man als bewußte Arbeitshaltung kennzeichnen kann. Aus der Teilnahme an diesem Prozeß erwachsen nicht nur Selbstsicherheit und Selbstvertrauen, sondern es steigert sich auch die Verantwortungsbereitschaft für die Übernahme und Durchführung gestellter Arbeitsaufgaben. Es wächst die Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Erfolg oder Mißerfolg werden mit einer Motivation dieser Art in Verbindung gebracht, was sich auf die betriebliche Leistung ebenso auswirkt wie auf das menschliche Verhalten.

Vom Standpunkt der Mitarbeitermotivation aus gesehen gilt, daß jeder Mitarbeiter sowohl über unternehmensstrategische als auch über Personalangelegenheiten im Zusammenhang mit der Einbettung seiner spezifischen Tätigkeit jeweils so viel erfährt, als ihn als Betroffenen unmittelbar angeht. Wichtig ist in diesem Zusammenhang einerseits die Transparenz aller Unternehmensentscheidungen, andererseits über das Delegationsprinzip die Mitwirkung an den konkret gestellten Aufgaben. In diesem Rahmen entwickelt sich Mitentscheidung jeweils soweit, als Zuständigkeit und Verantwortung übertragen wird.

Als negative und positive Anregungsvariablen, die den Lern- und Leistungswillen beeinflussen, können für das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter wie auch der Lehrlinge gelten: 202)

ANREGUNGS-
VARIABLE

o Was den Lern- und Leistungswillen BEEINTRÄCHTIGT:

- Monotone Tätigkeit
- soziale Isolation
- problemlose Tätigkeit
- als sinnlos empfundene Tätigkeit
- als unbedeutend empfundene Tätigkeit
- Ablenkung durch die Umgebung.

o Was den Lern- und Leistungswillen HEBT:

1. Richtige Umgebung:	U	Isolationsgefühle verhindern, Störfaktoren ausschalten.
2. Richtige Betreuung:	B	Rückfragen ermöglichen, Zwischenergebnisse kontrollieren, Leistungen anerkennen.
3. Richtige Aufgabenstellung:	A	Zweck erläutern, End- und Zwischenziele vorgeben, Aufgaben mit Problemgehalt stellen, verantwortungsvolle Aufgaben übertragen. "

DELEGIERUNG

Das entscheidende Instrument für den Unternehmer zur Vergrößerung des Spielraumes selbständigen Handelns seiner Mitarbeiter ist das Prinzip der Delegation. Darunter soll die Übertragung von

Aufgaben
Kompetenz und
Verantwortung

an die Mitarbeiter verstanden werden. Je nach den beim Mitarbeiter bestehenden Voraussetzungen (Erfahrung, Belastbarkeit, Lernbereitschaft etc.) sollte der Unternehmer Selbstverantwortung und Selbständigkeit seiner Mitarbeiter fördern. Dies setzt neben der Vorgabe von Zielen und einer klaren Problemstellung Vertrauen in den Mitarbeiter voraus, wodurch der Leistungswille besonders angeregt wird. Vertrauen ist die Voraussetzung für gegen-

seitiges Akzeptieren. Erst wenn im Bereich zwischenmenschlicher Beziehungen mit der zunehmenden Übernahme von Verantwortung eine Vertrauensgrundlage hergestellt wird, kann erzieherisch gesehen das Delegationsprinzip fruchtbar werden. Die Leistungsintensität nimmt zu.

Durch die Delegation wird "interaktive Kompetenz" aufgebaut. Zwar beginnt die Führungstätigkeit des Unternehmers zwangsläufig beim organisierenden Anordnen. Das bedeutet jedoch nicht, daß damit partnerschaftliches Miteinander ausgeschlossen wäre und sich eine asymmetrische Kommunikationsstruktur notwendig etabliert. Interaktion bedeutet wechselseitige Beeinflussung und in diesem Zusammenhang Erhöhung der Teilnahme am Betriebsgeschehen. 203)

Gegenüber der Schule muß man im Unternehmen von erworbener Kompetenz ausgehen. Dies gilt nicht nur für die durch Berufsausübung gegebene Qualifikation, sondern auch für das menschliche Verhalten, das beim Erwachsenen vorgeprägt ist. Der Aufbau interaktiver Kompetenz bezieht sich ausgehend von diesen Faktoren auf die Anforderungen der beruflichen Situation. Erst über die Delegation wird ein Konsens im Arbeitsverhältnis erreicht und die Aktionsorientierung festgelegt. Damit eröffnet sich der bereits angesprochene Spielraum für selbständiges Handeln im interpersonalen Bezug, beeinflusst durch aktionsauslösende Informationen von seiten des Unternehmers und durch die Arbeitsqualität des Mitarbeiters selbst, je nach dem über welche Fähigkeiten und Fertigkeiten er in diesem Zusammenhang verfügt. Der Aufbau entsprechender "Diskurschancen" 204) wird vom Unternehmer her gesehen zu einer entscheidenden Führungsaufgabe, um Entscheidungsfähigkeit und Verantwortlichkeit der Mitarbeiter zu steigern. Dabei stellt sich dieses Problem nicht als Erziehungsaufgabe vergleichbar wie in der Schule dahingehend, die graduell bestehenden Unterschiede im Lehrer- und Schülerverhältnis auszugleichen und durch verhaltene Lenkung zugunsten der Heranbildung selbständiger Persönlichkeitseigenschaften allmählich zu-

DISKURS-
CHANCEN

rückzunehmen, sondern im Unternehmen bleibt der Führungsanspruch trotz aller Mitarbeiterentwicklung und Förderung bestehen.

Dies zeigt sich aufgrund vorgegebener hierarchischer Struktur am Delegationsprinzip in der Weise, daß gewisse Managementfunktionen von der Teilnahme am Diskurs von vornherein ausgeschlossen sind und über Mitentscheidung auch gar nicht aufgebaut werden können. Zwar bleibt das Recht auf Informationen erhalten, aber eine unmittelbare Mitwirkung an unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen ist in der Regel für den einzelnen Mitarbeiter so gut wie ausgeschlossen oder auf einen kleinen Kreis beschränkt.

So gesehen ist der Interaktionsbereich Schule - Betrieb keineswegs vergleichbar, obwohl die Persönlichkeitsentwicklung hier wie dort erfolgen soll. Die betriebliche Zielorientierung und die damit verbundenen ökonomischen Zwänge lassen Mündigkeit jeweils nur im übertragenen Verantwortungs- und Handlungsbereich zu. Mitsprache hingegen bleibt keineswegs ausgeschlossen. Sie realisiert sich im betrieblichen Vorschlagswesen und bei aktiver Mitwirkung in den Entscheidungsgremien. Neben der Teilnahme am Zielsetzungs- und Entscheidungsprozeß und der Übertragung von Aufgaben steht dem Unternehmer noch ein weiteres Mittel zur sachorientierten Mitarbeitermotivation zur Verfügung, nämlich die Kontrolle.

KONTROLLE

"Schwerpunkt der Kontrolle kann bei großem Ermessensspielraum das Ergebnis, der Erfolg sein. Erfolgskontrollen werden meist nicht nur erwartet, sondern sogar gewünscht, denn sie geben sachliche Information, wie weit ein Ziel erreicht wurde. Auch sind sie bei grundsätzlicher Bejahung des Ziels eine Herausforderung, um Abweichungen zu überwinden und Rückstände aufzuholen. Die Erfolgskontrolle ermöglicht einen Leistungsvergleich der einzelnen in der Gruppe oder der Abteilungen untereinander. Damit verbindet sich mit ihr auch eine soziale Motivation." 205)

Damit ist ausgesagt, daß Motivationen nur dann der Mitarbeiterkontrolle erwachsen, wenn diese nicht als Überwachungsinstanz verstanden wird, sondern unterstützende Wirkung hat.

Im Betriebsgeschehen wird zwischen Verhaltens- und Ergebniskontrolle unterschieden. Während die Ergebniskontrolle nach festen Kontrollmaßstäben - bezogen auf die Leistung - von vornherein festliegt, und die Maßstäbe dafür mit dem Mitarbeiter gemeinsam vereinbart worden sind, läßt sich eine Verhaltenskontrolle weit weniger quantifizierbar erfassen. Zwar besteht auch hier die Möglichkeit einer Beratung und Förderung, die Arbeitsweise und Arbeitsausführung bleibt dem Mitarbeiter für gewöhnlich jedoch selbständig überlassen.

So gesehen stimmt die Aussage, daß Verfahrensvorschriften und Verhaltensanweisungen genügen, um den Erfolg des Arbeitsergebnisses sicherzustellen. "Richtige Einweisung macht auch hier eine Kontrolle des Arbeitsverhaltens überflüssig." 206)

Der Arbeitsprozeß als solcher entzieht sich weitgehend der unmittelbaren Kontrolleinwirkung, was Hinweise und Beobachtungen keineswegs ausschließt, die zur Arbeitshilfe führen. Für gewöhnlich aber läßt sich erst vom Ergebnis her ein Rückschluß auf die Ausführung ziehen, womit zugleich mit der Ergebniskontrolle auch das Arbeitsverhalten analysiert werden kann.

Motivationsmäßig stärker wirkt in diesem Zusammenhang die Anregung zur Selbstkontrolle.

SELBST-
KONTROLLE

Dies ist nur dann möglich, wenn Zielsetzung und Aufgabenstellung Kriterien enthalten, die dem Mitarbeiter erlauben, während des Arbeitsvorganges von sich aus Vergleiche zur Überprüfung anzustellen. Eine Ergebniskontrolle wird dann nicht mehr als Überwachung, sondern ebenfalls als Form einer unterstützenden Beratung und Hilfestellung empfunden. Kontrolle gewinnt konstruktiven Charakter und trägt auf diese Weise zur Entwicklung der Urteilsfähigkeit des Mitarbeiters bei.

