Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung in Großbritannien

Strukturen, Erfahrungen und Trends

Eric Frank

Norbert Kailer

Schriftenreihe Nr. 81



Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

INSTITUT FÜR BILDUNGSFORSCHUNG DER WIRTSCHAFT

Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung in Großbritannien

Strukturen, Erfahrungen und Trends

Prof. Eric Frank

Dr. Norbert Kailer

Schriftenreihe Nr. 81

Wien, September 1990

ISBN 3-900 671-42-7

(c)

Copyright by Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft

Medieninhaber und Herausgeber: ibw-Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Dr. Johann Steinringer), 1050 Wien, Rainergasse 38/II, Tel: (0222) 54 16 71-0

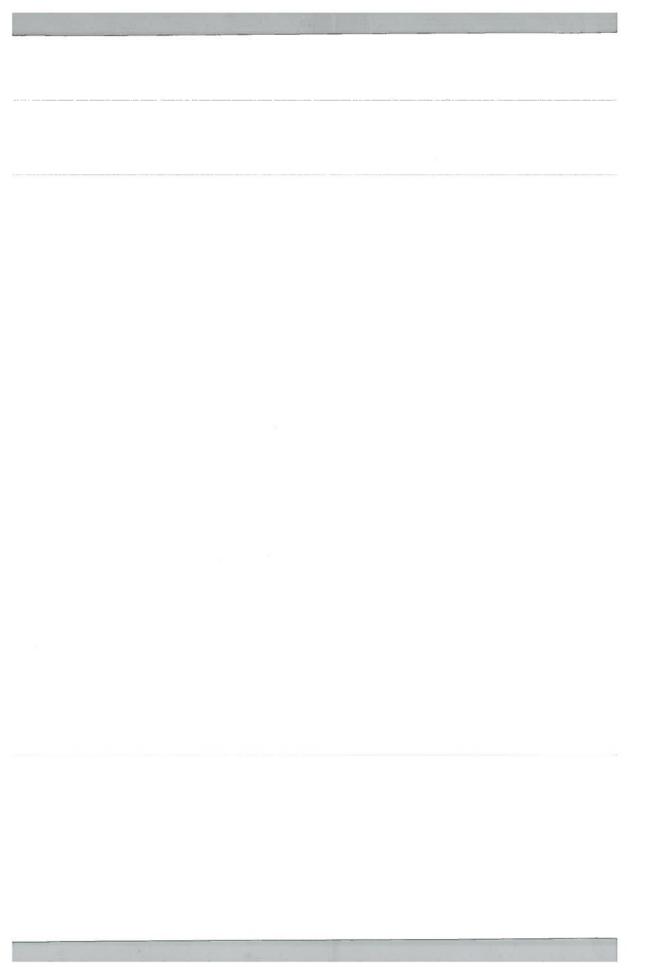
Hersteller: Offset-Schnelldruck Anton Riegelnik, 1080 Wien, Piaristengasse 19.

INHALTSVERZEICHNIS

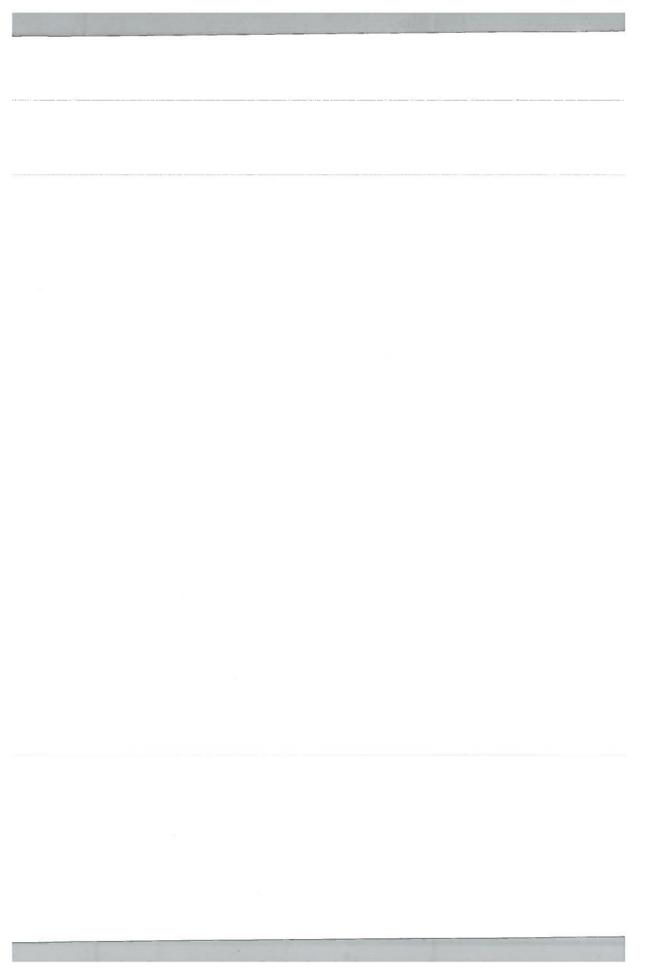
1.	GRO	ITERBILDUNG UND FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG IN OSSBRITANNIEN - EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE ENTWICKLUNGEN R LETZTEN 25 JAHRE	1
	14000 N		-
	1.	Überblick über das Bildungswesen	
	2.	Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung	
	3.	Entwicklung der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften	11
H.	ÜBE	ERSICHT ÜBER DAS BILDUNGSSYSTEM	21
	1.	Kompetenzverteilung im Bildungswesen	21
	2.	Schulpflicht	22
	3.	Sekundarschulbildung	24
	4.	Höhere Bildung	25
	5.	Berufsorientierte Weiterbildung	27
	6.	Finanzierung und steuerliche Behandlung von Weiterbildungsmaßnahmen	30
Ш	. BE	TRIEBLICHE WEITERBILDUNG	33
	1.	Entwicklungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung	34
		1.1. Das White Paper und seine Zielsetzungen	34
		1.2. Auflösung der Industry Training Boards	35
		1.3. Einrichtung von Training and Enterprise Councils	36
		1.4. Einrichtung der National Training Task Force	40
		1.5. Das Occupational Standards Programme	40
		1.6. Privatisierung der Skills Training Agency	41
		1.7. Einrichtung des Business Growth Training-Programmes	41
		1.8. Weiterführung des Employment Training-Programmes	
		1.9. Weiterführung des Youth Training Scheme	
		1.10. Der National Training Award	
		1.11. Verstärkung der Kooperation Schule - Wirtschaft	

2.	Empirische Daten zum Stand der beruflichen Weiterbildung	55
	2.1. Competence and Competition (Institute of Manpower Studies 1984 5	5)
	2.2. A Challenge to Complacency (Coopers & Lybrand Associates 1985)	
	2.3. Adult Training in Britain (IFF Research Ltd. 1985)	
	2.4. Training in the United Kingdom (Lakewood Research Ltd./ MacLean Hunter Bureau 1989)	
	2.5. Training in Britain (Deloitte Haskins + Sells & IFF Research Ltd. 1989)	64
IV. FÜ	HRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG UND -TRAINING	73
1.	Definitionen: Führungskräfteausbildung, -training und -entwicklung	73
2.	Wie groß ist die Zielgruppe für Managementaus- und -weiterbildung?	7 5
3.	Zum Angebot an Managementaus- und -weiterbildung	76
	3.1. Managementausbildung	
	3.2. Managementweiterbildung	78
4.	Zur Entwicklung der Managementaus- und -weiterbildung	
5.	Empirische Daten zum Stand der Entwicklung von Führungskräften	85
	5.1. Management Training - Context and Practice (Mangham/Silver 1986)	86
	5.2. Developing Directors - The Learning Processes (Mumford/Robinson/Stradling 1987)	88
	5.3. The Making of Managers (Handy 1987)	
	5.4. The Making of British Managers (Constable/McCormick 1987)	95
	5.5. Management for the Future (Barham/Frazer/Heath 1988) (Ashridge-Report)	96
	5.6. What Makes a Manager? (Hirsh/Bevan 1988)	102
	5.7. Final Report of a Study into a Charter for Managers for the Training Commission (Deloitte Haskins + Sells 1988)	103
6.	Auswirkungen der Studien	103

7.	Das Council for Management Education and Development und die Management Charter-Diskussion	6
	7.1. Das Council for Management Education and Development	6
	7.2. Das Konzept des Chartered Managers	8
8.	Das Certificate in Management	3
9.	Erarbeitung von Standard-Kompetenzen im Managementbereich	.5
10.	Der Management Charter Code of Practice	9
11.	Auswirkungen des White Paper auf die Managementaus- und -weiterbildung 12	4
12.	Der MBA-Boom	:5
	12.1. Anstieg der Teilnehmerzahlen	!5
	12.2. Änderungen in Organisationsform und Methodik/Didaktik 12	:6
	12.3. Zusammenarbeit von Colleges und Universitäten	:7
	12.4. Zusammenarbeit mit Unternehmen und Konsortien	29
13.	Schlüsselprobleme der Zukunft im Bereich von Managementtraining und -entwicklung	34
	13.1. Trainer als Engpaßfaktor	35
	13.2. Einbeziehung von Klein- und Mittelbetrieben	16
	13.3. Bildungsberatung und Datenbanken im Bereich von Managementtraining	37
	13.4. Qualitätsprobleme beim Angebot	
	13.5. Integration von Managemententwicklung und strategischer Unternehmensführung	
	13.6. Ausbildung von Euro-Managers	
v. zus	SAMMENFASSUNG 14	i3
VI. SU	MMARY 15	j 1
VII. LI	TERATUR 15	;9
Zu de	n Autoren 16	35



 Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung in Großbritannien - Ein Überblick über die Entwicklungen der letzten 25 Jahre



I. WEITERBILDUNG UND FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG IN GROSS-BRITANNIEN - EIN ÜBERBLICK ÜBER DIE ENTWICKLUNGEN DER LETZTEN 25 JAHRE

Der vorliegende Bericht soll einen Überblick über Erfahrungen mit Einführung und Ausbau der Managemententwicklung im Vereinigten Königreich geben. Als markante Eckpunkte der Betrachtung dienen der Industrial Training Act aus 1964 sowie das 1989 veröffentlichte White Paper ("Employment for the 1990s"), welche zu tiefgreifenden Veränderungen in Angebot und Organisation der Weiterbildung und der Trainingsinfrastruktur geführt haben. Die vorliegende Studie gibt den Stand der Diskussion in den ersten Monaten des Jahres 1990 wieder.

Es wird versucht, im folgenden eine geraffte Darstellung der Strukturen und Entwicklungen zu geben, wobei durch Querverweise jeweils auf die ausführliche Darstellung in anderen Kapiteln verwiesen wird.

Zur besseren Einschätzung der Strukturen und Entwicklungen in der beruflichen Weiterbildung, insbesondere der Führungskräfteentwicklung, müssen auch die durch das Bildungswesen gesetzten Rahmenbedingungen sowie Entwicklungen in der beruflichen Weiterbildung mit berücksichtigt werden. Deshalb wird im ersten Abschnitt ein Überblick über das Bildungswesen des Vereinigten Königreiches gegeben. Daran schließt sich eine Darstellung der Entwicklung der beruflichen Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung des Diskussionsstandes über die derzeit im Gang befindlichen Änderungen. Darauf aufbauend werden im dritten Abschnitt Forschungsergebnisse zum Stand der Aus- und Weiterbildung von Managern, Entwicklungstendenzen und aktuelle Diskussionspunkte dargestellt.

1. Überblick über das Bildungswesen

Die Zuständigkeit für die Verwaltung des Bildungswesens im Vereinigten Königreich ist auf drei Ebenen verteilt: Ministerien, lokale Behörden sowie die Ausbildungseinrichtungen selbst. Das Department for Education and Science (DES) ist für alle Aspekte des Bildungswesens in England sowie für die Beziehungen zu den Universitäten zuständig. Die Minister für Wales, für Schottland und für Nordirland sind in ihren Ländern voll verantwortlich für das Bildungswesen außerhalb des Hochschulbereiches. Die Ministerien legen Mindestanforderungen für das landesweite Bildungswesen fest, deren Einhaltung von der Schulaufsichtsbehörde (Her Majesty's Inspectorate - HMI) überwacht wird. Die Kompetenzen für Bildungsfragen liegen bei den 122 örtlichen Behörden (Local Educational Authorities - LEAs). Sie werden aus örtlichen Steuern und staatlichen Zuschüssen finanziert. Den LEAs obliegt es, für ein angemessenes Bildungsangebot innerhalb ihres Gebietes zu sorgen, und zwar von der Vorschulerziehung bis zur weiterführenden Bildung für "16+" (siehe Kap. II).

Die Schulpflicht in England und Wales beginnt mit 5 Jahren und endet in der Regel mit dem 16. Lebensjahr ("O"-level). Um den "A-level" zu erreichen, der für die Zulassung zu einem Universitätsstudium erforderlich ist, sind in der Regel zwei weitere Schuljahre vorgesehen. Dabei spezialisieren sich die Schüler meist auf zwei oder drei Fächer. Mit 11 Jahren erfolgt der Übertritt in die Sekundarschule. Über 90 % der Schüler besuchen integrierte Gesamtschulen (comprehensive schools) in unterschiedlichsten Organisationsformen. Nach 5 Jahren Unterricht im Sekundarbereich können die Schüler zu vom DES anerkannten Prüfungen antreten (GCE 'O', GCSE).

Nach Beendigung der Schulpflicht mit 16 Jahren stehen den Jugendlichen mehrere Möglichkeiten offen:

- weiterhin die Schule besuchen, u.U. bis zum Erreichen des "A"-Levels (mit 18 Jahren), der zum Hochschulzugang berechtigt.
- die Schule zu verlassen, die Vollzeitausbildung jedoch in weiterführenden Einrichtungen in Hinblick auf eine allgemein ausgerichtete oder berufsorientierte Befähigung fortzusetzen (Non-advanced further education -NAFE).
- eine Beschäftigung aufnehmen, wobei auch eine Weiterführung der formalen Ausbildung als Teilzeitberufsschüler mit oder ohne finanzielle Unterstützung des
 Arbeitgebers möglich ist.
- an einem Jugendausbildungsprogramm des Department of Employment teilzunehmen (Youth Training Scheme YTS), das eine praxisorientierte Kombination von on- und off-the-job-Training im Unternehmen von bis zu 2 Jahren Dauer vorsieht (siehe Kap. III-1.9.).

Higher Education wird von 46 Universitäten, 35 Polytechnics und anderen Institutionen der höheren Bildung sowie von 800 kleineren Colleges angeboten. Viele führen auch Teilzeitstudien sowie kürzere Kurse für Erwachsene durch. Der erste akademische Grad (Bachelors Degree) kann nach 3 bis 5 Jahren Studium erworben werden. Akademische Grade können auch aufgrund des Besuches bestimmter "advanced courses" durch das Council for National Academic Awards (CNAA) verliehen werden.

Zu den wichtigsten Anbietern berufsorientierter Weiterbildung (Vocational Education and Training-VET) gehören öf-

fentliche Institutionen, Universitäten, Colleges, die Skills Training Agency mit ihren Skills Centres, private Anbieter sowie die Unternehmen selbst. So gibt es in England und Wales über 500 von den LEAs unterstützte Weiterbildungsinstitutionen. 350 davon bieten vor allem Non-Advanced Further Education (NAFE - Weiterbildung unter dem GCE "A"-Level) an.

Berufsbildende Qualifikationen und Abschlüsse im Rahmen der Weiterbildung können erworben werden bei Verbänden, die Prüfungen abnehmen oder Zeugnisse anderer Vereinigungen validieren (z.B. Business and Technician Education Council, City and Guilds of London Institute, London Chamber of Commerce), bei Berufsverbänden, Industrial Training Organisations (ITOs) sowie öffentlichen Testzentren.

Allein in England und Wales gibt es über 250 Berufsverbände, die Prüfungen durchführen und Zeugnisse ausstellen. Zur Verbesserung der Transparenz dieser Qualifikationen wurde 1986 das National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) gegründet. Es fungiert als Dachorganisation mit dem Ziel, alle im Vereinigten Königreich von verschiedenen Institutionen und Verbänden vergebenen Qualifikationen in ein überschaubares Rahmenwerk, das National Vocational Qualification System, einzuordnen. Kritisiert wird an diesem System vor allem die Tendenz zu vorwiegend wissenszentrierten Prüfungen sowie die fehlende Anerkennung von Lernerfolgen außerhalb formal organisierter Weiterbildung. Vom NCVQ werden die vergebenen Zertifikate akkreditiert, wenn sie den Standards entsprechen (siehe Kap. II-5.)

Die betriebliche Weiterbildung der Arbeitnehmer wird von den Unternehmen finanziert. Eine Ausnahme bildet lediglich das Youth Training Scheme (YTS) oder das neue Business Growth Training Programme. Allerdings macht der Beihilfenanteil weniger als 3 % der Gesamtaufwendungen aus. Die Unternehmen können Weiterbildungsaufwendungen steuerlich in der Periode, in der sie angefallen sind, absetzen. Investitionen im Bildungsbereich (z.B. Medienausstattung) können über mehrere Jahre verteilt abgeschrieben werden.

Die Weiterbildung von Einzelpersonen wird durch Unterstützung durch die Familie, Zuwendungen und Stipendien von Stiftungen, durch Arbeitgeber, Bankkredite, über Kinderbeihilfe, Arbeitslosenunterstützung, bei bestimmten Kursen durch verpflichtende Beihilfen für die Teilnehmer (mandatory grants), oder durch Beihilfen, die im Ermessen der jeweiligen Behörde liegen (discretionary awards), finanziert.

2. Entwicklung der betrieblichen Erwachsenenbildung

Aufgrund der Bestimmungen des Industrial Training Acts von 1964 waren wirtschaftszweigbezogen Industry Training Boards (ITBs) eingesetzt worden. Sie konnten aufgrund eines "levy/grant-Systems" Beiträge von Unternehmen einheben und finanzierten damit überbetriebliche Trainingsmaßnahmen für die Unternehmen oder gewährten Zuschüsse für betriebliches Training. Arbeitgebern, deren Trainingsmaßnahmen gewisse Kriterien erfüllten, wurde ein Großteil der Abgabe erlassen. Für die Durchführung der staatlichen Trainingsprogramme war die Manpower Services Commission (später: Training Commission) eingerichtet worden. Ihre Aufgaben wurden in weiterer Folge durch die Training Agency (TA) übernommen.

In den letzten Jahren wurde allerdings das System der beruflichen Bildung tiefgreifenden Änderungen unterzogen (siehe Kap. III.1.): Im Dezember 1988 wurde von der Regierung das White Paper "Employment in the 1990s" veröffentlicht. Es handelt sich hier um einen Vorschlag für eine
einschneidende Änderung der institutionellen Rahmenstruktur, der Organisation und Finanzierung von Trainingsmaßnahmen, wie z.B.

- Errichtung eines landesweiten Netzwerkes von regionalen Training and Enterprise Councils (TECs) unter Federführung der regionalen Unternehmen
- Auflösung der Industrial Training Boards
- Gründung einer hochrangigen Expertengruppe, der National Training Task Force zur Beratung des Arbeitsministers
- Lancierung eines umfassenden "Business Growth Programmes" durch die Training Agency
- Privatisierung der Skills Training Agency (STA)

Die Einrichtung der Training and Enterprise Councils (TECs) ist ein integraler Bestandteil der neuen Weiterbildungs-Infrastruktur. Innerhalb der nächsten drei bis vier Jahre sollen in England, Schottland und Wales über 100 TECs eingerichtet werden, die jeweils für die gesamte Weiterbildung in der Region zuständig sein werden. Die TECs sind private Gesellschaften, sie sollen sich selbst erhalten und selbständig Arbeitspläne erstellen. Aufgrund dieser Pläne werden Trainingskontrakte mit der Training Agency abgeschlossen, da eine Teilfinanzierung durch die Durchführung der staatlichen Trainingsprogramme erfolgt. Mit April 1990 wurden die ersten 13 TECs gegründet. Weitere Gründungen sind jedoch mit Finanzierungsproblemen und Schwierigkeiten mit zu engen und bürokratischen Regelungen belastet: Die Kontraktverhandlungen mit der Training Agency werden dadurch überschattet, daß seitens der Regierung überraschend eine 30%ige Kürzung der vorgesehenen staatlichen Zuwendungen vorgenommen wurde. Weiters werden nur einjährige Verträge abgeschlossen, während die TECs Staatsangestellte (die früheren Mitarbeiter der Regionalstellen der Training Agency) fix übernehmen müssen (vgl. III-1.3.).

Ein weiterer zentraler Punkt der Umstrukturierung des Weiterbildungssystemes ist die Auflösung der aufgrund des Industrial Training Act aus 1964 eingerichteten Industrial Training Boards. Ihre Rolle soll von den TECs übernommen werden. Mit Ende 1989 stand fest, daß 6 der 7 noch bestehenden Industry Training Boards innerhalb der nächsten drei Jahre aufgelöst werden, nur der Construction Industry Training Board wird aufgrund der Wünsche der Unternehmen weiterhin bestehen bleiben (vgl. Kap. III-1.2.).

Auf landesweiter Ebene ist es die Aufgabe der Regierung, Grundsätze für die Förderung des Trainings zu entwickeln. Diese Aufgabe wird durch die 1989 vom Department of Employment eingerichtete National Training Task Force wahrgenommen. Dieses Gremium ist eine Arbeitsgruppe von 15 höchstrangigen Vertretern aus der Wirtschaft (insgesamt 2/3 des Gremiums) und der öffentlichen Verwaltung (vgl. Kap. III-1.4.).

Parallel zu den beschriebenen strukturellen Umgestaltungen betreibt die Training Agency eine Reform des Systems von Berufsqualifikationen mit dem Ziel, bis 1991 zu landesweit abgestimmten Standards als Grundlage für Trainingsprogramme zu kommen ("Occupational Standards Programme"). Diese sollen als Orientierungsgrundlage für Weiterbildungsanbieter dienen und würden damit eine Grundlage für eine Akkreditierung der von den einzelnen Berufsverbänden verliehenen Berufsqualifikationen durch das National Council for Vocational Qualifications bilden (siehe Kap. II-5.). Für den Bereich der Managementfortbildung werden Kompetenzstandards vom Council for Management Education and Development (CMED)

entwickelt, wobei es allerdings heftige Diskussionen über die Sinnhaftigkeit eines solchen Vorgehens gibt (vgl. Kap. IV-9.).

Eine weitere Maßnahme betrifft die staatliche Skills Training Agency (STA). Sie führt landesweit in ihren 60 Skill
Centres Trainingsprogramme durch und bietet vor allem
handwerklich und fachtechnisch orientierte Ausbildungsprogramme sowie Kurse für supervisors, Umschulungskurse für
Arbeitslose im Rahmen des Employment Trainings-Programmes
und auch off-the-job-Module im Rahmen anderer Programme an.
Etwa 90 % des Budgets entfallen derzeit auf Kurse im Rahmen
der Arbeitsmarktverwaltung. Es wird seitens der Regierung
ein Verkauf an Privatpersonen, z.B. in Form eines Management Buy Out, angestrebt (vgl. Kap. III-1.6.).

Weiters wurde vom Department of Employment das Business Growth Training Programme (BGT) ins Leben gerufen. Das BGT koordiniert und integriert eine Reihe schon bisher verfügbarer staatlicher Förderungsprogramme im Zusammenhang mit beruflicher Weiterbildung von Mitarbeitern und Unternehmensgründungen. Der Budgetumfang beträgt 55 Millionen Pfund. Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern können Unterstützungen in der Höhe von 50 % des Aufwandes für externe Beratungs- und Trainingsleistungen erhalten (siehe Kap. III-1.7.). Den Unternehmen werden folgende Programmvarianten angeboten:

- o Bearbeitung eines Handbuches zur Unternehmensdiagnose und Planung der Weiterbildung, wobei begleitend ein Workshop besucht oder Beratungshilfe im Unternehmen angefordert werden kann
- o Maßgeschneiderte Weiterbildung für Führungskräfte und die Unternehmensleitung, insbesondere von Kleinbetrieben

- o Beiziehung externer Berater für Unternehmensentwicklung
- o Weiterbildungspartnerschaften mehrerer Unternehmen (zwischenbetriebliche Weiterbildung)
- o Förderung innovativer Trainingsprojekte in Unternehmen

Als weitere Maßnahme wurde das Employment Training Programme (ET) intensiviert. Es läuft bereits seit 1988 und ist für Personen, die bereits länger als 6 Monate arbeitslos sind (mit gewissen Ausnahmen) gedacht. Grundgedanke ist es, Fortbildung und Umschulung in einer betrieblichen Umgebung durchzuführen, um größere Vermittlungschancen zu haben. Employment Training ist das größte jemals in Großbritannien durchgeführte Trainingsprogramm mit einem jährlichen Budget von ca. 1,4 Milliarden Pfund. Bis zum Oktober 1989 haben mehr als 200.000 Teilnehmer an diesem Programm teilgenommen. Ein großer Teil davon entfällt auf landesweit abgeschlossene Weiterbildungsverträge mit Großunternehmen. Verstärkt eingesetzt werden "costumized trainings", d.h. Weiterbildungsmaßnahmen, die auf Unternehmen hin maßgeschneidert sind. Dafür sichert das Unternehmen Absolventen entweder einen fixen Arbeitsplatz oder zumindest ein Bewerbungsgespräch zu (vgl. Kap. III-1.8.).

Auch das bereits seit 1983 laufende Youth Training Scheme wird weitergeführt. Es bietet 16 jährigen Schulabgängern ein zweijähriges Trainingsprogramm (17 jährigen ein einjähriges). Im zweijährigen Programm sind mindestens 20 Wochen off-the-job-Training enthalten, daneben on-the-job-Training in einem Unternehmen. Derzeit gibt es 375.000 Teilnehmer an diesem Programm, das staatliche Budget 1989/90 beträgt 1,2 Milliarden Pfund (vgl. Kap. III-1.9.).

Zur Anerkennung und Bekanntmachung effizienter Aus- und Weiterbildungsaktivitäten werden seit 1987 die "National Training Awards" vergeben. Diese Initiative erwies sich als sehr erfolgreich, 1989 wurden bereits fast 2.000 Anträge eingereicht. Bewerben können sich Unternehmen aller Branchen und Größen, Weiterbildungsanbieter sowie Einzelpersonen (siehe Kap. III-1.10).

Über die verstärkte Einbindung der Unternehmen in die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten für eine Region im Rahmen der TECs und der Local Employer Networks (LENs) hinaus wird auch die Kooperation zwischen Aus- und Weiterbildungsträgern und Wirtschaft durch eine Reihe von Projekten gefördert: Dazu gehört z.B. das Local Collaborative Projects-Programme, mit dem Kooperationen und Partnerschaften zwischen Arbeitgebern und Bildungsträgern gefördert werden sollen (Budget 1987: 3,5 Millionen Pfund) und das College Employer Links Project (CELP). Weiters werden LEAs sog. Education Support Grants gewährt, um ihre Kooperationsaktivitäten mit der Wirtschaft zu fördern. Die Fördersumme beträgt dabei 70 % (Budget 1987: 34 Millionen Pfund). Hauptziel der Technical and Vocational Education Initiative (TVEI) ist die Verbesserung und praxisgerechtere Gestaltung der Curricula für 14-18jährige (Budget 1983 bis 1991: 230 Millionen Pfund).

1988 wurde weiters die Compact-Initiative gestartet: Arbeitgeber garantieren Jugendlichen einen Arbeitsplatz mit Weiterbildungsmöglichkeiten, oder sie stellen für jede Person, die bestimmte (individuell festgelegte) Ausbildungsziele erreicht hat bzw. bestimmte Kurse durchlaufen hat, einen Arbeitsplatz bereit. Seitens der Schule werden die Teilnehmer bezüglich der Erreichung dieser Ziele unterstützt. Derzeit arbeiten etwa 40 lokale Arbeitgeberorganisationen – vor allem Handelskammern – mit staatlicher

Unterstützung solche Compact-Projekte aus und organisieren sie auch (vgl. Kap. III-1.11.).

3. Entwicklung der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften

Die Diskussion über Managemententwicklung wird durch unklare und unterschiedliche Begriffe erschwert. Diese werden in der Literatur unterschiedlich definiert und in der Praxis oft synonym verwendet:

"Management Education" wird meist für die Managementausbildung zukünftiger Führungskräfte verwendet, z.B. im Rahmen eines Studiums an der Universität oder einem Polytechnic.

"Management Development" wird meist breit verstanden und umfaßt die Entwicklung berufserfahrener Führungskräfte (Managemententwicklung).

"Management Training" stellt einen Teilbereich dieser Entwicklungsmaßnahmen dar und umfaßt entweder nur organisierte Trainingsmaßnahmen (externe und firmeninterne Kurse und Seminare) oder schließt zusätzlich auch organisiertes on-the-job-Training ein (Führungskräftefortbildung).

Gerade bei arbeitsplatznahen und selbstgesteuerten Lernformen, wie z.B. nicht-organisiertes on-the-job-Training, Mentoring, Tutoring, Self-Development usw. bzw. bei Personalentwicklungsmaßnahmen i.w.S., wie Übernahme von Projektsarbeiten, Action Learning, Studienreisen, Übernahme anderer Positionen usw. wird eine Abgrenzung zunehmend schwieriger.

Auch der Begriff des "Managers" ist relativ unklar. Die Abgrenzungsproblematik zeigt sich auch in der gegenwärtigen Diskussion, wer Führungskraft sei, über welche Standardkompetenzen ein Manager verfügen müsse und welche Entwick-

lungs- und Trainingsbedürfnisse Führungskräfte haben. EASTERBY-SMITH (1986, S. 5f.) zeigt diese Problematik deutlich auf: "There is a fairly straightforward distinction to make between management as a class of people, and management as an activity. "Management" as a class are the people who carry the title of manager and who commonly share beliefs about their status, the right to manage, and so on... Perhaps, therefore, it is more helpful to consider the activity of "managing", whether or not it is being undertaken by people who hold the formal labels of managers".

DELOITTE u.a. (1989b, S. 4) schätzen, daß ca. ein Achtel der unselbständig Erwerbstätigen als Manager bezeichnet wird. In dieser Zahl noch nicht enthalten sind die Selbständigen, Freiberufliche und Leiter von Kleinstbetrieben (bis ca. 10 Mitarbeiter).

Dies zeigt bereits, daß auf Grund der sehr breiten Definition von Managern eine ebenso breite Palette von Trainingsund Entwicklungsbedarfen innerhalb dieser Kategorie besteht.

Hauptsächliche Anbieter von Managementaus- und -weiterbildung sind die unabhängigen Management Colleges, die Management Schools der Universitäten und Polytechnics, Unternehmen sowie private Trainer- und Beratergruppen.

Die unabhängigen Management Colleges (z.B. Roffey Park Management College, Sundridge Park Management Centre) haben im Vereinigten Königreich als Vorreiter der Managementausbildung in der Nachkriegszeit eine Sonderstellung inne. Sie arbeiten eng mit der Wirtschaft zusammen, einige kooperieren auch mit Universitäten (z.B. Henley und Brunel University).

Die University Management Schools (zusammengeschlossen im Council of University Management Schools - CUMS) wurden gegründet, um das theoretische und angewandte Wissen der Universitäten für das Gebiet des Managements nutzbar zu machen. Sie bieten Kurse an und führen auch Beratungs- und Forschungsprojekte in Unternehmen durch. Auch Polytechnics und andere Institutionen für höhere Bildung bieten ebenfalls eine breite Palette von Kursen, vor allem auf Teilzeitbasis, an (vgl. Kap. IV-3.).

Als Grundausbildung bieten viele Institutionen drei- bis vierjährige Kurse (first degree course) an. Das zweijährige Programm zur Erlangung des "Diploma in Business Studies" hat etwas geringere Anforderungen. Post-graduate Diplome und Master Degrees erhält man aufgrund einer Prüfung, die eine Kombination der Arbeit während des Kurses, der Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Prüfungen, der Beurteilung eines bearbeiteten Projektes und der einer schriftlichen Prüfungsarbeit (master's thesis, dissertation) darstellt. Oft verfassen Führungskräfte ihre schriftlichen Arbeiten bzw. Projektsarbeiten bezogen auf ihre Praxisprobleme im Unternehmen.

Abgesehen von Teilzeit-Post-Graduate-Studien erfolgt die Weiterbildung berufserfahrener Führungskräfte auf dem Gebiete des Managements durch Seminare bei beruflichen Fachverbänden, externen Weiterbildungsanbietern, Unternehmen, aber auch bei Business Schools und anderen Institutionen der höheren Bildung.

Die Wurzeln der Ausbildung von Führungskräften im Vereinigten Königreich liegen im Lehrlingssystem und den Gewerbeschulen des 19. Jahrhunderts (vgl. Kap. IV-4.). Vor dem Zweiten Weltkrieg gab es kaum formell organisierte Managementausbildung. In der Periode des Wiederaufbaues nach dem Zweiten Weltkrieg nahm die Zahl der Unternehmen, die Managementausbildung und -entwicklung betrieben, sowie der Akademikeranteil in den Unternehmen zu. Infolgedessen wurde 1947 ein nationales Programm für Managementstudien eingerichtet, das schließlich zum Diploma in Management Studies

führte. Auch die Zahl der unabhängigen Managementzentren nahm zu. So wurde ebenfalls 1947 das Administrative Staff College (jetzt: Management College) in Henley gegründet, und 1959 das Ashridge Management College. In den späten 40er Jahren wurde das British Institute of Management (BIM) gegründet, 1960 die Foundation for Management Education (FME). Ein weiterer wichtiger Anstoß kam 1964 durch den Industrial Training Act, da durch diesen auch Maßnahmen im Bereich des Managementtrainings systematisch gefördert und unterstützt wurden. Die Ausweitung von Managementausbildung auf universitärer Ebene ist vor allem auf den Bericht von Lord FRANKS (1963) zurückzuführen. Dieser führte zur Gründung der London Business School und der Manchester Business School im Jahre 1965.

