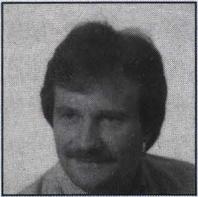


# Berufsrollen betrieblicher Weiterbildner

## Rolf Arnold

*Prof. Dr. phil., Fachgebiet Pädagogik, insbesondere Betriebs- und Berufspädagogik an der Universität Kaiserslautern*

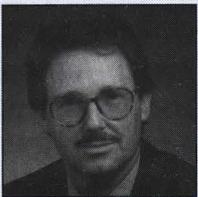


**Der betriebliche Weiterbildner war Gegenstand eines vom BMBW finanziell unterstützten Forschungs- und Entwicklungsprojektes<sup>1</sup>, in dessen Rahmen auch Fallanalysen in den Weiterbildungsabteilungen zweier Großbetriebe (Automobilbau und Chemie) durchgeführt wurden.**

**Ziel der Untersuchung war es, Grunddaten zur aktuellen Arbeitssituation und zum Bildungsbedarf der Weiterbildner zu sammeln, um in einem konzeptionellen Teil Vorschläge und Bausteine für die Weiterbildung der Weiterbildner zu erarbeiten. Im analytischen Teil der Untersuchung wurden u. a. die „Berufsrollen“ der Weiterbildner erfaßt. Die Ergebnisse werden hier zusammengefaßt.**

## Hans-Joachim Müller

*Dr. phil., Akademischer Oberrat, Fachgebiet Pädagogik, insbesondere Betriebs- und Berufspädagogik an der Universität Kaiserslautern*



## Der Weiterbildner als Träger des Wandels betrieblicher Weiterbildungsarbeit

Als wesentliche Strategie für die „Organisationsentwicklung als Kulturentwicklung“<sup>2</sup> gewinnt die betriebliche Weiterbildung für die Unternehmen sowie im Gesamtspektrum der Erwachsenenbildung immer mehr an Bedeutung. So werden jährlich rund 30 Milliarden DM von den Unternehmen der alten Bundesländer in diesen „quantitativ bedeutsamsten Bereich gesellschaftlichen Erwachsenenlernens“<sup>3</sup> investiert. Gleichzeitig ist die wissen-

schaftliche Diskussion zu diesem Gegenstand durch das Bedauern über „umfangliche Forschungsdefizite“<sup>4</sup> gekennzeichnet.

Eine Schlüsselstellung im Gesamtsystem betrieblicher Weiterbildung kommt der Person des Weiterbildners zu. Sie realisiert nicht nur die Konzeption betrieblicher Weiterbildung und „wacht“ über deren Standards, sondern ist darüber hinaus Träger des qualitativen Wandels dieses Weiterbildungsbereichs vom isoliert lernenden Individuum zur lernenden Organisation.<sup>5</sup> Seiner Professionalität kommt eine ausschlaggebende Rolle dafür zu, ob und inwieweit eine erwachsenen- und kulturgemäße Weiterbildung im Betrieb gelingt, die in der Lage ist, die für die Zukunft erforderlichen veränderten Qualifikationen der Beschäftigten zu entwickeln.

## Typische Berufsrollen der „Kerngruppe“ betrieblicher Weiterbildner

Als „Kerngruppe“ bezeichnen wir die ständigen und festangestellten Weiterbildner eines Unternehmens. Die Daten bestätigen die Existenz der beiden klassischen „Stammrollen“ Bildungsmanager und Trainer, belegen aber auch, daß bei der enormen Expansion der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten noch drei weitere Berufsrollen, aus den beiden Stammberufsrollen entstanden sind: Es sind dies die „Derivat-Rollen“ des: Seminarleiters, Seminarleiters mit Bildungsmanagerfunktion und Seminarleiters mit Trainerfunktion.

## Bildungsmanager

Diese Berufsrolle ist die hierarchisch höchste Position auf dem Organigramm der betrieblichen Weiterbildungsabteilung. Sie ist mit Titeln wie „Leiter des betrieblichen Fort- und Weiterbildungswesens“, „Leiter der fachlichen Weiterbildung“ oder „Leiter der kaufmännischen Bildung“ etc. versehen. Diese Bildungsmanager-Positionen sind auf der Ebene eines Hauptabteilungsleiters angesiedelt. Im Vordergrund dieser Tätigkeit steht die Vertretung der Weiterbildungsabteilung innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Dazu gehört die Budget-Einwerbung und Budget-Verteilung, die organisatorisch-konzeptionelle Arbeit des Aufdeckens und Formulierens neuer „Bedarfsfelder“ durch die Instrumente des innerbetrieblichen Bildungsmarketings sowie die Programmscheidungen.