Mit der Lösung von Sachaufgaben entwickeln sich zwischenmenschliche Beziehungen bei Gruppen- und Partnerarbeit. Sachmotivation allein reicht nicht mehr aus. Es geht vielmehr um Regeln und Gewohnheiten des Zusammenarbeitens, die entweder pragmatisch hingenommen oder konfliktreich ausgetragen werden. Daraus folgt: "Der Betrieb ist keineswegs eine bloße Ansammlung sachlich funktionierender Arbeitsplätze." 207)

SOZIALE
MOTIVATION

Es kommt also auch auf soziale Motivationsfaktoren an, um einen störungsfreien Arbeitsablauf zu gewährleisten. Führung darf sich daher keinesfalls auf bloße Sachorientierung erstrecken, sondern sie hat die Integration aller Mitarbeiter in das Betriebsgeschehen zu leisten. Das bedeutet, daß Motivationsmaßnahmen gesetzt werden müssen, die eine Identifikation der Interessen und Erwartungen des einzelnen, der Gruppe und des Unternehmens erlauben. Gefördert wird dies durch positive Einstellung zur Arbeit. Von betrieblicher Seite erwartet werden folgende Verhaltensweisen beim einzelnen Mitarbeiter: 208)

Er muß **BEREIT** sein, **ENTSCHEIDUNGEN** zu **TREFFEN** und **VERANTWORTUNG** zu **TRAGEN**.

Er muß **VERLÄSSLICH** sein, das heißt,

- zuverlässig in der Ausführung übernommener Aufträge,
- genau in der Beachtung der Sicherheitsvorschriften,
- achtsam im Hinblick auf die Gefährdung der eigenen Person und anderer Mitarbeiter.

Er muß zur **ZUSAMMENARBEIT BEREIT** sein, das heißt,

- mithelfen, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und
- im Notfall einzuspringen.

Er muß bereit sein,

- zuzuhören,
- sich **INFORMIEREN ZU LASSEN**
- aber auch **ANDERE ZU INFORMIEREN** und nicht Geheimnis-krämerei betreiben.

Diese Verhaltensweisen und Eigenschaften können nicht immer vorausgesetzt werden. Der Vorgesetzte hat hier eine Erziehungsfunktion auszuüben in Verbindung mit Beurteilung und Kontrolle bzw. Anerkennung und Kritik. Zielpunkt bleibt die Förderung der Selbständigkeit. Jeder autoritäre Führungsstil steht dem entgegen.

Autoritär darf jedoch nicht gleichgesetzt werden mit verantwortlicher Autorität, die sich aus Wissen, Können und Erfahrung ergibt.

AUTORITÄT

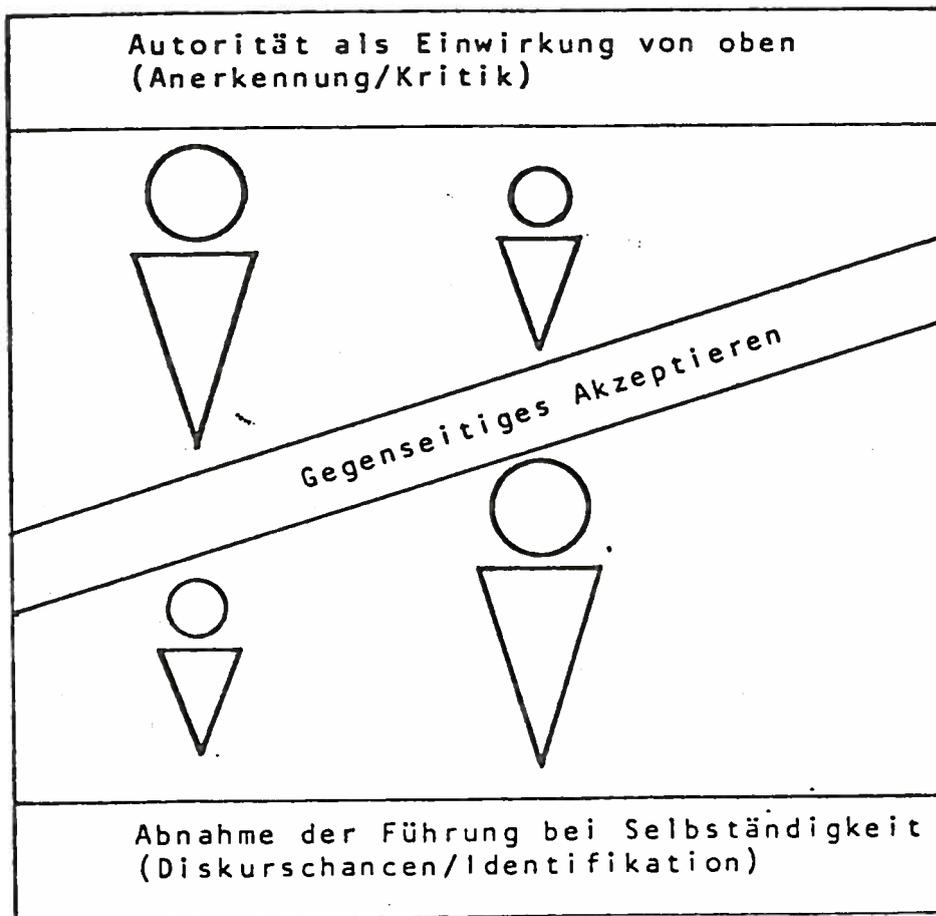
Für den Unternehmer gilt in dieser Beziehung das gleiche wie für einen Lehrer:

"Die Autorität des Lehrers leitet ihr Recht daher, daß er es vermag, die Heranwachsenden das Lernen und Erfahren zu lehren, weil er darin belehrter und erfahrener ist. Er ist nicht fixierendes Leitbild und Vorbild, sondern ermöglicht Emanzipation und ist erst dadurch vertrauenswürdig. Gerade der Lehrer, der über einen hohen Grad von Autorität und damit über große suggestive Wirkung verfügt, muß sich bewußt zurückhalten, um die Schüler nicht an ihrer Selbstverwirklichung und Selbstfindung zu hindern. Jedes Autoritätsverhältnis sollte in sich die Aufforderung für die Autoritätsperson enthalten, den Heranwachsenden zur Selbständigkeit und Selbstbestimmung zu führen, d.h., die Autorität sollte in sich die Bestimmung ihrer eigenen Überwindung und die Tendenz zur Mündigkeit und Freiheit enthalten." 209)

Das Autoritätsverhältnis zwischen Unternehmer und Mitarbeiter wird gekennzeichnet durch die Art und Weise, wie Autorität ausgeübt wird und von oben nach unten einwirkt. Eine grenzenlose Freiheit ist aus der Sicht des Unternehmens undenkbar. Es erweist sich vielmehr die Notwendigkeit einer Führungsfunktion, eine Gruppe auf ein bestimmtes Ziel hin auszurichten und einen störungsfreien Ablauf im Funktionszusammenhang des Betriebsgeschehens zu sichern. So gesehen verfügt der Unternehmer über Autorität, verstanden als freiwillig akzeptierte Beeinflussung der Mitarbeiter.

Der hier gegebene Zusammenhang sei in folgender Graphik veranschaulicht, die für alle gesetzten Führungsmaßnahmen, für den Aufbau von Kontaktbeziehungen das gegenseitige Akzeptieren als Maßstab setzt:

Integrationsmodell



Trotz bestehender Bindung als Zielsetzung eines Unternehmens soll Identifikation des Mitarbeiters mit den Entscheidungen und Handlungen des Unternehmers erreicht werden. Je selbständiger die Mitarbeiter ihre Aufgaben ausführen, desto geringer wird die Einwirkung der Autorität, was nicht bedeutet, wie bereits im Zusammenhang mit der Delegation dargestellt wurde,

daß die Zurücknahme der Führungsfähigkeit ihre gänzliche Preisgabe bedeutet. Umgekehrt ist allerdings die Gefahr eines Machtmißbrauches gegeben, und zwar dann, wenn ein Unternehmer seine Vorstellungen rücksichtslos durchsetzt, ohne den Prozeß der Mitgestaltung und Mitverantwortung bei der Realisierung von Unternehmenszielen entsprechend auch von unten aufzubauen.

Wie der Lehrer so hat auch der Unternehmer seinen Untergebenen gegenüber Autorität als Motivationsmittel einzusetzen und in rechter Weise zu gebrauchen.

NETZER weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß das Autoritätsverhältnis dann problematisch wird, "wenn es sich zu seiner Aufrechterhaltung mit der Macht paart, um sich auch gegen Widerstand durchzusetzen (und keine Autorität ist doch ganz ohne Macht zu denken). Denn es verwandelt sich, je weniger ihm die freiwillige Anerkennung entgegenkommt, umso mehr in ein äußeres Zwangssystem, das Kräfte unterdrückt, statt sie zu entwickeln, und anstelle lebendiger Mitarbeit nur mechanische Befehlserfüllung erreicht." 210)

Auch XOCHELLIS betont die Gefahr des Machtmißbrauches:

"Autorität und Autoritätsverhalten sind in der Nähe der Macht ('potestas') angesiedelt und sehr leicht der Versuchung des Machtmißbrauches ausgesetzt. Autorität ist weder mit Macht noch mit 'autoritärem Verhalten' gleichzusetzen; Macht setzt ihren Willen durch, unabhängig von der freien Zustimmung des Betroffenen, die für die Autorität im letzten Sinne unabdingbare Voraussetzung bildet. Autorität kann nur sinnvoll interpretiert werden, wenn der Mensch gleichzeitig als ein zur Freiheit fähiges und zu befähigendes Wesen verstanden wird." 211)

Damit ist ausgesprochen, daß ein korrespondierendes Verhältnis zwischen Autoritätsanspruch der Führungskraft und dem Aufbau eigener Autorität bei den Mitarbeitern selbst besteht, sobald diese über Kompetenzen im eigenen Tätigkeits- und Verantwortungsbereich verfügen.