Jedoch zeigten 1969 der MANT-Report und 1970 der OWEN-Report beträchtliche Defizite in der Managementaus- und -weiterbildung auf (vgl. Kap. IV-5.). Das eher schwach ausgeprägte Engagement der britischen Unternehmen in der Managemententwicklung zeigte sich im Zuge der wirtschaftlichen Krisen von 1974/75, 1980 und 1982, bei denen es in vielen Firmen zu einer Einschränkung bzw. völligen Aufgabe von Trainingsaktivitäten kam. Diese Rezessionsjahre können jedoch als Wendepunkt gesehen werden, da dadurch die Aufmerksamkeit der Unternehmen so stark wie nie zuvor auf Schwachstellen des britischen Management und auf die Fehler und Schwächen der britischen Unternehmen im Vergleich mit ihren ausländischen Konkurrenten gelegt wurde: Am deutlichsten zeigten sich diese bei der Aus- und Weiterbildung. So wiesen z.B. COOPERS & LYBRAND auf ein großes Informationsdefizit der Top-Manager in bezug auf die Weiterbildungsaktivitäten im eigenen Unternehmen hin. Eine weitere Bestätiqung der Schwachstellen der britischen Unternehmen wurde 1987 durch die - am selben Tag veröffentlichten - Untersuchungen von HANDY und CONSTABLE/McCORMICK erbracht. Charles HANDY ("The making of managers") untersuchte die Managementaus- und Weiterbildung in den USA, der Bundesrepublik

Deutschland, Frankreich und Japan. John CONSTABLE und Roger McCORMICK ("the making of British managers") erhoben die Situation im Vereinigten Königreich selbst. Während die vorangehenden Berichte eher einer allmählichen Einstellungsänderung dienten, dürften vor allem die beiden letztgenannten Berichte handlungsauslösend gewirkt haben. Beide wiesen auf eine alarmierende Unterversorgung mit formell organisiertem Managementtraining im Vereinigten Königreich hin. Beide Berichte verlangten daher massive Unterstützung von Unternehmen und öffentlichen Stellen zur Förderung der Managemententwicklung. Die Teilnahmezahlen an MBA-Kursen und Undergraduate Studies in Management sollten drastisch erhöht werden. Für Nachwuchsführungskräfte sollte es eine neue Qualifikation geben, die CONSTABLE/McCORMICK "Diploma in Business Administration" nannten, HANDY "MBA Teil 1". In den ersten Jahren der praktischen Tätigkeit in Unternehmen sollten Nachwuchsführungskräfte in einem Halbtagsstudium diese grundlegenden Managementkenntnisse erwerben. Dieses sollte auch für Nichtakademiker offen sein und in weiterer Folge Standardausbildungsweg für alle potentiellen Nachwuchsführungskräfte werden.

Weiters wurde die Einrichtung eines nationalen "credit point scheme" angeregt, d.h. eine Möglichkeit der Anrechnung einzelner, bei verschiedenen Institutionen abgelegter Prüfungen und absolvierter Kursmodule, wobei auch innerbetriebliche Weiterbildung, u.U. sogar Arbeitserfahrungen berücksichtigt werden sollten. Dieser Vorschlag fand in der Wirtschaft große Resonanz.

HANDY forderte die Unternehmen auf, eine Charta der Management-Fortbildung als Orientierungsrahmen zu unterstützen ("Code of good practice"). Dies führte dazu, daß 1988 die Charter Group Initiative unter der Schirmherrschaft des neugegründeten Council for Management Education (CMED) gegründet wurde. Bis Mitte 1989 waren bereits über 220

bedeutende Unternehmen, die ca. 5,5 Millionen Mitarbeiter im Bereich der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung repräsentieren, dieser Charter Group beigetreten.

In weiterer Folge führte dies auch zur (noch andauernden) Diskussion über Berufsbildung und Kompetenzstandards von Managern, verbunden mit der Einführung des Status eines "Chartered Managers" (vgl. Kap. IV-7.).

So hat die Training Agency in Zusammenarbeit mit CMED Forschungsprojekte vergeben, um auf Kompetenzen basierende Standards zu entwickeln, die für Managementausbildung ohne Rücksicht auf Funktionen gültig sein sollen. Dieser Ansatz ist nicht unbestritten, und die Diskussion ist in vollem Gange (vgl. Kap. IV-9.). Der Kern dieser Debatte ist die Unterscheidung zwischen der Ermittlung von Kompetenzen als Grundlage für eine Einschätzung und dem Gebrauch als Grundlage für die Entwickung (z.B. zur Ausarbeitung individueller Entwicklungspläne für Manager).

Im Zuge der Diskussionen über die Förderung der Managemententwicklung wandelte sich der Begriffsinhalt der "Management Charter" allmählich, und es kam die Idee des "Chartered Managers" auf (vgl. Kap. V-7.). Es entstand die Idee,
ein landesweit anerkanntes Grundgerüst von Qualifikationen
und quasi ein "Berufsbild eines Managers" zu schaffen.
Manager sollten für Studienkurse, welche sie in ihrem
eigenen Betrieb, in Colleges oder Business Schools besucht
haben, credits sammeln können. Diese sollten dann - zusammen mit unbedingt notwendiger Führungserfahrung auf der
jeweiligen Führungsebene über einen gewissen Zeitraum
hinweg - die Grundlage für eine Einstufung ihres Ranges
bilden. Diese Einstufung sollte durch das National Council
for Academic Awards (NCAA) erfolgen, die zu diesem Zweck
landesweit "assessment centres" einrichten sollte.

Dieses Konzept des "Chartered Managers" löste heftige Diskussionen aus. Kritikpunkte sind u.a.

- daß die Feststellung einer Managementqualifikation über Prüfungen ("fail or pass") nicht sinnvoll sei und unangemessen sei
- daß diejenigen, welche die Prüfung zum "Chartered Manager" erfolgreich abgelegt haben, damit auch gleichzeitig ein "Recht zu managen" oder ein Anrecht auf eine entsprechende Position verbinden würden
- daß Managementqualifikationen nicht generell in Form von Kompetenzen und Standards festgelegt und gemessen werden können
- daß die Festlegung solcher Standards angesichts der ständigen Neuentwicklungen und Flexibilität im Management kontraproduktiv wirken könne
- daß die Einführung neuer Abschlüsse für die Inhaber älterer Management-Diplome verunsichernd wirken könne
- daß die Gefahr besteht, eher einen innovationshemmenden bürokratischen Apparat aufzubauen

Für die Anbieter von Führungskräftetrainings würde dies bedeuten, daß ihre Kursmodule entsprechend den Anforderungen (Standardkompetenzen) dieser Vereinigung entwickelt werden müßten. Durch diese Maßnahme soll der Status des "Managers" gehoben und es sollen auch mehr Nachwuchsführungskräfte gewonnen werden. Diese Idee wird vor allem von Top-Managern von Großunternehmen unterstützt. Die Management Charter Initiative hat im September 1989 die ersten Richtlinien für "Certificate in Management"-Basiskurse veröffentlicht. Derzeit gibt es bereits über 60 Pilotpro-

gramme, welche diesen Standards entsprechen. Das neue "Certificate in Management" (vql. Kap. IV-8.) bildet die Grundqualifikation im Management. Es soll sich in das System anderer, bereits bestehender Programme und Awards, wie z.B. das Diploma in Management Studies, das Certificate of Management Studies, einfügen und als Einführungsveranstaltung eine Stufe über dem Supervisory Management Kurs stehen. Das vorrangige Ziel ist die Vermittlung von Management-Techniken und Kompetenzen, die allgemein gebräuchlich sind und als Voraussetzung für die ersten beiden Jahre im Management angesehen werden. Die Vorbereitung auf das Certificate kann individuell nach Ort, Zeitdauer und eingesetzter Methode flexibel gestaltet werden. Bereits absolvierte Teile bestehender Programme, akademischer und beruflicher Ausbildungen können anerkannt werden. Auch Open Learning und Distance Learning können eingesetzt werden. Die Bearbeitung von Projekten im eigenen Unternehmen kann Kursbesuche ersetzen oder gemeinsam mit diesen erfolgen. Eine ebenso breite Palette gibt es bei den Beurteilungsmethoden. Diese Flexibilität wirft natürlich das Problem der Einhaltung eines einheitlichen Niveaus auf.

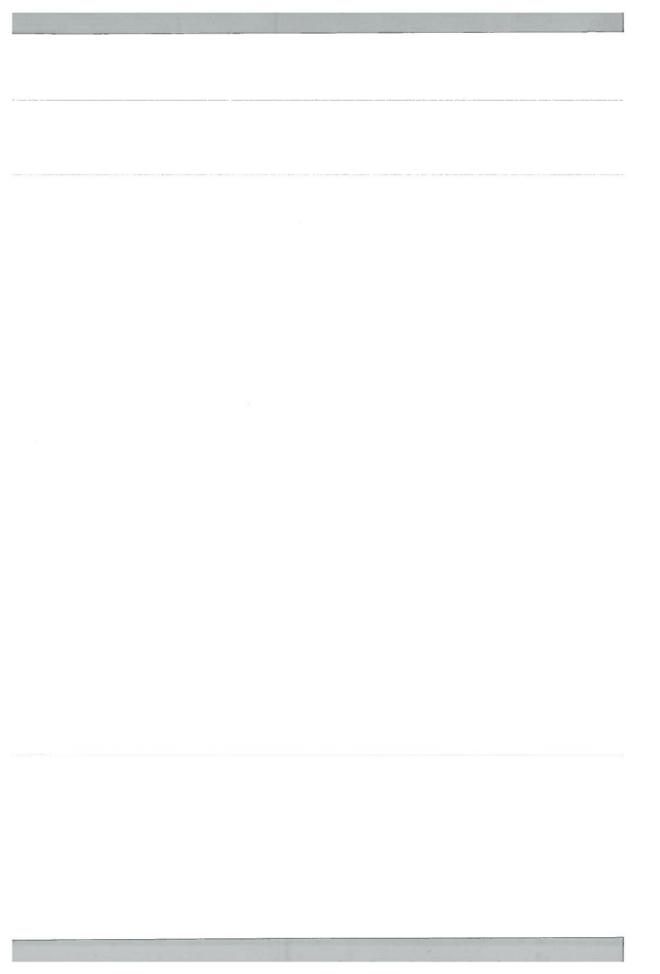
Das White Paper mit seinen einschneidenden Änderungen der gesamten institutionellen Trainings-Infrastruktur des Landes wirkt sich auch auf Führungskräftetraining und -entwicklung aus: Die Arbeit am "National Occasional Qualifications System", der Erstellung nationaler Kompetenzstandards, wird für den Managementbereich durch das CMED vorangetrieben. Weiters werden in Zusammenhang mit den TECs und deren Local Employer Networks (LENs) speziell auf Managementtraining und -entwicklung bezogene MCI-Networks gebildet. 1989 wurden bereits 12 solcher Netzwerke eingerichtet. Diese sollen insbesondere den Informationsaustausch und die Partnerschaft von Groß- und Kleinbetrieben im Rahmen der Weiterbildung unterstützen (dafür sind im Business Growth Training Programme finanzielle Unterstützungen vorgesehen).

Gerade die Entwicklungen bei den Gestaltungsformen von "Master of Business Administration"-Programmen sind charakteristisch für die Änderungen im Gebiet der Führungskräfteentwicklung (siehe Kap. IV-12.). Als wesentlichste Trends zeichnen sich ab:

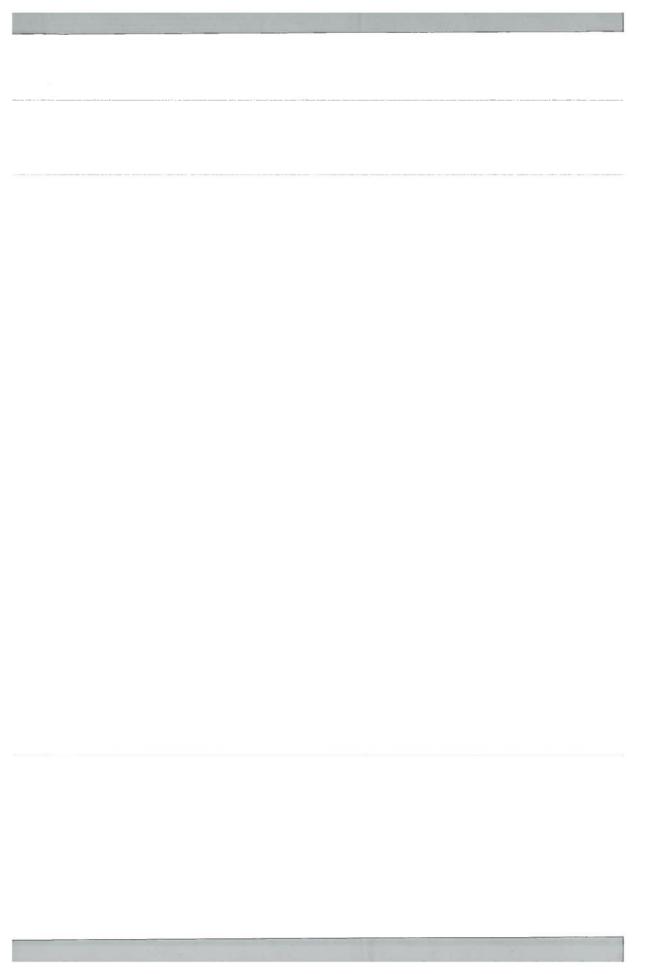
- starker Anstieg der Teilnehmerzahlen
- stärkere Praxisorientierung und intensivierte Zusammenarbeit mit Unternehmen, damit zusammenhängend
- Einsatz von methodisch-didaktischen Neuerungen
- Teilzeit- und Sandwichprogramme
- starker Anstieg insbesondere von Distance Learning MBAs und Teilzeit-MBA-Programmen
- auf Teilnehmerbedarf abgestimmte Block- und Wochenendkurse
- Consortia- und In-Company MBAs in vielfältigen Formen
- Zusammenarbeit zwischen Colleges und Universitäten (um universitäre Grade verleihen zu können)
- Entwicklung von Programmen mit europäischem Fokus (z.B. von EAP Oxford und Cranfield zusammen mit ausländischen Partnern)

Generell zeigten sich in den durchgeführten Erhebungen einige zukünftige Schlüsselprobleme in der Managementent-wicklung (siehe Kap. IV-13.):

- Die Knappheit an (geeigneten) Trainern und Beratern
- Einbeziehung von Teilnehmern aus Klein- und Mittelbetrieben
- Bildungsberatung und die Schaffung von Datenbanken für Trainingsangebote im Managementbereich
- Qualitätsprobleme beim Angebot
- Integration von Managemententwicklung und strategischer Unternehmensführung
- das Problem der Ausbildung von "Euro-Managers"



11.	Übersicht über	das Bildung	jssystem		



II. ÜBERSICHT ÜBER DAS BILDUNGSSYSTEM

1. Kompetenzverteilung im Bildungswesen

Die Zuständigkeit für die Verwaltung des Bildungswesens im Vereinigten Königreich ist auf drei Ebenen verteilt (LEWIS 1980, S. 21ff.): Ministerien, Gemeinden/Regionen, sowie die Ausbildungseinrichtungen selbst.

Das Department for Education and Science (DES) ist für alle Aspekte des Bildungswesens in England sowie für die Beziehungen der Regierung zu den Universitäten und deren finanzielle Unterstützung in ganz Großbritannien verantwortlich. Die Minister für Wales, für Schottland und für Nordirland sind in ihren Ländern voll verantwortlich für das Bildungswesen außerhalb des Hochschulbereiches.

Die Ministerien legen Mindestanforderungen für das landesweite Bildungswesen fest, deren Einhaltung von der Schulaufsichtsbehörde (Her Majesty's Inspectorate - HMI) überwacht wird. Ihrer Aufsicht unterliegen alle öffentlich oder privat finanzierten Schulen und Lehranstalten.

Die Kompetenzen für Bildungsfragen liegen bei den 122 örtlichen Behörden (Local Educational Authorities - LEAs). Sie werden aus örtlichen Steuern und staatlichen Zuschüssen finanziert. Den LEAs obliegt es, für ein angemessenes öffentliches und privates Bildungsangebot innerhalb ihres Gebietes zu sorgen, und zwar von der Vorschulerziehung bis zur weiterführenden Bildung für "16+" (über 16jährige). Die lokalen Behörden sind auch für die Einrichtung, die Unterhaltung und den Betrieb der Lehrgebäude verantwortlich, ebenso für die Einstellung und Bezahlung der Lehrkräfte

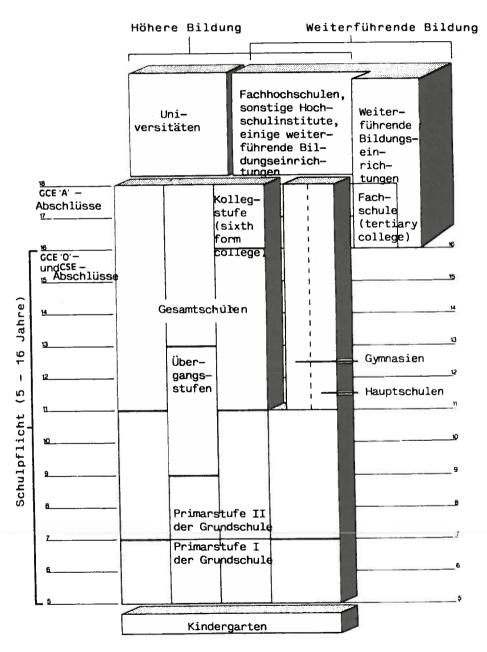
sowie für die Lehrpläne und Lehrmaterialien. Diese Aufgaben werden meist vom Lehrpersonal übernommen.

In England und Wales gibt es etwa 30.000 öffentlich finanzierte Schulen, davon ca. ein Drittel "voluntary schools" (meist von Religionsgemeinschaften getragen). Jede Schule hat einen Verwaltungsrat (board of governors), der aus von der örtlichen Bildungsbehörde ernannten Vertretern besteht.

2. Schulpflicht

Die Schulpflicht in England und Wales beginnt mit 5 Jahren und endet in der Regel mit dem 16. Lebensjahr (ordinary level, "O"-level). Um den "A-level" (advanced level) zu erreichen, der für die Zulassung zu einem Universitätsstudium erforderlich ist, sind in der Regel zwei weitere Schuljahre vorgesehen (Abb. 1). Dabei spezialisieren sich die Schüler in der Regel auf zwei oder drei Fächer.

Abb.1: Aufbau des Bildungswesens im Vereinigten Königreich (Quelle: CEDEFOP)



3. Sekundarschulbildung

Mit 11 Jahren erfolgt der Übertritt in die Sekundarschule. Über 90 % der Schüler besuchen integrierte Gesamtschulen (comprehensive schools) ohne Aufnahmsprüfung, von denen es wieder unterschiedlichste Organisationsformen gibt. Die meisten der anderen Kinder werden in "grammar schools" oder in "secondary modern schools" ausgebildet, zu denen sie nach einem Auswahlverfahren zugelassen werden (insgesamt ca. 8 %). Einige LEAs unterhalten auch "technical schools", in denen allgemeinbildender Unterricht mit besonderer Betonung technischer Fächer erteilt wird.

Nach 5 Jahren Unterricht im Sekundarbereich können die Schüler zu vom Department of Education and Science (DES) anerkannten Prüfungen antreten. Die wichtigsten Abschlußprüfungen waren das "Certificate of Secondary Education" (GCG 'O' - etwa dem Hauptschulabschluß entsprechend) sowie das "General Certificate of Education "A"-Level" (etwa der deutschen "Mittleren Reife" entsprechend). Diese beiden Qualifikationen wurden zum "General Certificate of Secondary Education (GCSE)" zusammengelegt, die ersten Prüfungen wurden 1988 abgehalten. Die Prüfungen werden von Prüfungsausschüssen abgenommen. Die Anwärter können sich für Prüfungen in wenigen oder mehreren Fächern entscheiden. Diese Prüfungen werden aber nicht von allen Schülern abgelegt.

Nach Beendigung der Schulpflicht mit 16 Jahren stehen den Jugendlichen mehrere Möglichkeiten offen:

weiterhin die Schule besuchen, u.U. bis zum Erreichen des "A"-Levels (mit 18 Jahren), der zum Hochschulzugang berechtigt.

- die Schule zu verlassen, die Vollzeitausbildung jedoch in weiterführenden Einrichtungen in Hinblick auf eine allgemein ausgerichtete oder berufsorientierte Befähigung fortzusetzen (sog. Non-advanced further education - NAFE).
- eine Beschäftigung aufnehmen, wobei auch eine Weiterführung der formalen Ausbildung als Teilzeitberufsschüler mit oder ohne finanzielle Unterstützung des
 Arbeitgebers möglich ist.
- an einem Jugendausbildungsprogramm des Department of Employment teilzunehmen (Youth Training Scheme - YTS), das eine praxisorientierte Kombination von on- und off-the-job-Training im Unternehmen von bis zu 2 Jahren Dauer vorsieht (siehe III.-1.9.).

4. Höhere Bildung

Full-Time Higher Education wird von 46 Universitäten, 35 Polytechnics und anderen Institutionen der höheren Bildung sowie von 800 kleineren Colleges angeboten. Viele führen auch Teilzeitstudien sowie kürzere Kurse für Erwachsene durch.

* Universitäten

Die Universitäten sind selbstverwaltete, autonome Institutionen. Sie werden großteils durch staatliche Zuschüsse (über das University Grants Committee, in dem Vertreter von Universitäten und der Wirtschaft sitzen) erhalten. Zusätzliche Finanzmittel werden durch Stiftungen, Studiengebühren, durch Einnahmen z.B. aus Auftragsforschung und Bera-

tungsleistungen für die Wirtschaft sowie Teilnahmegebühren an Kurzkursen aufgebracht. Die direkte staatliche Unterstützung ist allerdings in den letzten Jahren auf 77 % des Budgets zurückgegangen. Verstärkter Wert wird auf das kommerzielle Angebot von Seminaren, Kursen, Sommerschulen usw. gelegt. Der Universitätszugang wird durch Prüfungen geregelt. Das Verhältnis von Lehrpersonal zu Studenten beträgt etwa 1:10.

Der erste akademische Grad (Bachelors Degree) kann nach 3 bis 5 Jahren Studium ab dem 18. Lebensjahr erworben werden. Es gibt auch ein erstes "Higher Diploma", das in zwei bis drei Jahren erworben werden kann und das auf einen "Degree Course" angerechnet werden kann.

Für einen Masters Degree benötigt man zusätzlich ein bis drei Jahre. Dieser kann durch eine Prüfung ("by examination") oder durch Forschungsarbeiten ("by research") erworben werden. Zuvor ist es auch möglich, nach einem Jahr Studium ein "Post Graduate Diploma" zu erlangen.

Das Doktorat erfordert weitere zwei Jahre oder mehr und verlangt spezialisierte Forschungsarbeit (thesis).

* Polytechnics

Polytechnics sind den Universitäten gleichgestellt, aber eher berufsorientiert ausgerichtet. Sie bieten meist eine breite Palette von Weiterbildungsmöglichkeiten unterschiedlicher Dauer an. Es können Studien belegt werden, die zu einem First Degree oder höheren Abschlüssen führen, aber auch Kurse, die mit Prüfungen der wichtigsten Berufskörperschaften abgeschlossen werden. 1988/89 inskribierten in England und Wales ca. 300.000 Ganztagsstudenten an Polytechnics.

* Colleges und Institutes of Higher Education

Diese sind den Polytechnics ähnlich, aber kleiner. Sie bieten mehr Kurse auf niedrigerem Niveau an, es gibt kein "Degree Level Work".

Studenten von Vollzeit First-Degree-Kursen erhalten Studienbeihilfen (mandatory awards), vergleichbare Unterstützungen erhalten auch mehr als 90 % der Vollzeitstudenten in Advanced Courses. Beihilfen für andere Kurse und Teilzeitstudien liegen im Ermessen der jeweiligen LEAs (discretionary awards).

An Studenten, die Advanced Courses absolvieren, verleiht das Council for National Academic Awards (CNAA) akademische Qualifikationen, die vom Niveau her mit den von Universitäten verliehenen Graden gleichgesetzt werden können. Der Anteil an technischen, wirtschaftlichen, im weitesten Sinne berufsbildenden Kursen ist hier viel höher als an den Universitäten.

5. Berufsorientierte Weiterbildung

Zu den wichtigsten Anbietern berufsorientierter Weiterbildung (Vocational Education and Training - VET) gehören

- öffentliche Institutionen (further and higher education institutions)
- Universitäten
- Colleges
- Skills Training Agency (mit ihren Skills Centres)
- private Anbieter
- Unternehmen

In England und Wales gibt es über 500 von den LEAs unterstützte Weiterbildungsinstitutionen. 350 davon bieten vor allem Non-Advanced Further Education (NAFE) (Weiterbildung unter dem GCE "A"-Level) an. 40 sind auf ein akademisches Gebiet spezialisiert. Weitere 100, darunter 30 Polytechnics, bieten vor allem Advanced Further Education (AFE) an.

Berufsbildende Qualifikationen und Abschlüsse im Rahmen der Weiterbildung können bei einer Reihe von Vocational Qualification Bodies erworben werden. Es handelt sich im wesentlichen um

- Verbände, die Prüfungen abnehmen oder Zeugnisse validieren (examining and validating bodies - EAVs)
- Berufsverbände (professional bodies)
- Industrial Training Organisations (ITOs) und öffentliche Testzentren (statutory testing facilities)

Die wichtigsten EAVs sind das Business and Technician Education Council (BTEC), City and Guilds of London Institute (C&G), die Royal Society of Arts (RSA), Pitman's Examination Institute, London Chamber of Commerce, Industry Examinations Board, in Schottland das Scotland Vocational Education Council (SCOTVEC).

Die EAVs beschränken sich entweder wie BTEC darauf, Kursprogramme anzuerkennen, wobei die Veranstalter selbst die Prüfungen durchführen (u.U. mit externer Überwachung); andere wie RSA und C&G sind selbst vor allem mit Prüfungen beschäftigt. Alle diese Körperschaften sind jedoch auch in der Curriculumentwicklung tätig und kooperieren mit Arbeitgebern und Weiterbildungsanbietern. C&G führt z.B. auch auf kommerzieller Basis Tests für Unternehmen durch.

In England und Wales gibt es etwa 250 Berufsverbände, die Prüfungen abnehmen und Qualifikationen akkreditieren, wobei die jeweilige Praxis sehr unterschiedlich ist. Beispiele sind das Royal College of Surgeons oder das Institute of Chartered Accountants.

Auch die ITOs sind in der externen Überprüfung und Akkreditierung von Tests von Fähigkeiten und Kenntnissen tätig, sie kooperieren mit den EAVs und stellen z.T. gemeinsame Zertifikate aus.

Diese Vielzahl unterschiedlicher Abschlüsse vermindert die Transparenz und führt zu Problemen mit der Einschätzung der jeweiligen Zertifikate. Deshalb wurde 1986 das National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) gegründet, um das bereits bestehende Berufsqualifikationssystem in England, Wales und Nordirland zu reformieren. Es fungiert als eine Art Dachorganisation mit dem Ziel, alle im Vereinigten Königreich von verschiedenen Institutionen und Verbänden vergebenen Qualifikationen in ein überschaubares Rahmenwerk einzuordnen. Das Council entwickelte dazu ein System (National Vocational Qualification), innerhalb dessen alle Qualifikationen bestimmten Ebenen zugeordnet werden können. Ziele dieses landesweiten Systemes sind, den Wert von Zertifikaten sowohl bei Arbeitgebern als auch Teilnehmern transparent zu machen, eine Vielfalt und Flexibilität des Bildungsangebotes zu fördern, verläßliche Test- und Prüfungsmodalitäten einzuführen sowie die Kooperation zwischen dem Weiterbildungssystem und den Vereinigungen, die Qualifikationen vergeben, zu fördern. Als mögliche Schwachpunkte werden die fehlende Anerkennung von Lernerfolgen, die außerhalb formal organisierter Weiterbildung erworben wurden, sowie eine Tendenz zu vorwiegend wissenszentrierten Prüfungen gesehen.

Das NCVQ wird dabei die von Weiterbildungsträgern vergebenen Zertifikate indossieren und akkreditieren, wenn sie den Standards des NCVQ entsprechen. Die Erstfinanzierung des Councils wurde vom Department of Employment und dem Department of Education and Science übernommen, in weiterer Folge soll sich das Council aber über Gebühren für das "endorsement" der Zertifikate finanzieren.

6. Finanzierung und steuerliche Behandlung von Weiterbildungsmaßnahmen

Arbeitgeber müssen die Kosten für die berufliche Weiterbildung ihrer Arbeitnehmer selbst aufbringen. Eine Ausnahme bildet lediglich das Youth Training Scheme (YTS) oder das neue Business Growth Training Programme (BGT). Allerdings macht der Beihilfenanteil weniger als 3 % der Gesamtaufwendungen der Arbeitgeber aus.

Bei den Unternehmen sind die Aufwendungen für berufliche Weiterbildung steuerlich in der Periode, in der sie angefallen sind, absetzbar. Gewährte staatliche Trainingsbeihilfen werden als Einkommen behandelt und sind zu versteuern. Investitionen im Bildungsbereich werden wie alle anderen Investitionen behandelt und können abgeschrieben werden.

Einzelpersonen in Weiterbildungsmaßnahmen werden finanziert durch Unterstützung durch die Familie, Zuwendungen und Stipendien von Stiftungen, durch Arbeitgeber, Bankkredite, über Kinderbeihilfe, Arbeitslosenunterstützung sowie durch Beihilfen (grants, awards) finanziert.

Pflichtbeihilfen (Mandatory Awards) werden für den Besuch bestimmter Kurse, vor allem First-Degree-Studien und ähnliche Kurse sowie auch BTEC Higher Diplomas von den lokalen Schulbehörden (LEAs) gewährt. Weiters gibt es Beihilfen, die im Ermessen der jeweiligen Behörde liegen und entweder der Höhe der Pflichtbeihilfen entsprechen oder geringer sind (discretionary awards). Ca. 12 % der 16jährigen erhielten solche Beihilfen. Generell decken sie nicht die Lebenshaltungskosten und erfordern einen Beitrag der Familie.

Zusätzlich können aus sponsorship schemes der Arbeitgeber bis zu jährlich 2.000 Pfund bezogen werden.

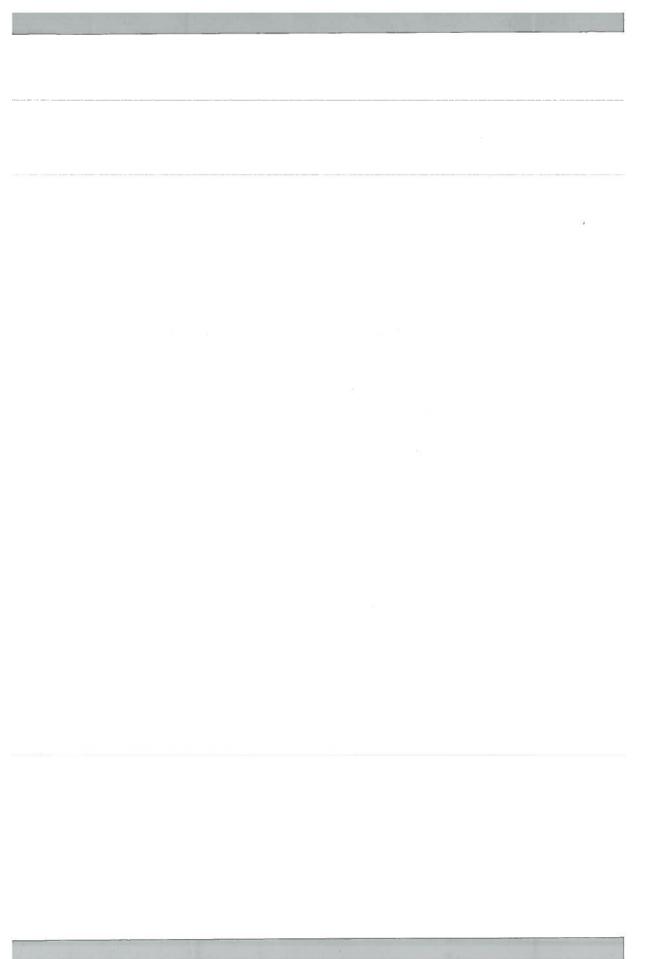
Es gibt aber kaum Beihilfen der LEA für Teilzeitstudien. Auch die Arbeitslosenbeihilfe (UB, SuppB) kann nur dann für Teilzeitstudium beansprucht werden, wenn der Studierende arbeitswillig und bereit ist, das Studium abzubrechen, wenn ein Arbeitsplatz verfügbar ist; d.h. diese Beihilfen sollen nicht für ein Vollzeitstudium eingesetzt werden.

Weiters gibt es Beihilfen (Training Allowances) für Teilnehmer am YTS-Programm und anderen Programmen im Rahmen des Employment Training, die meist zumindest der Höhe der zustehenden Arbeitslosenbeihilfe entsprechen.

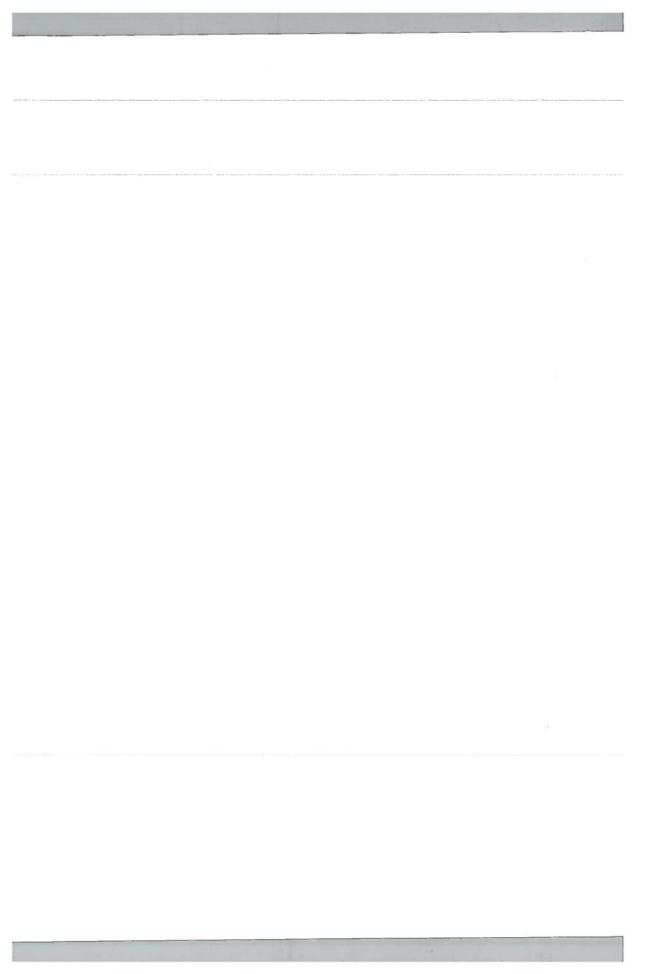
Das Department of Employment (DE) hat auch "Career Development Loans" eingeführt, bei denen Bankkredite bis zu 80 % der Kursgebühren aufgenommen werden können. DE übernimmt dabei die Zinsen.

Die gewährten Stipendien und YTS-Beihilfen sind steuerfrei. Arbeitslosenbeihilfen (und alle anderen Beihilfen, die Arbeitseinkommen ersetzen) dagegen nicht.

Unternehmensangehörige, deren berufliche Weiterbildung vom Arbeitgeber finanziert wurde, brauchen diese nicht zu versteuern, wenn es sich um berufsorientierte und -notwendige Weiterbildung gehandelt hat.



			-46/31011111111111111111111111111111111111	
III. Betrie	bliche Weite	rbildung		
			 	_



III. BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG

Aufgrund der Bestimmungen des Industrial Training Acts von 1964 waren in sieben Wirtschaftszweigen Industry Training Boards (ITBs) eingesetzt worden, um adäquate Trainingsmaßnahmen zu garantieren. Sie konnten aufgrund eines "levy/grant-Systems" Beiträge von Unternehmen einheben und finanzierten damit überbetriebliche Trainingsmaßnahmen für die Unternehmen oder gewährten Zuschüsse für betriebliches Training. Arbeitgebern, deren Trainingsmaßnahmen gewisse Kriterien erfüllten, konnte ein Großteil der Abgabe erlassen werden.