Diese bildungsstrategisch äußerst bedeutsamen makrodidaktischen und konzeptionellen Gestaltungsaufgaben können nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Berufswirklichkeit des Bildungsmanagers auch aus administrativen und verwaltungstechnischen Aufgaben besteht wie z. B. kaufmännische Aufgaben des Einkaufs von Verbrauchsmaterialien, der Personalkostenüberwachung sowie der Abwicklung der finanziellen und kostenrechnerischen Seite der Weiterbildungsabteilung. Hinzu kommt eine umfängliche direkte und indirekte Personalverantwortung gegenüber den Abteilungsleitern, Gruppenleitern, eigenen internen und externen Trainern sowie den technischen und kaufmännisch-verwaltenden Mitarbeitern der Weiterbildungsabteilung. Zahlenmäßig seltener nimmt der Bildungsmanager betriebspädagogische Aufgaben, wie die Auswahl von Lehrkräften, die Beratung der Dozenten und Teilnehmer, die Supervision des Trainingsstils sowie die pädagogische Erfolgskontrolle einzelner Weiterbildungsmaßnahmen wahr. Selten ist auch seine Mitwirkung an der Gestaltung oder Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Fragt man die Bildungsmanager nach Ihrem Eignungsprofil, so nennen sie ihre „Vertretung der Bildungsabteilung nach innen und außen“ sowie ihre Verantwortlichkeit für das „Ganze“. Diese Aufgabe erfordert viel Fingerspitzengefühl insbesondere im Umgang mit den produktiven Abteilungen des Unternehmens. Insofern ist diese Position weniger eine Aufstiegsposition für betriebliche Weiterbildner, statt dessen ist ihre Besetzung wegen der detaillierten Kenntnisse und Erfahrungen im Umgang mit dem Unternehmen häufig hierarchisch motiviert.

## Trainer

Als Trainer bezeichnen wir hier die Mitarbeiter der betrieblichen Weiterbildungsabteilung, die hauptberuflich mit der Gestaltung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen befaßt sind. Das Spektrum der erfaßten Tätigkeiten der unternehmenseigenen Trainer reicht von der Theorie-Vermittlung durch Vortrag bis zur Moderation von Seminar- bzw. Problemlösungsgruppen sowie von Beratungsaufgaben in der Organisationsentwicklungsmaßnahmen des Unternehmens.

Typisch waren zwei Formausprägungen der Trainerrolle:

- die Rolle des Fachtrainers mit naturwissenschaftlichem bzw. technischem Aufgabenschwerpunkt
- die Rolle des Verhaltenstrainers mit betriebswirtschaftlichem und/oder psychologischem Profil.

Beide verbringen den überwiegenden Anteil ihrer Arbeitszeit mit Aufgaben wie Erfassung des Bildungsbedarfs, didaktisch-methodische Planung, Medienerstellung, Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen, Transferförderung (integriert oder als follow-up), Auswertungen (Evaluation) sowie Weiterentwicklung der Seminarkonzepte.

Obwohl in den letzten Jahren die Anzahl der Weiterbildungsmaßnahmen in beiden Betrieben stark zugenommen hat, ist die Anzahl der Trainer gesunken. Der Grund liegt in der geschäftspolitischen Strategie des „Make or buy“, die dazu führte, daß immer mehr Seminare zur didaktisch-methodischen Gestaltung sowie zur Durchführung an externe Trainer vergeben werden.

Als Konsequenz dieser Geschäftspolitik hat der innerbetriebliche Trainer seine dominierende Rolle als Durchführer von Weiterbildungsmaßnahmen „vor Ort“ auch in den beiden von uns untersuchten Unternehmen eingebüßt.

## Seminarleiter

Die Rolle des Seminarleiters ist durch den immer stärkeren Einsatz externer Weiterbildner in der betrieblichen Weiterbildung entstanden. Damit diese wirksam im Unternehmen tätig werden können, brauchen sie einen Ansprechpartner und Betreuer, der ihnen hilft, die notwendigen Facilities des Unternehmens für ihre Trainertätigkeit zu nutzen. Der Seminarleiter übernimmt dabei eine „Adapter-Funktion“, nämlich die Einpassung einer eingekauften Dienstleistung in den innerbetrieblichen Weiterbildungsprozeß. Insofern ist der Seminarleiter Bindeglied zwischen Unternehmen und externem Weiterbildner.