FORMEN DER AUTORITÄT

Der Begriff der Autorität muß in diesem Zusammenhang auf das Unternehmen bezogen näher definiert werden. Im allgemeinen dominieren in der Managementliteratur folgende drei Formen der betrieblichen Autorität:

- bürokratische Autorität ("Amtsautorität")
- funktionale Autorität ("Fachautorität", "Wissensautorität") und
- Persönlichkeitsautorität.

Entscheidend für das Autoritätsproblem ist eigentlich die Persönlichkeitsautorität, die sich im betrieblichen Organisationsgefüge und in der Ausübung betrieblicher Funktionen als "Führungsverhalten" im eigentlichen Sinne zeigt. Hemmnisse in der Bürokratie lassen sich leichter überwinden als fehlende Wissensvoraussetzungen, mangelndes Können und fehlerhaftes Verhalten. Am Ende wird Führung mehr durch Führungswissen als durch Fachwissen im einzelnen ausgeübt. Die Eigenschaften der Unternehmerpersönlichkeit wirken sich auf den Führungsstil aus.

Der Unternehmer hat nicht nur aufgrund seiner Stellung als Firmeneigentümer und Arbeitgeber Autorität (Legitimation), in der beruflichen Praxis wird vor allem sein spezielles Fachwissen und die persönlichen Eigenschaften als Autoritätsgrundlage ausschlaggebend dafür sein, ob er von seinen Mitarbeitern als Vorgesetzter anerkannt wird und ob sich die Mitarbeiter mit ihm und dem Unternehmen identifizieren. Dies berührt die Frage des Vorbildverhaltens, weist aber zugleich auf die Transparenz hin, inwieweit gesetzte Maßnahmen verstanden werden. Erst wenn Einvernehmen im Sinne der Übereinstimmung besteht, werden Führungsmittel wirksam. Insbesondere die richtige Anerkennung der Leistung der Mit-

arbeiter aber auch konstruktive Kritik erhöht den Akzeptierungsgrad und fördert die Mitarbeitermotivation.

In diesem Zusammenhang unterscheidet SCHUBERT zwischen Bestätigung und Anerkennung.

ANERKENNUNG

"Ergibt die persönliche Kontrolle durch den Vorgesetzten, daß das Arbeitsverhalten oder Arbeitsergebnis den Soll-Vorgaben oder Standards entspricht, wird der Mitarbeiter durch die Zustimmung des Vorgesetzten in seinem Arbeitsverhalten bestätigt. Diese Zustimmung kann sich durch ein sachlich-wohlwollendes 'In Ordnung', 'O. K.' oder nur durch Kopfnicken äußern. Liegt die Leistung des Mitarbeiters über den Soll-Vorgaben oder wurden die Standards trotz erheblicher Störgrößen eingehalten, wird das Verhalten des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten anerkannt: Der Vorgesetzte sagt dem Mitarbeiter, was er an dem gezeigten Verhalten oder der Leistung besonders gut findet." 212)

Während die Bestätigung für den Mitarbeiter eine bloße Rückmeldung über die erbrachte Leistung darstellt, bedeutet die Anerkennung ein Erfolgsgefühl und wird ihn zu weiteren positiven Leistungen anspornen.

Erfolgsmotivation steigert die Leistungsbereitschaft und die Bewußtseinshaltung der eigenen Arbeit gegenüber. Bestätigung und Anerkennung sind zwei wichtige Mittel zur Förderung des Selbstbewußtseins und der Selbständigkeit der Mitarbeiter.

Der Arbeitsprozeß verläuft keineswegs konfliktfrei. Es bedarf daher stets einer kritischen Einschätzung, um Arbeits- und Verhaltensfehler zu korrigieren. Auch Kritik kann, richtig eingesetzt, ein wirksames Führungsmittel werden.

KRITIK

Kritik setzt dort an, wo es Mißverständnisse, Meinungsverschiedenheiten und Spannungen aufgrund von Arbeitsfehlern bzw. unerwünschte Verhaltensweisen gibt.

Spannungen und Konflikte im Arbeitsleben sind unvermeidbar, sie sind "Wesensbestandteile sozialer Strukturen." ²¹³⁾ In bestimmten Grenzen liegen in ihnen schöpferische Potenzen, wenn sie zu Veränderungen und konstruktiven Lösungen beitragen. So gesehen erscheint Kritik fruchtbringend.

Diese wird jedoch vom Standpunkt der Motivation nur dann wirksam, wenn sie eine Verhaltensänderung bewirkt, die zugleich auch persönlichkeitsfördernde Wirkungen hat.

"Wo Kritik nötig ist, sollte sie menschlich und aufbauend sein, d.h. einen Weg aus der Situation hinausweisen, indem sie einen Weg in den Menschen hineinweist." ²¹⁴⁾

Über das Wesen einer aufbauenden Kritik ist in der betriebspädagogischen Literatur weit weniger gearbeitet worden als über die Methoden der Durchführung von Kritikgesprächen. ²¹⁵⁾ Es gibt eine Reihe von Ratschlägen und Trainingsprogrammen, daß man Kritik möglichst individuell und unterstützend, zugleich verbunden mit positiver Anerkennung aufbauen soll, um auf diese Weise Korrekturen bezogen auf erwünschtes zukünftiges Verhalten auszulösen.

Wie so ein Kritikgespräch in der Praxis aussehen soll, finden wir bei ZEDLER:

"- Schon bei der Eröffnung des Gespräches sollte der Ausbilder zu erkennen geben, daß er nach wie vor zur Zusammenarbeit mit dem Jugendlichen bereit ist.

'Ist dieses Verhältnis einmal hergestellt', meinte ein befragter Ausbilder, 'wird sich der Dialog zwischen dem Ausbilder und dem Jugendlichen wie von selbst einstellen'.

- Kritik muß sich auf ein konkretes Verhalten oder eine bestimmte Leistung beziehen, nicht auf die Person. Deshalb sollten persönliche Angriffe, wie z. B. Anspielungen auf negative Charaktereigenschaften des Jugendlichen, vermieden werden.

- Nachdem die Verhaltens- oder Leistungsabweichung festgestellt ist, sollte der Ausbilder den Jugendlichen fragen, warum er sich so verhalten hat - ihn also Stellung nehmen lassen. Wenn der Jugendliche sich dabei in Unstimmigkeiten oder Unwahrheiten verstrickt, fragt der Ausbilder sachlich nach Einzelheiten des Problemfalls.
- Wenn die Gründe für ein Problem diskutiert sind, hat der Ausbilder mit dem Jugendlichen die künftige Arbeitsweise konkret und eindeutig zu vereinbaren, ohne auf Nebensächlichkeiten herumzureiten. Konstruktive Vorschläge helfen dem Jugendlichen, sich an die Vereinbarung zu halten." 216)

Dieser von ZEDLER vorgeschlagene Verlauf eines Kritikgespräches mit Jugendlichen hat auch für Gespräche mit anderen Mitarbeitern Gültigkeit. Vor allem sollte dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben werden, "auf die geäußerte Kritik mit konstruktivem Verhalten zu reagieren. Ziel von Ermahnung und Kritik ist es, die Identifikation wieder herzustellen". 217)

Es sei nochmals betont: Mitarbeiterführung durch Motivation zielt auf Einbindung in das Betriebsgeschehen. Erreicht werden soll bewußte Arbeitshaltung als Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen oder die Wiedereingliederung im Falle des Konfliktes. Bestimmend für die eingesetzten Motivationsmittel wird der Führungsstil des Unternehmers.

FÜHRUNGS-
STILE

Der Führungsstil kennzeichnet das Führungsverhalten, d.h. die Art und Weise, wie der Unternehmer das Kontaktverhältnis zu seinen Mitarbeitern gestaltet und diese auf seine Person bezogen mit Führungsmaßnahmen lenkt.

In Anlehnung an die pädagogisch-psychologische Literatur über die Führungsstilproblematik finden wir in der Betriebspädagogik wie auch in der Managementlehre drei Kategorien von Führungsstilen, und zwar den

autoritären	(auch patriarchalisch, diktatorisch, dirigistisch genannt),
demokratischen	(auch partnerschaftlich, kooperativ, sozial-integrativ genannt), und den
laissez-faire	(= Gleichgültigkeitsstil - im negativen oder positiven Sinne)

Führungsstil.

"Im Berufsleben werden meist Mischformen dieser Führungsstile verwendet." ²¹⁸⁾

Je nach Zielsetzung und Aufgabenstruktur, dem Entwicklungsstand der Mitarbeiter, aber auch abhängig von den persönlichen Eigenschaften des Unternehmers realisiert sich der Führungsstil, wobei grundsätzlich ein kooperatives Führungsverhalten angestrebt werden sollte. ²¹⁹⁾ Das heißt für den Unternehmer, daß er je nach Situation, je nach den Betriebszielen, je nach Entwicklungsstand der Mitarbeiter unterschiedliche Führungsmaßnahmen zu ergreifen hat.