In anderen Wirtschaftsbereichen waren ähnliche Einrichtungen auf freiwilliger Basis eingesetzt worden, die ebenfalls als Ziel die Hebung der Weiterbildungsmotivation und Entwicklung der Weiterbildungsaktivitäten ihrer Mitglieder verfolgen.

Für die Durchführung staatlicher Trainingsprogramme war die Manpower Services Commisson (später: Training Commission) eingerichtet worden. 1988 wurde eine neue Agentur, die Training Agency (TA) geschaffen, welche die Aufgaben der TC übernahm.

Hauptziele der TA sind:

- Verbesserung der Trainingsangebote, um Kenntnisse und Fähigkeiten entsprechend landesweit akzeptierter Standards zu erreichen
- Verbesserung der beruflichen Ausbildung Jugendlicher
- Förderung der Weiterbildung Erwachsener

In den letzten Jahren wurde allerdings das System der beruflichen Erwachsenenbildung aufgrund einer Reihe von empirischen Erhebungen zum Stand der betrieblichen Bildungsarbeit im Vereinigten Königreich tiefgreifenden Änderungen unterzogen.

1. Entwicklungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung

1.1. Das White Paper und seine Zielsetzungen

Im Dezember 1988 wurde von der Regierung das White Paper "Employment in the 1990s" veröffentlicht. Es handelt sich hier um einen Vorschlag für eine einschneidende Änderung der institutionellen Rahmenstruktur, der Organisation und Finanzierung von Trainingsmaßnahmen.

Der auf Training bezogene Abschnitt des Diskussionspapieres enthielt folgende Vorschläge:

- Gründung einer National Training Task Force zur Beratung des Arbeitsministers
- Errichtung eines landesweiten Netzwerkes von regionalen Training and Enterprise Councils (TECs) unter Federführung der regionalen Unternehmen
- Lancierung eines umfassenden "Business Growth Programmes" durch die Training Agency
- Beratungen mit den (aufgrund des Industrial Training Acts) eingerichteten Industrial Training Boards über ihre Auflösung bzw. Umwandlung in nicht-öffentliche Vereinigungen
- Privatisierung der Skills Training Agency (STA)

Die zentrale Bedeutung laufender Aus- und Weiterbildung für alle Erwerbstätigen wird im White Paper ebenso betont wie die wichtige Rolle der Arbeitgeber bei der Gestaltung der Weiterbildung nicht nur in ihrem Unternehmen, sondern auch in ihrer Region. Die bedeutendste Veränderung stellt die Übertragung und Dezentralisierung der Weiterbildungsaufgaben an neu einzurichtende regionale TECs dar.

Das White Paper weist der Regierung die Rolle zu, die Rahmenbedingungen zur Erleichterung von Trainingsaktivitäten zu schaffen. Das Rahmenwerk umfaßt drei Ebenen: Landesweite Ebene, Wirtschaftszweige und lokale Ebene (vgl. Abb. 2)

Abb. 2: The New Framework of the Training Infrastructure

NATIONAL LEVEL National Training Task Force
Training Agency (TA)

INDUSTRY LEVEL Industry Training Organisation (ITO)

LOCAL LEVEL Training and Enterprise Council (TEC)

1.2. Auflösung der Industry Training Boards

Zur Umstrukturierung des Weiterbildungssystemes gehört die Umwandlung der bisherigen, aufgrund des Industrial Training Acts eingerichteten Industrial Training Boards. Ihre Funktion wird von den lokalen TECs übernommen werden, die nicht mehr öffentlich-rechtliche Institutionen sein werden. Mit Ende 1989 stand fest, daß 6 der 7 noch bestehenden Industry Training Boards (und zwar engineering, road transport, hotel and catering, clothing and allied products, plastics processing, offshore-petroleum) innerhalb der nächsten drei Jahre aufgelöst werden, nur der Construction Industry

Training Board wird aufgrund der Wünsche der Unternehmen weiterhin bestehen bleiben.

1.3. Einrichtung von Training and Enterprise Councils

Die Einrichtung der TECs ist ein integraler Bestandteil der neuen Weiterbildungs-Infrastruktur.

Innerhalb der nächsten drei bis vier Jahre sollten in England und Wales 80 TECs eingerichtet werden, die insgesamt für öffentliche Weiterbildungsaufwendungen von über 3 Milliarden Pfund zuständig sein sollen. 20 ähnliche Einrichtungen werden in Schottland geschaffen.

Sie erhalten eine Gründungs-Subvention von ca. 100.000 Pfund pro TEC und entwickeln vorerst dreijährige Geschäftspläne, welche die Basis für Kontraktverhandlungen mit dem Department of Employment bieten. Diese Pläne schließen u.a. eine Analyse des lokalen Arbeitsmarktes, der vorhandenen Weiterbildungsangebote und einen detaillierten Arbeitsplan für das erste Geschäftsjahr ein.

Die TECs werden nicht mehr (wie die Industrial Training Boards) Körperschaften des öffentlichen Rechts sein. Ihr Status wird denen gemeinnütziger Körperschaften entsprechen, die sowohl öffentliche als auch private Gelder verwalten können. Sie werden auch nicht mehr die Möglichkeit haben, aufgrund eines "levy/grant-Systems" Beiträge einzuheben. Es wird vielmehr erwartet, daß sie - über die staatliche Teilfinanzierung für die Durchführung bestimmter Trainingsprogramme hinaus - über freiwillige Beiträge der lokalen Unternehmen und durch den Verkauf ihrer Dienstleistungen und Programme sich selbst finanzieren. Der Vertrag der TA mit TECs, die nicht kostendeckend arbeiten, kann auch gekündigt werden.

Jedes TEC wird eine unabhängige Gesellschaft sein, die durch eine Führungskraft aus dem Bereich der privaten Wirtschaft geleitet werden soll. Jedes TEC wird über einen ständigen Vertrag mit der Training Agency verfügen. Teil ihrer Aufgabe wird die Durchführung einer Reihe von staatlich finanzierten Programmen sein, wie z.B. Youth Training Scheme, Employment Training, Business Growth Training, Small Firms Counselling und das Enterprise Allowance Scheme (siehe dazu III-1.7., 1.8. und 1.9.).

Zu ihren Aufgaben wird - unter Berücksichtigung der Örtlichen Arbeitsmarktsituation - die Erstellung von Trainingsangeboten vom Fachtraining bis hin zu Managementfortbildung und Umschulungsmaßnahmen für Arbeitslose sein, weiters auch Programme zur Entwicklung und Förderung der regionalen Unternehmen. Insbesondere werden sie für Aus- und Weiterbildungsangebote für Kleinbetriebe zuständig sein.

Generell soll jedes TEC Projekte und Programme initiieren und durchführen, mit denen die "Effizienz des lokalen Trainingsangebotes gehoben werden kann". Dafür soll jedem TEC ein Local Initiative Fund von durchschnittlich 250.000 Pfund zur Verfügung stehen. Dieser wird durch einen staatlichen Leistungsbonus noch aufgestockt, soferne das TEC die vorgegebenen Leistungsziele überschreitet.

Zusätzlich kann und soll jedes TEC sich über die lokalen Arbeitgeber und andere Quellen finanzieren. Die Regierung wird diese zusätzlichen Finanzmittel verdoppeln, und zwar bis zu einem Betrag von 125.000 Pfund pro TEC oder insgesamt 10 Millionen Pfund für Großbritannien.

Jedes TEC wird über ein Durchschnittsbudget von über 20 Millionen Pfund verfügen (bis zu 50 Millionen Pfund). Der

Einzugsbereich wird ca. 250.000 Erwerbstätige umfassen. Das TEC wird bis zu 50 Angestellte beschäftigen, wobei die bisherigen örtlichen Mitarbeiter der Training Agency in den Mitarbeiterstab der TECs übernommen werden.

Der Vorstand der TECs wird sich zu zwei Dritteln aus Top-Führungskräften der Privatwirtschaft zusammensetzen, der Rest kommt aus dem Erziehungsbereich, Gewerkschaften, aus anderen freiwilligen Organisationen und dem öffentlichen Bereich.

Die Standortfrage ist noch nicht vollständig geklärt, aber die örtlichen Handelskammern werden eine bedeutende Rolle spielen. Bei den Handelskammern war bereits bisher mehr als die Hälfte der insgesamt 110 Local Employer Networks (LENS) angesiedelt (die jetzt als Startrampe für die neuen Networks genutzt werden), 60 Handelskammern waren bisher bereits die örtlichen Managing Agents des YTS-Programmes für über 14.000 Jugendliche, und 10.000 Ausbildungsplätze im Rahmen des Employment Training Programmes wurden durch die Handelskammern organisiert (vgl. III-1.8. und 1.9.).

Mit April 1990 wurden die ersten 13 TECs gegründet. Die weiteren Gründungen sind jedoch derzeit mit Schwierigkeiten bei Finanzierung und Problemen mit zu engen und bürokratischen Regelungen belastet. Die Gründungsphase der TECs und die Kontraktverhandlungen mit der Training Agency werden dadurch überschattet, daß seitens der Regierung überraschend eine 30%ige Kürzung der staatlichen Zuwendungen, insgesamt über 350 Millionen Pfund, ohne vorherige Information der TECs vorgenommen wurde. Seitens des Department of Employment wird als Ursache für diese Entscheidung ein demographischer Wandel (insbesondere die sinkende Anzahl von Schulabsolventen) angegeben. Ein Vorschlag der Regierung zielt darauf hinaus, daß Unternehmen, die Trainingsmaßnahmen finanzieren, Steuerfreibeträge erhalten sollten.

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, daß die Unternehmen schlußendlich die Aufwendungen finanzieren. Schwierigkeiten für die neugegründeten bzw. noch zu gründenden TECs bestehen neben der überraschenden Kürzung der staatlichen Beiträge darin, daß einerseits nur mehr einjährige Verträge mit dem DES abgeschlossen werden, während andererseits die TECs Staatsangestellte (frühere Angestellte der Regionalstellen der Training Agency) übernehmen müssen und diese auf mehrere Jahre hinaus nicht kündigen dürfen. Zusammen mit der aufwendigen, als bürokratisch empfundenen menarbeit mit den Zentralstellen führt dies derzeit zu starken Bedenken bei Gründungsüberlegungen für die neuen TECs. Dies zeigte auch eine jüngst präsentierte Befragung von COOPERS & LYBRAND. Insgesamt dürfte sowohl für die Conservative Party als auch die Labour Party die Frage von Aus- und Weiterbildung, insbesondere die "skills gap", ein bedeutsames Wahlkampfthema werden.

Es ist weiters geplant, auf Ebene der einzelnen Wirtschaftsbereiche Gremien, die nicht dem öffentlichen Recht unterliegen (non-statutory "Industry Training Organisations"- ITOs) durch die Arbeitgeber einzurichten. Ihre Aufgabe soll sein, für den jeweiligen Wirtschaftszweig Trainingsstandards zu entwickeln. Die Mitgliedschaft bei diesem Gremium soll auf freiwilliger Basis erfolgen.

Ausdrücklich begrüßt wird im White Paper auch die Einrichtung des neuen National Council of Industry Training Organisations. Dieses wurde von einer Mehrheit der (schon gegründeten) ITOs eingerichtet und soll dem Informationsund Unterlagenaustausch sowie insbesondere der Publikation von "cases of good practice" dienen.

1.4. Einrichtung der National Training Task Force

Auf landesweiter Ebene ist es die Aufgabe der Regierung, Grundsätze für die Förderung des Trainings zu entwickeln. Diese Aufgabe wird durch die 1989 vom Department of Employment eingerichtete "National Training Task Force" wahrgenommen. Dieses Gremium ist eine Arbeitsgruppe von 15 höchstrangigen Vertretern aus der Wirtschaft (insgesamt 2/3 des Gremiums) und der öffentlichen Verwaltung. Eine wesentliche Aufgabe der Task Force ist es auch, die Entwicklung der TECs zu überwachen und generell die betriebliche Weiterbildung zu fördern.

1.5. Das Occupational Standards Programme

Parallel zu den beschriebenen strukturellen Umgestaltungen betreibt die Training Agency eine Reform des Systems von Berufsqualifikationen mit dem Ziel, bis 1991 zu landesweit abgestimmten Standards als Grundlage für Trainingsprogramme zu kommen ("Occupational Standards Programme").

Die Unternehmen sollen dazu motiviert werden, Kriterien zu entwickeln, anhand derer die arbeitsplatzbezogene Kompetenz der Mitarbeiter überprüft werden kann.

Diese Standards wären gleichzeitig die Basis von "National Vocational Qualifications des National Council for Vocational Qualifications" (NCVQ, siehe Kap. II-5.). Sie könnten damit als Orientierungsgrundlage für Weiterbildungsanbieter dienen und wären die Grundlage für eine Akkreditierung der von einzelnen Berufsverbänden verliehenen Berufsqualifikationen durch das NCVQ.

Für den Bereich der Managemententwicklung werden solche Standardkompetenzen vom Council for Management Education and Development (CMED) entwickelt (vgl. Kap. IV-7.).

1.6. Privatisierung der Skills Training Agency (STA)

Die Skills Training Agency ist eine staatliche Einrichtung, die landesweit in ihren 60 Skill Centres Trainingsprogramme durchführt. Sie bietet vor allem handwerklich und fachtechnisch orientierte Ausbildungsprogramme sowie Kurse für die supervisor-Ebene, Umschulungskurse für Arbeitslose im Rahmen des Employment Trainings-Programmes (ET, siehe Kap. III-1.8.) und auch off-the-job-Module im Rahmen anderer Programme an. Etwa 90 % des Budgets entfallen auf Kurse, die durch die Training Agency (d.h. das Department of Employment) finanziert werden. In letzter Zeit werden zunehmend auch Kurse für neue Technologien, Verkaufstraining usw. angeboten und auch für Unternehmen direkt durchgeführt.

Die STA hat in den vergangenen fünf Jahren nur einmal ausgeglichen bilanziert, der Verlust beläuft sich 1989 auf ca. 20 Millionen Pfund. Eine Studie von DELOITTE u.a. hat allerdings ergeben, daß sich bei einer Reduzierung auf gewisse Kernbereiche die STA selbst erhalten könnte. Es wird deshalb seitens der Regierung ein Verkauf an Privatpersonen, z.B. in Form eines Management Buy Out, angestrebt.

1.7. Einrichtung des Business Growth Training-Programmes

Im Zuge der aufgrund des White Paper erfolgenden Umstrukturierungen wurde vom Department of Employment das Business Growth Training Programme ins Leben gerufen. Das BGT integriert eine Reihe schon bisher verfügbarer staatlicher Förderungsprogramme im Zusammenhang mit Weiterbildung von Mitarbeitern und Unternehmensleitung und Unternehmensgründungen (wie z.B. Local Grants to Employers, Local Collaborative Projects, National Priority Skills Scheme). Es handelt sich hauptsächlich um einen Versuch, die bisher unkoordinierten einzelnen Programme in einen geschlossenen Rahmen zu bringen.

Der Budgetumfang beträgt 55 Millionen Pfund. Für Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern können Unterstützungen bis zu 15.000 Pfund gewährt werden, mit denen 50 % des Aufwandes für externe Beratungs- und Trainingsleistungen abgegolten werden.

Den Unternehmen werden folgende Optionen angeboten:

- o Bearbeitung eines Handbuches zur Unternehmensdiagnose und Planung der Weiterbildung, wobei begleitend ein Workshop besucht oder Beratungshilfe im Unternehmen angefordert werden kann
- o Maßgeschneiderte Weiterbildung für Führungskräfte und die Unternehmensleitung, insbesondere von Kleinbetrieben
- o Beziehung externer Berater für Unternehmensentwicklung, wobei ein Fokus auf der Selbst-Entwicklung der Manager und Trainingsmaßnahmen für die Mitarbeiter liegt
- o Weiterbildungspartnerschaften mehrerer Unternehmen (zwischenbetriebliche Weiterbildung)
- o Förderung innovativer Trainingsprojekte in Unternehmen

1.8. Weiterführung des Employment Training-Programmes

Das Employment Training (ET) Programm läuft seit 1988 und ist für Personen, die bereits länger als 6 Monate arbeitslos sind (mit gewissen Ausnahmen) gedacht. Grundgedanke ist es, Fortbildung und Umschulung in einer betrieblichen Umgebung durchzuführen, um größere Vermittlungschancen zu haben. Es handelt sich dabei um eine Mischung von off-thejob-Training und angeleitetem Training am Arbeitsplatz, um möglichst praxisrelevante Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben zu können.

Die Trainingsmaßnahmen werden individuell festgelegt. Der Bewerber führt dazu vorerst ein Gespräch ("restart interview") mit einem unabhängigen lokalen "Training Agent". Unter Berücksichtigung der vorhandenen und angestrebten Qualifikation und der Arbeitsmarktsituation wird ein individueller Maßnahmenplan ("action plan") erstellt. Aufgrund dieses Trainingsplanes organisiert ein lokaler Training Manager (ein Angestellter der TA bzw. eines TECs) die Trainingsmaßnahme und sucht geeignete Weiterbildungsträger und Unternehmen aus. Die Weiterbildung beinhaltet off-thejob-Trainingsmaßnahmen, welche meist in den lokalen Skill Centres der Skills Training Agency durchgeführt werden, die Arbeit an Projekten und vor allem Praxis in einem Unternehmen. Je nach Trainingsplan werden unter Umständen auch weitere externe Trainingsanbieter, Colleges usw. herangezogen. Die Dauer der Maßnahme wird zwischen Training Manager, dem Bewerber und dem Unternehmen vereinbart, darf aber ein Jahr nicht übersteigen.

Zielgruppen des Programmes sind Arbeitslose, es gibt auch Programmversionen für arbeitslose Führungskräfte und Akademiker sowie Gründungsinteressenten. Teilnehmen können Personen zwischen 18 und 59 Jahren (Ausnahmen möglich). Das

Training wird normalerweise als Vollzeitmaßnahme durchgeführt. Es wird vom Training Manager als Berater überwacht, bei erfolgreichem Abschluß gibt es eine finanzielle Prämie, Hilfestellung bei der Arbeitsplatzsuche sowie ein detailliertes Zeugnis des jeweiligen Arbeitgebers.

Für die Dauer des Trainingsprogrammes werden die Arbeitslosenunterstützung sowie weitere Beihilfen weiter ausbezahlt, zuzüglich einer training allowance von 10 Pfund und dem Ersatz von Reisekosten. Wird das Training nicht angetreten oder vorzeitig beendet, hat dies keinen Einfluß auf die Arbeitslosenunterstützung.

Employment Training wurde von der Training Commission, der Confederation of British Industry, TUC, Handelskammern und anderen Körperschaften und Berufsvereinigungen konzipiert und wird jetzt von der Training Agency durchgeführt. Es kombiniert bzw. ersetzt verschiedene bestehende Programme (das bedeutendste davon ist das "Community Programme", in dessen Rahmen Langzeitarbeitslose bis zu einem Jahr lang beschäftigt wurden).

Employment Training ist das größte jemals in Großbritannien durchgeführte Trainingsprogramm. Es hat ein jährliches Budget von ca. 1,4 Milliarden Pfund. Angepeilt wurde die Teilnahme von 600.000 Personen jährlich in der Dauer von etwa 6 Monaten, wobei in allen Trainingsplänen ein beträchtliches Ausmaß an betrieblicher Weiterbildung enthalten sein sollte. Dieses Ziel wurde bisher nicht erreicht: Bis zum Oktober 1989 haben etwa 200.000 Teilnehmer an diesem Programm teilgenommen.

Ca. ein Drittel der Teilnehmer war zuvor länger als 2 Jahre arbeitslos, und 12 % sind Behinderte. Es zeigte sich, daß seitens der Interessenten große Nachfrage nach Training in den Kulturtechniken bestand (mehr als 20 % der Langzeitar-

beitslosen äußerten hier Bedarf).

Im April 1989 wurde eine Evaluationsstudie "Employer Involvement in Adult Training Initiatives" von John ATKINSON und Michael MEAGER vom Institute of Manpower Studies veröffentlicht. Der Bericht kommt zum Schluß, daß das ET-Programm von vielen Betrieben nicht angenommen wird. Seitens der Betriebe wird die Arbeit der Training Agency (d.h. der Training Manager) als bürokratisch, desorganisiert, kompliziert, ineffizient und ungenügend auf den Umgang mit Top-Management im Unternehmen vorbereitet beschrieben. Daraus resultiert eine eher zurückhaltende Haltung der Wirtschaft gegenüber dem ET-Programm. Da die ersten Teilnehmer ihr Programm erst im Laufe des Jahres 1989 beendeten, ist der Meinungsbildungsprozeß allerdings noch voll im Gange. Überdies zeigte sich in einigen Erhebungen, daß mehr als die Hälfte der Unternehmen über das ET-Programm nicht Bescheid wußte.

Bisher haben ca. 13.000 Unternehmen am ET-Programm teilgenommen. Im Oktober 1989 hatten erst 48 Großunternehmen als
"national providers" Verträge direkt mit der TA über die
landesweite Bereitstellung betrieblicher Ausbildungsplätze
für ET abgeschlossen (was aber immerhin fast 50.000 der
placements ausmacht).

In Diskussion ist derzeit der verstärkte Einsatz von "costumized trainings", d.h. Trainingsmaßnahmen, die auf Unternehmen hin maßgeschneidert sind. Dafür sichert das Unternehmen Absolventen entweder einen fixen Arbeitsplatz oder zumindest ein Bewerbungsgespräch zu (siehe Personnel Today, 11. Juli 1989, S. 24).

1.9. Weiterführung des Youth Training Scheme

Das Youth Training Scheme (YTS) wurde in Großbritannien 1983 eingeführt. Eine der Ursachen seiner Einführung war, daß die Lehre ("apprenticeship") mit einer durchschnittlichen Lehrzeit von 4 Jahren (vgl. dazu LEWIS 1980, S. 53ff.) an Bedeutung stark abgenommen hat. So gab es z.B. 1983 noch 63.000 apprenticeships, 1987 nur noch 10.777 (zum Vergleich: In der Bundesrepublik Deutschland gab es 1987 etwa 1,8 Millionen Lehrverträge).

Es bietet 16jährigen Schulabgängern ein zweijähriges Trainingsprogramm (17jährigen ein einjähriges). Im zweijährigen Programm sind mindestens 20 Wochen off-the-job-Training enthalten, daneben on-the-job-Training in einem Unternehmen. Ca. 40 % der Trainees besuchen off-the-job-Training in einem College oder einem anderen Trainingszentrum. Im ersten Jahr wird ein Grundlagentraining durchgeführt, im zweiten Jahr erfolgt eine Spezialisierung.

Zielgruppe sind alle 16- und 17jährigen, die nicht in Vollzeitausbildung oder in Beschäftigung stehen. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, eine anerkannte Berufsqualifikation oder "credits" für eine solche zu erwerben. Ihnen wird ein Zertifikat, das ihre Trainingserfahrungen und erreichte Qualifikationen bescheinigt, ausgestellt.

Seit 1988 wird jedem 16- bis 17jährigen ein YTS-Platz garantiert. 2,3 Millionen Jugendliche haben daran insgesamt bereits teilgenommen.

1987/88 nahmen 328.000 Jugendliche am Programm teil, derzeit sind es 375.000 Teilnehmer. Die staatlichen Aufwendungen sind von 875 Millionen Pfund im Jahr 1986/87 bis zu 1 Milliarde Pfund 1987/88 gestiegen. Ein Anstieg auf 1,2 Milliarden Pfund für den Zeitraum 1989/90 ist budgetiert.

Neben den beschriebenen drei staatlichen Trainingsprogrammen (BGT, ET und YTS) gibt es noch eine weitere Palette von Trainings- und Förderungsmaßnahmen (siehe DEG 1989). Die folgende Abb. 3 bringt einen tabellarischen Überblick.

Abb. 3: Employment, Training & Enterprise Programmes (Quelle: DEG 1989)

EMPLOYMENT	Restart Programme Restart Course Jobstart Allowance Jobstud Interview Scheme Jobshare YTS Community Industry Employment Training	7 8 9 10 11 12 14 15	Unengo o	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	0 0 0 0		chall ned in sine sizes	In dishe	eurs Ses	
EMPLOYMENT	Restart Course Jobstart Allowance Jobchubs Travel to Interview Scheme Jobshare YTS Community Industry	8 9 10 11 12 14	0 0 0	0 0 0	0 0					
EMPLOYMENT	Jobstart Allowance Jobchubs Travel to Interview Scheme Jobshare YTS Community Industry	9 10 11 12 14	0	0 0	•					
	Jobclubs Travel to Interview Scheme Jobshare YTS Community Industry	10 11 12 14	0	0	•					
	Travel to Interview Scheme Jobshare YTS Community Industry	11 12 14	•	0	•					+
	Jobshare YTS Community Industry	12	•	•	-			_	ı	١
,	YTS Community Industry	14		<u> </u>	•					t
	Community Industry		•			0	•	•	•	t
E		15	_		•	•	•	•	•	t
- ↓	Employment Training		0	•	•		•			t
Ì		16-17	•	•	•			•	•	t
- 1-	Business Growth Training	18-19	•	•		•		0	•	t
6	Business Enterprise Programme	20	•	•	•	•		•	•	t
ī	Training Access Points	21	•	•	•	•	•	•	•	t
7	Open Learning	22	0	•	•	•	•	•	•	t
7	Career Development Loans	23	•	•	•	•				t
	Small Firms Service	25	•	•	•		•	•	•	t
ENTERPRISE	Enterprise Allowance Scheme	26	•	•	•					t
掘	Tourism	27	•	•	•	•	•	•	•	t
e i	Loan Guarantee Scheme	28	•	•			•	•	•	t
E	Business Expansion Scheme	29	•	•			•	•	0	t
E	Employment Rehabilitation	30	•	•	•		•			t
S	Special Aids to Employment	30	0	0	•	•	•	•	•	t
S /	Assistance with Fares to Work	30	•	•	•	•	•	•	0	t
	Personal Reader Service	31	0	0	•	0	0	0	•	T
- 36	Sheltered Employment	31	•	•	•	•	•			t
8 7	Adaptations to Premises & Equipment Scheme	31	•	0		•	•	•	•	t
	lob Introduction Scheme	31	•	•	•		•	•	•	t

1.10. Der National Training Award

Zu den erfolgreichsten Initiativen zur Anerkennung und Bekanntmachung effizienter Aus- und Weiterbildungsaktivitäten zählen die "National Training Awards".

Ziel der Aktion ist es, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und der Betriebe auf die Beziehung zwischen Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg und dem Ausund Weiterbildungsniveau des Unternehmens zu lenken und
nachgewiesenermaßen besonders erfolgreiche Beispiele von
Aus- und Weiterbildung zu veröffentlichen, dadurch die
Leistung der Entwickler und Organisatoren öffentlich anzuerkennen und andere Unternehmen ebenfalls dazu zu motivieren. Die Bewerbungen sollten alle Branchen, Unternehmensgrößen, Anbieter und die gesamte Vielfalt von Trainingsansätzen mit einschließen.

Der formelle Start des Projektes erfolgte am 7. April 1987. Bis zum Ende der Bewerbungsfrist waren 1.200 Bewerbungen eingelangt. 1988 kam es nochmals zu einem 25%igen Zuwachs, ebenso 1989.

1989 wurde die National Training Awards in folgenden drei Kategorien vergeben (es folgt der Ausschreibungstext):

- Entwicklung und praktische Umsetzung von Bildungsmaßnahmen in Unternehmen
- 2. Bildungsangebote von Weiterbildungsträgern
- 3. Innovationen und Entwicklungen bei Trainingsmethoden und -medien

Die Bewerber können selbst die Kategorie aussuchen, in der sie sich bewerben wollen. Erfolglose Einreichungen können wiederholt werden.

ad 1. Aus- und Weiterbildung in Organisationen

Für: Organisationen, die demonstrieren können, daß und wie Trainingsaktivitäten zu einer Verbesserung der Leistung und des geschäftlichen Erfolges geführt haben

Es müssen Details der Trainingsprogramme vorgelegt werden. Möglich ist auch die Beschreibung eines umfassenden Ausund Weiterbildungskonzeptes der Organisation, wenn z.B. das anhaltende Weiterbildungsengagement der Mitarbeiter zu einer Steigerung des Geschäftserfolges geführt hat.

Beispiele:

- Einschulungsprogramme für jugendliche Arbeitnehmer (inklusive Youth Training Programme)
- Aus- und Weiterbildung erwachsener Arbeitnehmer
- Managementfortbildungsprogramme
- Nachwuchsführungskräftetraining
- Einsatz von Fernstudien
- Ausbildung für neue, veränderte Technologien
- Ausbildungsmaßnahmen, welche erwarteten Qualifikationsdefiziten in bestimmten Bereichen entgegenwirken
- Qualitätsmanagementprogramme
- Organisationsentwicklungsprogramme
- Ausbildung für Export bzw. zur Vorbereitung auf die Teilnahme am europäischen Binnenmarkt
- umfassende Weiterbildungskonzepte

ad 2. Weiterbildungsanbieter:

Für: Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen, die demonstrieren können, wie sie den Bedarf des Kunden erfüllt haben, indem sie Bildungsprogramme entwickelt und eingesetzt haben, die die Qualifikation der Mitarbeiter des Kunden gesteigert haben.

Für die Eintragung müssen Details des Trainingskonzeptes und -programmes vorgelegt werden.

Bewerben können sich: Business Schools, Universitäten, Polytechnics, Colleges of Further Education, unabhängige Managementzentren, Bildungszentren der Gewerkschaften, Group Training Associations, Industry Training Boards, Skillcentres, Fach- und Berufsschulen, private Trainer- und Beratergruppen, YTS Managing Agents, Employment Training-Training Managers.

ad 3. Innovationen auf dem Gebiet der Trainingsmethoden und -medien

Für: Alle, die mit der Entwicklung neuer Trainingsansätze befaßt sind, z.B. neue Methoden, neue Materialien usw.

Bei der Bewerbung müssen Details der Trainingsmethode bzw. des -mediums vorgelegt werden, und es muß gezeigt werden, wie diese Methode oder dieses Medium einen entscheidenden Beitrag für außergewöhnlich erfolgreiches Training beim Kunden leistete.

Beispiele:

Computergestützte Ausbildung

- Interaktives Video
- Fernlern- oder Fernstudiumspakete
- Filme, Video, Tonbänder, Diaschauen, usw.
- Bücher, Programmierte Unterweisungen und Lehrmaterialien
- Neue bzw. bereits bestehende Trainingsprogramme unter Einsatz neuer Medien, z.B. experiental learning, Fallstudien, Managementplanspiele usw.

Die Beurteilung der Bewerbungen erfolgt durch eine unabhängige Jury. Dabei werden Informationen aus den Bewerbungsunterlagen sowie das mit eingereichte Material bewertet. Die Vergleiche erfolgen anhand eines vorher ausgearbeiteten Bewertungsschemas. Vor der Bewertung durchlaufen die Jurymitglieder einen Workshop, damit sichergestellt wird, daß sie das Beurteilungsschema genau verstanden haben und in gleicher Weise anwenden.

Die Jurymitglieder müssen sich vergewissern, daß die eingereichte Trainingsmaßnahme "auf außergewöhnliche Art und Weise wirksam" war, wobei sich dies auf die Erfordernisse der Organisation, welche das Programm einsetzt, bezieht.

Die Bewerbungsunterlagen werden bezüglich einer Reihe von Schlüsselfaktoren geprüft und bewertet (es folgt der Ausschreibungstext):

a. Die Bedürfnisse der Organisation

Sie sind der Ausgangspunkt für Bildungsinitiativen, die sich aus den Arbeitserfordernissen der Organisation ableiten. Beispiele sind z.B. der Eintritt in neue Märkte, die Installierung einer neuen Anlage, Kostenreduktionsvorhaben, Umstrukturierungen des Mitarbeiterstabes oder Verbesserung der Qualität der angebotenen Dienstleistungen.

- b. Die Ausbildungsziele
- Ausformulierte Zielsetzungen ermöglichen es, daß Bedürfnisse der Organisation erfüllt werden. Sie geben Ziele für Programmgestalter und Teilnehmer vor sowie Kriterien, anhand deren das Ausmaß der Zielerreichung gemessen werden kann.
- c. Aufbau und Gestaltung der Trainingsmaßnahmen
 Dazu gehören die Planung der Lernmodule, Hilfsmittel,
 Evaluierungskonzepte, die Sequenzierung der Lerninhalte
 usw. Dabei können nicht nur lehrerzentrierte Lernmethoden,
 sondern auch andere Ansätze, wie z.B. Self-Development
 Fernstudium, Erfahrungsaustauschgruppen usw. beschrieben
 werden.
- d. Die Realisierung der Trainingsmaßnahme Hier soll die praktische Durchführung des Programmes beschrieben werden. Wie wurde die Maßnahme gemanagt? Wurden die Ressourcen effizient genutzt? Wurden Termine und Fristen eingehalten? Welchen Problemen begegnete man?

1.11. Verstärkung der Kooperation Schule - Wirtschaft

Die Kooperation zwischen Schulen und Wirtschaft wird durch eine Reihe von Projekten gefördert, z.B.

* Local Collaborative Projects-Programme

Dieses wird (im Rahmen des PICKUP-Programmes von DES und MSC) durchgeführt und soll Kooperationen und Partnerschaften zwischen Arbeitgebern und Bildungsträgern fördern, um die Weiterbildung Erwachsener zu verbessern.

* College Employer Links Project (CELP)

Dieses Projekt wurde gestartet, um die Beziehungen zwischen Colleges und Arbeitgebern zu überprüfen, Fälle "guter Praxis" zu verbreiten und Barrieren bezüglich Kooperationen abzubauen.

* Education Support Grants

Diese Beihilfen werden LEAs gewährt, um deren Kooperationsaktivitäten zu fördern. 70 % werden als Beihilfe gewährt, die LEA muß die restlichen 30 % aufbringen.

* Technical and Vocational Education Initiative (TVEI)

Hauptziel ist die Verbesserung und praxisgerechtere Gestaltung der Curricula für 14- bis 18jährige. Für Vorhaben dieser Art wurden von 1983 bis 1991 etwa 230 Millionen Pfund von staatlicher Seite aufgewendet.

* Compact-Initiative

Dieses Vorhaben wurde 1988 gestartet und hat zum Ziel, Vereinbarungen zwischen Jugendlichen, Arbeitgebern und Schulen/Colleges zu schließen. Arbeitgeber garantieren Jugendlichen einen Arbeitsplatz mit Weiterbildung oder Ausbildungsmaßnahmen, die zu einem Arbeitsplatz führen werden, und zwar für jeden Teilnehmer, der bestimmte festgelegte (persönliche) Ziele erreicht hat. Seitens der Schule werden die Teilnehmer bezüglich der Erreichung dieser Ziele unterstützt. Derzeit werden etwa 40 lokale Arbeitgeberorganisationen – vornehmlich Handelskammern – von staatlicher Seite unterstützt, die solche "Compacts" ausarbeiten und organisieren (EUROCHAMBRES 1989, S. 43).