Im Mittelpunkt der Tätigkeit des Seminarleiters stehen Aufgaben der Vorbereitung und Begleitung, d. h. der Organisation, Koordination und Betreuung der Weiterbildungsmaßnahme vor Ort sowie ihre Nachbereitung. Vergleicht man diese Rollensegmente des Seminarleiters mit den beiden idealtypischen Stammrollen der betrieblichen Weiterbildung: Bildungsmanager und Trainer, so nimmt er zwischen diesen beiden eine Art Zwitterstellung ein. Neben umfänglichen Aufgaben der Organisation und der Koordi-

nation auf der operativen Ebene des „Weiterbildungsgeschäfts“, nimmt er gelegentlich auch Bildungsmanageraufgaben wahr. Daneben sind im Tätigkeitsspektrum des Seminarleiters häufiger auch Arbeitsanteile eines Trainers zu finden. Dazu gehören:

- Durchführung einer Bildungsbedarfsanalyse mit einer potentiellen Teilnehmergruppe,
- Mitwirkung bei der konzeptionellen Gestaltung einer Weiterbildungsmaßnahme (didaktische und methodische Planung),
- Einführung in ein Weiterbildungsthema zu Beginn einer Weiterbildungsmaßnahme,
- Bestandsaufnahme der Teilnehmervorkenntnisse und -interessen in der ersten Phase einer Weiterbildungsmaßnahme sowie
- Abrundung des Themas (nach seiner Erarbeitung unter Leitung eines externen Trainers) unter dem Gesichtspunkt des Transfers in das Unternehmen.

Sowohl die Bildungsmanager- als auch die Traineranteile im Tätigkeitsspektrum des Seminarleiters sind vergleichsweise weniger komplex und erfordern auch weniger Berufserfahrung als die der beiden Stammrollen. Deshalb hat sich die Rolle des Seminarleiters in den letzten Jahren verstärkt zu einer Einstiegsrolle für Studienabgänger entwickelt.

### **Seminarleiter mit Bildungsmanagerfunktion**

Diese Rolle stellt eine Spezialisierung und Weiterentwicklung der Seminarleiterrolle in Richtung auf den Bildungsmanager dar. Seine Tätigkeit besteht zu einem kleineren Teil aus der Organisation und Betreuung von externen Weiterbildnern. Der größere Anteil seiner Aufgaben setzt sich aus typischen Bildungsmanageraufgaben zusammen wie z. B.:

- Erstellen und Weiterentwickeln der Weiterbildungsprogramme und Seminarkonzepte als Rahmenvorgabe für externe Weiterbildner oder interne Fachreferenten zu Themen wie etwa der kaufmännischen Fortbildung oder des EDV-Trainings,

- Evaluation von Einzelseminaren oder ganzen Seminarreihen auf der Ebene einer pädagogischen Erfolgskontrolle,
- Beratung von Teilnehmergruppen oder Betriebseinheiten bei der Transfersicherung bestimmter Seminarergebnisse.

Mit diesen Aufgaben wird der Seminarleiter mit Bildungsmanagerfunktion quasi zur „helfenden Hand“ des Bildungsmanagers. Er übernimmt für eine bestimmte Gruppe von Weiterbildungsmaßnahmen eine stellvertretende Führungsposition.

Dies gilt auch gegenüber den Seminarleitern, welche diese Weiterbildungsmaßnahme „vor Ort“ betreuen. Der Seminarleiter mit Bildungsmanagerfunktion hat den hierarchischen Status eines Gruppenleiters. Als unmittelbarer Vorgesetzter einer Gruppe von Seminarleitern übernimmt er gegenüber diesen die Personalführungsverantwortung des Bildungsmanagers. Für den Seminarleiter ist diese „Scharnierfunktion“ zwischen Bildungsmanager und Seminarleiter deshalb sowohl hierarchisch als auch inhaltlich eine mögliche Aufstiegsrolle.

### **Seminarleiter mit Trainingsfunktion**

Dies ist die zweite mögliche Aufstiegsrolle der Karriereperspektive eines Seminarleiters. Im Gegensatz zum „Seminarleiter mit Bildungsmanagerfunktion“ arbeitet derjenige „mit Trainerfunktion“ weniger makrodidaktisch und bildungsstrategisch führend, sondern stärker inhaltlich und durchführend in der Seminargruppe.