Die Erziehungsfunktion des Unternehmers gleicht in dieser Beziehung bei der Ausformung zwischenmenschlicher Beziehungen in gewisser Weise einem Lehrer-Schüler-Verhältnis. Man muß SCHÖLER zustimmen, wenn er, auf dieses bezogen, die Auffassung vertritt, "daß einerseits ein herrschaftsfreies Unterrichtsgefüge die anzustrebende Norm bildet, Autorität selbst jedoch andererseits sowohl von Sachzwängen her als auch angesichts des personalen Entwicklungsstandes des Schülers notwendig ausgeübt werden muß. Das Problem liegt im rechten Gebrauch der sich auf vielfältige Einwirkungsmöglichkeiten stützenden Lehrerautorität." ²²⁰⁾

Dies bedeutet im übertragenen Sinne auf die betriebliche Situation zugespitzt: verfügen die Mitarbeiter über die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten, so kann die Führung demokratisch bzw. sozial-integrativ sein. Das heißt mit anderen Worten, daß die Entwicklung der Selbständigkeit als Eigenschaft bei den Mitarbeitern die Art und Weise der Führung des Unternehmers verändert. In Klein- und Mittelbetrieben ist der Unternehmer oftmals gezwungen, wegen der gegebenen Umstände (Lehrlingsausbildung, Einschulung neuer Mitarbeiter, mangelnde Fähigkeit oder Arbeitsbereitschaft) seine Autorität voll einzusetzen. Oftmals hat er sogar niemanden, dem er schwierige oder problematische Aufgaben übertragen könnte:

Trotzdem sie festgehalten: Anzustreben ist in der Grundtendenz stets ein kooperativer Führungsstil, der das Miteinander und die Gemeinsamkeiten stützt und in motivationsmäßiger Hinsicht die menschliche Dimension stärker berührt. Bei diesem kooperativen Führungsstil werden Problemlösungen in Partnerarbeit zwischen dem Unternehmer und einem Mitarbeiter bzw. in Gruppenarbeit mit mehreren Mitarbeitern diskutiert und gefunden.

KOOPERATIVER
FÜHRUNGSSTIL

Arbeitsaufträge werden gemeinsam oder in Absprache miteinander ausgeführt. Auf diese Weise beeinflußt der Unternehmer Arbeitsverhalten und innere Einstellung zur Arbeit im positiven Sinne. Die Arbeitszufriedenheit steigt, die geistige Selbständigkeit nimmt zu und der Freiheitsraum wird vergrößert. Spannungen in der Gruppenbeziehung lassen sich unmerklich und vor allem leichter abbauen. Anders gesagt: Führung erfolgt über Motivation. Letztlich gelingt Führungseinwirkung nur, wenn Führungsverhalten des Unternehmers das Engagement der ihm untergebenen Mitarbeiter auszulösen imstande ist.

Auf diese wichtige Funktion des Vorgesetzten weist auch ZELBER hin. "Aus pädagogischer Sicht bleibt es", so meint er, "Aufgabe des Instructors als Vorgesetzten, das Interaktionsverhältnis zu den Mitarbeitern so anzulegen, daß der Interaktionsprozeß konfliktfrei abläuft und der Spielraum für selbständiges Handeln zunehmend sich vergrößert." 221)

Somit ist klar, daß die gegenseitigen Beziehungen zwischen Unternehmer und Mitarbeiter letztlich den Ausschlag für den Arbeitserfolg geben. Das Ganze ist ein führungsmäßig aufzubauender Entwicklungsprozeß.

Je homogener ein Unternehmen ist, desto leichter läßt sich die Führungsaufgabe verwirklichen. Am Ende heißt führen, sich selbst überflüssig zu machen. Dies bedeutet für den Unternehmer jedoch nicht die Preisgabe strategischer Zielsetzungen, sondern deutet vielmehr darauf hin, sich auf die Zuständigkeit und Arbeitsleistung der Mitarbeiter immer mehr zu verlassen. Die unternehmerische Verantwortung bleibt.

Allerdings ist ein kooperativer Führungsstil dieser Art erst dann Realität, wenn das Wissens- und Verhaltensniveau der Mitarbeiter soweit gesteigert werden kann, daß die Unternehmensziele auch dann erreicht werden, wenn trotz der eingegangenen Bindung und trotz abnehmender Führungseinwirkung vom Mitarbeiter die übertragenden Aufgaben selbstbewußt und in Eigenverantwortung wahrgenommen werden können.

Solange dieses Bewußtsein und ein entsprechendes Leistungsvermögen jedoch nicht entwickelt sind, bleibt die Führungsaufgabe des Unternehmers auch als Erzieher seiner Mitarbeiter bestehen.

Kommunikatives Geschehen reguliert sich am Ende aber in den seltensten Fällen von selbst. Zumindest die Aktionsorientierung als Führungsaufgabe des Unternehmers bleibt unabhängig von seinem erzieherischen Einwirken bestehen: 222)

Aktionsprogramm:

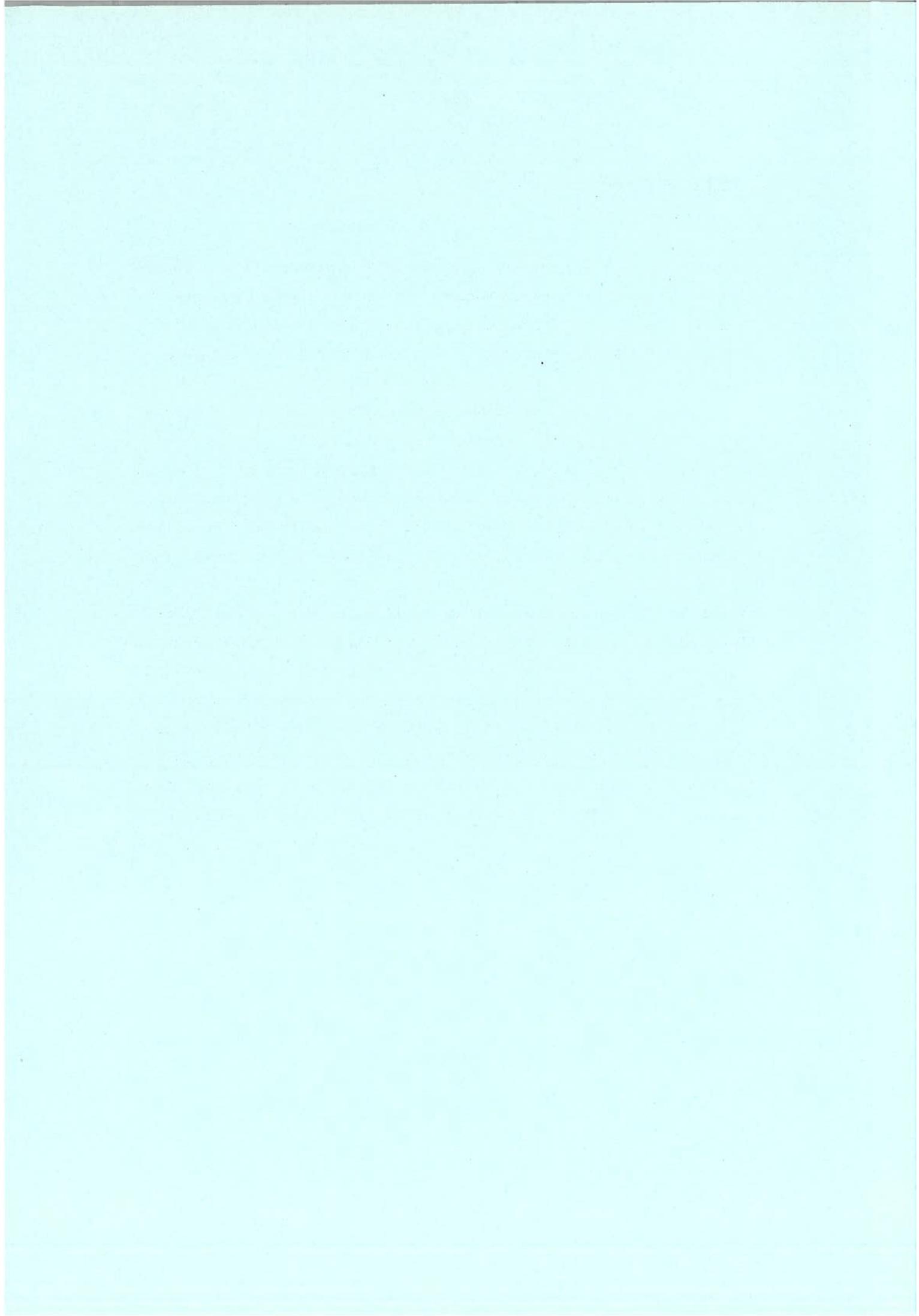
- Was will ich tun? .
- Wie will ich es tun?
- Wer wird mir helfen und wie?
- Wann will ich fertig sein?
- Ergebnis.



5. ZUSAMMENFASSUNG

Ausgehend von der Grundthese, daß die Führungsfunktion des Unternehmers hinsichtlich seiner pädagogischen Aufgaben in der betriebspädagogischen Literatur kaum untersucht ist, wird in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt, welche Forderungen an den Unternehmer als Träger des betrieblichen Bildungsgeschehens gestellt werden. Während bisherige Forschungsergebnisse zur Betriebspädagogik vornehmlich von der großbetrieblichen Situation ausgehen, wird hier auch auf Bildungs- und Erziehungsprobleme in Klein- und Mittelbetrieben eingegangen. Es wird der Nachweis erbracht, daß Bildung der entscheidende Einflußfaktor für das gesamte Betriebsgeschehen ist und zu den wichtigsten Aufgaben des Management zählt.

Von den Managementaufgaben her wird verdeutlicht, wie der Unternehmer seinen Betrieb pädagogisch führt und welche Qualifikationsanforderungen an ihn in bildungsmäßiger Hinsicht zu stellen sind. Bezug genommen wird dabei auf das Kommunikationsgeschehen und auf die Mitarbeitermotivation als entscheidendes Führungsinstrument. Daraus ergeben sich spezielle Aufgaben für den Unternehmer im didaktisch-methodischen und im sozialen Interaktionsbereich. Das zentrale Problem der Menschenführung im Betrieb wird sowohl in struktureller als auch in kommunikativer Hinsicht von der Informations- und Integrationsfunktion des Unternehmers erörtert, wobei sich konkrete Schlußfolgerungen als praktische Handlungsanleitungen ergeben.