2. Empirische Daten zum Stand der betrieblichen Weiterbildung

In den letzten Jahren wurden mehrere große Betriebsbefragungen durchgeführt, um Art und Ausmaß der betrieblichen Bildungsaktivitäten festzustellen. Im folgenden werden die bedeutendsten dieser auf Training und betriebliche Weiterbildung allgemein bezogenen Erhebungen und Hauptergebnisse kurz skizziert. In Kap. IV-5. werden die Ergebnisse weiterer speziell auf Managementweiterbildung bezogener Untersuchungen vorgestellt.

2.1. Competence and Competition (Institute of Manpower Studies 1984)

Diese Studie im Auftrage des National Economic Development Office (NEDO) untersuchte die berufliche Aus- und Weiterbildung der drei wichtigsten Wettbewerbsländer Bundesrepublik Deutschland, USA und Japan. Hauptergebnis war, daß die Aus- und Weiterbildungssysteme dieser drei Staaten sich zwar sehr deutlich unterscheiden, daß sich aber eine klare Verbindung zwischen Bildungsinvestitionen und Unternehmenserfolg ergibt. Diese Verbindung wurde in Großbritannien vorher nicht so gesehen. Ein zweiter wichtiger Punkt der Studie war, daß die untersuchten Länder sich eher um die Entwicklung ihrer Arbeitskräfte im weiten Sinne bemühen, anstatt sich auf die Entwicklung enger Einzel- und Teilfähigkeiten zu beschränken. Die Autoren forderten Regierung und Wirtschaft auf, Schritte zu unternehmen, um die im Vergleich defizitären Bereiche der Aus- und Weiterbildung in Großbritannien zu verbessern.

2.2. A Challenge to Complacency (Coopers & Lybrand Associates 1985)

Diese Studie wurde von der Manpower Services Commission in Auftrag gegeben, um den Stand der Trainingsaktivitäten in der britischen Wirtschaft zu untersuchen. Ein Hauptergebnis war, daß beim Topmanagement ein sehr weitreichendes Informationsdefizit über die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten der Wettbewerber und sogar der eigenen Firma besteht. Der Bericht kam zum Schluß, daß Weiterbildung nicht als wichtiger Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesehen wird, sondern eher als Kostenverursacher, der bei schlechtem Geschäftsgang gekürzt wird.

2.3. Adult Training in Britain (IFF Research Ltd. 1985)

1984 gab die MSC eine Untersuchung in Auftrag, um die Einstellungen von Unternehmen zur betrieblichen Weiterbildung zu erforschen. Es wurden 500 Betriebe mit mehr als 25 Mitarbeitern telefonisch befragt. Erhoben wurden Aussagen über Qualität und Quantität, die Art der Trainingsmaßnahmen und die Kosten von Trainingsmaßnahmen für Erwachsene sowie die Einstellung des Managements der Betriebe zu diesen Trainingsmaßnahmen. Weiters sollte eine mögliche Beziehung zwischen Trainingsmaßnahmen und dem Erfolg des Unternehmens festgestellt werden. In diesem Bericht wurde "Training" sehr weit definiert und umfaßte sowohl off-the-job als auch alle Formen des on-the-job-Trainings.

Einige Ergebnisse:

- o 1983 hatten etwa 75 % der Unternehmen Mitarbeiter weitergebildet und dafür knapp über 2 Milliarden Pfund aufgewendet. Die Teilnahmequote an Weiterbildung lag bei 33 %.
- o Insgesamt ergab die Hochrechnung 53 Millionen Trainingstage für das Jahr 1983 für insgesamt knapp 3,5
 Millionen Erwerbstätige. In diesen Zahlen sind allerdings auch bereits informelle Weiterbildungsaktivitäten mit enthalten. Zwei Drittel dieses Volumens entfallen auf on-the-job-Training.
- o Die 1983 weitergebildeten Mitarbeiter erhielten durchschnittlich 15,4 Tage Weiterbildung, davon 5,5 Tage off-the-job. Umgelegt auf die gesamten Mitarbeiter des Unternehmens ergibt das durchschnittlich 1,9 Tage off-the-job training im Jahr 1983.

Das Ausmaß der Trainingsaktivitäten hängt auch von der Unternehmensgröße ab (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Weiterbildung im Groß- und Kleinbetrieb

	inbetriebe	Großbetriebe (mehr als 500 Mitarb.)
(25 - 1	OU MICAID.	(Meni dis 300 middis.)
Prozent der Betriebe mit Weiterbildung im Jahr 1983	72 %	99 %
Prozent der weiter- gebildeten Mitarbeiter (nur Unternehmen mit Weiterbildung)	42 %	37 %
Durchschnittliche An- zahl an Weiterbildungs- tagen pro weitergebildetem		
Mitarbeiter pro Mitarbeiter	19,2 5,8	12,7 5,0
Schwerpunkt des Trainings liegt auf	on-the-job	off-the-job
Anstieg an Trainings- aktivitäten innerhalb der letzten 5 Jahre	11 %	26 %

Qu.: IFF (1985), Adult Training Survey

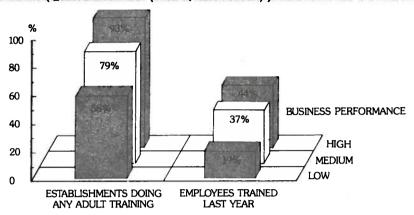
Die oben erwähnte Schätzung von Weiterbildungsaufwendungen von über 2 Milliarden Pfund enthält aus Unternehmenssicht alle mit betrieblicher Weiterbildung in Zusammenhang stehenden Aufwendungen, wie z.B. Teilnahmegebühren, Abgaben an die ITBs, Opportunitätskosten Gemeinkosten, anteilige Gehälter der Teilnehmer und Trainer.

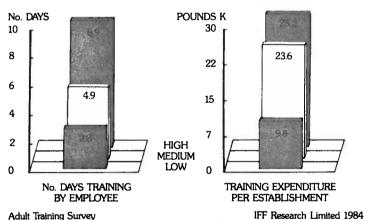
Für Weiterbildung im weitesten Sinn wurden 1983 also aufgewendet

- 0,15 % des Umsatzes
- pro Betrieb 20.000 Pfund
- pro Beschäftigtem 200 Pfund
- pro weitergebildetem Mitarbeiter 575 Pfund.

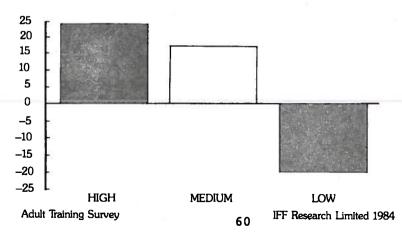
Weiters wurde der Frage nachgegangen, ob und inwieweit sich Training "auszahlt". Es wurde deshalb eine Anzahl von Indikatoren berücksichtigt, die "nach dem Hausverstand" mit Geschäftserfolg assoziiert werden. Die Untersuchung ergab, daß nach jedem der angelegten Kriterien der Geschäftserfolg hoch positiv mit dem hohen Ausmaß von Erwachsenenbildung korrelierte (Abb. 5).

Abb. 5: Business Performance and Adult Training Activity (Quelle: IFF (1985, S. 13f.))





Adult Training Survey IFF Research Limited
Average Percentage Increase in Training Activity over Last Five Years



2.4. Training in the United Kingdom (Lakewood Research Ltd. /MacLean Hunter Bureau 1989)

Die beiden Institute führten eine Befragung bei britischen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern (UK-Gesamtanzahl: knapp 20.000) durch, deren Ergebnisse mit dem von LAKEWOOD jährlich durchgeführten US Training Industry Survey verglichen wurden.

Einige Ergebnisse dieser nicht veröffentlichten Untersuchung wurden in Personnel Today (10. Okt. 1989, S. 20f.) vorgestellt.

Generell zeigte die Studie, daß sich die Erkenntnis, daß Weiterbildungsaufwendungen und geschäftlicher Erfolg zusammenhängen, anscheinend nur langsam verbreitet.

Die Studie ermittelte Gesamtweiterbildungsaufwendungen für 1988 von 1,2 Milliarden Pfund für off-the-job-Training (ohne anteilige Lohnkosten). Davon wurden knapp 40 % für externe Veranstaltungen aufgewendet. Mit 40 % entfällt der größte Anteil auf den Produktionsbereich (manufacturing sector).

Der Vergleichswert für die USA beträgt 20,6 Milliarden Pfund.

- o Die Teilnahmequote an Weiterbildung liegt in Großbritannien bei 9 %, verglichen mit 38 % in den USA.
- o 54 % der Unternehmen bilden ihr Mittelmanagement weiter, 45 % das Juniormanagement, ebenfalls 45 % supervisors, 47 % das obere Management, 41 % Verwaltung, Innendienst und Verkauf, aber nur 27 % den Kundendienst.
- o 55 % der Unternehmen planen für 1989 eine Erhöhung

ihrer Weiterbildungsaufwendungen, bei den Großbetrieben ca. 75 %.

- o Im Vergleich zu den USA werden Trainingsdefizite vor allem bei der Managerfortbildung (insbesondere im Top-Management), der Weiterbildung im Kundendienst, bei neuen Verfahren und Technologien und Persönlichkeitsentwicklung festgestellt.
- o Auch zwischen den Wirtschaftssektoren gibt es deutliche Unterschiede: So bilden z.B. 75 % der Produktionsbetriebe ihre Manager weiter, aber nur 55 % bei den Dienstleistungen.
- Auch die Prioritäten werden von Sektor zu Sektor o unterschiedlich gesetzt: Für das Transportwesen und den Bergbau sind Fachkenntnisse für Sekretariat und Innendienst, fachtechnisches Wissen, Mangementwissen, Computer-Grundkenntnisse und die Entwicklung der Führungskräfte amwichtigsten. Produktionsbetriebe haben als höchste Priorität Managementfortbildung, gefolgt von fachtechnischem Wissen, Weiterbildung der supervisors und EDV-Grundwissen. Geringe Priorität genießt allerdings der Kundendienst. Banken und Versicherungen erachten Top-Management-Weiterbildung als am wichtigsten, gefolgt von Managerfortbildung, Kundendienst, und Weiterbildung der unteren Führungskräfte. Fachspezifische Kenntnisse haben weniger Priorität, ebenso Persönlichkeitsentwicklung, Mitarbeiterführung und neue Technologien und Verfahren.
- O Ungeachtet der Größe legen alle Unternehmen auf Managementweiterbildung einen Schwerpunkt, kleinere Betriebe zusätzlich auf den Bereich Sekretariat/Innendienst, größere Unternehmen auf die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten.

- o Große Unterschiede werden zwischen den Weiterbildungsanbietern beider Länder gesehen. Britische Betriebe haben seltener interne Weiterbildungsabteilungen und wenden sich häufiger an externe Anbieter als US-Unternehmen.
- Externe Anbieter werden vor allem dann herangezogen, wenn Fachberatung, Medien und andere Ausstattung, Trainingsunterlagen und andere Ressourcen firmenintern nicht vorhanden sind, und wenn sie aus ökonomischen Gründen intern nicht entwickelt werden. Die bedeutendsten Weiterbildungsanbieter in Großbritannien sind Colleges, Universitäten, staatliche Weiterbildungsstellen (Anm.: z.B. Training Agency, ET-Training Manager, Berufsverbände usw.). Private Anbieter sind dagegen im Vergleich zu den USA unterrepräsentiert.
- Unterschiede gibt es auch bei den eingesetzten Medien:
 Im Vereinigten Königreich dominieren schriftliche
 Unterlagen (fast 80 % der Unternehmen), Arbeitsbücher
 sowie bei 70 % Trainer-Manuals usw. 67 % setzen Videocassetten ein (bei Großunternehmen mit mehr als 1.000
 Beschäftigten über 90 %). Am wenigsten verbreitet sind
 Bildplatte (5 %), Filme (12 %) und interaktive Videos
 (15 %).
- Nach Wirtschaftsbereichen scheinen Banken und Versicherungen am traditionellsten eingestellt zu sein und verwenden fast nur Arbeitsbücher, Manuals und Overhead.

- o Fast 20% der Unternehmen bilden sich nur firmenextern weiter, die meisten kombinieren jedoch externes und internes Training für alle Zielgruppen. Top-Manager bilden nur 9% firmenintern weiter, Arbeiter dagegen 55%.
- o Nur firmenextern weitergebildet werden das Top-Management in 40 % der Unternehmen, das Mittelmanagement in 23 % und supervisors bei 17 %.
- o Wichtigste Kriterien für die Auswahl externer Weiterbildungsanbieter sind mündliche Empfehlungen von anderen Trainern, gefolgt von Fachveröffentlichungen über Programm und Anbieter, Broschüren, Anbieterverzeichnissen und Werbung der Anbieter.

Es wird von den Autoren darauf hingewiesen, daß für die fehlenden Trainingsinvestitionen ein hoher Preis gezahlt wird: Sie zitieren den "Economic Progress Report" des Finanzministeriums, wonach die Arbeitnehmer im Vereinigten Königreich durchschnittlich 50 % weniger produktiv sind als in den USA, und daß sie auch hinter den Franzosen und Westdeutschen liegen.

2.5. Training in Britain (Deloitte, Haskins + Sells & IFF Research Ltd. 1989)

Diese im Auftrag der Training Agency durchgeführte schriftliche Erhebung bei über 1.700 Unternehmen über ihre Ausund Weiterbildungsaktivitäten ist derzeit die umfassendste Studie in diesem Bereich. Befragt wurden Arbeitgeber mit mehr als 10 Beschäftigten sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor (ausgenommen Landwirtschaft und Streitkräfte). Die Studie ist repräsentativ für ungefähr 208.000 Betriebe mit insgesamt 17,8 Millionen Angestellten über 16 Jahren - d.h. mehr als 80 % aller Erwerbstätigen.

Es wurden Informationen über das Ausmaß und die Kosten von Aus- und Weiterbildung (inkl. der on-the-job-Aktivitäten) erhoben.

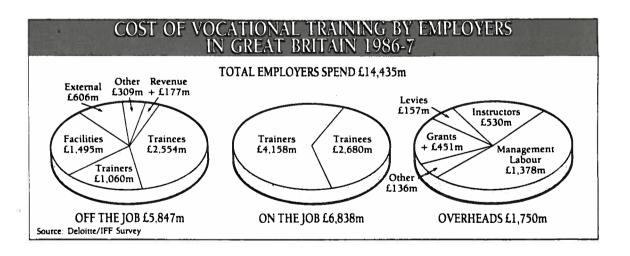
- o Im Zeitraum 1986/87 wendeten die Arbeitgeber mehr als 14 Milliarden Pfund für die Aus- und Weiterbildung auf. Von den ca. 125 Millionen Trainingstage entfallen knapp über die Hälfte auf off-the-job-Training.
- O Jeder Arbeitnehmer wurde durchschnittlich 7 Tage ausund weitergebildet. Die Trainingsaktivitäten konzentrieren sich jedoch auf nur ca. 48 % der Arbeitskräfte: diese wurden durchschnittlich 14,5 Tage pro Jahr am Arbeitsplatz oder off-the-job weitergebildet.
- o Die Teilnahmequote an Aus- und Weiterbildung betrug off-the-job 34,8 %, on-the-job 32,9 %, bzw. insgesamt 48,3 %.
- Bezüglich des Ausmaßes der Weiterbildungsaktivitäten ergeben sich deutliche Unterschiede nach Wirtschaftszweigen, nach dem Bildungsniveau und der Mitarbeitergruppe: In Produktionsbetrieben wurde nur etwas über ein Drittel der Arbeitnehmer weitergebildet, in Dienstleistungsunternehmen 50 %, im öffentlichen Sektor 59 %. 24 % der manuellen Arbeiter wurden (durchschnittlich 11,2 Tage) off-the-job weitergebildet. In dieser Zahl enthalten sind allerdings die Teilnehmer an staatlichen Trainingsprogrammen, Langzeit-Trainees und Lehrlinge mit durchschnittlich 45 Tagen). Bei den nicht-manuellen Arbeitnehmern waren es 41 % (durchschnittlich 10,2 Tage).

- Jedes fünfte Unternehmen bot 1988 keinerlei Aus- oder Weiterbildung an. Angestellte kleinerer Betriebe werden mit geringerer Wahrscheinlichkeit aus- oder weitergebildet als in Großbetrieben. Wenn jedoch in Kleinbetrieben aus- oder weitergebildet wird, so erfolgt dies genauso oft und lang wie in Großbetrieben.
- o Die Bildungsaufwendungen betragen durchschnittlich 809 Pfund pro Mitarbeiter und Jahr für 1986/87.
- o Als wichtigste Einflußfaktoren für Weiterbildung nannten die Unternehmen die Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern (56 %), weiters steigenden Konkurrenzdruck, die Gesetzgebung ("levy-grant-System" der ITBs), staatlich (geförderte) Trainingsprogramme, Anforderungen der Kunden und Rekrutierungsprobleme.
- o Gerade Betriebe mit überdurchschnittlichen Trainingsaktivitäten betonen nachdrücklich den Konkurrenzdruck als Grund für zusätzliche Trainingsmaßnahmen.
- o Unternehmen ohne Aus- und Weiterbildungsaktivitäten nannten als Gründe:
- die Organisation verfügt über eine gleichbleibende bzw. abnehmende Anzahl von Arbeitskräften, die bereits voll ausgebildet sind (51 %)
- die Organisation nimmt nur bereits entsprechend qualifizierte und praxiserfahrene Mitarbeiter auf (42 %)
- die im Betrieb anfallende Arbeit erfordert keinerlei spezielle Fähigkeiten (32 %)

- o Nur 42 % aller Unternehmen verfügen über einen Unternehmensplan und nur 30 % über einen Trainingsplan.
- O Unternehmen mit überdurchschnittlichen Trainingsaktivitäten verfügen deutlich öfter über schriftlich
 festgelegte Weiterbildungsziele und -pläne. Sie verfügten auch deutlich häufiger über Bildungsbudgets,
 die zudem wesentlich detaillierter waren als bei den
 Unternehmen mit geringer Weiterbildung.

Weiters wurde erhoben, welche Kostenbestandteile in den Bildungsbudgets berücksichtigt wurden (Abb. 6):

Abb. 6: Costs of Vocational Training by Employers in Great Britain 1986-7



Qu.: Deloitte/IFF Survey

- o Wenn budgetiert wurde, wurden am häufigsten direkte Kosten berücksichtigt: Kursgebühren von 74 % der Unternehmen, Materialkosten von 53 %. Diese Positionen machten jedoch nur einen sehr kleinen Teil der Gesamtausgaben aus. Nur jedes dritte Unternehmen berücksichtigte die Lohnkosten der Trainees, obwohl dies bei den Ausgaben der größte Posten ist. Nur 10 % berücksichtigten Gemeinkosten, 40 % Trainergehälter (meist nur von off-the-job-Aktivitäten, die den kleineren Anteil der Trainerkosten ausmachen).
- o Sogar die antwortenden Organisationen unterschätzen die wahren Kosten für Aus- und Weiterbildung. Die genannten Budgets dürften somit nur ca. 30 % der tatsächlichen Gesamtausgaben für Aus- und Weiterbildung ausmachen.
- o Nur 19 % der Unternehmen versuchten auch den Nutzen ihrer Weiterbildungsmaßnahmen zu ermitteln. Nur 16 % jener Betriebe, die ihre Trainings in irgendeiner Art und Weise evaluieren, versuchten auch gleichzeitig, diesen Nutzen mit den anlaufenden Kosten zu vergleichen. D.h. nur 3 % aller Organisationen führen in irgendeiner Form Kosten-Nutzen-Analysen ihres Trainings durch.

Weiters wurde in der Erhebung versucht, eine Art Zusammenhang zwischen betrieblichem Wachstum und Weiterbildungsaktivitäten herzustellen.

Pro Unternehmen wurde eine Art "Wachstums-Index" gebildet, der Entwicklungen der Unternehmen in den folgenden Punkten berücksichtigte:

- Output- und Produktionsmenge
- Investitionen in neue Ausrüstungsgegenstände und neue

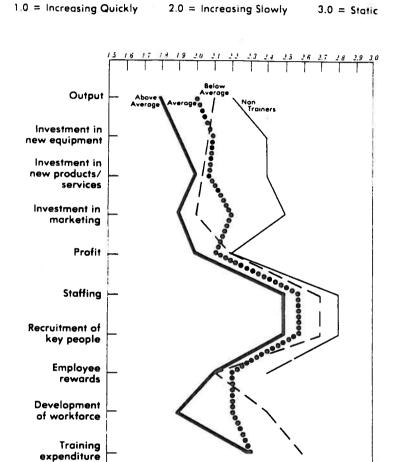
Anlagen

- Investitionen in die Entwicklung neuer oder verbesserter Produkte oder Dienstleistungen
- Ausgaben für die Entwicklung neuer Märkte oder die Verbesserung der gegenwärtigen Position
- Rentabilität des Betriebes
- Niveau des Personals und Beschäftigungsstandes
- Einstellung von hochqualifizierten Personen mit hoher
 Erfahrung in Schlüsselpositionen
- Stellenwert der Personalentwicklung
- Trainingsbudget

Für jeden Faktor wurden Punkte vergeben: Ein Punkt bei schneller Zunahme, bis zu 5 Punkte bei schneller Abnahme. D.h. je weniger Punkte ein Unternehmen erreichte, umso höher war seine Wachstumsrate.

Die Zusammenhänge zwischen Wachstumsrate (am Beispiel des Wachstumsindex) sowie dem Ausmaß der Trainingsaktivitäten werden in Abb. 7 dargestellt.

Abb. 7: Company Performance by Level of Training

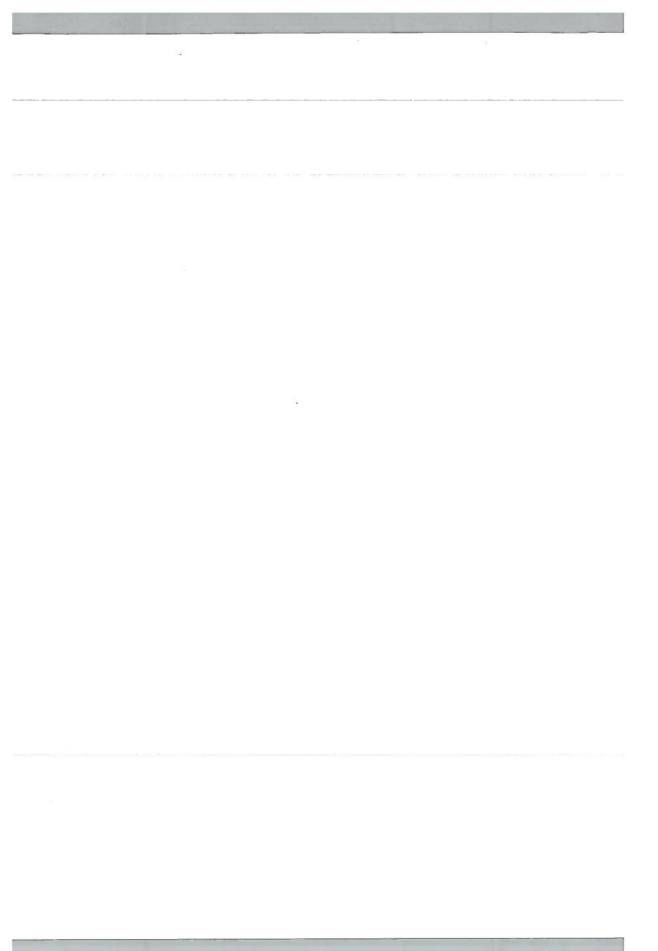


Qu.: Deloitte/IFF Survey 1989

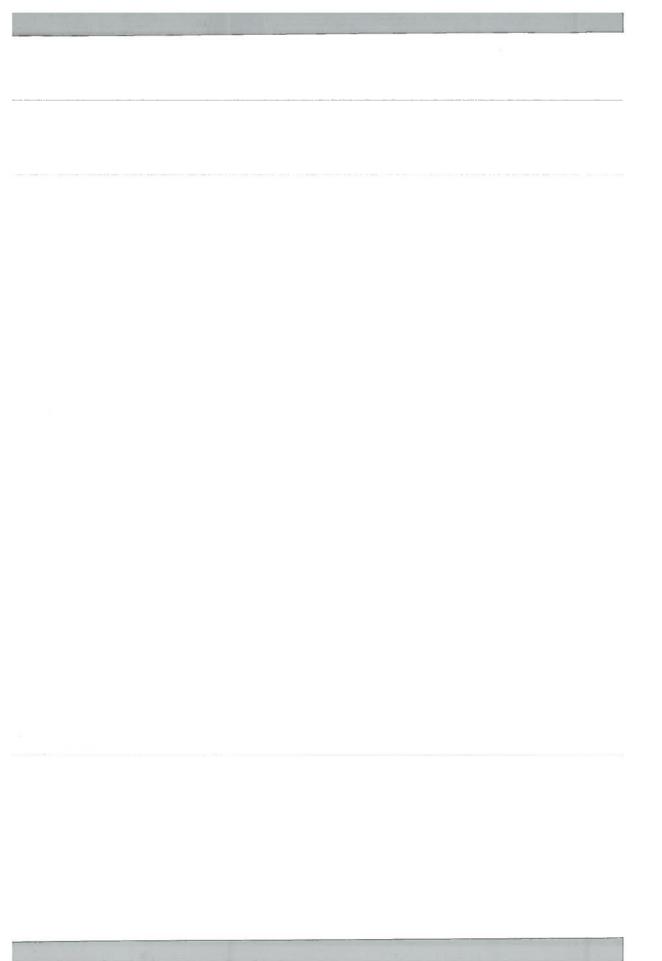
Nicht-trainierende Betriebe weisen beträchtlich weniger Wachstum auf als bildungsaktive Unternehmen. Dies zeigt sich ganz deutlich vor allem bei Investitionen: Niedrige Investitionen bei Ausstattung und Anlagematerial und neuen Produkten gehen Hand in Hand mit niedrigen Bildungsinvestitionen. Nicht-trainierende Unternehmen wachsen sowohl bei Leistung als auch Ertrag langsamer als Unternehmen mit Bildungsaktivitäten. Organisationen mit dem höchsten Wachstum bei Produktion, Investitionen und Angestelltenzahl sind dagegen häufig weiterbildungsintensive Betriebe.

Sicherlich können aufgrund dieser Studie keine kausalen Zusammenhänge ermittelt werden. Es zeigt sich aber, daß gerade weiterbildungsaktive Unternehmen sich gleichzeitig auch der Notwendigkeit der Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit am stärksten bewußt sind, daß sie auch am häufigsten Bildungsplanung, -budgetierung und Evaluation durchführen, und daß es bei ihnen auch am wahrscheinlichsten war, daß sie in Hinsicht auf Produktion und Ertrag, Investitionen und Personalstand wuchsen.

Insgesamt machten die Aufwendungen für Aus- und Weiterbildung seitens der Arbeitgeber ca. 4,6 % des Bruttoinlandsproduktes 1986/87 aus. Dennoch gab es in der Mehrzahl der Betriebe für Bildungsaktivitäten weder einen Plan, ein Budget noch Evaluierungsmaßnahmen.



-			
		4	
_		·	
N. C.	Führungskräfteentwicklung und -training		
			.



IV. FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG UND -TRAINING

1. Definitionen: Managementausbildung, -weiterbildung und -entwicklung

Diese Begriffe werden in der Literatur unterschiedlich definiert und in der Praxis oft synonym verwendet (vgl. KAILER 1990). Versuche einer eindeutigen Abgrenzung tragen meist nur wenig zu einer nutzbringenden Klärung dar.

"Management Education" (ME) wird meist für die Managementausbildung zukünftiger Führungskräfte verwendet, z.B. im Rahmen eines Studiums an der Universität oder einem Polytechnic (vgl. HALE/TIJMSTRA 1990).

"Management Development" (MD) wird meist breit verstanden und umfaßt die Entwicklung berufserfahrener Führungskräfte (Managemententwicklung).

"Management Training" (MT) stellt einen Teilbereich dieser Entwicklungsmaßnahmen dar und umfaßt entweder nur organisierte Trainingsmaßnahmen (externe und firmeninterne Kurse und Seminare) oder schließt zusätzlich auch organisiertes on-the-job-Training ein (Führungskräftefortbildung).

Gerade bei arbeitsplatznahen und selbstgesteuerten Lernformen, wie z.B. nicht-organisiertes on-the-job-Training, Mentoring, Tutoring, Self-Development usw. bzw. bei Personalentwicklungsmaßnahmen im weiteren Sinn, wie Übernahme von Projektsarbeiten, Action Learning, Studienreisen, Übernahme anderer Positionen usw. wird eine Abgrenzung zunehmend schwieriger.

Diese Schwierigkeiten bei der begrifflichen Abgrenzung sind

auf die Offenheit des MD-Konzeptes zurückzuführen. "Management development is an essentially open concept. It would make use of any suitable tool or method likely to increase the manager's effectivieess and efficiency. That is why it is impossible to give an exhaustive definition of what management development includes and what it does not." (KUBR/PROKOPENKO 1989, S. 13).

Ähnlich ist auch die Sichtweise von EASTERBY-SMITH: "I do not find helpful the traditional distinction between training and development... My preference is to view training as a procedure involving managers attending, at least in part, courses or workshops - which still may vary in process from highly structured instruction to self-directed approaches such as learning communities." (EASTERBY-SMITH 1986,S. 9).

Dem vorliegenden Bericht werden Definitionen in Anlehnung an DELOITTE u.a. (1989a, S. 3) zugrundegelegt:

- -> Management Education umfaßt die strukturierten formalen Lernprozesse, die meist in einem institutionellen Rahmen stattfinden.
- Management Development ist das breiteste Konzept, das eher die Entwicklung des einzelnen insgesamt betont als das Lernen eng definierter Fähigkeiten. Es handelt sich somit um einen Prozeß, der auch informale Arbeitserfahrung mit einbezieht.
- -> Managementtraining wird definiert als der Prozeß, durch den Manager Fähigkeiten und Wissen erwerben, die auf ihre Arbeitsplatzerfordernisse ausgerichtet sind, und zwar durch formale, strukturierte und organisierte Lernprozesse.
- 2. Wie groß ist die Zielgruppe für Managementaus- und

-weiterbildung?

Der Begriff des "Managers" ist relativ unklar. Die Abgrenzungsproblematik zeigt sich auch in der gegenwärtigen Diskussion, wer "Manager" sei, über welche "Standardkompetenzen" ein Manager verfügen müsse und welche Entwicklungsund Trainingsbedürfnisse Führungskräfte haben.

EASTERBY-SMITH (1986, S. 5f.) zeigt diese Problematik deutlich auf: "There is a fairly straightforward distinction to make between management as a class of people, and management as an activity. 'Management' as a class are the people who carry the title of manager and who commonly share beliefs about their status, the right to manage, and so on... Perhaps, therefore, it is more helpful to consider the activity of "managing", whether or not it is being undertaken by people who hold the formal labels of managers".

Wie groß ist nun diese - weit definierte - Zielgruppe in Großbritannien? DELOITTE u.a. (1989b, S. 4) schätzen, daß ca. ein Achtel der unselbständig Erwerbstätigen als Manager bezeichnet wird. In dieser Zahl noch nicht enthalten sind die Selbständigen, Freiberufler und Leiter von Kleinstbetrieben (bis ca. 10 Mitarbeiter).

HANDY schätzt in seinem Bericht "The Making of Managers" (1987), daß sich diese Gruppe aus etwas über die Hälfte "junior managers", ca. ein Drittel "middle managers" und ca. 15 % "senior managers" zusammensetzt.

Dies zeigt, daß auf Grund der sehr breiten Definition von Managern eine ebenso breite Palette von Trainings- und Entwicklungsbedarfen innerhalb dieser Mitarbeitergruppe besteht.

3. Zum Angebot an Managementaus- und -weiterbildung

Als hauptsächliche Anbieter von Managementaus- und -weiterbildung können die unabhängigen Management Colleges, Universitäten und Polytechnics, die Unternehmen selbst sowie private Trainer- und Beratergruppen angesehen werden (vgl. dazu HALE/TIJMSTRA 1989, S. 91ff.)

Die unabhängigen Management Colleges haben im Vereinigten Königreich als Vorreiter der Managementausbildung in der Nachkriegszeit (siehe Kap. IV-4.) eine Sonderstellung inne. Zu den bekanntesten gehören (vgl. BMTEC 1989) Roffey Park Management College oder Sundridge Park Management Center. Sie werden vor allem von privaten Quellen finanziert und erhalten sich durch ihre Lehr- und Beratungstätigkeit. Sie arbeiten eng mit der Wirtschaft zusammen. Einige Zentren kooperieren auch mit Universitäten (z.B. Henley und Brunel University) und bieten MBA-Programme und Doktoratsstudien an.

Die University Management Schools (zusammengeschlossen im Council of University Management Schools - CUMS) wurden gegründet, um das theoretische und angewandte Wissen der Universitäten für das Gebiet des Management nutzbar zu machen. Ihre Kurse bieten eine Kombination von akademischem und praktischem Wissen an. Sie führen ausgedehnte Beratungs- und Forschungsprojekte in Unternehmen durch und haben teils auch eigene Beratungsfirmen gegründet.

Die Managementinstitute und -abteilungen der Polytechnics und anderer Institutionen für höhere Bildung bieten ebenfalls eine breite Palette von Post-Graduate und Undergraduate-Studien sowie Kurse auch auf niedrigerem Niveau an. Sie haben meist als Anbieter von Teilzeit-Programmen in der Region eine lange Tradition und stehen in enger Verbindung

mit der Wirtschaft, insbesondere lokalen Unternehmen und Klein- und Mittelbetrieben.

3.1. Managementausbildung

Die meisten der genannten Institutionen bieten eine grundlegende Ausbildung für Wirtschaft und Management durch
drei- oder vierjährige Kurse (First Degree-Kurse, Undergraduate-Kurse, Bachelor-Degree) an. Auf diesem Niveau liegt
auch das zweijährige Programm zur Erlangung des "Diploma in
Business Studies" mit einem ähnlichen Lehrplan, jedoch
niedrigeren Aufnahms- bzw. Abschlußanforderungen. Die Kurse
vermitteln wirtschaftliche Grundausbildung, einige Spezialkenntnisse und praktische Management-Fähigkeiten. Dazu
gehören z.B. Volkswirtschaft, Recht, Buchhaltung, Mathematik, Statistik, Informatik, Psychologie und industrielle
Soziologie sowie funktionale Inhalte wie z.B. Marketing,
Personalwirtschaft, Export, Transport, Produktions- und
Geschäftsstrategie und praktische Übungen.

Aufnahmebedingungen für diese Studien sind der Abschluß der Pflichtschule oder auch höhere Qualifikationen, ein Aufnahmegespräch, bei vielen Kursen auch eine gewisse Praxiszeit in Unternehmen. Im Rahmen der Kurse können Wahlfächer gewählt werden. Die Zeugnisse werden meist aufgrund einer kombinierten Bewertung der Arbeit im Kurs, der Durchführung von Projekten und aufgrund von Prüfungen verliehen.