Er ist damit in den laufenden Prozeß eingebunden und (genau wie der innerbetriebliche Trainer) Träger der betrieblichen Weiterbildung „vor Ort“.

Voraussetzung für die Übernahme dieser trainernahen und mit mehr didaktisch-methodischem Gestaltungsspielraum verbunde-

nen Rolle ist, daß sich ein Seminarleiter neben seiner Aufgabe der Organisation und Betreuung von laufenden Weiterbildungsmaßnahmen externer Trainer schrittweise

- in die spezifischen pädagogischen Aspekte der Trainertätigkeit einarbeitet und
- sich für eines oder mehrere Weiterbildungsthemen qualifiziert und spezialisiert.

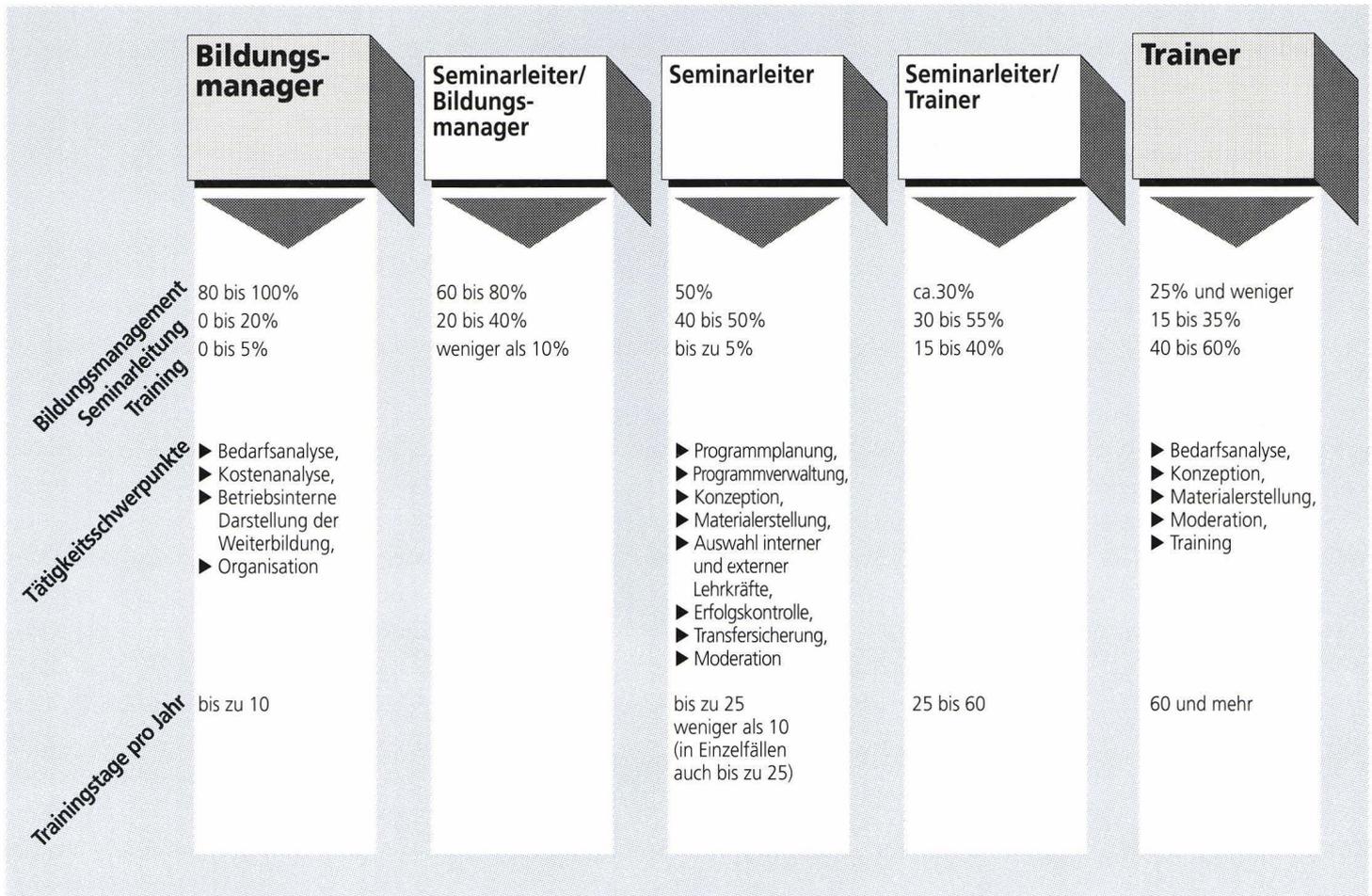
Die tatsächliche Berufsrolle der von uns befragten „Seminarleiter mit Trainerfunktion“ ist schwerpunktmäßig durch folgende Tätigkeitselemente gekennzeichnet:

- „einheitsspezifische“ bzw. „bereichsspezifische“ Betreuung, d. h. Beratung betrieblicher Arbeitsgruppen bzw. Abteilungen bei der Klärung der Frage, ob ein Problem ein Weiterbildungsproblem ist und ob es durch eine Weiterbildungsmaßnahme behoben werden kann.
- Organisationsentwicklung: Beratung von betrieblichen Organisationseinheiten bei der Schaffung einer entwicklungsfördernden Unternehmenskultur sowie bei der Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Organisationseinheit durch Effektivierung ihrer Zusammenarbeit.
- Beratung von Teams bzw. Abteilungen bei der Klärung, Identifizierung und Formulierung ihres Bildungsbedarfs.
- Beratung von Teams oder Abteilungen bei der Planung ihrer Personalentwicklungs- und Weiterbildungsconzepte.
- Weiterentwicklung der von externen Weiterbildnern entwickelten Seminar designs.
- Inhaltliche und lernorganisatorische Ausgestaltung sowie verantwortliche und selbständige Durchführung einzelner Weiterbildungsmaßnahmen.

## **Die Berufsrollen der Kerngruppen im Vergleich**

Die Abbildung 1 auf Seite 39 stellt die insgesamt fünf Berufsrollen der Kerngruppe betrieblicher Weiterbildung gegenüber.

Abbildung 1: Berufsrollen des hauptberuflichen internen betrieblichen Weiterbildungspersonals



### Nebenberufliche interne Weiterbildner: „Sie präsentieren meist Fachwissen“

Diese Gruppe von Weiterbildnern übernimmt in beiden Betrieben meist die Funktion von Fachreferenten. Sie stellen „hauspezifisches“ Wissen auf zweierlei Arten zur Verfügung. Seltener führen sie technische und kaufmännische Fachlehrgänge durch. Dies können sowohl von Prüfungsordnungen curricular vorstrukturierte Weiterbildungsmaßnahmen, wie z. B. Meisterausbildung, REFA-Ausbildung usw. als auch nicht verordnungsgebundene Themen wie SPS, Pneumatik, EDV-Anwendungen, Budgetierung usw. sein. Für diese Weiterbildungsmaßnahmen übernimmt der nebenberufliche interne Weiterbildner alleinverantwortlich die didak-

tisch-methodische Planung sowie die lernorganisatorische Gestaltung. Häufiger findet man diese Weiterbildner als Experten — meist für ihr Arbeitsgebiet — in Seminaren umfassenderer Themenstellungen. Sie übernehmen einen Zeitblock von eineinhalb oder drei Stunden und präsentieren dabei ihr „hausinternes Know-how“: So stellt z. B. ein Spezialist aus der Entwicklungsabteilung im Seminar über „Industrial Engineering“ die neuesten simultanen Produktentwicklungsstrategien des Hauses vor. Die „Entwicklungsstufe der Weiterbildung“<sup>6</sup> die dabei realisiert wird, variiert nach den uns vorliegenden Daten erheblich. Sie ist von den persönlichen Einstellungen und Interessen des jeweiligen Experten zu seiner Weiterbildungstätigkeit sowie der Häufigkeit seiner Weiterbildungstätigkeit abhängig. Einerseits gibt es den Experten, der

für einen kurzen Zeitblock von einigen Stunden mit einem Vortrag zur Verfügung steht, Fragen beantwortet und dabei sein für die Teilnehmer wertvolles „Schatzkästchen seines Know-how“ ein Stück weit öffnet. Andererseits gibt es aber auch die kaufmännische Führungskraft, den Elektroniker und den Datenverarbeitungsspezialisten, der sein Thema in einer Lernorganisation transfer- bzw. problemlösungsorientiert arrangiert.