LITERATURVERZEICHNIS

- 1) K. R. MÜLLER, Entscheidungsorientierte Betriebspädagogik. Die Erforschung von Erziehungsproblemen in Betrieben, UTB 276, München 1973, S. 8
- 2) W. LEMPERT - R. FRANZKE, Die Berufserziehung. Grundfragen der Erziehungswissenschaft, hrsg. von K. MOLLENHAUER, Bd. 12, München 1976, S. 11
- 3) K. R. MÜLLER, Entscheidungsorientierte Betriebspädagogik, a.a.O., S. 25
- 4) L. WIDL, Zielsetzung und Aufgabe betrieblicher Ausbildung - ein Beitrag zur theoretischen und praktischen Begründung der Betriebspädagogik, Klagenfurt 1979 (Diss.), S. 22
- 5) M. KIPP, Berufspädagogik, in: RAUCH - ANZINGER (Hrsg.), Wörterbuch kritische Erziehung, Frankfurt 1975, S. 59
- 6) K. PREYER, Berufs- und Betriebspädagogik, UTB 770, München 1978, S. 5
- 7) Dsgl., a.a.O., S. 19
- 8) W. SERTL, Berufsausbildung im Hinblick auf Konjunkturschwankungen und Strukturänderungen, in: E. HRUSCHKA - A. SCHMOLL (Hrsg.), Führung und Förderung von Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen, Wien 1977, S. 30
- 9) W. HEINRICH, Probleme des Klein- und Mittelbetriebes in Handwerk und Gewerbe, Münster-Westfalen 1962, S. 111
- 10) F. EDDING, Betriebliche Weiterbildung - ein neues Privileg?, in: H. ALBACH - W. BUSSE v. COLBE - L. VAUBEL (Hrsg.), Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Wiesbaden 1974, S. 60
- 11) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Soziale Marktwirtschaft. Lebenswerte Zukunft, Wien o. J., S. 14
- 12) S. FASSBENDER - P. J. VASSEN - R. WIPPERMANN, Innerbetriebliche und überbetriebliche Weiterbildung, Köln 1977, S. 2
- 13) Vgl. dazu P. LINDEMANN, Die Arbeitswelt von morgen. Bildung - Ausbildung - Gesellschaft, Stuttgart 1975, S. 165 f.

- 14) H. KRASENSKY, Die Bedeutung der Wirtschaftspädagogik in der Erziehungspraxis der Gegenwart, in: ABRAHAM (Hrsg.), Gedanken zur Wirtschaftspädagogik, Freiburg 1962, S. 130
- 15) ÖSTERREICHISCHER ARBEITERKAMMERTAG (Hrsg.), Wirtschafts- und Sozialstatistisches Taschenbuch 1977, S. 316 f.
- 16) E. HRUSCHKA, Wettbewerbschancen für Klein- und Mittelbetriebe - ein Katalog betriebswirtschaftlicher Führungsmaßnahmen, Stuttgart 1976, S. 6
- 17) H. RÖHRS (Hrsg.), Die Bildungsfrage in der modernen Arbeitswelt, Frankfurt 1967, S. 9
- 18) K. MELLEROWICZ, Unternehmenspolitik, Band 1, Freiburg i. Brsg. 1963, S. 37
- 19) E. POTTHOFF (Hrsg.), RKW-Handbuch. Führungstechnik und Organisation, Berlin 1978, S. 1005/3
- 20) DEUTSCHES INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT e. V. (Hrsg.), Führungskräfte heute und morgen. Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, Wien 1966, S. 81
- 21) E. POTTHOFF (Hrsg.), RKW-Handbuch. Führungstechnik und Organisation, a.a.O., S. 1005/5 f.
- 22) K. H. NEUMANN, Optimal führen, Konzeption und Methodik neuen Führens in der modernen Leistungsgesellschaft, Heidelberg 1970, S. 19
- 23) H. K. JOSCHKE, Organisation und Mensch - eine Betrachtung über die Stellung des Menschen zur Unternehmungsorganisation, in: Führungsprobleme personenbezogener Unternehmen, Gedenkschrift zum 75. Geburtstag von K. F. RÖSSLE, hrsg. von der Karl-Rössle-Vereinigung, Stuttgart 1968, S. 211 - 229, S. 215
- 24) M. STEINER, Führungsaufgaben im Industriebetrieb, in: SHZ, 108. Jg., Nr. 29, 17. Juli 1969, S. 5
- 25) H. VERICH, Führungskonzeption und Unternehmungsorganisation, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung. Festschrift für K. KÄFER, hrsg. von O. ANGEHRN - H. P. KÜNZI, Zürich 1968, S. 297 - 308, S. 298
- 26) D. HAHN, Führung des Systems Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation, 40. Jg./Nr. 4, 1971, S. 161 - 169, S. 162

- 27) E. PAUSENBERGER, Führungsstile, in: Organisationsleiter-Handbuch, hrsg. von A. DEGELMANN, in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft, München 1968, S. 224 - 238, S. 225
- 28) H. T. BEYER, Die Lehre der Unternehmensführung. Entwurf eines Forschungsprogramms, Berlin 1970, S. 53
- 29) E. RÜHLI, Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band I, Bern und Stuttgart 1973, S. 27
- 30) E. RÜHLI, Ein Ansatz zu einem integrierten, kooperativen Führungskonzept, in: W. KIRSCH, Unternehmensführung und Organisation, Wiesbaden 1972, S. 75 ff
- 31) A. MEIER, Rationelle Führung und Leitung in der Unternehmung, Stuttgart 1957, S. 20 ff.
- 32) G. PÖHLMANN, Der Prozeß der Unternehmensführung, Berlin 1964, S. 17
- 33) F. D. HOFFMANN, Organisation der Führungsgruppe, Berlin 1969, S. 22 f.
- 34) E. BOUILLON, Die moderne Führungsaufgabe im Spiegel von Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung - am Beispiel der Hoechst AG, in: Lebenslanges Lernen. Universitätsseminar der Wirtschaftsschriften für Führungskräfte, Band 11, hrsg. von H. ALBACH - W. BUSSE v. COLBE - H. SABEL, Wiesbaden 1978, S. 46
- 35) Dsgl., a.a.O., S. 47
- 36) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Der Beruf des Chefs. Teilnehmerskriptum 2, Wien 1969, S. 37
- 37) Dsgl., a.a.O., Teilnehmerskriptum 1 A, S. 10
- 38) E. GUTENBERG, Unternehmensführung, Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962, S. 20
- 39) E. RÜHLI, Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, a.a.O., S. 29 f.
- 40) J. F. JENEWEIN, Handbuch der Führungskräfteausbildung in Österreich, Wien 1977, S. 2./1.
- 41) E. H. SIEBER, Führungskräfte, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. GROCHLAR, W. WITTMANN, Band I, 4. Auflage, Stuttgart 1974, S. 1571 f.

- 42) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Der Beruf des Chefs, a.a.O., 1 A, S. 8
- 43) B. SIEVERS, Organisationsentwicklung, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, hrsg. in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V. von E. POTTHOFF, Berlin 1978, S. 2652/9
- 44) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Der Beruf des Chefs, a.a.O., 1 A, S. 8
- 45) S. FASSBENDER, Die Führungskräfte in Unternehmen. Veröffentlichungen des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Heft 1, Essen 1957, S. 21
- 46) L. WIDL, Zielsetzung und Aufgaben betrieblicher Ausbildung - ein Beitrag zur theoretischen und praktischen Begründung der Betriebspädagogik, Klagenfurt 1979 (Diss.), S. 17
- 47) B. SIEVERS, Organisationsentwicklung, a.a.O., S. 2652/8
- 48) BEIRAT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFRAGEN (Hrsg.), Klein- und Mittelbetriebe im Wachstumsprozeß, Wien 1973, S. 49
- 49) J. ZAHN, Die Erhaltung der Lernfähigkeit als unternehmerische Aufgabe, in: Lebenslanges Lernen. Universitätsseminar der Wirtschaft. Schriften für Führungskräfte, hrsg. von H. ALBACH - W. BUSSE v. COLBE - H. SABEL, Band 11, Wiesbaden 1978, S. 29
- 50) Vgl. dazu R. BRATSCHITSCH, Funktionen, betriebliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), hrsg. von E. GROCHLA - W. WITTMANN, Band I/1, Stuttgart 1974, Spalte 1598 f.
- 51) W. HEINRICH, Probleme des Klein- und Mittelbetriebes im Handwerk und Gewerbe, Münster-Westfalen 1962, S. 84
- 52) C. SCHILLING, Personalplanung in Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen, in: E. HRUSCHKA - A. SCHMOLL (Hrsg.), Führung und Förderung von Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen, Wien 1977, S. 42
- 53) H. M. SCHÖNFELD, Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge. Theoretische und praktische Grundlagen, Wiesbaden 1967, S. 81
- 54) H. M. SCHLEYER, Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft, in: H. ALBACH - W. BUSSE v. COLBE - L. VAUBEL, Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Wiesbaden 1974, S. 21