Ein post-graduate Diploma in Management Studies erfordert meist ein bis zwei Jahre Vollzeit- oder Teilzeitstudium. Es ist als Einführung ins Management für Absolventen anderer Studienrichtungen gedacht, oder auch für berufserfahrene Führungskräfte, die zuvor nicht Management studierten.

Ein Master Degree erfordert für gewöhnlich ein oder mehrere

Jahre Halb- oder Ganztagsstudium. Die Grade eines M.A. oder M.Sc. gibt es entweder für einen allgemeinen Studienabschluß im Bereich Management oder für das Studium eines speziellen Aspektes von Managements. Die britischen Versionen des Masters of Business Administration (MBA)-Programmes sind vorwiegend quantitativ und analytisch ausgerichtet oder basieren mehr auf Erfahrungen und Fallstudien (bis hin zum MBA by Action Learning).

Post-graduate Diplome und Master Degrees erhält man aufgrund einer Prüfung, die eine Kombination der Arbeit während des Kurses, der Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Prüfungen, der Beurteilung eines bearbeiteten Projektes und einer schriftlichen Prüfungsarbeit (master's thesis, dissertation) darstellt. Oft verfassen Führungskräfte ihre schriftlichen Arbeiten bzw. Projektsarbeiten bezogen auf ihre Praxisprobleme im Unternehmen.

Doktoratsprogramme für Manager unterscheiden sich von denen für andere Disziplinen kaum.

3.2. Managementweiterbildung

Abgesehen von oben erwähnten Formen von Teilzeit-Post-Graduate-Studien erfolgt die Weiterbildung berufserfahrener Führungskräfte auf dem Gebiete des Managements z.B. über berufliche Fachverbände, firmeninterne Kurse, externe Weiterbildungsanbieter, aber auch in Zusammenarbeit mit Business Schools und anderen Institutionen der höheren Bildung.

Die Palette der Kurse reicht von Einführungen in Management für Absolventen nichtwirtschaftlicher Studienzweige bis hin zu speziellen funktionalen und anderen Kursen für höhere Führungskräfte, welche ihr Wissen auf den neuesten Stand bringen wollen.

In letzter Zeit sind auch andere Lernformen, wie z.B. Action-Learning Programme, individuelle Lernpakete und Fernlehrgänge entwickelt worden und erfreuen sich einer steigenden Nachfrage.

Es gibt auch fachliche Qualifikationen, die für eine einschlägige Berufsausübung Voraussetzung oder zumindest erwünscht sind. Berufsverbände und professionelle Organisationen akkreditieren solche einschlägigen Kurse, arbeiten bei ihrer Entwicklung und Organisation mit, nehmen die Prüfungen ab oder überwachen zumindest die Einhaltung von gewissen Standards bei Unterricht und Prüfung. Solche Kurse werden z.B. in Bereichen wie Buchhaltung, Bankwesen, Informatik, Personalwirtschaft, Marketing usw. angeboten und enthalten oft auch kurze Einführungen in das Gebiet des Managements. Weiters bieten Berufsverbände auch Kurzseminare zu Management-Themen an.

4. Zur Entwicklung der Managementaus- und -weiterbildung

Die Wurzeln der Ausbildung von Führungskräften im Vereinigten Königreich liegen im Lehrlingssystem und den Gewerbeschulen des 19. Jahrhunderts. Vor dem Zweiten Weltkrieg gab es kaum formell organisierte Managementausbildung. In der Periode des Wiederaufbaues nach dem Zweiten Weltkrieg wurde erkannt, daß Management einen Schlüsselfaktor der Produktivität darstellt (vgl. HALE/TIJMSTRA 1989, S. 92ff.). Die Zahl der Unternehmen, die Managementausbildung und -entwicklung betrieben, nahm zu. Die Ausweitung der höheren Bildung bedeutete, daß in der Industrie der Akademikeranteil zunahm, und das führte auch zu einem Anwachsen von Einschulungsprogrammen für Akademiker und von innerbetrieb-

lichen Kursen.

Dies führte zu zwei wichtigen Entwicklungen (vgl. SADLER/BARHAM 1988):

- 1947 die Einrichtung eines nationalen Programmes für Managementstudien an Handels- und Fachschulen (commercial and technical colleges), was schließlich zum Diploma in Management Studies führte, und
- ein Anwachsen der Zahl unabhängiger Managementzentren, die sich der Entwicklung von mittleren und höheren Managern widmeten. So wurde ebenfalls 1947 das Administrative Staff College (jetzt: Management College) in Henley gegründet, und 1959 das Ashridge Management College.

In den späten 40er Jahren wurde das British Institute of Management (BIM) gegründet, 1960 die Foundation for Management Education (FME).

Ein weiterer wichtiger Anstoß kam 1964 durch den Industrial Training Act. Es wurden die Industrial Training Boards (ITBs) gegründet und durch die Einführung des levy/grant-Systems (d.i. eine Art Fondsmodell für die Weiterbildung) wurden auch Maßnahmen im Bereich der Führungskräfteaus- und -fortbildung systematisch gefördert und finanziell unterstützt.

In den frühen 60er Jahren wurde schließlich die bedeutende Rolle der Managementausbildung und -weiterbildung auch für praxiserfahrene Manager weitgehend akzeptiert. Die Aktivitäten beschränkten sich jedoch vor allem auf Großbetriebe (z.B. Shell, Unilever).

Die Idee der Ausweitung von Managementausbildung auf uni-

versitärer Ebene ist vor allem auf den Bericht von Lord FRANKS (1963) zurückzuführen. Dieser führte zur Gründung der London Business School und der Manchester Business School im Jahre 1965.

Seit dieser Zeit sind Zuwächse auch bei Post-Graduate Managementweiterbildung zu verzeichnen. So bieten derzeit z.B. ca. 40 Institutionen Post-Graduate-Managementweiterbildung an (vgl. CUMS o.J.). Im Rahmen von Polytechnics und Colleges of Further Education wurden weiters 12 regionale Managementzentren eingerichtet.

1969 und 1970 wurden zwei wichtige Gutachten veröffentlicht, die sich mit den Auswirkungen der Aktivitäten der letzten 20 Jahre beschäftigten:

Der MANT-Report (1969) stellte fest, daß nur 7 bis 8 % der britischen Manager an Kursen mit mehr als einer Woche Dauer teilnahmen, und daß es sich dabei vor allem "fast-track-Manager" handelte. Weiters wurde in diesem Bericht Besorgnis über mangelnde Praxisrelevanz und Transferorientierung der Management Education geäußert. MANT wies weiters darauf hin, daß es anscheinend keine zusammenhängende Theorie darüber gab, was praxiserfahrene Manager tatsächlich tun und wie sie lernen, die als Basis für die Programmgestaltung in der Aus- und Fortbildung von Führungskräften genommen werden könnte. Erfolgreiches Training war jedoch vor allem bei arbeitsplatznahen Weiterbildungsmaßnahmen im Zusammenhang mit Projektsarbeit usw. zustande gekommen. Die erfolgreichsten Beispiele kamen aus der Zusammenarbeit zwischen Betrieben und externen Institutionen.

1970 zeigte der OWEN-Report, daß viele Unternehmen am Wert einer Post-Graduate-Mangementausbildung zweifelten. Nur wenige verfolgten mit der Einstellung von Business SchoolAbsolventen eine klar definierte Politik. Der Bericht kritisierte auch die Business Schools im allgemeinen und meinte, daß eine zahlenmäßige Ausweitung weniger notwendig sei als eine qualitative Verbesserung.

Das eher schwach ausgeprägte Engagement der britischen Unternehmen in der Entwicklung ihrer Führungskräfte zeigte sich auch im Zuge der wirtschaftlichen Krisen von 1974/75, 1980 und 1982, bei denen es in vielen Firmen zu einer Einschränkung bzw. völligen Aufgabe von Trainingsaktivitäten kam. Die Unternehmen waren auch stärker bemüht, einen "Gegenwert für ihr Geld" zu erhalten und Managementtraining stärker an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Dies führte in der Folge zu einem bedeutenden Anwachsen maßgeschneiderter Angebote der Business Schools.

SADLER/BARHAM (1988) betrachten die Rezession der Jahre 1980 bis 82 trotz der anfänglichen Reduktion von Trainings-aktivitäten als Wendepunkt in der Geschichte der Führungs-kräfteentwicklung im Vereinigten Königreich, denn dadurch wurde auch die Aufmerksamkeit der Unternehmen so stark wie nie zuvor auf Schwachstellen des britischen Management und auf die Fehler und Schwächen der britischen Unternehmen im Vergleich mit ihren ausländischen Konkurrenten gelegt. Am deutlichsten zeigten sich diese bei der Aus- und Weiterbildung.

Im Jahre 1984 untersuchte das INSTITUTE OF MANPOWER STUDIES im Auftrage des National Economic Development Office (NEDO) und der Manpower Services Commission (MSC) die betriebliche Aus- und Weiterbildung von Großbritanniens wichtigsten Konkurrenten, nämlich Westdeutschland, den USA und Japan. Der Bericht zeigte, daß in allen drei Ländern eine klare Verbindung zwischen Investitionen auf dem Gebiet von Ausund Weiterbildung und dem Erfolg gegenüber den Konkurrenten gesehen wurde. Dieser Bericht verlangte von Regierung und

Industrie sofortige Maßnahmen zur Verbesserung der Situation.

Im darauffolgenden Jahr beauftragten NEDO und MSC die Beraterfirma COOPERS & LYBRAND mit der Untersuchung des Zustandes der Ausbildung in der britischen Industrie. Das Ergebnis war der Bericht "A Challenge to Complacency". Er zeigte bei Führungskräften und insbesondere im Bereich des Top Management ein sehr großes Informationsdefizit über die Ausbildungsleistungen des eigenen Unternehmens und der Konkurrenten. Aus- und Weiterbildung wurde nicht als wichtiger Beitrag zur Konkurrenzfähigkeit oder zur Rentabilität gesehen, sondern eher als ein allgemeiner Unkostenbeitrag, den es zu reduzieren galt, wenn wenig Gewinn zu erwarten war.

Diese Erkenntnisse über die britische Einstellung zur Ausbildung im allgemeinen zeigten sich auch in den Ergebnissen der "Bath-Studie" über Management Training in britischen Unternehmen (einer Umfrage bei über 2.000 Unternehmen). Ian MANGHAM und Michael SILVER von der Universität von Bath berichteten 1986, daß mehr als die Hälfte der britischen Unternehmen (einschließlich sehr großer Unternehmen) ihre Führungskräfte nicht weiterbilden. Sie errechneten, daß pro Jahr und Manager ca. 600 Pfund aufgewendet wurden, "was etwa den Kosten für ein Paket Zigaretten pro Tag entspricht".

Eine weitere Bestätigung der Schwachstellen der britischen Unternehmen wurde 1987 durch die - am selben Tag veröffentlichten - Untersuchungen von HANDY und CONSTABLE/McCORMICK erbracht. Während die vorangehenden Berichte eher einer allmählichen Einstellungsänderung dienten, dürften vor allem die beiden letztgenannten Berichte handlungsauslösend gewirkt haben.

Charles HANDY ("The making of managers") untersuchte die Entwicklung von Managern in den USA, der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich und Japan. John CONSTABLE und Roger McCORMICK ("the making of British managers") erhoben die Situation im Vereinigten Königreich selbst.

Beide Berichte zeigten wiederum auf, daß im Vereinigten Königreich - mit einigen bemerkenswerten Ausnahmen bei Großunternehmen - die Aus- und Weiterbildung und Entwicklung von Managern weniger wichtig genommen wurde als in anderen Ländern. Beide Berichte schlossen mit einer Reihe von Handlungsempfehlungen: Für die Aus- und Weiterbildung von Managern verlangten beide Berichte ein zweiteiliges Qualifikationsschema mit dem MBA als Top-Abschluß. Sie empfahlen auch einen systematischen Ausbau der Managementweiterbildung und -entwcklung im Unternehmen.

HANDY forderte die Unternehmen auf, eine Charter zu unterstützen, in der ein "Code of good practice" über Managemententwicklung im Unternehmen als Orientierungsrahmen festgelegt ist. Dies führte dazu, daß 1988 die Charter Group Initiative unter der Schirmherrschaft des neugegründeten Council for Management Education (CMED) gegründet wurde (siehe dazu Kap. IV-7.). In weiterer Folge führte dies auch zur (noch andauernden) Diskussion um die Einführung des Status eines "Chartered Managers" (siehe Kap. IV-7.2.).

1989 wurden weiters die Ergebnisse zweier Betriebsbefragungen (teil)veröffentlicht, die, obwohl sie auch beträchtliche Defizitbereiche aufzeigen, doch eine beachtliche Zunahme der Weiterbildungsaktivitäten und Managemententwicklung in britischen Unternehmen zeigen. Dabei handelt es sich um eine gemeinsame Betriebsbefragung von DELOITTE HASKINS + SELLS und IFF Research Ltd. im Auftrage der Training Agency (TA) bei über 1.700 britischen Unternehmen (somit wahr-

scheinlich die größte einschlägige Befragung in Großbritannien), sowie um die Untersuchung "Training in the United Kingdom" von LAKEWOOD Research Ltd. in Zusammenarbeit mit McLEAN HUNTER (UK) bei britischen Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern.

5. Empirische Daten zum Stand der Entwicklung von Führungskräften

Das zunehmende Interesse an der Entwicklung von Managern ist ein Phänomen der zweiten Hälfte der achtziger Jahre. Während frühere Forschungsergebnisse zeigten, daß z.B. in wirtschaftlichen Krisenzeiten die Trainingsbudgets gekürzt wurden, ist in den letzten Jahren in der Meinung von Management-Experten in der Einstellung von Unternehmen zur Entwicklung ihrer Führungskräfte eine kritische Phase erreicht worden. Angebot und Nachfrage nach Managementausund -weiterbildung dürften wahrscheinlich in Zukunft nicht mehr zurückgehen.

Im folgenden werden kurz einige der wichtigsten Berichte speziell über Managementtraining und Führungskräfteentwicklung skizziert, die den Stand und die Gestaltungsform von Weiterbildungsaktivitäten für Führungskräfte im Vereinigten Königreich untersuchten, damit der öffentlichen Diskussion neue Nahrung gaben und die jetzt für dieses gestiegene Interesse verantwortlich sind.

5.1. Management Training - Context and Practice (Mangham/Silver 1986)

Diese an der Universität von Bath durchgeführte Studie untersuchte speziell das Management-Training in britischen Unternehmen. Insgesamt wurden 12.000 britische Unternehmen schriftlich und weitere 250 mündlich interviewt. Der Rücklauf betrug ca. 2.300 Fragebögen.

Hauptergebnisse dieser Repräsentativerhebung waren:

- Ca. die Hälfte aller britischen Unternehmungen führt keine formal organisierten Trainingsmaßnahmen für ihre Manager durch. Dies ist unabhängig von der Branche, trifft aber besonders auf Kleinbetriebe bis 100 Mitarbeitern zu.
- In jedem fünften Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hat im Jahre 1985 kein Manager an internen oder externen Führungskräftetrainings teilgenommen, bei den Unternehmen unter 50 Mitarbeitern ist dies in drei von vier der Fall.
- Häufigster Grund für Nicht-Teilnahme war Zeitmangel, in Verbindung mit dem Glauben, daß die bisherigen Qualifikationen und Erfahrungen für die Arbeitsleistung ausreichen. Diese Unternehmen verlassen sich vor allem auf (unreflektierte) on-the-job-Praxis.
- "Nicht-Trainierer" waren vor allem kleine Einzelunternehmen, die vom Eigentümer selbst geführt wurden.
- Von den Unternehmen, die Managementtraining durchführen, werden im Durchschnitt 600 Pfund pro Manager und Jahr ausgegeben (das entspricht etwa einer Packung

Zigaretten pro Tag). Allerdings wird dieser Durchschnitt nochmals durch einige sehr weiterbildungsintensive Unternehmen deutlich beeinflußt.

- Etwa zwischen einem Drittel und einem Fünftel der Manager der trainierenden Unternehmen hat 1984 irgendeine Managementfortbildung besucht (Junior Manager 36 %, Middle Manager 33 %, Senior Manager 22 %).
- Top Manager nehmen noch seltener an Management-Training teil: Weniger als jedes zehnte Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern hat für Senior Manager Trainings durchgeführt.
- Firmeninternes Training wird als entscheidender Bestandteil aller Weiterbildungsaktivitäten gesehen, und zwar über alle Größen, Sektoren und Strukturen hinweg.
- Unterschiedliche Einstellung zu Management-Training scheint die tatsächliche Durchführung solcher Trainingsmaßnahmen nicht zu beeinflussen.
- Es konnte kein signifikanter Zusammenhang zwischen Erfolgskennziffern der Unternehmen und Trainingsaktivitäten festgestellt werden (zum Unterschied zu IFF 1985).
- Schwerpunkte des Managementtrainings waren Themen wie Marketing und Verkauf, allgemeine Managementfähigkeiten und Finanzplanung und Kostenrechnung, in Großunternehmen zusätzlich interpersonelle Fähigkeiten, Personalmanagement, Datenverarbeitung und Informationstechnologie.
- Nur wenige der Antwortenden konnten klar die für Junior-, Mittel- und Senior-Management erforderlichen

Kompetenzen angeben.

- Ca. die Hälfte der Unternehmen mit Managementtraining meint, daß sie weniger als notwendig trainiert.
- Ca. ein Drittel der Unternehmen verfügt über schriftliche Bildungsrichtlinien.

Der Schluß der Autoren:

Die Lösung wirtschaftlicher Probleme liegt nicht darin, einfach mehr Management-Training durchzuführen. Die Beziehung zwischen den individuellen Kompetenzen und wie deren Entwicklung gefördert wird, den Anforderungen des Arbeitsplatzes und der jeweiligen organisationalen Umgebung ist komplex und wird nicht durch mehr, sondern nur durch besseres und zielorientiertes Training positiv beeinflußt werden können (MANGHAM/SILVER 1986, S. 23).

5.2. Developing Directors - The Learning Processes (Mumford/Robinson/Stradling 1987)

MUMFORD u.a. vom International Management Centre from Buckingham (IMCB) untersuchten auf der Grundlage einer Reihe von Interviews Lernprozesse im Top-Management. Ihr Bericht kam u.a. zu folgenden Erkenntnissen:

- Die meisten der Top-Manager haben aus der breiten Palette der Lernmöglichkeiten im Zuge des Management Development nur sehr wenige (z.B. Seminare) kennengelernt.
- Die individuelle Entwicklung wurde in den häufigsten Fällen als ungeplant charakterisiert. Nur wenige

Personen hatten eine klare Zielsetzung für ihre Laufbahn, und noch weniger hatten einen persönlichen Entwicklungsplan zur Erreichung dieser Ziele. Die befragten Direktoren selbst berichteten seltener von entsprechender Entwicklungsplanung, als es auskunftgebende Unternehmen für sich in Anspruch nahmen.

- Formale Entwicklungsprozesse (geplante Managementent-wicklung) kommen nur relativ selten zum Einsatz; sind allerdings in diesen Fällen dann von relativ großer Bedeutung. Sehr viel häufiger kommt es jedoch zu informellen Management-Entwicklungsprozessen.
- Die Entwicklung der Top-Manager erfolgte in den meisten Fällen durch eine Mischung relativ zufälliger und unstrukturierter Erfahrungen.

Andererseits zeigte sich auch, daß manche Unternehmen ihre Manager als "Ressource" sehen und sie geplant als Nachwuchsführungskräfte aufgebaut und in verschiedenen Positionen eingesetzt haben, um sie auf die Übernahme einer Topposition vorzubereiten. Diese Organisationen überlassen ihre Managemententwicklung nicht mehr dem Zufall. Solche Entwicklungssysteme wurden vor allem in Unternehmen geschaffen, wo man den möglichen Nutzen dieser MD-Systeme und die Bedeutung einer geplanten Entwicklung der Top-Manager klar sieht.

MUMFORD u.a. arbeiteten drei Modelle der Management-Entwicklung von Unternehmen heraus (Abb. 8):

Abb. 8: Model of types of management development (Qu.: MUMFORD u.a. (1987, S. 18))

Model of types of management development

TYPE 1 "INFORMAL MANAGERIAL" -

- Characteristics occur within managerial
 - activities - explicit intention is task

 - performance no clear development
 - objectives unstructured in development

 - terms
 not planned in advance
 - owned by managers

Development

consequences - learning is real, direct, unconscious, insufficient

TYPE 2 "INTEGRATED MANAGERIAL" - OPPORTUNISTIC PROCESSES

- Characteristic occur within managerial activities - explicit intention both task
 - performance and development clear development objectives

 - uctured for development
 - by boss and subordinate planned beforehand or reviewed subsequently as learning experiences - owned by managers

Development

consequences - learning is real, direct, conscious, more substantial

TYPE 3 'FORMAL MANAGEMENT' DEVELOPMENT' - PLANNED PROCESSES

- Characteristics often away from normal managerial activities
 explicit intention is development
 clear development objectives
 structured for development by developers
 planned beforehand and reviewed subsequently as learning experiences
 owned more by developers than managers

 - than managers

Development

- consequences learning may be real (through a job) or detached (through a course) is more likely to be conscious, relatively infrequent

Typ 1 umfaßt informelle, ungeplante und unstrukturierte Managemententwicklungsprozesse. Nachteilig wirkt sich hier aus, daß die Lernergebnisse zuwenig systematisch ausgewertet, bewußt gemacht und reflektiert werden.

Typ 3 dagegen stützt sich auf organisiertes Lernen off-the-job. Je stärker vorgeplant jedoch solche Lernereignisse (z.B. Seminare) sind, desto größer ist auch die Gefahr, daß sie sich von der Unternehmenswirklichkeit entfernen, die Transferprobleme steigen. Zusätzlich kommt hier zum Tragen, daß britische Führungskräfte doch relativ wenig Zeit für den Besuch von Seminaren aufwenden.

MUMFORD u.a. zielen deshalb auf eine Integration sowohl der informellen als auch der formell organisierten Entwick-lungsmaßnahmen hin (Typ 2), um deren Vorteile gemeinsam zum Tragen zu bringen. Sie weisen besonders auf die Notwendigkeit der Integration der nicht geplanten Lerneffekte im Zuge der Alltagsarbeit in die Managemententwicklung hin.

Als formale Entwicklungsprozesse sehen sie z.B. (MUMFORD u.a. 1986, S. 16f.) Änderungen der Position oder des Arbeitsinhaltes an (z.B. Beförderung auf eine neue Position, horizontale job rotation zu einem anderen Aufgabenbereich, zusätzliche Übernahme anspruchsvoller Aufgaben, zeitweise Beauftragung mit einer Aufgabe außerhalb der eigenen Organisation, Übernahme von Spezialprojekten, Mitarbeit in Komitees und Projektgruppen), Entwicklungsprozesse am Arbeitsplatz (durch Coaching, Counselling z.B. im Rahmen der regelmäßigen Förderungsgespräche, durch Mentoring) sowie durch den Besuch von internen und externen Kursen, durch Selbststudium oder Mitarbeit bei unternehmensexternen Gremien. Dazu kommen noch Entwicklungsaktivitäten, die eher von der Person selbst als vom Unternehmen geplant werden, wie z.B. Teilnahme an selbstgesteuerten Arbeitsgruppen mit

Teilnehmern aus verschiedenen Organisationen, Lernen am Modell oder Selbststudium.

Zu den informellen Entwicklungsaktivitäten zählen MUMFORD u.a. (1987, S. 17) alle Aktivitäten, die nicht oder nur peripher unter Entwicklungsgesichtspunkten durchgeführt wurden. Dazu zählen vor allem arbeitsplatzbezogene Maßnahmen wie z.B. Beförderungen, Versetzungen, Übernahme bestimmter Aufgaben usw. Weiters zählt dazu das "Alltagslernen" am Arbeitsplatz, d.h. bewußtes Lernen aus alltäglichen Arbeitserfahrungen. "Thus we found the majority of our directors would describe jobs they had undertaken which had, from their point of view, substantial development gains, but gains largely seem subsequently and not specified or perceived beforehand. Similarly they would describe experiences within their jobs in terms of things they had learned, things however not previously defined or discussed." (MUMFORD u.a. 1987, S. 17).

Neben einer Kombination dieser beiden Formen von Entwicklungsaktivitäten wird vor allem auf die Wichtigkeit der
Einbeziehung der Realität in die Entwicklungsaktivitäten
hingewiesen. MUMFORD u.a. gehen davon aus, daß die alltägliche Arbeit von Führungskräften - wenn sie bewußt unter
Entwicklungsgesichtspunkten ausgewertet wird - eine Unmenge
von Entwicklungsmöglichkeiten beinhaltet. "Whether it is
day-by-day problem-solving activity, or more major projects, the double-value potential involved was clearly
neither recognised nor used by most individual directors,
nor by most of the organisations we interviewed." (MUMFORD
u.a. 1987, S. 17).

Die Befragung der Top-Manager zeigte nicht nur, daß die Befragten selbst nur zu einem geringen Ausmaß solche Entwicklungsmöglichkeiten wahrgenommen hatten, sondern auch, daß sie zunehmend bereit waren, diese zumindest ihren möglichen Nachfolgern zugänglich zu machen. Hier nehmen MUMFORD u.a. eine optimistischere Haltung ein als COOPERS & LYBRAND (1985), die feststellten, daß Manager, die selbst an Trainings teilgenommen hatten, Weiterbildungsaktivitäten von Mitarbeitern nicht häufiger unterstützten als Manager ohne eigene Trainingserfahrungen.

Insgesamt fassen MUMFORD u.a. die Einflüsse auf Management-Entwicklungsaktivitäten folgendermaßen zusammen (Abb. 9):

Abb. 9: Influences on management development within organisations

(Qu.: MUMFORD u.a. (1987, S. 25))

Exhibit : Influences on management development within organisations

GENERAL CONTINGENT ELEMENTS	LINKING MANAGEMENT DEVELOPMENT PROCESSES	INDIVIDUAL FACTORS
- job content	- Identifying needs and	- recognition of need
- organisation structure	potential (individual)	 identification of performance benefit
- organisational - climate/structure	- reviewing organisational needs	- expectation of reward
- specific problems/ opportunitles In	- pianning to meet needs	past experiencespreferred learning
management	 Individual and organisational 	style
- business plans - rewards for	 identifying development 	- learning skills
development	processes	- career plan - personal blockages
- history of management development	 selecting effective processes to meet 	- capacity to link
- accident	- Individual needs - organisational needs	tasks and learning
- boss/colleagues/		- personal environment
subordinates	- identifying and using informal and formal development opportunities	

5.3. The Making of Managers (Handy 1987)

In diesem viel diskutierten Bericht untersuchte Charles HANDY die Management-Aus- und Weiterbildung in den USA, der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich, Japan und Großbritannien. Die Untersuchung wurde von MSC und NEDO finanziert. Eine Grundaussage seines Berichts war, daß alle anderen untersuchten Staaten wesentlich höhere Anstrengungen im Bereich der Managemententwicklung unternehmen, und daß bei ihnen Managemententwicklung bereits eine etablierte Tradition aufweist, während dies in Großbritannien noch kaum der Fall ist. Er wies auch darauf hin, daß gerade die untersuchten Hauptkonkurrenten Manager mit einem tendenziell höheren schulischen Ausbildungsniveau haben, und daß die ausländischen Unternehmen häufiger systematische Entwicklungskonzepte für Manager eingeführt hatten als die britischen.

HANDY schlug abschließend einen Zehn-Punkte-Plan vor, der die "best practice" der anderen Länder unter Berücksichtigung der eigenen Kulturen und Traditionen nachvollziehen sollte. Insbesondere die in Managemententwicklung führenden ausländischen Unternehmen sollten als Modell für britische Entwicklungen dienen.

5.4. The Making of British Managers (Constable/McCormick 1987)

Dieser Bericht wurde von John CONSTABLE (BIM) und Roger McCORMICK (British Petrol) im Auftrage des BIM, der CBI und der Ministerien für Erziehung und Wissenschaft sowie für Handel und Industrie erstellt und von den letzteren sowie einigen Unternehmen finanziert. Die. Autoren waren optimi-

stischer bezüglich der generellen Bereitschaft der britischen Arbeitgeber zum Einsatz von Managemententwicklung als frühere Erhebungen. Eine der Unterarbeitsgruppen, die OSBALDESTON Working Party, stellte auch ein starkes Anwachsen sowohl in Angebot als auch in Nachfrage nach Führungskräftetraining fest (vgl. OSBALDESTON/BARHAM 1989). kostatierten aber auch, daß es im Vereinigten Königreich verglichen mit Wettbewerbsländern noch immer ein weitgehendes Defizit an Entwicklungs-, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gibt. Die Mehrzahl der Manager besucht überhaupt keine Weiterbildungskurse, durchschnittlich werden rungskräfte nur einen Tag pro Jahr in Seminarform weitergebildet, wobei aber auch dieser jetzige noch niedrige Stand das Ergebnis einer deutlichen Zunahme in den vorangegangenen Jahren darstellt. Auch CONSTABLE/McCORMICK legten ähnlich wie HANDY einen detaillierten 23-Punkte-Plan für die Verbesserung von Angebot und Nachfrage vor, der Aktionen der Regierung, anderer Anbieter und von Arbeitgebern beinhaltet.

5.5. Management for the Future (Barham/Frazer/Heath 1988)

Dieses Forschungsprojekt wurde vom Ashridge Management College mit Unterstützung durch die Foundation for Management Education (FME) durchgeführt. Es wurden Top Manager und Führungskräfte führender europäischer Unternehmen interviewt (z.B. AKO, BMW, Burton Group, Daice Bamford, Electrolux, IC Jaguar, North Data und Shell UK). Ziel war es, die Ansichten der Unternehmen über zukünftige Herausforderungen für Manager und Organisationen herauszufinden, weiters die Art der zukünftig benötigten Manager, die Aktivitäten im Bereich der Managemententwicklung und zukünftige Entwicklungstrends.

Einige Ergebnisse:

Die Befragten sehen in der Zukunft wesentliche Veränderungen im Bereich des Managements. Die Organisationen werden in Zukunft stärker marktorientiert, enger mit Kunden und Lieferanten zusammenarbeiten, ihre Struktur wird "flacher" sein und flüssiger und sie werden sich viel schneller bewegen. Sie werden in zunehmendem Maße dezentralisiert jedoch integriert von einer umfassenden Strategie, Unternehmenskultur und Informationstechnologie. Die Notwendigkeit, Probleme wie Qualität, Service und neue Technologien in der ganzen Organisation zu managen und zu lösen wird zu einer zunehmenden Bedeutung eines "horizontalen Management" führen, d.h. einem Management seitlicher Beziehungen, einem Management auf gleichen Ebenen, im Gegensatz zum "vertikalen Management", einem Management von hierarchischen Beziehungen. Die Organisationen werden internationaler orientiert sein und sich mehr mit Problemen eines interkulturellen Managements beschäftigen. Vor allem werden sie wie nie zuvor Nachdruck legen auf die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten, da sie die wertvollsten Ressourcen einer Organisation sind, sowie auf die Notwendigkeit, individuelle Potentiale und das Engagement der Mitarbeiter zu entwickeln.

Die Rolle des Management wird sich von einer "alten Ordnung", welche auf Effektivität, Produktion, Optimierung, Anpassung, Befolgung und Autorität basierte, wegbewegen hin zu einer "neuen Ordnung", in welcher das Unternehmen, das Marketing, das Management des Wandels, Initiative und Führung betont werden.

Nachdrücklich wird betont, daß leadership, die Fähigkeit, menschliche Energie zu mobilisieren, ein wesentlicher Bestandteil des Erfolges von Organisationen in der Zukunft sein wird und daß sie auf allen Ebenen benötigt wird.

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter wird man weniger auf das in der Vergangenheit erworbene fachliche Wissen und

Fähigkeiten abstellen als auf das Potential, zukünftig benötigte Fähigkeiten schnell erwerben zu können.

Die Untersuchung arbeitete drei Ansätze der Gestaltung von Managemententwicklung in Unternehmen heraus (mit gewissen Ähnlichkeiten zu BURGOYNE 1988 und MUMFORD u.a. 1987).

Die Autoren zeigen, daß in der Managemententwicklung führende Organisationen sich vom "fragmentierten" Ansatz, wo Training und Entwicklung periphere Aktivitäten sind, wegentwickeln. Sie durchlaufen dann eine systematischere und "formalisierte" Phase und bewegen sich hin zu einem "fokussierten" Ansatz (vgl. Abb. 10). Beim fokussierten Ansatz werden Managemententwicklung und permanentes Lernen aller Mitarbeiter als Notwendigkeit für das Überleben in einem sich schnell verändernden Umfeld gesehen, die Motivation zur Weiterbildung und Entwicklung ist verinnerlicht, Training wird als strategischer Wettbewerbsfaktor angesehen, Lernen ist mit der Organisationsstrategie und individuellen Zielsetzungen verbunden. Dieser Ansatz betont Entwicklung on-the-job, sodaß das Lernen eine laufende anhaltende Aktivität wird. Linienvorgesetzte und die Mitarbeiter selbst übernehmen die Hauptverantwortung für ihre Entwicklung, während die Trainer eine ergänzende Rolle als Berater übernehmen und Anstöße für Veränderungen geben. Auch die Entwicklungsaktivitäten sind in dieser Phase fokussiert, da wirkliche Organisationsprobleme als Basis für die Auseinandersetzung mit theoretischem Wissen verwendet werden.

Ein wichtiger Aspekt des "fokussierten" Ansatzes ist es, Führungskräfte durch die Übertragung von Herausforderungen und Verantwortung zu motivieren und zu entwickeln. Es soll ein Umfeld geschaffen werden, das den Manager unterstützt und zur Risikoübernahme ermuntert, in welchem manche Fehler als Teil des Lernprozesses toleriert werden. Die "lernende Organisation" (vgl. GARRATT 1987, PEDLER/BOYDELL/BURGOYNE

1989), die sich aus diesem fokussierten Ansatz entwickelte, widmet sich ganzheitlicher Managemententwicklung und fördert die Flexibilität, die benötigt wird, um mit den Veränderungen der Umwelt Schritt halten zu können.

Die Autoren leiten daraus ab, daß die Anbieter von Managemententwicklung und insbesondere die Business Schools die Managemententwicklung als wichtige Komponente eines anhaltenden Prozesses der Organisationsentwicklung stärker anerkennen müssen, daß der zentrale Wert des Lernens in einer Organisation und die Zusammenführung von Training und Entwicklung mit der Unternehmensstrategie und Unternehmensplänen (vgl. ASHTON 1987) stärker betont werden muß.

Für die Führungskräfte heißt dies, daß sie verstärkt ihre Fähigkeiten als Berater und Mentoren ausbilden müssen, und daß dafür ebenfalls geeignete Trainingsmaßnahmen entwickelt werden müssen.