### Nebenberufliche externe Weiterbildner: „Sie decken Lücken des Weiterbildungsmarktes“

Auch diese Weiterbildner werden wegen ihrer besonderen Expertenschaft für ein be-

stimmtes Sachgebiet mit der Durchführung eines Seminars oder einer Seminarsequenz betraut. Hier wird nicht nur „informiert über“, sondern es werden Fachkompetenzen entwickelt, die zur selbständigen Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit auf bestimmten Arbeitsgebieten führen. Deshalb sind diese Weiterbildner nicht nur reine Fachreferenten, sondern haben wegen des angestrebten Transfers neben der „reinen“ Lehr- auch wichtige Trainingsfunktionen. Nebenberufliche externe Weiterbildner übernehmen häufig die alleinverantwortliche Gestaltung ganzer Weiterbildungsseminare; d. h., sie sind mit der gesamten didaktisch-methodischen Planung, der Gestaltung der Medien sowie mit der Durchführung befaßt. Unterstützt werden sie dabei in aller Regel von einem Seminarleiter des Unternehmens.

### **Hauptberufliche externe Trainer: „Sie tragen den Weiterbildungsprozeß vor Ort“**

Diese Gruppe von Weiterbildnern ist im Verlauf der Expansion betrieblicher Weiterbildungsarbeit zum wichtigsten Träger betrieblicher Weiterbildung geworden. Die Aufgaben dieser Weiterbildner decken sich — wie beim festangestellten Trainer der Weiterbildungsabteilung — mit dem gesamten Funktionszyklus betrieblicher Weiterbildungsarbeit: Er realisiert die Bildungsbedarfsanalyse, die didaktische Planung, die methodische Gestaltung, die Medienerstellung, die Seminare durchführung, die Erfolgskontrolle und evtl. auch noch die Transferförderung und Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme.

Nach Angaben der von uns befragten Träger dieser Rolle verbringen sie ca. 80 Prozent ihrer Arbeitszeit, dies sind im Durchschnitt 140-Mann-Tage pro Jahr, im Seminarraum. Dort erarbeiten sie Themen auf hohen taxonomischen Stufen der Erarbeitungsintensität (z. B. berufliches Reflexionsbewußtsein) und

arbeiten auf der Stufe transfer-, problem-lösungs- und kulturorientierter Weiterbildungs-generationen. Die Personalentwicklungsaufgabe gilt sowohl der Förderung einzelner Mitarbeiter als auch ganzer Teams. Viele dieser Rolleninhaber sind selbständig und müssen als freie „Selbstvermarkter“ mindestens 20 Prozent ihrer Arbeitszeit für typische Aufgaben des Bildungsmanagements aufwenden. Dazu gehört insbesondere Bildungsmarketing, Kalkulation und Konzipierung von Angeboten, Vertragsverhandlungen, Themen- und Programmplanung sowie Abrechnung und Verwaltung.

Abbildung 2 stellt die drei „peripheren Weiterbildnerrollen“ einer betrieblichen Weiterbildungsabteilung anhand ihrer Trainer- und Bildungsmanagerarbeitsanteile, Tätigkeits-schwerpunkte und Trainertage pro Jahr einander gegenüber.

### **Fazit: Die Berufsrollen bestimmen die Entwicklung der Professionalität der Weiterbildner sowie die Kultur betrieblicher Weiterbildung**

Der von uns vorgefundene hohe Differenzierungsgrad von insgesamt acht Berufsrollen kann u. E. als Ausdruck zweier Entwicklungen gesehen werden:

- Erstens zeigt die Weiterbildungsorganisation deutliche Merkmale der „zweiten Generation betrieblicher Weiterbildungsarbeit“ und ist damit auf dem Gipfel der sogenannten „Differenzierungsphase“.<sup>7</sup>
- Zweitens hat sich die Kerngruppe der Weiterbildner immer mehr aus der eigentlichen Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen zurückgezogen und plant, organisiert und überwacht statt dessen nur noch die Weiterbildungsmaßnahmen, die in konsequenter Anwendung des Management-Prinzips des „make or buy“ immer mehr von externen Weiterbildnern gefahren werden.