- 55) H. SCHULZE-DELITZSCH, Arbeit und Bildung (1861), in: Zur Geschichte der Arbeiterbildung. Klinkhardts Pädagogische Quellentexte, hrsg. von H. FEIDEL-MERTZ, Bad Heilbrunn 1968, S. 22
- 56) DEUTSCHES INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT e. V. (Hrsg.), Führungskräfte heute und morgen. Personalpolitik auf neuen Wegen, Wien 1966, S. 7
- 57) C. LATTMANN, Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung. Ihre Politik, Planung und Kontrolle, Bern und Stuttgart 1974, S. 14
- 58) DEUTSCHES INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT e. V. (Hrsg.), Führungskräfte heute und morgen. Personalpolitik auf neuen Wegen, a.a.O., S. 82
- 59) BUNDESKAMMER DER GEWERBLICHEN WIRTSCHAFT (Hrsg.), Grundsatzprogramm der Handelskammerorganisation, Wien 1978, S. 32
- 60) F. DECKER - R. MAIER, Betriebliche Mitarbeiterbildung. Einführung in die Berufspädagogik und -didaktik, Wiesbaden 1976, S. 8
- 61) A. HEGELHEIMER, Bildungsökonomie und Bildungsplanung. Eine kritische Untersuchung der Ansätze zu einer ökonomischen Theorie der Bildungspolitik, in: Konjunkturpolitik, 14. Jg., Heft 2/1968, S. 120
- 62) R. CZYCHOLL, Wirtschaftsdidaktik. Dimensionen ihrer Entwicklung und Begründung, Trier 1974, S. 163
- 63) BEIRAT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFRAGEN (Hrsg.), Klein- und Mittelbetriebe im Wachstumsprozeß, a.a.O., S. 49
- 64) F. DECKER - R. MAIER, Betriebliche Mitarbeiterbildung, a.a.O., S. 7
- 65) L. WIDL, Zielsetzung und Aufgabe betrieblicher Ausbildung - ein Beitrag zur theoretischen und praktischen Begründung der Betriebspädagogik, a.a.O., S. 47
- 66) W. SCHÖLER, Permanente Bildung, in: report Nr. 2/1970, Jugend, Jugendarbeit und Jugendforschung in Österreich, Wien 1970, S. 4
- 67) H. BLANKERTZ, Theorien und Modelle der Didaktik, München 1973⁷, S. 45
- 68) W. KILGER, Produktionsfaktor, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von e. GROCHLA - W. WITTMANN, Band I/2, Stuttgart 1974, Spalte 3099 f.
- 69) HUBER:HALWA, ÖGA-Spectrum 1. "Betriebliche Ausbildungskonzeption 1975", S. 4./5.

- 70) F. KAMPSCHULTE, Unternehmensführung heute. Analyse und organisatorische Gestaltung des sozialen und wirtschaftlichen Kräftespiels, Heidelberg o. J., S. 51
Mit diesem Problem hat sich besonders auch ZELBER aus der Sicht der arbeitsplatzbezogenen Ausbildung beschäftigt.
Vgl. S. ZELBER, Didaktische Instruktion und soziale Interaktion am Arbeitsplatz. Trainingsmodell einer arbeitsplatzbezogenen Ausbildung, Klagenfurt 1979 (Diss.)
- 71) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Verhandeln, aber wie? Trainerleitfaden, Wien 1979, Beilage D
- 72) W. LEMPERT - R. FRANZKE, Die Berufserziehung. Grundfragen der Erziehungswissenschaft, hrsg. von K. MOLLENHAUER, Bd. 12, München 1976, S. 110
- 73) W. LOCH, Sprache, in: Handwörterbuch pädagogischer Grundbegriffe, J. SPECK und G. WEHLE (Hrsg.), Band II, München 1970, S. 506 f.
- 74) D. BELL, Die post-industrielle Gesellschaft - Erwartungen für die siebziger und achtziger Jahre, in: H. KAHN (Hrsg.), Die Zukunft des Unternehmens, München 1974, S. 44
- 75) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Der Beruf des Chefs. Teilnehmerskriptum 2, Wien 1979, S. 44
- 76) K. NAGEL, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen, Berlin 1969, S. 77
- 77) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Der Beruf des Chefs. Teilnehmerskriptum 1 A, Wien 1979, S. 5
- 78) C. I. BARNARD, Die Führung großer Organisationen, (The functions of the executive), übersetzt von K. W. BOETTICHER, Essen 1970, S. 181 - 195
- 78a) Vgl. A. BRITT, Führung und Führungsmodelle, in: Management-Zeitschrift i. o., hrsg. vom betriebswirtschaftlichen Institut der ETH Zürich, Heft Nr. 6, Zürich 1970, S. 245
- 79) V. SCHUBERT, Der Management Kreis, in: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung. Begleitmateriel zur gleichnamigen Fernsehreihe in Zusammenarbeit mit dem Südwestfunk und dem Norddeutschen Rundfunk, Deutsche Verlags Anstalt, Band 1, Stuttgart 1972, S. 44
- 80) E. POTTHOFF (Hrsg.), RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, Berlin 1978, S. 1005/4

- 81) DEUTSCHES INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT e. V. (Hrsg.), Führungskräfte heute und morgen. Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, Wien 1966, S. 86
- 82) W. SCHÖLER, Vorwort, in: G. E. ORTNER, Managementausbildung in Österreich, Wien 1971, S. 9
- 83) Dsgl., a.a.O., S. 10
- 84) DEUTSCHES INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT e. V. (Hrsg.), Führungskräfte heute und morgen. Personal- und Ausbildungspolitik auf neuen Wegen, a.a.O., S. 117
- 85) V. SCHEITLIN, Ausbildungstechnik in der modernen Unternehmung, Stuttgart 1975, S. 225
- 86) J. F. JENEWEIN, Handbuch der Führungskräfteausbildung in Österreich, ÖGA-Erhebung 1977, Wien 1977, S. 2/7
- 87) C. SCHILLING, Personalplanung in Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen, in: E. HRUSCHKA - A. SCHMOLL (Hrsg.), Führung und Förderung von Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen, Wien 1977, S. 41
- 88) Zitiert nach W. HEINRICH, Probleme des Klein- und Mittelbetriebes in Handwerk und Gewerbe, Münster-Westfalen 1962, S. 130
- 89) BERUFSAUSBILDUNGSGESETZ (BAG), BGBl. Nr. 142/1969, in der Fassung der Berufsausbildungsgesetznovelle 1978, BGBl. Nr. 232/1978.
Gemäß diesem Gesetz müssen alle Lehrberechtigten (der Begriff "Lehrherr" wurde durch diesen Begriff ersetzt) und/oder Ausbilder (nur solche nach § 3 BAG), die nicht zwischen dem 1. Jänner 1970 und dem 1. Juli 1979 bereits mindestens 3 Jahre lang Lehrlinge ausgebildet haben, ab 1. Juli 1979 eine Ausbilderprüfung (§ 29 a BAG) ablegen. Welche pädagogischen, psychologischen und rechtlichen Kenntnisse bei dieser Ausbilderprüfung nachgewiesen werden müssen, sind in der 433. Verordnung des Bundesministeriums für Handel, Gewerbe und Industrie vom 15. Juli 1978 über die Durchführung der Ausbilderprüfung (Ausbilderprüfungsordnung) festgelegt (§ 1).
ÖSTERREICHISCHES INSTITUT BILDUNG UND WIRTSCHAFT (Hrsg.), Ausbildung der Ausbilder - Prüfermappe. Handreichung für Mitglieder von Ausbildungsprüfungskommissionen, Wien 1979
- 90) H. TIETGENS, Versuch einer Typologie nebenberuflicher Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung, in: W. SCHNEIDER, u.a., Freie Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung. Probleme und Konzepte ihrer Fortbildung in Verbindung mit Hochschulen, Braunschweig 1975, S. 45

- 91) L. WIDL, Zielsetzung und Aufgabe betrieblicher Ausbildung - ein Beitrag zur theoretischen und praktischen Begründung der Betriebspädagogik, Klagenfurt 1979 (Diss.), S. 145
- 92) W. ABL, Management 80. Ein Lehrprogramm im Medienverbund für Führungskräfte, Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Präsentationsmappe, Wien 1979, Folientext O/2
- 93) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Der Beruf des Chefs, Wien 1979, S. 44
- 94) F. WELLENDORF, Soziale Interaktion in der Schule, in: Pädagogische Psychologie, Funkkolleg, F. E. WEINERT u.a. (Hrsg.). Frankfurt a. M. 1975, S. 484 f.
- 95) H. M. SCHLEYER, Die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft, in: H. ALBACH - W. BUSSE v. COLBE - L. VAUBEL (Hrsg.). Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Wiesbaden 1974, S. 29
- 96) E. KORFF - H. BIGALKE, Taschenbuch für Ausbilder, Heidelberg 1978³, S. 28
- 97) E. GROCHLA, Lernprozesse im Rahmen der Organisationsplanung und Organisationsentwicklung, in: Lebenslanges Lernen, Universitätsseminar der Wirtschaft - Schriften für Führungskräfte, Band 11, hrsg. von H. ALBACH - W. BUSSE v. COLBE - H. SABEL, Wiesbaden 1978, S. 61
- 98) Vgl. H.-J. RÖHRS (Hrsg.), Die Bildungsfrage in der modernen Arbeitswelt, Frankfurt 1967 (a.), S. 9 f, und K. PREYER, Berufs- und Betriebspädagogik, UTB 770, München 1978, S. 94 f.
- 99) E. HEINEN, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1970, S. 94 ff.
- 100) A. BURGHARDT, Lehrbuch der Betriebssoziologie, Wien - Köln - Graz 1974, S. 17
- 101) H. M. SCHÖNFELD, Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, Wiesbaden 1967, S. 109
- 102) J. ARGENTI, Führungsaufgabe: Auswahl und Einführung von Managementtechniken, München 1972, S. 279
- 103) C. LATTMANN, Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung, Schriftenreihe "Führung und Organisation der Unternehmung", Bern und Stuttgart 1974, S. 17