Abb. 10: Drei verschiedene Ansätze von Managemententwicklung

1. Der fragmentierte Ansatz

Training

- ist ein Kostenpunkt und nicht eine Investition
- ist nicht mit Unternehmerzielen verbunden
- wird als ein Luxus angesehen
- ist direktiv
- in der Weiterbildungsabteilung angesiedelt
- besteht vor allem aus wissensorientierten Kursen
- dreht sich um Training und nicht um Entwicklung

2. Der formalisierte Ansatz

Training

- ist systematisch ein Teil einer geplanten Karriereentwicklung
- ist verbunden mit individuellen Bedürfnissen
- besteht aus wissensorientierten Kursen mit einem Schwerpunkt auf den Fähigkeiten
- ist verbunden mit der Karriereentwicklung
- wird durchgeführt von Weiterbildnern und Linienvorgesetzten
- ist mit dem Arbeitsplatz verbunden

3. Der fokussierte Ansatz

Managemententwicklung

- ist ein anhaltender Lernprozeß
- ist wesentlich für das Überleben des Betriebes
- ist eine Waffe im Konkurrenzwettkampf
- ist verbunden mit der Organisationsstrategie und individuellen Zielen

- besteht aus on-the-job Lernen und aus spezialisierten Kursen
- sucht man sich selber aus
- ist normalerweise nicht direktiv und besteht aus neuartigen Methoden
- liegt in der Verantwortung der Linienvorgesetzten
- ist tolerant

Qu.: BARHAM u.a. (1988)

In der ASHRIDGE Studie wurde das Bild vom Manager der Zukunft folgendermaßen zusammengefaßt: "When looking at the characteristics that will be needed of managers in the future, some organisations still focus strongly on skills and knowledge, as partly suggested by the following profile of the senior manager of the future proposed by one of the companies. This profile suggests that the senior manager will need: (a) awareness of and ability to relate the economic, social and political environment; (b) ability to manage in a turbulent environment; (c) ability to manage with complex organisational structures; (d) to be innovative and initiate change; (e) to manage and utilise increasingly sophisticated information systems; (f) to manage people with widely different and changing values and expectations. Other organisations give more direct emphasis to personal qualities, as suggested by the following factors which are valued by the appraisal system of one of the companies: (a) independence and openness to change; (b) assertiveness; (c) being respected; (d) being a good motivator; (e) having drive; (f) loyalty; (g) having tact.".

5.6. What makes a manager? (Hirsh/Beavan 1988)

Diese Studie des INSTITUTE OF MANPOWER STUDIES umfaßte eine Dokumentenanalyse von über 40 Firmen bezüglich Rekrutierung, Leistungsbeurteilung und Beförderung von Managern. Es zeigte sich, daß in den meisten Unternehmen nur wenige Managementfähigkeiten in Betracht gezogen wurden. In den meisten Fällen handelte es sich um einfache Listen mit ca. 10 Fähigkeiten oder hierarchische Listen mit fünf Hauptkapiteln und drei bis vier Teil-Fähigkeiten. Der Bericht hob insbesondere hervor, daß verschiedene Begriffsbedeutungen in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich sind.

Einer "National Skill Language", einer landesweiten gleichen Definition der Fähigkeiten von Managern, sind dadurch Schranken gesetzt.

5.7. Final Report of a Study into a Charter for Managers for the Training Commission (Deloitte Haskins + Sells 1988)

Für diesen Bericht wurden 100 Manager interviewt. Es stellte sich heraus, daß die von den Managern genannten zukünftigen Trainingsbedürfnisse sich vor allem auf grundlegendes Fachwissen bezogen, was sich über verschiedene Managergruppen und Organisationen hinweg nur wenig unterschied. Am häufigsten genannt wurden funktionale fachspezifische und interpersonelle Fähigkeiten: Marketing, Rechnungswesen und EDV, bei den interpersonellen Fähigkeiten eine ganze Palette von Coaching bis zu Präsentationstechnik. Nur von wenigen Interviewten wurden höhere Fähigkeiten, wie z.B. das Management von Veränderung in einer Organisation, angesprochen. Grundtenor dieser Studie ist, daß es einen Bedarf an der Vermittlung grundlegender Fähigkeiten bei Managern aller Ebenen gibt.

6. Auswirkungen der Studien

CONSTABLE und McCORMICK untersuchten Angebot und Nachfrage nach Managementtraining und -entwicklung im Vereinigten Königreich. HANDY untersuchte die Aktivitäten des Auslandes. Diese einander ergänzenden Berichte wurden Ende April 1987 am gleichen Tag veröffentlicht. Beide Berichte wiesen auf eine alarmierende Unterversorgung mit formell organisiertem Managementtraining im Vereinigten Königreich hin.

Während pro Jahr ca. 90.000 Nachwuchsführungskräfte in Unternehmen eintreten, erhalten nur ca. 12.000 davon in irgendeiner Art akademisch/theoretische Vorbereitung auf dem Fachgebiet des Managements. Beide Berichte verlangten daher massive Unterstützung von Unternehmen und öffentlichen Stellen zur Förderung von Managementtraining und -entwicklung. Die Teilnahmezahlen an MBA-Kursen sollten von etwa 1.000 in fünf Jahren auf 5.000 anwachsen, und auf 10.000 pro Jahr bis zum Ende des Jahrhunderts. Undergraduate Studies in Management sollten um 50 % erhöht werden. Für Nachwuchsführungskräfte sollte es eine neue Qualifikation geben, die CONSTABLE/McCORMICK "Diploma in Business Administration" nannten, HANDY "MBA Teil 1". In den ersten Jahren der praktischen Tätigkeit in Unternehmen sollten Nachwuchsführungskräfte in einem Halbtagsstudium diese grundlegenden Managementkenntnisse erwerben (CONSTABLE nennt das "literacy" für Manager). Voraussetzung sollte die Ablegung einer Prüfung sein. Diese sollte auch offen sein für Nichtakademiker sowie für jene, die in anderen Gegenständen ihren First Degree erworben hatten. In der Folge sollte dieser Ausbildungsweg Standard für alle potentiellen Nachwuchsführungskräfte werden.

Weiters wurde die Einrichtung eines nationalen "credit point scheme" angeregt, d.h. eine Möglichkeit der Anrechnung einzelner, bei verschiedenen Institutionen abgelegter Prüfungen und absolvierter Kursmodule, wobei auch innerbetriebliche Weiterbildung, u.U. sogar Arbeitserfahrungen berücksichtigt werden sollten. Dieser Vorschlag fand in der Wirtschaft große Zustimmung.

HANDY schlug weiter vor, eine "Development Charter" zu entwerfen, durch die "cases of good practice", d.h. vorbildliche METD-Aktivitäten einzelner Unternehmen aufgezeigt und veröffentlicht werden sollten. Weiters propagierte er die Entwicklung eines "Codes of good practice" vor, zu dem

sich Unternehmen öffentlich bekennen sollten. HANDY nannte diese Betriebe die "Charter Group". Diese Initiative wurde in der Folge auch von CBI und BIM unterstützt.

Das Council for Management Education (CMED) hakte beim Bericht des Institute for Manpower Studies (1988) ein. Sein Vorschlag zielte auf die Schaffung einer gemeinsamen Terminologie der Managementfähigkeiten als Basis für die Erstellung grundlegender Kompetenzstandards für Führungskräfte. Die Training Agency hat in Zusammenarbeit mit CMED ein Programm und Forschungsprojekte begonnen, um auf Kompetenzen basierende Standards zu entwickeln, die für Managementausbildung ohne Rücksicht auf Funktionen gültig sind. Dieser Ansatz ist nicht unbestritten und die Diskussion ist in vollem Gange (siehe Kap. IV-9.).

7. Das Council for Management Education and Development und die Management Charter-Diskussion

7.1. Das Council for Management Education and Development

HANDYS Forderung nach einer "Development Charter of Good Practice" und CONSTABLE/McCORMICKS Vorschlag eines "Policy Forum for Management Education and Training" führten dazu, daß im Oktober 1987 die CBI bekanntgab, sich zusammen mit BIM und FME an der Gründung einer neuen Organisation zu beteiligen, die "Council for Management Education and Development" (CMED) heißen sollte. Dies wurde auch von staatlicher Seite unterstützt.

CMED war in weiterer Folge Träger der "Management Charter Initiative" (MCI). Diese setzte sich zum Ziel, Unternehmen zu gewinnen, die sich verpflichten, eine "Charter of Good Practice", eine Art Rahmenrichtlinien für Managemententwicklung auch im eigenen Unternehmen einzuhalten. Die Bereitschaft zur Verbesserung der eigenen Aktivitäten bildete gleichzeitig Voraussetzung für eine Mitgliedschaft in dieser "Charter Group".

Im Juli 1988 wurde dieser "Management Charter - Code of Practice" veröffentlicht, bis Mai 1989 waren bereits über 220 bedeutende Unternehmen, die ca. 5,5 Millionen Mitarbeiter im Bereich der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung repräsentieren, dieser Charter Group beigetreten (und finanzieren auch deren Aktivitäten) (lt. Personnel Today, 30. Mai 1989, S. 26).

Zu den Hauptaktivitäten des CMED zählt die Verbreitung dieses Code of Practice in britischen Unternehmen und die

Bildung lokaler Netzwerke von Unternehmen und Managementinstituten (sog. MCI-networks). Ein weiterer wichtiger Punkt waren Überlegungen zur Entwicklung einer neuen Struktur von Managementqualifikationen. Vorgeschlagen wurden auch bedeutende Änderungen in der institutionellen Infrastruktur der Managementaus- und -fortbildung, und es wurde eine Kampagne mit dem Ziel der Gewinnung von Nachwuchsführungskräften für diese neue Management-Ausbildung gestartet.

CMED betonte die Notwendigkeit einer neuen, koordinierenden und "führenden Institution", um diese Anliegen wirksam betreiben zu können. Obwohl viele Unternehmen zustimmten, daß eine "führende Organisation" nötig sei, gab es doch ernsthafte Bedenken über den Vorschlag, diese Aufgabe CMED oder BIM selbst zu übertragen. Die Bedenken bezogen sich vor allem auf die mögliche Gefahr, durch den Zusammenschluß ein beschränkendes und konservatives Umfeld zu schaffen, das den sich ändernden Ansprüchen und neuen Entwicklungen im Managementbereich unter Umständen nicht gerecht werden könnte. Man sah also die Gefahr, eine neue inflexible Organisation, ein Mehr an Bürokratie zu schaffen und noch mehr zur Konfusion zwischen Koordinationsgremien und Berufsvereinigungen beizutragen. Insbesondere wurden Vorbehalte über die fachliche Kapazität des BIM geäußert. April 1989 hat CMED deshalb ein eigenes Forum eingerichtet, das "National Forum for Management Education and Development". Seine Hauptaufgaben werden folgende sein:

- Weiterführung und -entwicklung des Code of Practice der Management Charter Initiative und Entwicklung von Standards für die Mitgliedsfirmen
- Die Erarbeitung nationaler Standards für Qualifikationen und Akkreditierung der Standards
- Forschung im Bereich der Managemententwicklung und Förderung einschlägiger Aktivitäten

7.2. Das Konzept des Chartered Managers

Im Zuge der Diskussionen über die Förderung der Entwicklung von Führungskräften wandelte sich der Begriffsinhalt der von HANDY propagierten "Management Charter" allmählich, und es kam die Idee des "Chartered Managers" auf.

Es entstand die Idee, ein landesweit anerkanntes Grundgerüst von Qualifikationen und quasi ein "Berufsbild eines Managers" zu schaffen. Manager sollten für Studienkurse, welche sie erfolgreich abgeschlossen haben, sei dies in ihrem eigenen Betrieb oder in Colleges oder Business Schools, credit points sammeln können.

Diese bieten dann - zusammen mit unbedingt notwendiger Führungserfahrung auf der jeweiligen Ebene über einen gewissen Zeitraum hinweg - die Grundlage für eine Einstufung ihres Ranges. Das Punktesystem sollte durch das National Council for Academic Awards (NCAA) erfolgen, das zu diesem Zweck landesweit "assessment centres" einrichten sollte. Für die Anbieter von Managementtraining bedeutet dies, daß ihre Kursmodule entsprechend den Anforderungen (Standardkompetenzen) dieser Vereinigung entwickelt werden müßten. Durch diese Maßnahme soll der Status des "Managers" gehoben und es sollen auch mehr Nachwuchsführungskräfte gewonnen werden.

Das Konzept des Chartered Managers sieht mehrere Abstufungen vor, die in Form einer "ladder of progression" (siehe Abb. 11) erreicht werden können.

Führungskräfte, die bereits eine gewisse Zeit mit Erfolg im unteren Management tätig waren und/oder ein einschlägiges Studium haben (business degree), erhalten den Status eines "Associate Chartered Managers". Wenn sie in weiterer Folge auf der Karriereleiter vorankommen, über Praxiserfahrung als middle manager verfügen, können sie um den Status eines "Chartered Managers" ansuchen. Dies ist definiert als Manager, der volle Verantwortung für andere Führungskräfte übernimmt, an strategischen Planungsentscheidungen beteiligt ist und ein wesentliches Maß an funktionaler Verantwortung trägt. Für Top-Führungskräfte würde es als höchste Position die "Fellowship", verbunden mit der Mitgliedschaft in einer neuen Managementvereinigung, geben.

Dahinter steht die Absicht, daß die Karriereentwicklung und die professionelle Weiterentwicklung Hand in Hand gehen sollten.

Diese "ladder of progression" ist nicht rein auf abgelegte Prüfungen und Bildungsabschlüsse aufgebaut, sondern sie erfordert Managementpraxis, das Erwerben von Erfahrungen und das verantwortliche Ausüben von Tätigkeiten im Management, bevor die Zuerkennung des jeweiligen Status erfolgt. Die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten werden also über den erzielten Erfolg in der praktischen Arbeit gemessen.

Dieses Konzept des "Chartered Managers" löste heftige Diskussionen aus, die auch jetzt noch andauern.

Kritikpunkte waren u.a.

- daß die Feststellung einer Managementqualifikation über Prüfungen ("fail or pass") unangemessen sei
- daß diejenigen, welche die Prüfung zum "Chartered Manager" erfolgreich abgelegt haben, damit auch gleichzeitig ein "Recht zu managen" oder ein Anrecht auf eine entsprechende Position verbinden würden
- daß Managementqualifikationen nicht in Form von Kompe-

tenzen und Standards festgelegt und gemessen werden können

- daß die Festlegung solcher Standards angesichts der ständigen Neuentwicklungen und Flexibilität im Management kontraproduktiv wirken könne
- daß die Einführung neuer Abschlüsse für die Inhaber älterer Management-Diplome verunsichernd wirken könne

Es wird auch die Befürchtung geäußert, daß Unternehmen die Ernennung zum Chartered Manager als Belohnungsinstrument nutzen könnten:

"It should not be a case of saying "Jack, you've done a reasonable job, you're eligible to be chartered". Yet this is precisely what certain companies linked to the charter movement appear to want. It is evidence of the profound anti-intellectualism of much of the British industry, which, as THOMSON found, values innate ability even to the extent of neglecting knowledge."

(Management Today, Juli 1988, S. 76, über eine Unternehmensbefragung von Andrew THOMSON von der Open University).

Zu ähnlichen Schlußfolgerungen kamen übrigens auch MANGHAM/SILVER (1986), wo die Befragten Management-Fähigkeiten auf Junior-Level als erlernbar bezeichneten, auf Senior-Level sie aber meist als angeboren betrachteten.

Es wird auch der Nachweis von Praxisjahren und das Einnehmen einer bestimmten Position allein noch kein hinreichender Beweis für Managementkompetenz sein.

"To admit senior managers to chartered status simply on the basis of their presumed competence would, at very last, serve to undermine the purpose for which HANDY conceived the Charter" (Management Today, Juli 1988, S. 76).

Die MCI ist bisher nur im Bereich der Großunternehmen auf Wiederhall gestoßen, Kleinbetriebe sind darüber meist uninformiert.

Insbesondere die Association for Management Education and Development (AMED), ein Verband von ca. 1500 Managementexperten, äußerte Befürchtungen. Sie befürchtet, daß eine zu formale Struktur sich kontraproduktiv auf die Energien und die Innovationen im Bereich der Managemententwicklung auswirken könnte. Sie ziehen den Gedanken der Bildung von Netzwerken der Schaffung einer Organisation vor. Die AMED ermutigt deshalb ihre Mitglieder, die Idee der "lokalen Netzwerke" der MCI zu unterstützen. AMED ist zwar gegenüber Kursen und Prüfungen für die Nachwuchsführungskräfte und die untere Ebene positiv eingestellt, wenn sie teilnehmerorientiert durchgeführt werden. Sie glaubt jedoch, daß das bereits eingeführte Diploma in Management Studies für die Mittelmanager ausreicht und sieht keine Notwendigkeit für Ausbildungsprogramme mit einem Abschluß mit einem Master Degree. AMED wirft auch die Frage auf, wo denn ausreichend qualifiziertes Lehrpersonal für die neuen Programme für das mittlere und höhere Management rekrutiert werden sollte.

Da die AMED überzeugt ist, daß die Charter Initiative die Notwendigkeit nationaler Standards und Kompetenzen für Manager auf Kosten einer ständigen und individuellen on-the-job Entwicklung überbetont, führte sie eine schriftliche Unternehmensbefragung durch. Von 300 Mitgliedern, welche den Fragebogen ausfüllten, betonen fast alle die

Notwendigkeit eines ständigen und andauernden Lernens. 84 % vertraten die Meinung, daß die Charter Initiative die Unternehmen eher dazu bringen sollte, persönliche Entwicklungsverträge mit den Managern - im Sinne eines Self-Development-Ansatzes - abzuschließen. Nur jedes dritte antwortende Unternehmen war vom Wert der Schaffung der Qualifikation von "Chartered Managers" überzeugt. Ebenfalls nur 40 % unterstützten die Vorstellung eines "Chartered Institutes", welches die Durchführung der Ziele der Charter Initiative überwachen soll. Als Folgerung aus diesen Ergebnissen fordert AMED die Charter Initiative auf, eine "learning charter" zu werden, welche Betriebe dazu ermutigt, persönliche Lernverträge mit ihren Mitarbeitern abzuschließen.

Auch Charles HANDY ist von der Nützlichkeit der Einführung von "Chartered Managers" nicht überzeugt:

"'The kind of skills the new organisation will require may change the nature and content of management education. The ability to think lateral and to see a pattern in apparently unrelated items of information in order to work constructively with colleagues in different disciplines will be paramount'. HANDY has doubts whether ideas such as the proposed "chartered manager" qualifications will fit and he thinks the massive emphasis on business education in the United States, where 25 % of all students are now taking some form of business qualification as the first degree, may be on the wrong lines. Instead he would like to see proper recognition given to what he calls thinking skills in the first degrees. He feels that philosophy and other apparently "useless" subjects are vastly underrated as a basic mental training for managers ... Secondly, he believes more emphasis should be placed on self-development once people have got into management. 'If you've got a workforce of educated, autonomous individuals, they should be given an individual training budget to spend as they like. They should also be given more scope to make mistakes on the job, because this is the most effective way of learning'."

(Interview mit Charles HANDY, Sunday Times, 8.1.1989).

8. Das Certificate in Management

Das Certificate soll die Grundqualifikation für Nachwuchsführungskräfte werden. Es soll sich in das System anderer, bereits bestehender Programme und Awards, wie z.B. das Diploma in Management Studies, das Certificate of Management Studies und andere, einfügen.

Das vorrangige Ziel ist die Entwicklung eines Verständnisses des Wesens des Managements, die damit zusammenhängenden Probleme, die "Geschäftssprache" sowie die Vermittlung von Management-Techniken und Kompetenzen, die allgemein gebräuchlich sind und als Voraussetzung für die ersten beiden Jahre im Management angesehen werden. "Kompetenz" soll hier die Fähigkeit bedeuten, wirksam die Management-Funktionen in einer Arbeitssituation auszuführen.

Zur Erlangung des Certificate müssen Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen in folgenden neun Kompetenzbereichen nachgewiesen werden:

- Festlegung der Managementaufgabe
- Persönliche Fähigkeiten
- Wirksames Management
- Informationsmanagement
- Umfeld des Managers
- Mitarbeiterführung
- Management der Ressourcen
- Beziehungen zu Kunden und Klienten
- Persönliche Effizienz

Die Vorbereitung auf das Certificate kann individuell nach Ort, Zeitdauer und eingesetzter Methode flexibel gestaltet werden. Bereits absolvierte Teile bestehender Programme, akademischer und beruflicher Ausbildungen oder Entwicklungsprozesse im eigenen Unternehmen können anerkannt werden. Auch Open Learning und Distance Learning können eingesetzt werden. Die Bearbeitung von Projekten im eigenen Unternehmen kann Kursbesuche ersetzen oder gemeinsam mit diesen erfolgen.

Eine ebenso breite Palette gibt es bei den Beurteilungsmethoden. Ihr wichtigstes Merkmal ist es, daß sie in der Praxis die Kompetenzen oder Fähigkeiten der Person zeigen sollen, z.B. durch spezielle Aufgabenstellungen, die Bearbeitung von Projekten oder in manchen Fällen auch durch formelle Prüfungen. Diese Flexibilität wirft natürlich das Problem der Einhaltung eines einheitlichen Niveaus auf. So kann z.B. der Fall sein, daß entsprechendes fachliches Wissen bereits durch Prüfungen usw. nachgewiesen ist, daß die zugehörigen Fähigkeiten und die erfolgreiche Anwendung des Wissens in der Unternehmenspraxis erst noch nachgewiesen und beurteilt werden muß. Die Management Charter In-

itiative hat im September 1989 die ersten Richtlinien über Certificate-Kurse veröffentlicht. Derzeit gibt es über 60 Pilotprogramme, welche diesen Standards entsprechen.

9. Erarbeitung von Standard-Kompetenzen im Managementbereich

Es stellt sich im Zusammenhang mit den Prüfungen zum "Certificate" und generell der "Charter Diskussion" die Frage, wie diese Kompetenzstandards beschaffen sein müssen. CMED und Training Agency führen deshalb eine Reihe einschlägiger Forschungsprojekte in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Weiterbildungsträgern durch.

An diese Kompetenzstandards werden folgende Anforderungen gestellt:

- sie müssen im weitesten Sinne für jeden Wirtschaftsbereich geeignet sein, aber
- sie müssen auch derart beschaffen sein, daß sie auf die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Firmen und Wirtschaftsbereiche ausgeweitet werden können.

Eine Reihe von EAVs (siehe Kap. II-5.) und Berufsverbänden hat, ebenso wie einige Großunternehmen, damit begonnen, ihre Weiterbildungsprogramme auf der Basis solcher Standardkompetenzen zu entwickeln.

Eine Umfrage von ASHRIDGE Management College bei 500 Unternehmen zeigte, daß ca. 70 % in irgendeiner Form diese Kompetenzen benutzen. Es handelte sich dabei vor allem um bürokratische Großunternehmen. Andere Unternehmen wenden dagegen alternative Methoden an. Sie sind nach ASHRIDGE

dadurch charakterisiert, daß sie eine lose Unternehmensstruktur aufweisen, daß sie in turbulenten Bereichen arbeiten. Dies führte die Autoren zu dem Schluß, daß gerade diese Unternehmen eher "weiche" Qualitäten, wie z.B. Kreativität, benötigen.

Die Idee der Festlegung einer Reihe von spezifischen Fähigkeiten, Werten und Verhaltensmustern, die Entwicklung eines landesweit anerkannten Paketes von Kompetenzen wird insbesondere von der Mangement Charter Initiative unterstützt. Nach ihrer Vorstellung müssen dann Manager diese Vorbedingung erfüllen, um eine "chartered manager"-Qualifikation erlangen.

Die Management Charter Initiative hat bisher zusammen mit der Training Agency eine provisorische Liste von Kompetenzen ausgearbeitet, in der ersten Version eher eine Auflistung von Fähigkeiten. Acht Arbeitsgruppen führen derzeit detailliertere Analysen durch, wobei die endgültige Liste der Kompetenzen erst nach eingehender Beratung mit einer Reihe von Berufsverbänden festgelegt werden soll.

Jedoch gibt es äußerst gespaltene Meinungen über den Wert und die langfristige Bedeutung eines solchen Pakets nationaler Kompetenzen.

Die Fürsprecher argumentieren, daß diese Kompetenzen einen Rahmen für die Beurteilung und die Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen bieten können.

Die Gegner dieser Vorstellung weisen darauf hin, daß dieses Kompetenzprofil leicht zu einem starren Paket von Vorbedingungen werden könnte, welche nicht die Komplexität der Leistung einer Managementaufgabe widerspiegeln können, im besonderen dann, wenn es um das Fertigwerden mit Verände-

rungen geht. Es wird darauf hingewiesen, daß bislang kein Zusammenhang zwischen allgemeinen Eigenschaften und ihrer Beziehung zur Wirksamkeit des Managers nachgewiesen werden konnte. Es komme vielmehr darauf an, in welchem Zusammenhang eine bestimmte Kompetenz gezeigt wird. Kritisiert wird weiters das damit gezeichnete "Idealprofil" von Managern.

Noch deutlicher ist die Kritik aus den Reihen der AMED. So meint z.B. Mike OSBALDESTON (Ashridge Management College):

"Dieser Streit über Fähigkeiten ist eine der heikelsten Fragen der Charter Initiative. Dieser Begriff
setzt einen Wissensstand über Management und über
Managemententwicklung voraus, welchen wir nicht haben.
Keine Liste von Kompetenzen oder Fähigkeiten ist
universell anwendbar. Doch selbst wenn wir geeignete
Kriterien erstellen könnten, wären wir noch immer vor
die Schwierigkeit gestellt, diese Fähigkeiten zu
messen und zu testen."

Die AMED sieht zwar einen Sinn dieser Debatte darin, daß das Interesse des Top-Managements an der Entwicklung von Managern geweckt wird, aber sie lehnt ein landesweites Schema aufgrund der damit verbundenen Gefahr einer zusätzlichen Bürokratie ab (vgl. CARRINGTON 1990).

John BURGOYNE, Professor of Management Learning an der Universität von Lancaster, zweifelt diese Zergliederung in verschiedene Komponenten ebenfalls an:

"Die Manager machen nicht bloß immer nur von einem Management- oder Führungsinstrument auf einmal Gebrauch. Solche Auflistungen der verschiedenen einzelnen Kompetenzen beleuchten im besten Fall einfach nur die verschiedenen Facetten von dem, was am Ende eines

Arbeitstages ein komplexes Ganzes ergibt. Kompetent zu sein ist etwas anderes als Kompetenzen zu haben."

Er schlägt als Alternative vor, daß Manager ein detailliertes "Managementportfolio" ihrer Aufgaben und Leistungen in der Vergangenheit - quasi einen ausführlichen Lebenslauf - ausarbeiten und mit Kollegen und Mitarbeitern diskutieren. "Dies könnte dann dazu benutzt werden, die Fähigkeit, den Stil, die Werte und die Aufgaben des einzelnen zu beleuchten. Es würde die qualitative Seite seiner oder ihrer Fähigkeiten eher betonen."

Der Kern dieser Debatte ist die Unterscheidung zwischen dem Gebrauch von Kompetenzen als Grundlage für eine Einschätzung und dem Gebrauch als Grundlage für die Entwicklung (z.B. für die Ausarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplanes).

10. Der Management Charter Code of Practice

(Anm.: Übersetzter Originaltext)

"Die Organisationen der Charter Group verpflichten sich zur Einhaltung der folgenden Prinzipien:

1. Managemententwicklung - ein wichtiges Unternehmensziel

Wir widmen uns dem anhaltenden Erfolg unserer Organisation, indem wir das Beste aus den derzeitigen Fähigkeiten und Talenten und aus dem zukünftigen Potential jedes Arbeitnehmers machen. Zu diesem Zweck werden wir unsere Unternehmensziele und die damit zusammenhängenden Pläne in Programme für die Entwicklung unserer Manager auf allen Ebenen unserer gesamten Organisation umsetzen. Die Art und Weise, in welcher das getan wird, wird dem Umfang und dem Wesen unserer Organisation entsprechen.

2. Die Mittel - systematische Selbstentwicklung

Wir werden sowohl Manager als auch den Führungskräftenachwuchs dazu anregen, an individuellen
Programmen für eine anhaltende Selbstentwicklung
teilzunehmen, wobei jedes einzelne Programm mit
dem Interesse der Organisation in Einklang steht.
Durch eine Anpassung der Organisation an laufende
Veränderungen werden wir danach trachten, ihren
Erfolg zu fördern und auch den an diesen Veränderungen mitwirkenden und von ihnen betroffenen
Mitarbeitern geeignete Entwicklungsmöglichkeiten
zur Verfügung zu stellen.

Wir werden unsere Manager darin bestärken, jede einzelne Arbeitsaufgabe als etwas anzusehen, was ein Potential für Selbstentwicklung in sich birgt.

3. Die geplante Entwicklung und die Unterstützung von seiten des Unternehmens

Wir werden gemeinsam mit den einzelnen Managern an den ihnen offenstehenden Karriereoptionen arbeiten und gemeinsam mit ihnen die damit verbundenen funktionalen und Entwicklungs-Programme erarbeiten - in der Erkenntnis, daß die Übernahme von Managementaufgaben oft der Entwicklung funktionaler Expertise und Erfahrungen folgt (im Ingenieurwesen, Finanzwesen, Marketing usw.). Im Einklang mit den Bedürfnissen und Erfordernissen der jeweiligen Arbeit werden wir sicherstellen, daß sie Zugang zu relevanten und aktuellen Wissenquellen, zu Beratung, Coaching und zu ergänzenden Veranstaltungen oder Aktivitäten bekommen. Wir werden die erforderliche Unterstützung einschließlich einer Arbeitsfreistellung zur Verfügung stellen. Was die letztgenannte betrifft, werden wir uns anspruchsvolle Maßstäbe setzen, da das Management von Veränderungen häufig Möglichkeiten für firmeninterne Entwicklungsaktivitäten, die direkt mit Unternehmensproblemen zusammenhängen, schafft.

4. Anerkannte Qualifikationen - ein Anreiz für die Selbstentwicklung

Wir wollen unsere Manager dazu motivieren, ihre Managementkenntnisse weiterhin zu entwickeln und auf den neuesten Stand zu bringen, indem wir ihnen die Möglichkeit geben, anerkannte Managementqualifikationen im Laufe ihrer geplanten Selbstentwicklung zu erlangen. Wir werden die Mitarbeiter dazu anregen, für ihre Arbeit relevante Qualifikationen funktionaler Art und im Gebiet des Management anzustreben. Um dies zu erleichtern, werden wir mit den betreffenden Berufskörperschaften zusammenarbeiten.

5. Die Verantwortung eines Managers für die individuelle und kollektive Entwicklung der Kollegen

Wir wollen, daß alle Manager, welche für die Überwachung von Mitarbeitern, die Führung von Teams und von Projektgruppen verantwortlich sind, aktiv zu der individuellen und kollektiven Entwicklung jener, welche mit ihnen zusammenarbeiten wie auch ihrer Organisationseinheiten, beitragen - durch Coaching, durch Teilnahme an entwicklungs-orientierten Veranstaltungen wie Kursen, Seminaren, Workshops und Besprechungen und dadurch, daß sie, wo dies angemessen erscheint, als persönliche Berater ihrer Mitarbeiter agieren. Der Leistung des einzelnen Managers auch in diesem Aufgabengebiet wird genauso hohe Bedeutung zugemessen wie der fachlichen Aufgabenerfüllung.

6. Ein einheitlicher Rahmen für die systematische Entwicklung

Wir werden ein System der Entwicklungsplanung, persönlicher Zielsetzung, Leistungsbeurteilung und mit Leistung in Zusammenhang stehender Beförderungen und Belohnungen betreiben, welches von den in Frage kommenden Managern verstanden wird, klarstellt, was von ihnen erwartet wird und Feedback über ihre individuelle Leistung gibt.

7. Wechselseitig vorteilhafte und förderliche Zusammenarbeit durch Netzwerke

Um einen größeren Nutzen aus der Managemententwicklung zu ziehen und dadurch zum Erfolg unserer Organisation beizutragen, werden wir aktiv an den Netzwerken der Management Charter Initiative teilnehmen, insbesondere den örtlichen Arbeitgebernetzwerken. Durch diese Netzwerke wollen wir erreichen, die Anbieter von METD dazu zu ermutigen, die Bedürfnisse unserer Organisation und der anderen Teilnehmer auf die wirksamste Art und Weise zu erfüllen, sowohl was die Relevanz, Zugang, Örtlichkeiten und Kosten betrifft. Wir werden auch durch diese Netzwerke Erfahrungen austauschen, Ressourcen miteinander teilen und insgesamt die praktische Seite des Management fördern und verbessern.

8. Die zweiseitigen Vorteile von engen Verbindungen mit den Anbietern

Wir werden direkt oder durch die Netzwerke, an denen wir teilnehmen, enge Verbindung mit jenen Anbietern von Managementbildung und -ausbildung aufnehmen und unterhalten, welche unseren Bedarf an Managemententwicklung erfüllen. Durch diese Verbindungen werden wir einen zweiseitigen Fluß von Erfahrungen und Meinungen in Gang bringen: Die Anbieter werden zur Erreichung unserer Unternehmensziele beitragen, indem sie unseren Managern bei der Lösung von Problemen aus der Praxis helfen, und unsere Manager werden die Entwicklung von Führungskräften dadurch fördern, daß sie ihr Wissen und ihre Erfahrung aus erster Hand beitragen.

9. Eine Verstärkung der Beziehungen zwischen Betrieb und Bildungswesen

Eine weitere Stärkung der Verbindungen zwischen Betrieben und Bildungswesen wird zu einem Zuwachs der Anzahl gut ausgebildeter Nachwuchskräfte führen, welche motiviert sind, in Organisationen einzutreten und ihr Potential als Manager zu entwickeln. Wo es möglich ist und wo es für unsere Organisation den Spielraum gibt, in dieser Hinsicht etwas beizutragen, wird sie dies tun.

10. Die Verpflichtung, Fortschritt zu machen, zu überprüfen und zu kommunizieren

Wir werden die Tatsache, daß wir uns zur Einhaltung dieses Verhaltenskodex verpflichtet haben, unseren Mitarbeitern, den Managementinstituten, mit denen wir kooperieren, und anderen Teilnehmern an unseren Netzwerken bekanntgeben. Ein Direktor oder ein ihm rangmäßig entsprechendes Mitglied des Topmanagement-Teams wird die Verantwortung für die Erfüllung unserer Verpflichtungen übernehmen. Zu Beginn und dann zumindest einmal pro Jahr werden wir eine Überprüfung unserer Fortschritte in bezug auf die durch den Kodex übernommenen Verpflichtungen auf der Ebene der obersten Geschäftsführung durchführen mit dem Ziel, die Wirksamkeit unserer Investitionen in Managemententwicklung zu erhöhen. Die wichtigsten Punkte aus dieser Untersuchung (einschließlich quantitativen Kennzahlen über unsere Aktivitäten zur Entwicklung der Manager und neuer Ziele werden publiziert werden."

Auswirkungen des White Paper auf die Managementausund -weiterbildung

Das White Paper ("Employment for the 1990s"), das im Dezember 1988 von der Regierung veröffentlicht wurde, hat einschneidende Auswirkungen auf die gesamte institutionelle Trainings-Infrastruktur des Landes zur Folge. Dies wirkt sich auch auf die Gestaltung von Trainings- und Entwicklungsaktivitäten aus.