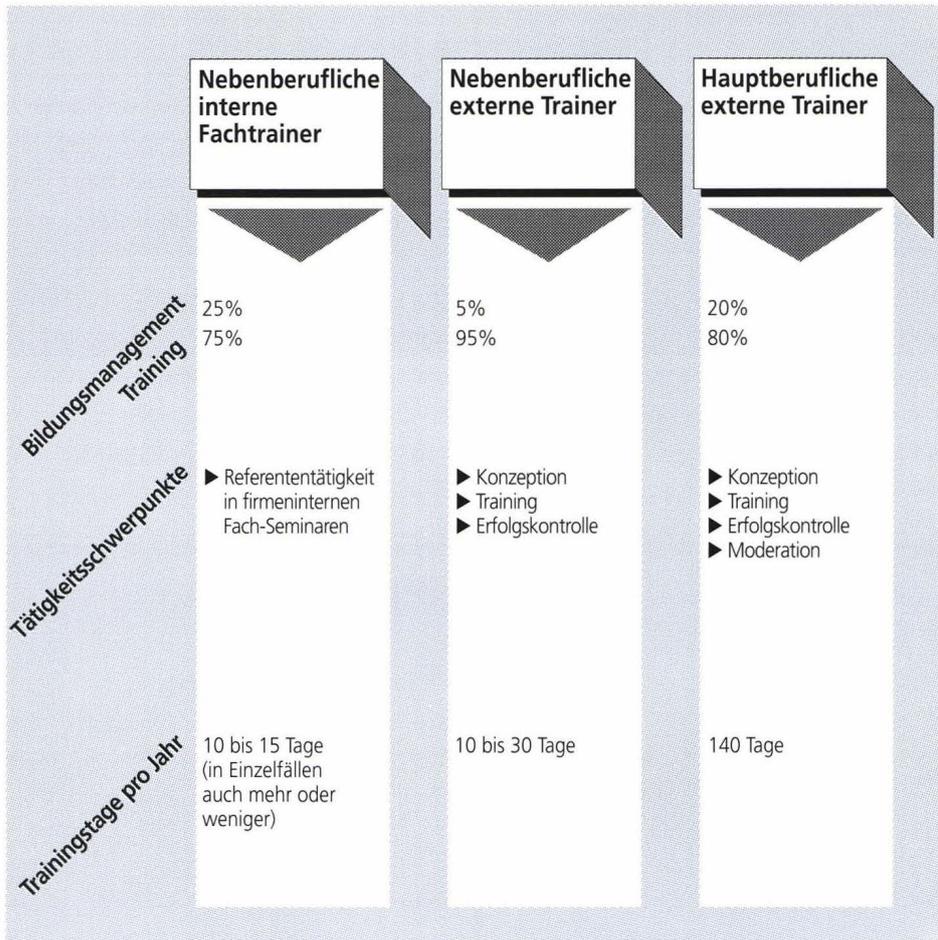
Daher stellt sich die Frage, inwieweit eine derart hohe Spezialisierung der Berufsrollen verbunden mit einer zumindest teilweisen Entfernung von den eigentlichen Weiterbildungsprozessen, die prinzipielle Vorreiterrolle der Weiterbildungsabteilung bei der Entwicklung der Unternehmenskultur gefährdet.

Die Unternehmenskultur der Betriebe ist — trotz eines oft homogenen Erscheinungsbildes nach außen — keinesfalls einheitlich. Der Weiterbildner im allgemeinen muß also auf allen Entwicklungsstufen der Lernkultur arbeiten können<sup>8</sup>, sonst kann er die individuellen Gruppen aus den einzelnen Unternehmensbereichen nicht „da abholen, wo sie sich befinden . . . und flexibel auf individuelle Erfordernisse reagieren“.<sup>9</sup> Er sollte dazu den gesamten Entwicklungspfad zwischen den verschiedenen Reifegraden betrieblicher Weiterbildungsorganisation in der Weise beherrschen, daß er sowohl auf der Stufe der lehr-lernorientierten Weiterbildung arbeiten als auch seinen qualitativen Rollenwandel zum Prozeßberater Bildung und Organisationsentwicklung (der dritten Generation), durch „symbolische Handlungen“ und „strategisches Denken“<sup>10</sup> überzeugend vorleben kann.

Wenn auf diese Weise die betriebliche Weiterbildung sich zur „Organisationsentwicklung als Kulturentwicklung“<sup>11</sup> erweitert, hat diese auch eine strukturierende Wirkung für die Personalentwicklungskonzeption der Weiterbildner im Betrieb. Die bislang häufig vorkommende Rolle des Weiterbildners auf Zeit mit ihrer Begrenzung der Berufsperspektive innerhalb der Weiterbildung läßt nämlich die Fach- bzw. Führungskarriere „in der Linie“ zum eigentlichen Orientierungspunkt seines beruflichen Engagements und Interesses werden. Die Weiterbildungsabteilung wurde damit vordringlich zum Bewährungsfeld des Führungsnachwuchses anderer Abteilungen.