- 104) F. DECKER - R. MAIER, Betriebliche Mitarbeiterbildung, Wiesbaden 1976, S. 108
- 105) V. SCHEITLIN, Ausbildungstechnik in der modernen Unternehmung, a.a.O., S. 32 f.
- 106) P. TENCKHOFF, Analytische Stellenbewertung, Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilung, bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung, Bad Harzburg 1973, S. 13
- 107) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Verhandeln, aber wie? Trainerleitfaden, Wien 1979, S. C 21
- 108) E. POTTHOFF (Hrsg.), RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, a.a.O., S. 1005/7
- 109) C. SCHILLING, Personalplanung in Klein- und Mittelbetrieben bei Konjunkturschwankungen, a.a.O., S. 41
- 110) P. TENCKHOFF, Analytische Stellenbewertung, Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilung, bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung, a.a.O., S. 13
- 111) W. ABL, Management 80. Ein Lehrprogramm im Medienverbund für Führungskräfte, Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft (Hrsg.), Block 2, Managementtechniken, a.a.O., Folientext 2/6
- 112) P. TENCKHOFF, Analytische Stellenbewertung, Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilung, bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung, a.a.O., S. 84
- 113) C. LATTMANN, Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung, a.a.O., S. 20 f.
- 114) E. POTTHOFF, Grundfragen zur Führung und Organisation, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, herausgegeben in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V., a.a.O., S. 3
- 115) Ausbildung im Betrieb. ORF-Studienprogramm, TR-Verlagsunion, Wien 1979, S. 174
- 116) Vgl. R. N. ANTHONY, Planning and Control Systems. A framework for Analysis, Boston 1975, S. 17
- J. WILD, Grundlagen der Unternehmungsplanung, Reinbeck bei Hamburg 1974, S. 18
- A. TÖPFER, Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen. Eine theoretische, technologische und empirische Analyse, Berlin 1976

- 117) H. SCHMIDT, Personalplanung - ökonomische und gesellschaftliche Bedeutung betrieblicher Personalinformationssysteme, in: Arbeit und Leistung, Köln 1973, H. 11, S. 283
- 118) H. DEDERNIG, Personalplanung und Mitbestimmung, Opladen 1972, S. 54 ff.
- 119) IG-METALL (Hrsg.), Personalplanung und Betriebsrat, Frankfurt 1976, S. 25. Zitat und Graphik wurden dieser Schrift entnommen.
- 120) J. RISAK, Personalplanung, Organisation und Unternehmensplanung. Dokumentation einer Erhebung in Österreich, Wien 1978, S. 150
- 121) Vgl. W. WEBER, Personalplanung, Stuttgart 1975, S. 19
- E. GAUGLER, Personalpolitik, in: Handwörterbuch des Personalwesens, E. GAUGLER (Hrsg.), Stuttgart 1975, S. 1638
- E. GAUGLER, Betriebliche Personalplanung. Eine Literaturanalyse. Göttingen 1974, S. 24 ff.
- E. WÄCHTER, Praxis der Personalplanung, Herne - Berlin 1974
- M. DOMSCH, Personal-Informationssysteme im Dienste der Personalplanung, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 20 - Personalplanung, Wiesbaden 1974, S. 55 ff.
- J. HÄUSLER, Betriebliche Personalplanung als Bestandteil der Unternehmensplanung, in: Handbuch der Personalplanung, H. SCHMIDT - H. HAGENBRUCK - W. SÄMANN (Hrsg.), Frankfurt/New York 1975, S. 339 ff.
- H. DEDERING, Personalplanung und Mitbestimmung, a.a.O
- H. KÖSSLIEL, Probleme und Instrumente der betrieblichen Personalplanung, in: Schriften zur Unternehmensführung, Band 20 - Personalplanung, Wiesbaden 1974, S. 27
- U. ARNOLD, Betriebliche Personalbeschaffung. Grundzüge einer marktorientierten Beschaffungspolitik, Berlin 1975
- 122) H. WIRTH, Bildungsarbeit im Industrieunternehmen, München/Wien 1969, S. 27
- 123) W. CLEMENT - L. W. CHINI, Entwicklungsstand der Personalplanung in der Industrie und im Großgewerbe Österreichs, Wien 1976, S. 95
- 124) P. KOUBEK, Grundlagen des Mitarbeitertrainings in der Kreditwirtschaft, in: Österr. Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Heft 1, 1978, S. 9
- 125) Ausbildung im Betrieb. ORF-Studienprogramm, TR-Verlagsunion, a.a.O., S. 176

- 126) E. HRUSCHKA, Wettbewerbschancen für Klein- und Mittelbetriebe. Ein Katalog betriebswirtschaftlicher Förderungsmaßnahmen, Stuttgart 1976, S. 67
- 127) H. RASCHKE - E. KRÖGER, Planung und Organisation der Ausbildung, Heidelberg 1974, S. 10
- 128) C. LATTMANN, Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung, a.a.O., S. 26
- 129) H. M. SCHÖNFELD, Die Führungsausbildung im betrieblichen Funktionsgefüge, a.a.O., S. 165 f.
- 130) H. RICHTER, Die Aus- und Fortbildung von Führungskräften, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung, hrsg. von Rolf BUCHHOLZ und Karl-Hanns MAIER, München 1970, S. 475
- 131) H. B. ACKER, Stellenbeschreibung, in: HWO, hrsg. von E. GROCHLA, Stuttgart 1969, Sp. 1582
- 132) H. ULRICH, Die Unternehmung als produktives soziales System, Bern-Stuttgart 1970², S. 329
- 133) V. SCHEITLIN, Ausbildungstechnik in der modernen Unternehmung, a.a.O., S. 70 f.
- 134) Vgl. zum Begriff der beruflichen Mobilität K. PREYER, Berufs- und Betriebspädagogik, UTB 770, a.a.O., S 20 ff.
- 135) U. SCHUBERT, Der Managementkreis, in: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, Band 1, a.a.O., S. 42
- 136) E. POTTHOFF (Hrsg.), RKW-Handbuch, Führungstechnik und Organisation, a.a.O., S. 5
- 137) W. SCHÖLER, Die Bildungsfunktion der Kunst im Plan der Hochschule für Bildungswissenschaften Klagenfurt, in: Kärntner Hochschulwochen, Graz 1970, S. 22
- 138) Vgl. die Ausführung von WIDL über die emanzipatorisch-kritische Funktion der betrieblichen Ausbildung, L. WIDL, Zielsetzung und Aufgabe betrieblicher Ausbildung - ein Beitrag zur theoretischen und praktischen Begründung der Betriebspädagogik, a.a.O., S. 22 ff.
- 139) U. ECHTERDIEK, Führungsausbildung in Banken, Wiesbaden 1977, S. 66
- 140) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Die Führung eines Unternehmens. Vorbereitung auf die Meisterprüfung, Wien o. J., Anhang

- 141) J. RISAK, Personalplanung, Organisation und Unternehmensplanung. Dokumentation einer Erhebung in Österreich, a.a.O., S. 86
- 142) Dsgl., a.a.O., S. 91
- 143) A. ANGELE, Aufbau- und Ablauforganisation des betrieblichen Bildungswesen, in: Handbuch der betrieblichen Aus- und Fortbildung, H. PAULIK (Hrsg.), Teil B/II, München 1978, S. 16
- 144) Die Checkliste wurde vom Autor aufgrund seiner jahrelangen Erfahrung als Referent für die Managementausbildung im Wirtschaftsförderungsinstitut der Handelskammer Kärnten erstellt
- 145) Vgl. dazu P. A. DÖRING, Erfolgskontrolle betrieblicher Bildungsarbeit, Frankfurt/M. 1973
P. A. DÖRING, Kontrolle des Lernerfolges und der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Bildungsmaßnahmen, Teil I - Erfolgsmessung, Frankfurt/M. 1976
- 146) K. SCHINDLER, Evaluation betrieblicher Bildungsarbeit, in: Handbuch der betrieblichen Aus- und Fortbildung, hrsg. von H. PAULIK, Teil C/III, a.a.O., S. 25
- 147) H. ALBACH, Probleme der Ermittlung von Bildungsqualität, in: H. ALBACH - W. BUSSE v. COLBE - L. VAUBEL (Hrsg.), Gegenwartsfragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung, Wiesbaden 1974, S. 104
- 148) K. SCHINDLER, Evaluation betrieblicher Bildungsarbeit, a.a.O., S. 5
- 149) P. TENCKHOFF, Analytische Stellenbewertung, Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilung, bei einer Führung mit Delegation von Verantwortung, a.a.O., S. 13
- 150) L. WIDL, Zielsetzung und Aufgabe betrieblicher Ausbildung, a.a.O., S. 92
- 151) W. SCHÖLER, Die Idee der permanenten Bildung und ihre Verwirklichung, in: Bildung und Wissenschaft, Heft 15 der Kärntner Hochschulwochen - Berichte, hersg. von F. SAUER, Eigenverlag: Universitätsbund Graz, Graz 1970, S. 111
- 152) E. PROKOP - K. A. GEISLER, Erwachsenenbildung. Modelle und Methoden, UTB 392, München 1974, S. 30
- 153) W. SCHÖLER, Strukturen und Modelle des Unterrichts, Paderborn 1977, S. 8

- 154) E. PROKOP - K. A. GEISLER, Erwachsenenbildung, a.a.O., S. 30
- 155) H. D. RAAPKE, Lernen und Didaktik in der Erwachsenenbildung, in: Zeitschrift für Pädagogik, Jahrgang 23, Heft 5, Oktober 1977, Weinheim und Basel, S. 726
- 156) Vgl. S. ZELBER, Didaktische Instruktion und soziale Interaktion am Arbeitsplatz. Trainingsmodell einer arbeitsplatzbezogenen Ausbildung, Klagenfurt 1979 (Diss.), S. 48
- 157) E. PROKOP - K. A. GEISLER, Erwachsenenbildung, a.a.O., S. 52
- 158) R. TH. STIEFEL, Lehren und Lernen in der Management-Schulung, Frankfurt 1973, S. 32
- 159) K. PREYER, Berufs- und Betriebspädagogik, UTB 770, München 1978, S. 293
- 160) H. SIEBERT, Erwachsenenbildung in der Erziehungsgesellschaft der DDR. Zur Geschichte und Theorie der sozialistischen Erwachsenenbildung, Düsseldorf 1970, S. 243
- 161) V. SCHEITLIN, Ausbildungstechnik in der modernen Unternehmung, Stuttgart 1975, S. 64
- 162) N. P. ESMANN, Didaktik und Methodik der Fortbildung, in: Handbuch der betrieblichen Aus- und Fortbildung, H. PAULIK (Hrsg.), München 1978, C/V, S. 4 f.
- 163) N. P. ESMANN, Didaktik und Methodik der Fortbildung, a.a.O., S. 5
- 164) H. SIEBERT, Erwachsenenbildung in der Erziehungsgesellschaft der DDR, a.a.O., S. 243
- 165) G. AMMELBURG, Handbuch der Gesprächsführung. Bessere Techniken für Rede und Diskussion, Konferenz- und Versammlungsleitung, Gesprächspraxis in Verhandlung und Verkauf, Frankfurt-New York 1974, S. 19
- 166) C. BAUMGARTNER - B. GEHRING, Elektronische Datenverarbeitung. Einführung für Kaufleute, Zürich 1969², S. 13
- 167) N. P. ESMANN, Didaktik und Methodik der Fortbildung, a.a.O., S. 5
- 168) Dsgl., a.a.O., S. 3
- 169) Dsgl., a.a.O., S. 3