Die Arbeit am "National Occasional Qualifications System" beabsichtigt die Erarbeitung nationaler Kompetenzstandards und deren Verbreitung und Anerkennung durch Wirtschaft und Berufsverbände. Zusätzlich soll eine Art "Indossierung" und Akkreditierung durch das National Council for Vocational Qualifications erfolgen. Die Entwicklung von Standardkompetenzen im Managementbereich wird durch das CMED vorangetrieben (vgl. Kap. IV-9.).

Um Trainingsangebote stark auf örtliche und regionale Bedarfe, insbesondere auch auf die Örtliche Arbeitsmarktlage und den Unternehmensbedarf auszurichten, wurden Training and Enterprise Councils (TECs) eingeführt (vgl. III.1.3.). Diese sollen lokale Netzwerke zwischen Anbietern und Nachfragern (Unternehmen) fördern (LENs). Speziell auf die Führungskräfteentwicklung bezogen wird deshalb von der Management Charter Initiative und CMED die Bildung lokaler MCI-Netzwerke gefördert. Dies wird auch durch die AMED unterstützt, obwohl diese ansonsten der MCI eher kritisch gegenübersteht. 1989 wurden bereits 12 solcher MCI-Networks in loser Verbindung mit den TECs eingerichtet. Insbesondere soll in diesen Netzwerken auch die Partnerschaft von Großunternehmen mit Kleinbetrieben im Rahmen der Weiterbildung unterstützt werden (hier sind z.B. finanzielle Unterstützungen aus dem Business Growth Training Programm möglich).

12. Der MBA-Boom

Die Entwicklungen bei MBA-Programmen sind charakteristisch für die Änderungen im Gebiet der Managemententwicklung.

Als wesentlichste Trends zeichnen sich ab:

- starker Anstieg der Teilnehmerzahlen
- stärkere Praxisorientierung und intensivierte Zusammenarbeit mit Unternehmen, damit zusammenhängend
- Einsatz von methodisch-didaktischen Neuerungen
- Teilzeit- und Sandwichprogramme

12.1. Anstieg der Teilnehmerzahlen

Gerade bei den Teilnehmerzahlen an MBA-Programmen ist ein starker Anstieg erkennbar. Das Council of University Management Schools berichtet z.B. bereits von ca. 8.000 Studenten in MBA-Programmen im Jahre 87/88. Die Absolventenzahl liegt dzt. bei knapp unter 3.000 pro Jahr.

Besonders deutlich war der Anstieg bei den Part-time-MBAs, insbesondere den MBAs by Distance Learning. So wurde z.B. 1974 von der University of Glasgow der erste Teilzeit-MBA eingeführt. 1987/88 waren bereits 69% der britischen MBA-Studenten Teilzeitstudenten, 1983/84 waren es nur 24%. Bei den britischen Universitäten, die neben anderen Formen auch MBAs by Distance Learning anbieten, beträgt ihr Anteil

bereits 43 %. Auch der 1988 eingeführte MBA der Open Business School (der Open University) erfreute sich sofort sehr großer Nachfrage.

12.2. Änderungen in Organisationsform und Methodik/Didaktik

In den letzten Jahren ist ein starker Trend zur Erweiterung der Palette der MBA-Programme (über den ein- bis zweijährigen full-time junior MBA hinaus) erkennbar. Entwickelt wurde z.B. eine Reihe von Formen von Part-time-MBAs, wie Halbtags- und Abendkurse, Blockkurse (1 Tag pro Woche) oder Sandwichkurse (Module mit zwischenzeitlicher Praxis in Unternehmen bzw. Weiterbeschäftigung im eigenen Unternehmen mit zwischenzeitlichem Kursbesuch). Es entstanden auch speziell nur auf bestimmte Bereiche (z.B. Export) oder Zielgruppen hin entwickelte MBA-Programme. Weiters wurde nach dem Ausmaß an Praxiserfahrung differenziert, und es wurden auch Executive-Part-Time-Kurse für praxiserfahrene Führungskräfte entwickelt, ebenso MBAs by Distance Education (meist mit Präsenzphasen). Vom International Management Centre (IMC, früher: Management Centre Buckingham) wird ein MBA by Action Learning durchgeführt. Eine weitere Variante besteht in der Entwicklung "maßgeschneiderter" Kurse, z.B. speziell auf ein Unternehmen (in-company MBA) hin oder für eine Gruppe von Unternehmen (consortia MBA) abgestimmt. D.h. die Teilnehmer arbeiten weiterhin in ihrer Unternehmung und absolvieren nebenbei ein Studium auf Teilzeitbasis. Auch ein Großteil der Betreuungsarbeit wird innerhalb der Unternehmen geleistet, ebenso wird Projektsarbeit meist anhand unternehmensspezifischer Problemstellungen durchgeführt.

12.3. Zusammenarbeit von Colleges und Universitäten

Eine weitere Tendenz zeigte sich in der Verbindung von privaten Colleges mit Universitäten, d.h. für absolvierte Kursprogramme werden Universitäts-Grade vergeben. So arbeitet z.B. das Henley Management College mit der Brunel University zusammen. Ashridge hat ein ähnliches Übereinkommen mit der City University. Auch die Open University führte ein MBA-Programm ein und wurde von der Regierung mit 400.000 Pfund unterstützt.

Der Variantenreichtum zeigt sich in der Übersicht des Council of University Management Schools (CUMS o.J.) (vgl. Abb. 11):

Abb. 11: Programmangebote britischer Universitäten (Qu.: CUMS (o.J.))

Location of Institution	Under-	MBA			Specialised Postgraduate Courses		Research Degrees	Diplomas	Executive Courses		
	graduate Degrees	Full- time	Part- time	Distance/ Open Learn- ing	Consort- ium	Full- time	Part- time	Dis- tance Learn- ing			
Ashridge		1									1
Aston	- 1	1	1	1		. ✓	1		1	1	1
Bath	- 1	1	1						1		1
Belfast (Queen's)						1			1		
Birmingham		1				1			1	1	· .
Bradford	1	1	1	100					1		1
Cambridge	1					1	1		1	1	
Cardiff	1	1	1			1			1	1	1
City	1	1	1			1	1		1	1	1
Cranfield		1	1			1			1		1
Durham	1	1		1		1			1	1	1
Edinburgh	1	1	1						1		1
Glasgow	-7	1	1		1	1	1		1		1
Henley		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Herior-Wart	1	1	1			1			1	1	
Hull	1					1	1			1	1
Imperial			1	1		7			1		1
Lancaster	1	1	1	1		1	1		1	1	1
Leeds	1	1	1								
London Business School		1	1						1		1
London School of Economics	1			1		1	1		1	1	
Loughborough	1		1			1	1		1		1
Manchester Business School		1	1		1	1	1	1	1	1	1
Manchester (UMIST)	1					1	1		1		1
Newcastle	1	1	. ↓						27		1
Open University	1			1	[1	1	1	1
Oxford	1					1			1		1
Sheffield		7	7			1	1		1	7	1
Southampton	1					1	1		1	1	1
Stirling	1	1		1		1		1	1	- J	1
Strathclyde	1	√_		1	1	√	1	1	1	1	1
Ulster	1	1	1			1	1		1	1	1
Warwick	1	1	1	1	1	1	1		7		1

Von den von CUMS (o.J.) beschriebenen 33 Universitäten bieten 23 full-time MBAs, 21 part-time MBAs, 7 Distance bzw. Open Learning MBAs sowie 6 Consortia-MBAs an (wobei gerade die Zahl der Consortia-MBAs und der in-company MBAs in letzter Zeit deutlich zunimmt).

12.4. Zusammenarbeit mit Unternehmen und Konsortien

Eine Studie der Beratungsfirma HARBRIDGE HOUSE zeigte, daß 1988 insgesamt 600 Führungskräfte aus 46 Unternehmen an In-Company-MBAs teilnahmen.

Abb. 12: "In Company MBA-Programmes"

IN-COMPANY MBA PROGRAMMES							
Institution	Employers	Number of taking	Number of Managers taking part				
		1988	1989				
University of Bradford	N G Bailey	15	15				
Henley — The Management College	BICC Pedigree Petfoods Shell UK Turner & Newall	24 15-25 66 15-25	20 15-25 34 15-25				
University of Lancaster	British Airways	48	48				
Middlesex Polytechnic	Sutcliffe		12-15				
Sheffield City Polytechnic (Sheffield Business School)	Burton Group	15	15				
Total	Source: Harbridge House	198-218	174+				

Qu.: Personnel Today (2. Mai 1988)

Zum Vergleich: 1988 absolvierten 2.750 Studenten ein überbetriebliches MBA-Programm. HARBRIDGE äußert in diesem Zusammenhang Zweifel, ob diese geringe Absolventenzahl tatsächlich angesichts einer Zielgruppe von ca. 1,1 Millionen Managern in Großbritannien sehr viel bewirken wird. Dies umso mehr, da geschätzt ca. 90.000 Nachwuchsführungskräfte pro Jahr neu eingestellt werden.

Insgesamt schätzt HARBRIDGE, daß der Markt für In-Company-MBAs sich eher auf weiterbildungsintensive Unternehmen beschränken wird, und zwar max. 300 in Großbritannien. Es sehen jedoch auch die Anbieter von MBA-Programmen In-Company-MBAs zwar als wachsende Marktnische, aber doch nur als kleinen Anteil ihrer MBA-Teilnehmer (ca. 20 %) an.

Seitens der Arbeitgeber werden unterschiedlichste Varianten von In-Company und Consortia MBAs mit den unterschiedlichsten Zielrichtungen verfolgt. Da Absolventen von full-time MBA-Programmen in Unternehmen eher mißtrauisch als Theoretiker ohne Betriebspraxis und Erfahrung, aber mit hohem Gehalt und ausgeprägten Karriereerfahrungen betrachtet werden, entwickelte sich daraus die Überzeugung, daß eine Kombination von mehrjähriger Betriebserfahrung mit einem anschließenden MBA-Studium die besten Voraussetzungen bietet.

In der Praxis variieren die jeweiligen Ansatzpunkte der Unternehmen stark. In vielen Fällen haben Unternehmen einen Beitrag zur Entwicklung geleistet, indem zusätzliche Module ins MBA-Programm eingefügt wurden.

Im folgenden sollen exemplarisch einige Beispiele der MBA-Programme britischer Unternehmen dargestellt werden: So hat sich z.B. die NatWest (National Westminster Bank) für ein Konsortium gemeinsam mit anderen Arbeitgebern (BP, Coopers & Lybrand, Metropolitan Police) entschieden. Die Studenten aus diesen völlig unterschiedlichen Unternehmen nehmen an einem Ganztages-Fernstudienkurs bei der Warwick University teil. Diese heterogene Teilnehmerzusammensetzung ist beabsichtigt, um einerseits den Kurs an die Unternehmensbedürfnisse anzupassen, andererseits auch die Wechselzwischen verschiedenen Unternehmenskulturen Managementproblemen nicht aus den Augen zu verlieren. Die Kursteilnehmer werden für einen Zeitraum von 15 Monaten von ihrer Arbeit freigestellt, wobei ein Teil dieser Zeit mit der Arbeit an Projekten und ein anderer Teil wahlweise in einer der anderen Organisationen des Konsortiums verbracht wird. Alle involvierten Betriebe sind übereingekommen, daß dieser Ansatz eine Zusammenarbeit wie auch ein offeneres Lernumfeld schaffen sollte.

Anders ist z.B. die Grundphilosophie der Einzelhandelskette W.H. Smith. Sie hat sich mit einer Reihe anderer Einzelhändler (z.B. Marks & Spencer, Tesco, Burton Group) zu einem MBA gemeinsam mit der Stirling Business School zusammengeschlossen, die für Forschungsarbeiten im Gebiet des Einzelhandels renommiert ist. Dieser Kurs beinhaltet zwei Teile. Der erste behandelt allgemeine Managementfragen und der zweite Einzel- und Großhändlermanagement. Industriespezifische Fragen, wie z.B. elektronische Verkaufspunkte, Verteilung und Vertrieb und Kaufhaussysteme, das Design von Geschäften usw. nehmen einen zentralen Platz bei der Arbeit im Kurs ein. Ein Nachteil könnte es sein, daß die Teilnehmer in diesem Fall nicht die ganze Bandbreite der traditionellen MBA-Kurse zur Verfügung haben und der Kontakt mit anderen Wirtschaftszweigen - einer der typischen Vorteile von MBA-Studien im allgemeinen - fehlt. Ein weiterer Unterschied liegt darin, daß der Kurs auf Teilzeitbasis sich über zweieinhalb Jahre erstreckt. Die Teilnehmer sind im Durchschnitt Ende 20 oder Anfang 30 und haben bereits Führungspositionen inne. Das Arbeitsumfeld gibt die Basis für ihre Projektsarbeit ab.

für Ein Beispiel einen sehr anspruchsvollen Halb-Tages-MBA-Kurs liefert Shell. Das Unternehmen arbeitet mit Mars, BICC und T & N im Rahmen eines Fernlehrprogrammes der Henley School of Management zusammen. Jeder der Betriebe steuert wiederum eine Reihe von Modulen mit spezifischen Anliegen des Industriezweiges bei. Shell hat errechnet, daß jeder Kursteilnehmer ungefähr 1.200 Arbeitsstunden außerhalb seiner normalen Arbeitszeit über einen Zeitraum von drei Jahren aufwenden muß. Ca. 30 Tage entfallen auf Veranstaltungen außerhalb der normalen Arbeitszeit. Dazu gehört z.B. eine Reihe von Workshops, wo die Studenten jeder der 4 Betriebe gemeinsam teilnehmen und die jeweils von unterschiedlichen Unternehmen geleitet werden.

Dagegen hat z.B. TSB einen Unterstützungsplan für Arbeitnehmer ausgearbeitet, die an externen Halbtags-MBA-Programmen teilnehmen.

Die Burton Group entwickelt in Zusammenarbeit mit der Sheffield Business School ein Dreijahresprogramm zur Entwicklung der Mitarbeiter sowohl als funktionale Spezialisten als auch als General Managers. Dieser Kurs wird auch durch das Council for National Academic Awards (CNAA) anerkannt werden. Zu den Kursmodulen gehören Unternehmenstrategie, Marketing, betriebliche Leistungserstellung, Finanzen, menschliche Ressourcen und Informationsmanagement. Die Teilnehmer können entweder nur einzelne Module belegen, oder sie können eine Reihe von Modulen inskribieren, um ein Business Diploma zu erwerben. Mit einer zusätz-

lichen schriftlichen Abschlußarbeit (final dissertation) können sie auch den MBA-Titel erwerben. Verlassen Teilnehmer den Betrieb, haben sie die Möglichkeit, ihre credit points auf andere MBA-Kurse anrechnen zu lassen.

Shell hat z.B. ein dreistufiges System des Management-Training eingeführt: Führungskräfte beginnen mit dem "Certificate in Management Studies" (vgl. BTEC 1988), daran schließt sich das Diploma of Management Studies und als letzte Stufe ein MBA-Programm.

Dagegen hat z.B. die Woolwidge Equitable Building Society sich anstatt eines MBA-Programmes dafür entschieden, gemeinsam mit dem Thames Polytechnic ein Wirtschaftsprogramm zu entwickeln, das auf einem credit-point-System aufbaut und formale akademische Ausbildung, firmeninterne Weiterbildung und Arbeitserfahrungen berücksichtigt.

IBM setzt z.B. auch auf Fernlehrkurse und unterstützt Manager, die an einem MBA by Distance Education der Henley School of Management teilnehmen.

Da all diese Programme erst seit kurzem laufen, ist eine endgültige Beurteilung ihrer Effizienz noch nicht möglich.

Eines der wesentlichsten Probleme aus der Sicht der Unternehmen ist dabei die Kostenübernahme angesichts des Problemes, daß die Absolventen die Firma verlassen könnten.
So zeigte sich z.B. in der Studie "Profile of British
Industry: The Manager's View" von PEPPERCORN und SKOULDING,
daß die Mehrzahl der interviewten MBA-Absolventen ihre
eigene Firma leiteten bzw. eine solche gründen wollten.

Die Kosten von MBA-Programmen sind nicht gering. So rechnen z.B. W.H. Smith für ihren Consortia-MBA mit ca. 7.500 Pfund

pro Teilnehmer. Die Kosten können allerdings teilweise wiederum dadurch hereingebracht werden, daß die Teilnehmer als Projektsarbeiten konkrete Probleme ihrer Unternehmen bearbeiten.

Angesichts der hohen Kosten und geringen Teilnehmerzahlen können MBA-Kurse nur ein Teil eines umfassenden Management-Entwicklungsprogrammes sein. Es wird weiterhin für Manager eine breite Palette firmeninterner und externer Weiterbildungsmöglichkeiten geben müssen, wobei MBA-Programme für eine sehr kleine, elitäre Gruppe vorbehalten bleiben.

13. Schlüsselprobleme der Zukunft im Bereich von Managementtraining und -entwicklung

Als zukünftige Schlüsselprobleme wurden in einer Reihe von Erhebungen folgende Bereiche hervorgehoben, wobei es sich aber keineswegs um eine erschöpfende Aufzählung handelt:

- Die Knappheit an (geeigneten) Trainern und Beratern
- Einbeziehung von Teilnehmern aus Klein- und Mittelbetrieben
- Bildungsberatung und die Schaffung von Datenbanken im Bereich des Managementtrainings
- Qualitätsprobleme beim Angebot
- Integration von Managemententwicklung und strategischer Unternehmensführung
- das Problem der Ausbildung von "Euro-Managers"

13.1. Trainer als Engpaßfaktor

Eine der wichtigsten Ergebnisse von CONSTABLE/McCORMICK (1987) war, daß ein wichtiges Defizit in der Bereitstellung eines geeigneten Angebotes im Mangel an geeignetem Lehrpersonal besteht.

Dieser Mangel ist schon dadurch gegeben, daß die (weiter steigende) Nachfrage rein quantitativ das Trainingsangebot bei weitem übersteigt:

"The shortfall in the amount of management education and development currently carried out lies between a factor of five and ten, if measured against the paradigm of five days post-experience training per year for each manager." (OSBALDESTON/BARHAM 1989, S. 6).

Diese Mangelsituation wird noch verschärft, wenn man an die sich ändernden Rollen und Anforderungen an Trainer, Managemententwickler und Führungskräfte als Mentoren der Teilnehmer denkt, die z.T. völlig andersgeartete Fähigkeiten und Kompetenzen seitens des Lehrpersonals erfordern, z.B. Beratungsfähigkeit, Entwicklung von Selbstlernunterlagen, Einsatz neuer Medien und Lernmethoden, gruppendynamische Kompetenz usw. In dieser Hinsicht sind auch Aus- und Weiterbildungsprogramme für (zukünftige) Managementtrainer, die sich einer regen Nachfrage erfreuen - wie z.B. der "M.A. in Management Learning" der University of Lancaster - nur ein Tropfen auf dem heißen Stein.

Zieht man weiters die vom TAVISTOCK INSTITUTE (1988) unterstrichene zunehmende Tendenz zu maßgeschneiderten Angeboten – mit erhöhtem Entwicklungs- und Betreuungsaufwand seitens der Anbieter – in Betracht, zeigt sich, daß der Lehrkörper qualitativ und quantitativ zunehmend zum zentralen Engpaßfaktor der Entwicklung des Managements wird. 1988 berichte-

ten bei einer Umfrage des Council of University Management Schools 20 Managementschulen von über 100 nicht besetzten Plätzen für Lehrpersonal; das entspricht 14% der Fakultätsangehörigen. Insbesondere Finanzwesen, Marketing und Rechnungswesen wurden am häufigsten als Problemfelder genannt. Dieses Knappheitsproblem ist, wie eine Erhebung von EASTERBY-SMITH/TANTON (1988) bei Managementinstituten zeigte, international.

Gegensteuernd wirken hier der verstärkte Einsatz von Selbstlernteilen bzw. ganzen Fernstudiengängen (z.B. die MBAs by Distance Learning von Brunel und Strathclyde) oder der verstärkte Einsatz interner Linienmanager als nebenamtliche Trainer (wobei allerdings durch fachliche und pädagogische Defizite der Rekrutierung Grenzen gesetzt sind).

13.2. Binbeziehung von Klein- und Mittelbetrieben

Die unterdurchschnittliche Beteiligung von Kleinbetrieben an Managementtraining wurde z.B. von MANGHAM/SILVER (1986) aufgezeigt. Auch die Kurse der Business School der Open University zeigen einen disproportional kleinen Anteil von Personen aus Klein- und Mittelbetrieben.

Die Studie von DELOITTE u.a. (1988) zeigte einerseits ein beträchtliches Informationsdefizit über Qualifikationen und Angebote im Management-Bereich, andererseits doch hohes Interesse an einschlägigen Programmen, vorausgesetzt, daß diese anerkannt und akkreditiert werden.

Gewisse Zugangsbeschränkungen gerade für die Kleinbetriebe gibt es auch durch die regionale Konzentration der Anbieter auf den Süd-Osten. Diese Situation dürfte sich allerdings durch die zunehmende Entwicklung von Open and Distance Learning-Angeboten verbessern.

13.3. Bildungsberatung und Datenbanken im Bereich von Managementtraining und -entwicklung

Das TAVISTOCK INSTITUTE ermittelte 1988 den Bedarf an einer landesweiten Datenbank zum Abbau des Informationsdefizites insbesondere auch der Klein- und Mittelbetriebe. Es hatten allerdings nur wenige der Antwortenden die bestehenden landesweiten Datenbanken in irgendeiner computerisierten Form bei der Informationssuche benutzt, und zwar zumeist größere Organisationen als eine Art "Initialzündung". Gerade Befragte mit geringer Trainingserfahrung äußerten sich skeptisch über die Aussagekraft der gespeicherten Daten. Die Autoren schlossen daraus, daß die Anstrengungen eher in eine verstärkte Information über bereits bestehende Datenbanken-Angebote gehen sollte, statt in die Installierung einer neuen Spezial-Datenbank. Dies zeigt die Bedeutung persönlicher Information und des Erfahrungsaustausches über Managementtraining und -entwicklung, die z.B. durch die Teilnahme an lokalen MCI-Netzwerken verbessert werden können.

13.4. Qualitätsprobleme beim Angebot

Da das Trainingsangebot mit der Nachfrage nicht Schritt hält, droht die Gefahr, daß zukünftig die Qualität leiden könnte. Gerade bei Großunternehmen zeigt sich ein Trend, stärker die Qualität der Angebote zu überprüfen. Dies würde folgerichtig bedeuten, daß unerfahrenere Kleinbetriebe auf qualitativ schlechtere Trainingangebote zurückgreifen müßten. Auch hier könnte die Arbeit der lokalen MCI-Netzwerke, d.h. ein Netzwerk von Unternehmen, die bereits Managemententwicklung praktizieren oder sich dafür interes-

sieren, gezielte Abhilfe leisten, insbesondere unter dem Aspekt einer gezielten Zusammenarbeit zwischen erfahrenen Großunternehmen und kleineren Unternehmen oder einer Unternehmenskooperation mit externer Beratung. All diese Aktivitäten sind z.B. unter dem Business Growth Training Programme förderbar.

13.5.Integration von Managemententwicklung und strategischer Unternehmensführung

Zunehmend wird erkannt, daß Führungskräfteentwicklung kein Luxus, sondern Notwendigkeit ist. Parallel dazu wird sich auch der Stellenwert und Platz der Managemententwicklung im Unternehmen verändern. So weist z.B. BURGOYNE darauf hin, daß Management Development in natürlicher Form und ungeplant in allen Organisationen laufend vorkommt. Prozesse laufen ab, die nicht speziell für diesen Zweck intendiert und geplant wurden, die das Verständnis eines Managers, seine Fähigkeiten oder seine Rollenauffassung verändern. Solche "natürlichen" Entwicklungen können gerade in neuen und neu gegründeten Unternehmen sehr effizient sein. Wenn sich die Unternehmen dagegen weiter entwickeln und vergrößern, wird auch ein Bedarf entstehen, dieses natürliche Lernen zu regeln und zu formalisieren. BURGOYNE hat (1988) diesbezüglich ein Modell der Integration von Management Development in die Unternehmensstrategie entwickelt. Auch der ASHRIDGE-Bericht "Management for the Future" unterscheidet die drei Ansätze: fragmented approach, formalised approach und focused approach. Während beim fragmentierten Ansatz die Entwicklungsaktivitäten eher peripher angesiedelt sind, wachsen beim "formalisierten Ansatz" das Ausmaß und die Angebotspalette der Lern- und Entwicklungsformen. Managemententwicklung wird systematischer und im Rahmen eines Konzeptes angeboten und wird mit organisationalen

Prozessen, wie z.B. Beurteilungssystemen, verknüpft. Das volle Potential der Entwicklung von Führungskräften kommt erst im dritten, dem fokussierten Ansatz zum Tragen. Training und Entwicklung sind dann in der Organisation integriert. Der Schwerpunkt verschiebt sich von formalem Training und Kursen hin zur Personalentwicklung unter Berücksichtigung sowohl der Organisationsziele als auch der Bedarfe der einzelnen Mitarbeiter. Die Entwicklungsrichtung geht also, wie beim "Six-step-model" von BURGOYNE (1988) hin von isolierten Trainingsangeboten zur Entwicklung der "lernenden Organisation" (GARRATT 1987, PEDLER/BOYDELL/BURGOYNE 1989).

13.6. Ausbildung von Euro-Managers

Im Zusammenhang mit der "1992"-Diskussion steigt auch in britischen Unternehmen der Bedarf an Euro-Managern - d.h. Führungskräften mit der Fähigkeit, wirksame Arbeit in verschiedenen Kulturkreisen zu leisten.

Dieser "Euro-Manager" ist jedoch zum Großteil in den Unternehmen noch Fiktion. So hält sich ein Großteil der britischen Unternehmen trotz bereits langjähriger EG-Zugehörigkeit mit Aktivitäten auf dem Kontinent noch sehr zurück. Eine Studie der Confederation of Britisch Industry (CBI) bei den 12.000 größten britischen Unternehmen ergab, daß 90% noch keine Marktstudien auf dem Kontinent durchführen, 93% führen kein Sprachtraining für den Einsatz in anderen europäischen Ländern durch. 95% besitzen keine Verkaufsorganisationen in den kontinentalen EG-Ländern. Auch die Schaffung multinationaler Führungsgremien ist noch nicht weit verbreitet. Eine Umfrage der AMBROSETTI Consulting Group bei den bedeutendsten 200 britischen Unternehmen zeigt, daß 90% des höchsten Direktoriums noch immer britischer Nationalität sind; über ein Drittel hat keine inter-

nationale Erfahrung, und zwei Drittel haben keine Fremdsprachenkenntnisse.

Ein Versuch der Entwicklung von Euro-Managern besteht im Zusammenbringen internationaler Teams. So hat z.B. NCR in London ein internationales Marketingteam eingesetzt. Olivetti führt ein "No frontiers"-Entwicklungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte durch, am dem 1988 58 Teilnehmer aus 13 Nationen beteiligt waren (vgl. auch die Beispiele in IDS/IPM 1988, S. 36ff.).

Ein besonderes Problem stellen Auslandsaufenthalte britischer Manager dar. Bei einigen Unternehmen, z.B. Cadbury-Schweppes, hat die Rationalisierung im Unternehmen zu einer flacheren Organisationsstruktur geführt, wodurch geeignete Spitzenpositionen in Auslandsniederlassungen fehlen. Andererseits besteht auch die Gefahr, daß durch die höheren Managergehälter im Ausland Manager zu Konkurrenzunternehmen wechseln könnten. Dem begegnen einige Unternehmen bereits mit auf europäischer Gesamt-Ebene eingeführten Gewinnbeteiligungs- und Gehaltsschemata.

Deutlich zeigen sich diese Probleme am Beispiel der Vermittlung von Fremdsprachenkenntnissen.

"There is a British gut feeling that we do not need to speak anything other than our native tongue and leave it to the foreigners to learn English" (Personnel Today, 24 Jan 1989, S. 39).

"A disproportionale number of boys drop the modern language option by the age of 16 and there is an excessive preoccupation with French. German, for instance, is the business lingua franca of Eastern Europe yet it does not feature prominently in curricu-

la. Languages such as Russian and Italian have all but disappeared from state school teaching. Compare this to Sweden where 82 foreign languages were on offer in the 1970s."

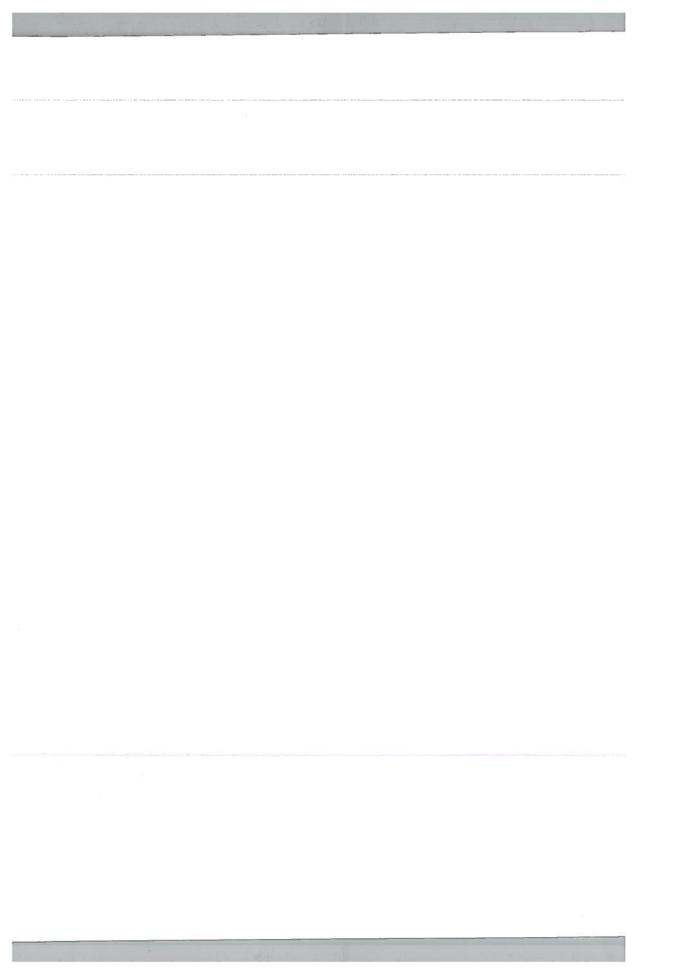
(Prof. E. HAWKINS/Prof. G. LAWRENCE, Personnel Today, 24 Jan 1989, S. 39).

Seitens der Regierung wurde deshalb 1986 beschlossen, ein nationales Netzwerk von "Language-Export"(LX)-Trainingszentren einzurichten. Finanziert wurde dieses Projekt durch MSC und DES (im Rahmen des PICKUP-Programmes). Insgesamt wurden 18 solcher kommerziell geführter Zentren geschaffen. Sie werden jeweils von einem Konsortium von Vertretern von Unternehmen und Universitäten geführt. Ihr Angebot umfaßt z.B. Fremdsprachentraining überbetrieblich und firmenintern, Information und Beratung für Firmen über fremde Länder (politische, wirtschaftliche Aspekte, "Protokoll"), Übersetzungshilfen und Trainingsmaßnahmen im Exportbereich. Ein weiteres Ziel ist es, im Sinne einer Multiplikatorenwirkung auch Trainingsangebote von Weiterbildungsinstitutionen weiterzuentwickeln (vgl. dazu die Fallstudien in DODSWORTH 1988).

Ebenso entwickeln die kommerziellen Anbieter zunehmend neben längerdauernden Sprachkursen Kurzkurse für spezielle Zielgruppen, Open Learning-Packages (Selbstlernunterlagen) sowie firmeninterne Sprachtrainings, entwickelt speziell auch für Manager (vgl. BOOTH 1989). Auch bei den MBA-Programmen wurde in der letzten Zeit eine Reihe von Angeboten speziell mit Fokus auf Europa entwickelt. So begann im September 1989 in der EAP Oxford der erste Teilzeit-MBA in International Business. Auch Cranfield startete z.B. im September 1989 einen MBA-Kurs zusammen mit der Ecole Superieure de Commerce in Lyon, wobei die Teilnehmer mit einem britischen MBA und einem französischen Diplom abschließen

(vgl. FARISH 1990). Es wird auch Augenmerk auf eine speziell europaweite Zusammensetzung der Teilnehmer und des Trainerstabes gelegt. Ergänzend werden auch zunehmend Studienreisen von Weiterbildungsanbietern geplant und durchgeführt.

V.	Zusammenfassung				
	8				
		tendinana (III) waxaa siirdari waxada kaali-baawa-kari waxada		and a second	enert in makes and an array of the second of
		Excellential solution (CHEA) (INSERTION SOLUTION (CHEA)	**************************************		



V. ZUSAMMENFASSUNG

Der vorliegende Bericht gibt einen Überblick über Erfahrungen mit der Entwicklung der Aktivitäten im Bereich der beruflichen Weiterbildung und Managemententwicklung im Vereinigten Königreich. Als markante Eckpunkte der Betrachtung dienen der Industrial Training Act von 1964 sowie das White Paper ("Employment for the 1990s"), welche tiefgreifende Veränderungen im Angebot und der Organisation der Weiterbildung und der Trainingsinfrastruktur ausgelöst haben.

Zur besseren Einschätzung der Strukturen und Entwicklungen der berufsorientierten Weiterbildung und Führungskräfteentwicklung müssen auch die durch das Bildungswesen gesetzten Rahmenbedingungen sowie generelle Trends im Weiterbildungsbereich mitberücksichtigt werden. Deshalb wird im ersten Abschnitt ein Überblick über das Bildungswesen des Vereinigten Königreiches gegeben. Daran schließt sich eine kurze Darstellung über die Entwicklung der betrieblichen Erwachsenenbildung unter besonderer Berücksichtigung der jüngsten Änderungen im System der beruflichen Erwachsenenbildung. Darauf aufbauend werden im dritten Abschnitt Forschungsergebnisse zum Stand der Aus- und Weiterbildung von Managern, Entwicklungstendenzen und aktuelle Diskussionspunkte dargestellt. Es wird versucht, im ersten Kapitel eine geraffte Darstellung der Strukturen und Entwicklungen zu geben, wobei durch Querverweise jeweils auf die ausführliche Darstellung der einzelnen Punkte in den folgenden Kapiteln verwiesen wird.