Diese „interremunistische Professionalisierung“<sup>12</sup> genügt aber weder dem Weiterbild-

**Abbildung 2: Berufsrollen des peripheren Weiterbildungspersonals einer betrieblichen Weiterbildungsabteilung**



	Nebenberufliche interne Fachtrainer	Nebenberufliche externe Trainer	Hauptberufliche externe Trainer
Bildungs-Management Training	25 Prozent 75 Prozent	5 Prozent 95 Prozent	20 Prozent 80 Prozent
Tätigkeits-Schwerpunkte	— Referententätigkeit in firmeninternen Fach-Seminaren	— Konzeption — Training — Erfolgskontrolle	— Konzeption — Training — Erfolgskontrolle — Moderation
Trainingstage pro Jahr	10—15 Tage; in Einzelfällen auch mehr oder weniger	10—30 Tage	140 Tage

ner, um die für eine „Qualifikationskonversion“<sup>13</sup> notwendige Anreicherung seiner instrumentell-fachlichen Qualifikation mit „bildungstechnologischen Handlungskompetenzen“ einerseits und „Selbstreflexivi-

tät“<sup>14</sup> andererseits zu vollziehen, noch genügt sie dem Unternehmen, um eine „Zementierung“ der erreichten Entwicklungsstufe der Weiterbildungsorganisation zu verhindern. Damit die Mitarbeiter und die Or-

ganisation gleichermaßen weiterwachsen, ist statt dessen eine eigene Personalentwicklungskonzeption für Weiterbildner notwendig. Diese sollte durch den Ausweis aufstiegsfähiger Weiterbildnerrollen (z. B. vom Seminarleiter zum Trainer bzw. Bildungsmanager) sowie durch eine differenzierte Weiterbildung zum Weiterbildner und der Weiterbildner<sup>15</sup> eine potentialorientierte Professionalisierung anstoßen und zulassen, um eine Entwicklung bis zur höchsten Reifestufe betrieblicher Weiterbildung zu ermöglichen.

**Anmerkungen:**

<sup>1</sup> Projektgruppe: Prof. Dr. Rolf Arnold, Dr. Wolfgang Hüge, Dr. Hans-Joachim Müller, Dr. Wolfgang Stürzl, Gewerbelehrer Wolfgang Weis

<sup>2</sup> Dürr, W.: Unternehmenskultur. In: ders. (Hrsg.) Organisationsentwicklung — Einübung in der Wahrnehmung eines Ganzen, Baltmannweiler 1989, S. 9—20

<sup>3</sup> Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildung. Bad Heilbrunn 1991, S. 18

<sup>4</sup> Baethge, M. u. a.: Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung — aus der Sicht von Arbeitnehmern. Hrsg. vom Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen. Göttingen 1989, S. 10  
Forschungsstand und Forschungsperspektiven im Bereich betrieblicher Weiterbildung — aus betrieblicher Sicht. Institut der Deutschen Wirtschaft. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft. Kurzfassung. Köln 1989, S. 51

<sup>5</sup> Sattelberger, Th.: Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden 1991

<sup>6</sup> Hölterhoff, H.: Strategische Personalentwicklung. In: Personalführung 1, 1989, S. 13ff.

<sup>7</sup> Ebenda, S. 28

<sup>8</sup> Pilnei, M.; Wittwer, W.: Berufsprofile betrieblicher Weiterbildner, Gutachten zum Forschungsprojekt „Rekrutierung und Qualifikation der Weiterbildner im Betrieb“ (unveröffentlichtes Manuskript). München 1990, S. 46

<sup>9</sup> Hölterhoff, H.: Strategische Personalentwicklung. A. a. O., S. 27

<sup>10</sup> Ebenda, S. 26

<sup>11</sup> Dürr, W.: Unternehmenskultur. A. a. O. S. 2

<sup>12</sup> Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildung. A. a. O., S. 178

<sup>13</sup> Faulstich, P. Qualifikations-Konversion. In: Giesecke, W.; Meueler, E.; Nuissl, E. (Hrsg.): Nur gelegentlich Subjekt? Beiträge der Erwachsenenbildung zur Subjektkonstitution. Jahrestagung 1989 der DGfE, Heidelberg 1990, S. 160

<sup>14</sup> Arnold, R.: Betriebliche Weiterbildung. A. a. O., S. 86ff. u. 186ff.

<sup>15</sup> Ebenda, S. 86ff.