- 170) F. WAGNER, Didaktik und Methodik der Ausbildung, in: Handbuch der betrieblichen Aus- und Fortbildung, H. PAULIK (Hrsg.), München 1978, C/II, S. 28
- 171) W. SCHÖLER, Strukturen und Modelle des Unterrichts, a.a.O., S. 16
- 172) P. POSCH - W. SCHNEIDER - W. E. MANN, Unterrichtsplanung, Wien 1977, S. 1
- 173) N. SEIDEL, Management unkonventionell. 26 Initiativbereiche für Chefs und leitende Mitarbeiter, Darmstadt 1969¹, S. 78
- 174) K. SCHNELLE - D. WALZ - M. FISCHER, Modernes Büro-Management. Informationsfluß und funktionsgerechte Arbeitsplatzgestaltung im Büro- und Verwaltungsbereich, München 1971, S. 52 f. Die Graphik wurde ebenfalls dieser Abhandlung entnommen.
- 175) Diese Graphik wurde entnommen aus:
N. SEIDEL, Management unkonventionell, a.a.O., S. 80
- 176) C. BAUMGARTNER - B. GEHRING, Elektronische Datenverarbeitung, a.a.O., S. 13
- 177) N. SEIDEL, Management unkonventionell, a.a.O., S. 86
- 178) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER BUNDESKAMMER (Hrsg.), Verhandeln, aber wie?, Trainerleitfaden, Wien 1979, S. C 18
- 179) G. AMMELBURG, Handbuch der Gesprächsführung, a.a.O., S. 20
- 180) J. ZIELINSKI - W. SCHÖLER, Methodik des programmierten Unterrichts. Zum Problem der Mikrostrukturen von Lehren und Lernen, Ratingen bei Düsseldorf 1965, S. 9
- 181) Fr. J. KAISER, Entscheidungstraining - Die Methoden der Entscheidungsfindung, Heilbrunn 1973, S. 11
- 182) K. R. MÜLLER, Entscheidungsorientierte Betriebspädagogik, München 1973, S. 72
- 183) C. LATTMANN, Die Ausbildung des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1974, S. 26
- 184) W. ABL, Management 80, Block 1, Wien 1979, Folientext 1/28
- 185) Vgl. dazu DECKER und MAIER, PAULIK, SCHÖLER und PONGRATZ, TREICHEL, ZELBER u.a. im Literaturverzeichnis

- 186) R. E. KIRSTEN, Psychologie und Pädagogik für Ausbilder. Regeln und Hilfen für die Ausbildungspraxis, München 1974, S. 42 f.
- 187) E. POTTHOFF (Hrsg.), RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, Berlin 1978, S. 1005/10
- 188) L. v. ROSENSTIEL, Motivation im Betrieb, München 1972, S. 34
- 189) M. R. FEINBERG - R. TANOFISKY - J. J. TARRANT, Chefs müssen wieder führen. Die neue Psychologie für Manager, München 1978³, S. 114
- 190) L. v. ROSENSTIEL, Motivation im Betrieb, a.a.O., S. 55
- 191) P. TREICHEL, Die Ausbilderpraxis. Mitarbeiter erfolgreich führen und ausbilden, Wiesbaden 1976, S. 53
- 192) E. BORNEMANN, Betriebspsychologie, Wiesbaden 1967, S. 25 ff.
- 193) H. PAULIK, Der Ausbilder im Unternehmen, München 1978, S. 93
- 194) W. SCHÖLER, G. PONGRATZ, Lehrverhaltenstraining für Unterricht in Schule und Betrieb, Paderborn 1978, S. 127
- 195) Zitiert nach H. PAULIK, Der Ausbilder im Unternehmen, a.a.O., S. 94
- 196) L. v. ROSENSTIEL, Motivation im Betrieb, a.a.O., S. 53 ff.
- 197) Dsgl., a.a.O., S. 129
- 198) J. B. BIGGS, Lernprozeß und Kybernetik, Stuttgart 1974, S. 46
- 199) G. E. ORTNER, Managementausbildung in Österreich, Wien 1971, S. 18
- 200) Ausbildung im Betrieb. ORF-Studienprogramm, TR-Verlagsunion, Wien 1979, S. 173
- 201) E. ULICH - P. GROSKURTH - A. BRUGGEMANN, Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, RKW-Forschungsprojekt, Frankfurt a.M. 1973, S. 64
- 202) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER HANDELSKAMMER WIEN (Hrsg.), Guter Nachwuchs - Gute Zukunft. Seminar für Lehrlingsausbilder. Psychologische und pädagogische Grundlagen der Lehrlingsausbildung, Wien 1977¹, S. 55
- 203) Auf die Führungstätigkeit des Lehrers bezogen ist der Interaktionsbegriff bei SCHÖLER herausgearbeitet worden.
Vgl. W. SCHÖLER, Strukturen und Modelle des Unterrichts, a.a.O., S. 40 ff.

- 204) Chr. LOHMANN - Fr. PROSE, Organisation und Interaktion in der Schule. Möglichkeiten und Grenzen des Diskurses, Köln 1975, S. 93
- 205) G. SCHUBERT, Kontrolle, in: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, Teil II, a.a.O., S. 98
- 206) Dsgl., a.a.O., S. 97
- 207) S. ZELBER, Didaktische Instruktion und soziale Interaktion am Arbeitsplatz, a.a.O., S. 47
- 208) WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSINSTITUT DER HANDELSKAMMER WIEN (Hrsg.), Guter Nachwuchs - Gute Zukunft, a.a.O., S. 63
- 209) H. ROMBACH (Hrsg.), Lexikon der Pädagogik, Freiburg - Basel - Wien 1970, 1. Band, S. 109 f.
- 210) H. NETZER, Erziehungslehre, Bad Heilbrunn 1972, S. 37
- 211) P. XOCELLIS, Erziehung am Wendepunkt? Grundstrukturen des "pädagogischen Bezuges" in heutiger Sicht, München 1974, S. 71
- 212) G. SCHUBERT, Korrektur und Bestätigung, in: Management für alle Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, Teil II, a.a.O., S. 74
- 213) H. LINDELAUB, Formalität und Informalität von Organisationen, in: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, hersg. in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e. V. von E. POTTHOFF, Berlin 1978, S. 1452/11
- 214) D. DUNKEL, Psychologie und Pädagogik für Ausbilder, München 1976, S. 16
- 215) Vgl. ZELBERs Abhandlung über KONFLIKTE und Konfliktlösung, S. ZELBER, Didaktische Instruktion und Interaktion am Arbeitsplatz, a.a.O., S. 97 ff.
- 216) R. ZEDLER, Pädagogische Praxis für Ausbilder, in: Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.), 12/1976, Köln 1977, S. 46 f.
- 217) W. SCHÖLER - G. PONGRATZ, Lehrverhaltenstraining für Unterricht in Schule und Betrieb, a.a.O., S. 128
- 218) ÖSTERREICHISCHES INSTITUT BILDUNG UND WIRTSCHAFT (Hrsg.), Ausbildung der Ausbilder, Baustein 8, Wien 1978, S. 5

- 219) ÖSTERREICHISCHES INSTITUT BILDUNG UND WIRTSCHAFT (Hrsg.), Ausbilderhandbuch, Wien 1979, S. 186 - 189
- 220) W. SCHÖLER, Strukturen und Modelle des Unterrichts, a.a.O., S. 91
- 221) S. ZELBER, Didaktische Instruktion und soziale Interaktion am Arbeitsplatz, a.a.O., S. 88
- 222) POLYMEDIA-GmbH (Hrsg.), POLYMEDIA-Lehrprogramm Rationelle Arbeitstechniken, Hamburg 1977, Folie 10

Weiters wurde für diese Arbeit noch folgende Literatur verwendet:

G. HASLEHNER - H. NOWOTNY, Information im Unternehmen, hrsg. von der Vereinigung Österreichischer Industrieller, Wien 1976

A. J. PALOMBINI - G. PISKATY, Betriebliche Bildungsarbeit in Österreich, hrsg. vom Wirtschaftsförderungsinstitut der Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft, Wien 1975

G. STEMBERGER, Mitarbeiter - Problem oder Partner?, hrsg. von der Vereinigung Österreichischer Industrieller, Wien 1978

VEREINIGUNG ÖSTERREICHISCHER INDUSTRIELLER (Hrsg.), Agieren, nicht reagieren, Wien 1976

VEREINIGUNG ÖSTERREICHISCHER INDUSTRIELLER (Hrsg.), Ausbilder in der Industrie - Lehrlingsausbildung heute, Wien o. J.

VEREINIGUNG ÖSTERREICHISCHER INDUSTRIELLER (Hrsg.), Bildungspolitisches Konzept, Wien 1975

F. WEDORN, Betriebliche Bildungsarbeit - Kein Vorrecht für die "Großen", hrsg. von der Vereinigung Österreichischer Industrieller, Wien 1977