1. Das Bildungswesen im Vereinigten Königreich: Ein Überblick

Die Zuständigkeit für die Verwaltung des Bildungswesens im Vereinigten Königreich ist auf drei Ebenen verteilt: Ministerien, Gemeinden sowie die Ausbildungseinrichtungen selbst. Die Schulpflicht in England und Wales beginnt mit 5 Jahren und endet in der Regel mit dem 16. Lebensjahr ("O"-level). Danach stehen den Jugendlichen mehrere Möglichkeiten offen:

- weiterhin die Schule zu besuchen, u.U. bis zum Erreichen des "A"-Levels (mit 18 Jahren), der zum Hochschulzugang berechtigt.
- die Schule zu verlassen, die Vollzeitausbildung jedoch in weiterführenden Einrichtungen in Hinblick auf eine allgemein ausgerichtete oder berufsorientierte Befähigung fortzusetzen (Non-advanced further education -NAFE).
- eine Beschäftigung aufzunehmen, wobei auch eine Weiterführung der formalen Ausbildung als Teilzeitberufsschüler - mit oder ohne finanzielle Unterstützung des Arbeitgebers - möglich ist.
- an einem Jugendausbildungsprogramm des Department of Employment teilzunehmen (Youth Training Scheme - YTS), das eine praxisorientierte Kombination von on- und off-the-job-Training im Unternehmen von bis zu 2 Jahren Dauer vorsieht.

Zu den wichtigsten Anbietern berufsorientierter Weiterbildung (Vocational Education and Training - VET) gehören öffentliche Institutionen, Universitäten, Colleges, die

Skills Training Agency mit ihren Skills Centres, private Anbieter sowie die Unternehmen selbst. So gibt es in England und Wales über 500 von den LEAs unterstützte Weiterbildungsinstitutionen. 350 davon bieten vor allem Non-Advanced Further Education (NAFE - Weiterbildung unter dem GCE "A"-Level) an.

Berufsbildende Qualifikationen und Abschlüsse im Rahmen der Weiterbildung können erworben werden bei Verbänden, die Prüfungen abnehmen, oder Zeugnisse anderer Vereinigungen validieren (z.B. das Business and Technician Education Council, City and Guilds of London Institute, London Chamber of Commerce), bei Berufsverbänden, Industrial Training Organisations (ITOs) sowie öffentlichen Testzentren.

Allein in England und Wales gibt es über 250 Berufsverbände, die Prüfungen durchführen und Qualifikationen akkreditieren. Zur Verbesserung der Transparenz bezüglich der Qualität dieser Qualifikationen wurde 1986 das National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) gegründet. Es fungiert als Dachorganisation mit dem Ziel, alle im Vereinigten Königreich von verschiedenen Institutionen und Verbänden vergebenen Qualifikationen in ein überschaubares

2. Entwicklung der betrieblichen Erwachsenenbildung im Vereinigten Königreich

Rahmenwerk, das National Vocational Qualification System,

einzuordnen.

Aufgrund der Bestimmungen des Industrial Training Acts von 1964 waren wirtschaftszweigbezogen Industry Training Boards (ITBs) eingesetzt worden. Sie konnten aufgrund eines "levy/grant-Systems" Beiträge von Unternehmen einheben und finanzierten damit überbetriebliche Trainingsmaßnahmen für die Unternehmen oder gewährten Zuschüsse für betriebliches Training.

In den letzten Jahren wurde allerdings das System der beruflichen Erwachsenenbildung tiefgreifenden Änderungen unterzogen: Im Dezember 1988 wurde von der Regierung das White Paper "Employment in the 1990s" veröffentlicht. Es handelt sich hier um einen Vorschlag für eine einschneidende Änderung der institutionellen Rahmenstruktur, der Organisation und Finanzierung von Trainingsmaßnahmen, wie z.B.

- Errichtung eines landesweiten Netzwerkes von regionalen Training and Enterprise Councils (TECs) unter Federführung der regionalen Unternehmen
- Auflösung der Industrial Training Boards
- Gründung einer hochrangigen Expertengruppe, der National Training Task Force zur Beratung des Arbeitsministers
- Lancierung eines umfassenden "Business Growth Programmes" durch die Training Agency
- Privatisierung der Skills Training Agency (STA)
- Entwicklung der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften

Weiterbildung für Führungskräfte waren die Periode des Wiederaufbaues nach dem Zweiten Weltkrieg und 1964 die Einführung des Industrial Training Act. Die Ausweitung von Managementausbildung auf universitärer Ebene ist vor allem auf den Bericht von Lord FRANKS (1963) zurückzuführen. Dieser führte zur Gründung der London Business School und

der Manchester Business School im Jahre 1965.

Jedoch zeigten 1969 der MANT-Report und 1970 der OWEN-Report beträchtliche Defizite in der Managementaus- und Weiterbildung auf. Im Zuge der wirtschaftlichen Krisen von 1974/75, 1980 und 1982 wurde die Aufmerksamkeit der Unternehmen auf Schwachstellen der britischen Unternehmen im Vergleich mit ihren ausländischen Konkurrenten gelenkt: Eine Reihe von Erhebungen zeigte deutliche Defizite bei der Aus- und Weiterbildung auf. Eine weitere Bestätigung der Schwachstellen der britischen Unternehmen wurde 1987 durch die - am selben Tag veröffentlichten - Untersuchungen von HANDY und CONSTABLE/McCORMICK erbracht. Charles HANDY ("The making of managers") untersuchte die Managementaus- und Weiterbildung in den USA, der Bundesrepublik Deutschland, Frankreich und Japan. John CONSTABLE und Roger McCORMICK ("the making of British managers") erhoben die Situation im Vereinigten Königreich selbst. Während die vorangehenden Berichte einer allmählichen Einstellungsänderung dienten, dürften vor allem die beiden letztgenannten Berichte handlungsauslösend gewirkt haben.

HANDY forderte die Unternehmen auf, eine Charta der Management-Fortbildung als Orientierungsrahmen zu unterstützen ("Code of good practice"). Dies führte dazu, daß 1988 die Charter Group Initiative unter der Schirmherrschaft des neugegründeten Council for Management Education (CMED) gegründet wurde. Bis Mitte 1989 waren bereits über 220 bedeutende Unternehmen, die ca. 5,5 Millionen Mitarbeiter im Bereich der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung repräsentieren, dieser Charter Group beigetreten.

In weiterer Folge führte dies auch zur (noch andauernden) Diskussion über Kompetenzstandards von Managern, verbunden mit der Einführung des Status eines "Chartered Managers". Es entstand die Idee, ein landesweit anerkannten Grundgerüst von Qualifikationen und quasi ein "Berufsbild

eines Managers" zu schaffen.

Für die Anbieter von Führungskräftetrainings würde dies bedeuten, daß ihre Kursmodule entsprechend den Anforderungen (Standardkompetenzen) dieser Vereinigung entwickelt werden müßten. Die Management Charter Initiative hat im September 1989 die ersten Richtlinien für "Certificate in Management"-Basiskurse veröffentlicht. Derzeit gibt es bereits über 60 Pilotprogramme, welche diesen Standards entsprechen.

Weiters wurde bereits eine Reihe von speziell auf Managementfortbildung ausgerichteten MCI-networks eingerichtet. Diese sollen insbesondere den Informationsaustausch und die Partnerschaft von Groß- und Kleinbetrieben im Rahmen der Weiterbildung unterstützen (dafür sind im Business Growth Training Programme finanzielle Unterstützungen vorgesehen).

Hauptsächliche Anbieter von Managementaus- und -weiterbildung sind die unabhängigen Management Colleges, die Management Schools der Universitäten und Polytechnics, Unternehmen sowie private Trainer- und Beratergruppen.

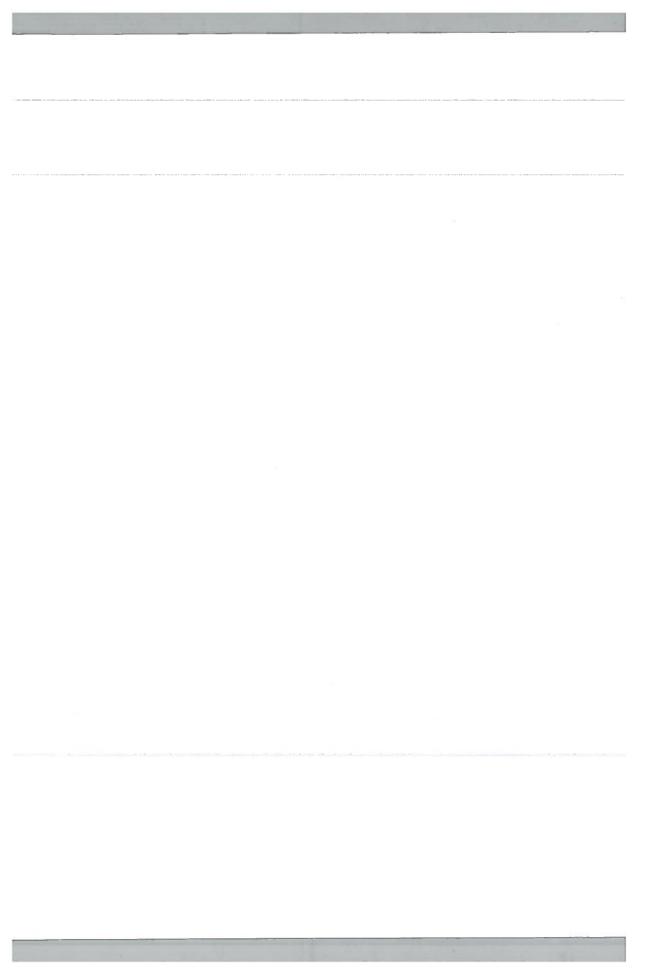
Gerade die Entwicklungen bei den Gestaltungsformen von "Master of Business Administration"-Programmen sind charakteristisch für die Änderungen im Gebiet der Führungskräfteentwicklung. Als wesentlichste Trends zeichnen sich ab:

- starker Anstieg der Teilnehmerzahlen
- stärkere Praxisorientierung und intensivierte
 Zusammenarbeit mit Unternehmen, damit zusammenhängend
- Einsatz von methodisch-didaktischen Neuerungen

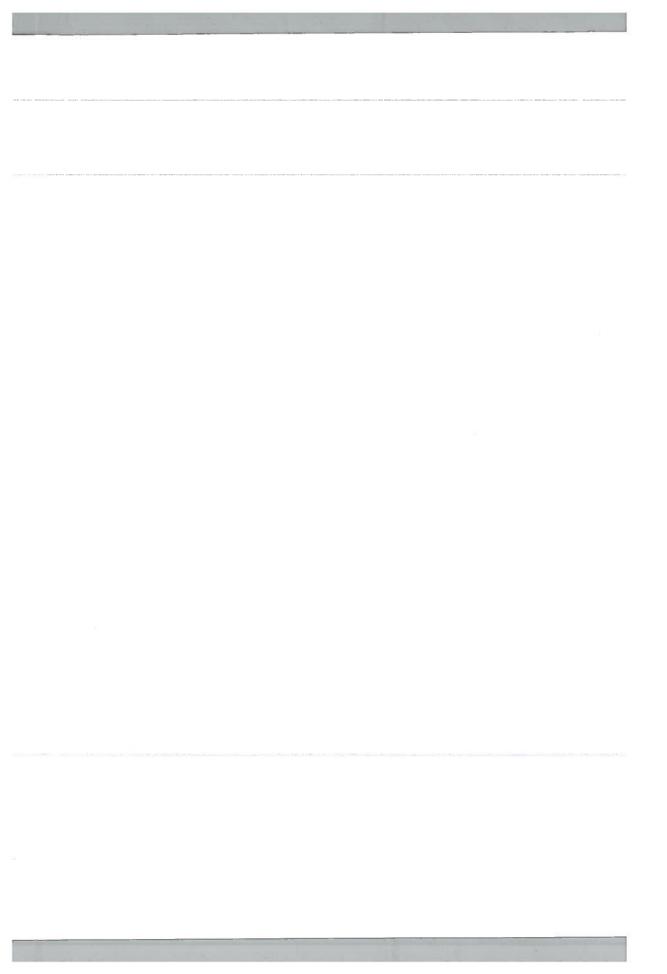
- Teilzeit- und Sandwichprogramme
- starker Anstieg insbesondere von Distance Learning
 MBAs und Teilzeit-MBA-Programmen
- auf Teilnehmerbedarf abgestimmte Block- und Wochenendkurse
- Consortia- und In-Company MBAs in vielfältigen Formen
- Zusammenarbeit zwischen Colleges und Universitäten (um universitäre Grade verleihen zu können)
- Entwicklung von Programmen mit europäischem Fokus (z.B. von EAP Oxford und Cranfield zusammen mit ausländischen Partnern)

Generell zeigten sich in den durchgeführten Erhebungen einige zukünftige Schlüsselprobleme in der Managemententwicklung:

- Die Knappheit an (geeigneten) Trainern und Beratern
- Einbeziehung von Teilnehmern aus Klein- und Mittelbetrieben
- Bildungsberatung und die Schaffung von Datenbanken für Trainingsangebote im Managementbereich
- Qualitätsprobleme beim Angebot
- Integration von Managemententwicklung und strategischer Unternehmensführung
- das Problem der Ausbildung von "Euro-Managers"



VI. Summary



VI. SUMMARY

This report reviews the United Kingdom's experiences with the introduction and expansion of management education and training over the last 25 years, between the passing of the Industrial Training Act in 1964 and the publication of the Government's White Paper "Employment for the 1990's. During this period there have been major changes and development some of which will be discussed below.

In order to assess whether the present structure and organisation to meet the needs of the country in the area of management education, training and development are appropriate and effective it may be helpful to consider the circumstances and conditions in which it functions and to be aware of the pressures upon it and the constraints.

The first section therefore provides an overview of education and training in the United Kingdom. This is followed by a brief account of developments with special emphasis on recent changes in adult vocational training. The third section discusses the findings of research into training and development approaches of managers and notes trends which affect the demand for and the supply of leaning opportunities and lists some of the current issues and concerns.

There are frequent references to show where, in the later chapters, additional information will be found.

1. The Education System of the United Kingdom: an overview

There are three "parties" involved:

- the Ministries (Departments of Education and Science)
- the Local Education Authorities (LEAs) based on geo-

graphical areas

and the Schools and educational institutions themselves.

The compulsory school age is 5 - 16. Young people then have a choice. They may:

- stay on at school or college to obtain additional qualifications, possibly to enable them to go to University
- continue their education, but study full time to qualify for some general or craft/job related award (Non-advanced further education NAFE)
- start paid employment, but possibly engage in part time study (with or without financial assistance from the employer)
- join the Youth Training Programme YTS of the Department of Employment. This is a scheme, which can last two years providing practical work within an organisation combined with off-the-job training at College

The main providers of Vocational Education and Training - VET - are the public institutions, of which in England and Wales some 500 are financed by LEA's; 350 provide mainly NAFE programmes. In addition there are the Skill Training Centres of the Skills Training Agency, the enterprises themselves, Colleges and Universities, private agencies and educational establishments. Vocational qualifications are awarded, usually on the basis of success in examinations, by a large number of bodies and institutions which either test candidates themselves or validate examination results of other bodies, such as the Business and Technician Educa-

tion Council, City and Guilds of London Institute, London Chamber of Commerce, professional institutes, industrial training organisations (ITOs) as well as public test-centres.

In England and Wales there are 250 professional bodies which examine and award qualifications. To ensure that their standards are satisfactory, the National Council for Vocational Qualifications - NCVQ - was established in 1986. It aims to integrate all the various qualifications of the many bodies and institutes into a coherent national framework, the National Vocational Qualification System.

2. Development in adult vocational training in the U.K.

The 1964 Industrial Training Act established industrial training boards to expand the quantity and improve the quality of training within an industry. To share the cost of training more equitably a grant/levy system was introduced, by which organisations within the scope of a Board could be charged a tax or levy, the income form which the Board could spend on training for the industry or use to make grants to support training by its companies.

Recently fundamental changes in adult vocational training have been recommended. Based on the Government's White Paper, "Employments in the 1990's", published in December 1988,

- * a nation-wide network of regional Training and Enterprise Councils - TECs - administered by companies and organisations within the region, is to be established
- * the remaining industrial training boards are to be dissolved

- * a high-level group of experts, a National Training Task Force, will advise the Minister (Secretary of State for Employment)
- * the Training Agency will develop a comprehensive scheme of "Business Growth Programmes"
- * the Skills Training Agency STA will be privatised

3. Management training and Development

The beginnings go back to the post-war period of reconstruction and to the impact of the Industrial Training Act of 1964. Management development programmes in Universities owe much to the report by Lord FRANKS (1963). The London and Manchester Business Schools were both founded in 1965.

The 1969 MANT report and the 1970 OWEN report both showed-up serious deficiencies in the country's provision for management training and development. The economic crises of 1974/75, 1980 and 1982 made companies in the UK more aware of their weaknesses in comparison with their competitors overseas. A number of research studies identified the inadequacy of training for managers as one of the prime causes of the country's problems.

Additional evidence for this was provided by two studies - HANDY's and CONSTABLE/McCORMICK's - published on the same day in 1987. Charles HANDY in "The making of managers" reported on management training and development in the Federal Republic of Germany, France, Japan and the USA. John CONSTABLE and Roger McCORMICK in "The making of British managers" gave an account of the UK situation. Whilst earlier reports had served to change attitudes, the later reports lead to action.

HANDY encouraged companies to adopt a "charter" for managerial development, a code of good practice. This resulted in 1988 in the Charter Group Initiative - CGI - under the auspices of a newly formed body, the Council for Management Education - CMED. By mid-1989, more than 220 important organisations, in both the private and public sector, employing some 5.5 millions, had joined the Charter group.

These developments encouraged discussions - which are still going on - about "competencies" for managers and about the feasibility of a "chartered manager" qualification. Could a profile or job description of a competent manager be created, together with a nationwide, progressive structure of relevant qualifications?

For the providers of training for managers these developments might mean the provision of modules to help development "standard" competencies as laid down by the Charter Group.

By September 1989, the MCI had produced the first set of guidelines for the first-level qualification, the "Certificate in Management". Before long there were some 60 pilot programmes to prepare students for the Certificate.

In addition, MCI "networks" have been established to assist with the exchange of information and to develop cooperation between small and medium-sized organisations to encourage and promote more training for their people (financial support for this is available through the Business Growth Programme).

To-day's main providers of training and development programmes for managers are the independent management colleges, the management schools or departments of universities and polytechnics, large organisations and companies, and private training and consultancy groups.

Many institutions offer as basic education and training a first-degree course of 3 to 4 years' duration. Less demanding (and at a lower academic level) is the two year "Diploma in Business Studies'. Post-graduate Diplomas and Master-degrees are awarded if a student has satisfied the examiners in an examination, written answers to searching questions, practical work, the writing of a thesis or dissertation,....

Some of the post-graduate studies are part-time, increasing use is made of distance and open-learning, and there are any number of workshops, seminars, courses and conferences offered by professional institutions, commercial associations, trainer and consultant-groups, business schools and the like.

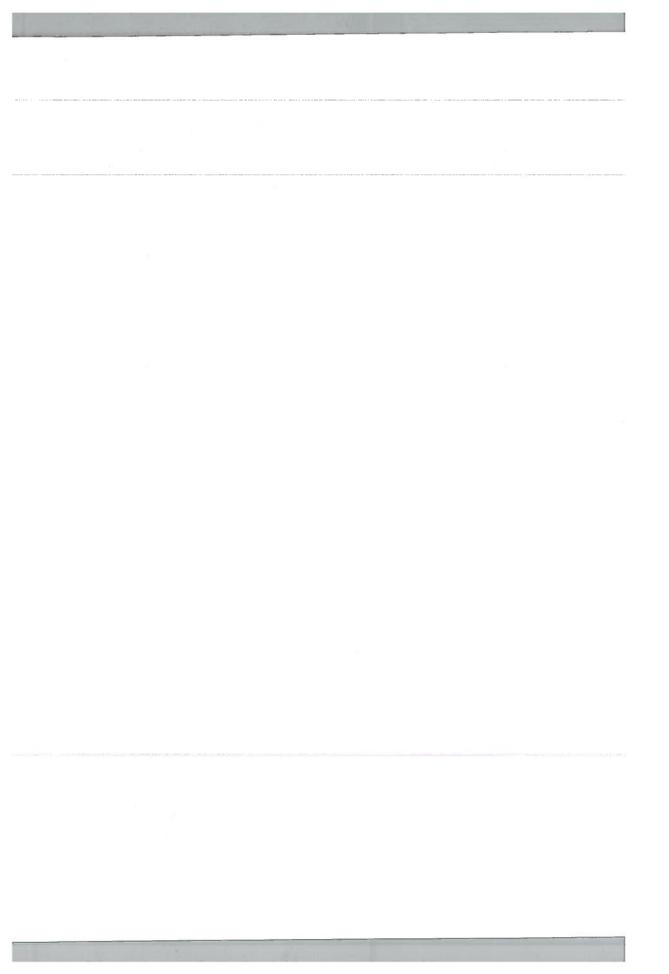
The variety of and the changes in the provision of programmes to train and develop managers, especially of the Master of Business Administration - MBA - kind characterises the dynamic nature of the present situation in which the following may be considered important trends:

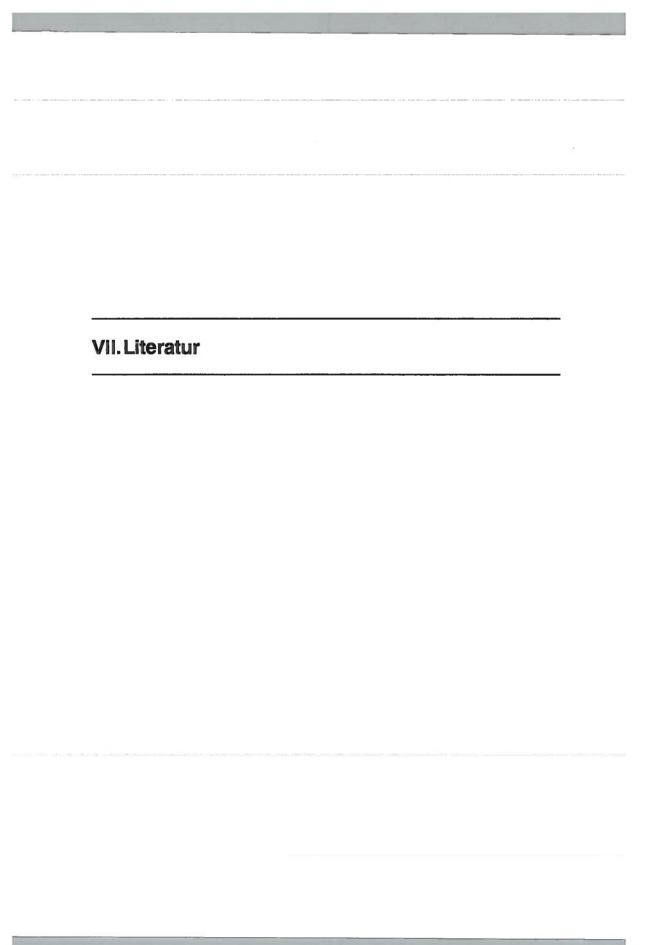
- * rapid growth in student numbers
- * emphasis on practice, rather than theory
- * close cooperation with employers/companies, resulting in
- * new and innovative learning methodologies
- * part-time, "sandwich" and flexible delivery approaches
- * training units/modules available in blocks/at week-ends
- * MBA provisions for consortia/groups of companies, "tailor-made"

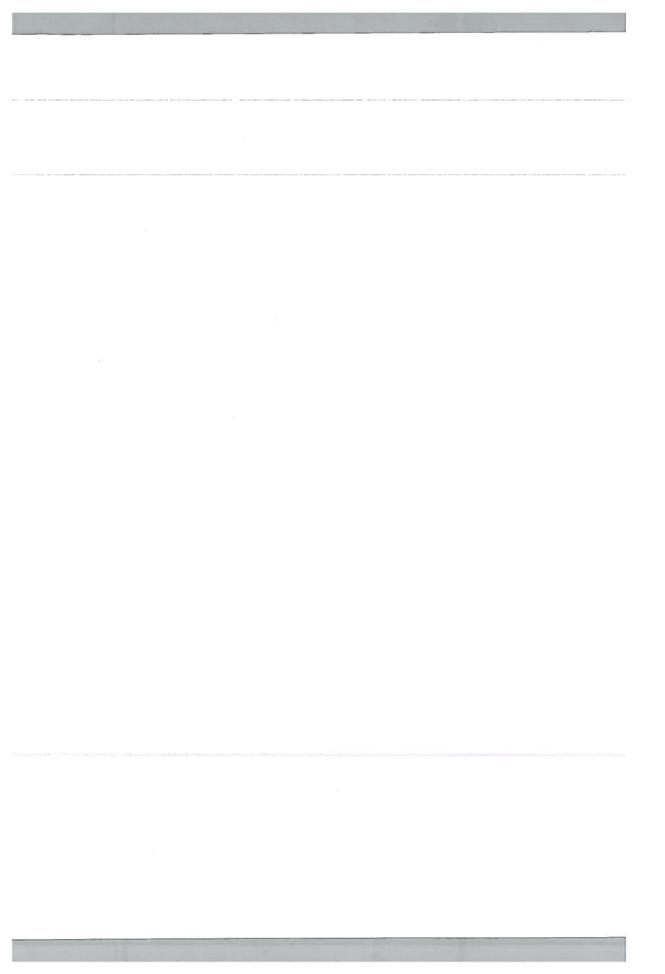
- * increased collaboration between different academic institutions
- * the "European" dimension, creating the "Euro-manager"

Some areas of concern appear to be:

- * the shortage of competent trainers and advisers
- * inadequate involvement of small and medium-sized organisations
- * lack of data-banks of available programmes/advisory services
- * quality assurance of programmes and offerings
- * integration of corporate management with management development
- * the education and training of the "Euro-manager"







VII. LITERATUR

ASHTON D. (Hrsg.), Strategic Aspects of Management Education and Development, in: Management Education and Development (MEAD), Sonderheft Herbst 1987.

BARHAM K./FRAZER J./HEATH L., Management for the future, Ashridge Management College und Foundation for Management Education (Hrsq.), 1988.

BOOTH E., Now we're talking, in: Personnel Today, 11. Juli 1989, S. 27f.

BTEC - BUSINESS & TECHNICIAN EDUCATION COUNCIL (Hrsg.), BTEC Continuing Education Awards - Certificate in Management Studies (CMS) - Guidelines, London 1988.

BTEC - BUSINESS & TECHNICIAN EDUCATION COUNCIL (Hrsg.), BTEC Continuing Education Awards - Certificate in Business Administration (CBA) - Guidelines, London 1988.

BMTEC - BRITISH MANAGEMENT TRAINING EXPORT COUNCIL (Hrsg.), Management Training 1989-90, London 1989.

BURGOYNE J./STUART R., Managerial Skills, in: dies. (Hrsg.), Management Development: Context and Strategies, Westmead 1978.

CARRINGTON L., Less Chalk more talk, in: Personnel Today, 20. März 1990, S. 29ff.

CARRINGTON L., Training: Under Pressure, in: Personnel Today, 24. Okt. 1989, S. 31f.

CBI - Confederation of British Industry (Hrsg.), Towards a Skill Revolution, Report of the Vocational Education and Training Task Force, London 1989.

CEDEFOP (Hrsg.), Financing of vocational training in the United Kingdom - A selective annotated bibliography, Berlin 1986.

COOPERS & LYBRAND ASSOCIATES, A Challenge to Complacency: Changing attitudes to training - A report to the Manpower Services Commission and the National Economic Development Office, MSC/NEDO (Hrsg.), Sheffield 1985.

CONSTABLE J./McCORMICK R., The making of British managers, British Institute of Management und Confederation of British Industry, London 1987.

CORNFORTH C./TAYLOR S./VARELIDIS N., Learning through Work Experience in Britain, in: JEIT 7,6, 1983, S. 3ff.

CUMS - COUNCIL OF UNIVERSITY MANAGEMENT SCHOOLS (Hrsg.), University Management Education in the United Kingdom, Warwick o.J.

DEG - DEPARTMENT OF EMPLOYMENT GROUP (Hrsg.), Your Guide to our Employment, Training & Enterprise Programmes, London 1989.

DELOITTE HASKINS + SELLS Management Consultancy Division, The Funding of Vocational Education and Training - A Consultation Document, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1987

DELOITTE HASKINS + SELLS, Management Challenge for the 1990s - The Current Education, Training and Development Debate, Training Agency (Hrsg.), London 1989(a).

DELOITTE HASKINS + SELLS, Final Report of a Study into a Charter for Managers for the Training Commission, Training Commission (Hrsg.), London 1988.

DELOITTE HASKINS + SELLS, Update - Vocational Education & Training, Issue Nr. 1, April 1989, London 1989(c).

DELOITTE HASKINS + SELLS & IFF Research Ltd., Training in Britain: A Study of Funding, Activity and Attitudes: Employers' Activities, London 1989(b).

DODSWORTH M., Language as a trade route, in: Transition, Jan. 1988, S. 12f.

EASTERBY-SMITH M./TANTON M., Strategies and Faculty Development in Business Schools and Management Development Institutes: An International Study, CSML, University of Lancaster (Hrsg.), Lancaster 1988.

EUROCHAMBRES - Association des Chambres de Commerce et d'Industrie Européennes (Hrsg.), The National Education Systems in the European Community, 1989.

FARISH R., The right course for Europe? in: Personnel Today, 20. März 1990, S. 26ff.

FRANKS, Lord, British business schools, British Institute of Management (Hrsg.), London 1963.

GARRATT B., The Learning Organization, London 1987.

HALE A./TIJMSTRA S., European Management Education, International Management Development Network (INTERMAN) des International Labour Office (ILO) (Hrsg.), Genf 1989.

HANDY C., The making of managers, MSC/NEDO/BIM (Hrsg.), London 1987.

HAWKINS E./LAWRENCE G., The European language barrier, in: Personnel Today, 24. Jan. 1989, S. 38ff.

HIRSH W./BEVAN S., What makes a manager?, Institute of Manpower Studies (Hrsg.), London 1988.

HODGSON V. u.a. (Hrsg.), Beyond Distance Teaching - Towards Open Learning, Milton Keynes 1987.

IDS/IPM - INCOMES DATA SERVICES und INSTITUTE OF PERSONNEL MANAGEMENT (Hrsg.), 1992 - Personnel Management and the Single European Market, London 1988.

IFF Research Ltd., Adult Training in Britain - A survey carried out by IFF Research Ltd. for MSC, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1984.

IMP - INSTITUTE OF MANPOWER STUDIES (Hrsg.), Competence and competition, National Economic Development Council und Manpower Services Commission (Hrsg.), London 1984.

KAILER N., Entwicklungen der Weiterbildung in Großbritannien, in: ibw-Mitteilungen 9/1988, S. 11ff.

KAILER N., Self Development in der betrieblichen Weiterbildung, in: ibw-Mitteilungen 4/1989, S. 11ff.

KAILER N., Strukturen und Entwicklungen der Management-Fortbildung, in: KRAUS H./KAILER N./SANDNER K. (Hrsg.), Management Development im Wandel, Wien 1990, S. 187ff.

KIMBER A., Meacher talks training, in: Personnel Today, 16. Mai 1989, S. 16ff.

KIMBER A., Employment Training: Is it all it's cracked up to be? in: Personnel Today, 11. Juli 1989, S. 23f.

KIMBER A., Major funding for training councils, in: Personnel Today, 25. Juli 1989, S. 12.

KITLEY A./MITCHELL G./SEYMOUR D., The Assessment of Management Skills, Business & Technician Education Council (Hrsg.), London 1987.

KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN, Der Aufbau des Bildungswesens in den einzelnen Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.), Luxemburg 1987. KUBR M./PROKOPENKO J., Diagnosing management training and development needs, Management Development Series No. 27, International Labour Office (Hrsg.), Genf 1989.

LAKEWOOD Research Ltd./MacLEAN HUNTER Bureau (UK), Training in the United Kingdom, Personnel Today (Hrsg.), London 1989.

LEWIS A., Beschreibung der Berufsbildungssysteme - Vereinigtes Königreich, CEDEFOP (Hrsg.), Berlin 1980.

LODGE S., Too much praise for MBA schemes, in: Personnel Today, 2. Mai 1989, S. 4.

MANGHAM I./SILVER M., Management Training - Context and Practice, Pilot Survey on Management Training sponsored by the Economic and Social Research Council and the Department of Trade and Industry, School of Management, University of Bath (Hrsg.), Bath 1986.

MANN S., The effective design and delivery of open learning packages for management education, CSML, University of Lancaster (Hrsg.), Lancaster 1988.

MANT A., The experienced manager - a major resource, British Institute of Management (Hrsg.), London 1969.

MUMFORD A./ROBINSON G./STRADLING D., Developing Directors - The Learning Processes, Manpower Services Commission (Hrsg.), Sheffield 1987.

NATIONAL TRAINING AWARDS OFFICE (Hrsg.), National Training Awards, Sheffield 1989.

OSBALDESTON M./BARHAM K., Developing Managers for the Future: Current Provision and Future Needs, in: Journal of European Industrial Training, Vol. 13, 1989/4, S. 5ff.

OWEN T., Business school programmes - the requirement of British manufacturing industry, British Institute of Management (Hrsg.), London 1970.

PEDLER M., Developing within the Organisation: Experiences with Management Self Development Groups, in: Management Education and Development, Vol. 17, Part 1, 1986, S. 5ff.

PEDLER M./BOYDELL T./BURGOYNE J., Learning Company Project, Lancaster 1988 (Manuskript).

PEDLER M./BOYDELL T./BURGOYNE J., Towards the Learning Company, in: Management Education and Development, Vol. 20, Part 1, 1989, S. 1ff.

PELL C., Forward planning is the way through the funding jungle, in: Transition, Jan. 1989, S. 10ff.

REID R., Management Education - The way forward, in: E+T, Jan./Feb. 1988, S. 14ff.

SADLER P./BARHAM K., From Franks to the Future: 25 years of management training prescriptions, in: Personnel Management, Mai 1988, S. 48ff.

TAVISTOCK INSTITUTE OF HUMAN RELATIONS, Training Opportunities for Managers, Final Report, Training Agency (Hrsg.), London 1988.

TRAINING AGENCY (Hrsg.), ET - Employment Training, Sheffield 1988.

TRAINING COMMISSION, The Funding of Vocational Education and Training, Background Note No. 1, Sheffield o.J.

WALSH M., Education and Training: Springboard or Hurdle?, in: Journal of European Industrial Training, 11,1,1987, S. 28ff.

o.V., Gaining from training, in: Personnel Today, 10. Okt. 1989, S. 20f.

ZU DEN AUTOREN

Prof. (em.) Eric Frank

Bis 1985 Professor an der School of Management und Direktor des Centre for Adult Education der Universität von Bath, u.a. Visiting Professor des National Institute of Training in Industrial Engineering in Bombay und Lehrbeauftragter an der Universität Wien. Hauptarbeitsgebiete: Trainerweiterbildung, Managemententwicklung in unterschiedlichen Kulturen, Lernen von Organisationen.

Dr.rer.soc.oec. Norbert Kaller

Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik, mehrjährige Tätigkeit als Bereichsleiter und Betriebspädagoge in Management-Instituten, seit 1983 wissenschaftlicher Referent und Projektleiter am ibw, Lehrbeauftragter an der Universität Klagenfurt und am Studienzentrum Wien. Hauptarbeitsgebiete: inner- und überbetriebliche Weiterbildung, Personalentwicklung, Führungskräfte- und Trainerweiterbildung, Hochschulforschung, Klein- und Mittelbetriebe.