

Politik/Gesellschaft/Umwelt. Insbesondere die EDV wird in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Entwicklungen als wichtig erachtet. Nötig scheinen den politischen Entscheidungsträgern „noch mehr zukunftsorientierte Angebote (Technologien/Medien), die erfahrungsgemäß Jugendliche sehr interessieren und deren Vermittlung und Beherrschung mehr und mehr erlernt werden muß“ (ebd.).

Neben den Differenzen, die sich zwischen den befragten Gruppen zeigen, gibt es jedoch auch erstaunliche Übereinstimmungen: Alle Referenzgruppen haben das Qualitätskriterium „Angebotsvielfalt“ am häufigsten (Kursteilnehmende, Kursleitende, politische Entscheidungsträger) oder am zweithäufigsten (Mitarbeitende) genannt. Die Möglichkeit, aus vielen Kursen und Seminaren auszuwählen, ist demnach die mit Abstand wichtigste Qualitätskategorie.

Im Fall der untersuchten Volkshochschule ließen sich schließlich durch Einbeziehung der subjektiven Qualitätsbilder der wesentlichen Stakeholder wichtige Folgerungen für die Qualitätsentwicklung der Einrichtung ziehen.

Zwei Beispiele sollen das an dieser Stelle verdeutlichen: So wurde aufgrund des Kriteriums „Angebotsvielfalt“ ein Lernfest durchgeführt, um gemeinsam mit anderen Akteuren die Bildungsvielfalt des Hochtaunuskreises deutlich zu machen und gleichzeitig Kooperationspartner für weitere gemeinsame Aktivitäten zu gewinnen. Zusätzlich wurden Kooperationen mit Jugendzentren und Senioreneinrichtungen initiiert. Zur Verbesserung der „Kompetenz der Kursleiter“ werden Einführungsseminare für neue Dozenten und regelmäßige Fortbildungen zu erwachsenenpädagogischen Themen durchgeführt. Auch aus anderen Kriterien der Akteure entstanden konkrete Schritte zur Verbesserung der Qualität der Volkshochschule. Zusammenfassend lassen sich zwei wesentliche Aspekte festhalten: 1) Verschiedene Akteure im System der öffentlichen Weiterbildung verfügen über unterschiedliche Qualitätskriterien, die nicht sofort sichtbar sind und die auch mit der persönlichen Rolle im System korrespondieren. 2) Eine Perspektivverschränkung der unterschiedlichen Sichtweisen ermöglicht die „Konstruktion“ von einrichtungsspezifischen Qualitätskriterien. Diese „Qualitätskonstruktion“ erlaubt eine konkrete und effiziente Umsetzung in die Praxis und kann sich somit als wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements von regional agierenden Weiterbildungsinstitutionen erweisen.

Anmerkung

- 1 Der Kundenbegriff wird hier in Anlehnung an Jörg Knolls Definition vom mitproduzierenden Kunden gebraucht (vgl. Knoll 1999, S. 175). Damit soll sowohl dem Dienstleistungscharakter von Bildungsinstitutionen Rechnung getragen werden als auch eine Öffnung des „eher didaktischen“ (ebd. S.174) Begriffs „Teilnehmer“ erfolgen. Der Dienstleistungsaspekt spielt besonders bei Anmeldeverfahren, Möglichkeiten der Kursbewertung, Raumausstattung und anderen Rahmenbedingungen eine große Rolle. Mitproduzierend sind die Kunden insofern, als sie nur durch eine eigene Leistung einen Gewinn aus Bildungsveranstaltungen ziehen können und erst durch die aktive Mitarbeit dieser Kunden eine moderne, teilnehmerorientierte Bildungsarbeit ermöglicht wird.

Literatur

Arabin, Lothar (1996): Unterrichtende an hessischen Volkshochschulen. Historische und empirische Analyse zur Arbeitssituation, zur Motivation und zu Fortbildungsproblemen. Frankfurt/M.

Knoll, Jörg (1999): Qualitätsmanagement im Überschneidungsbereich von Universität und Erwachsenenbildung. In: Küchler, Felicitas von/Meisel, Klaus (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Frankfurt/M., S. 169-182

Küchler, Felicitas von (1999): Einleitung. In: Küchler, Felicitas von/Meisel, Klaus (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II, Frankfurt/M., S. 7-18

Kündigungsschreiben eines Teilnehmers des Chors der VHS Hochtaunuskreis (1999). Archiv VHS Hochtaunuskreis

Loibl, Stefan (2001): „Zur Konstruktion von Qualität in Bildungsorganisationen“. Annäherung an die Qualitätsentwicklung in der öffentlichen Weiterbildung, dargestellt am Beispiel der Kreisvolkshochschule Hochtaunus/Oberursel. Dissertation. Leipzig

Siebert, Horst (1998): Konstruktivismus. Frankfurt/M.

Betriebliche Weiterbildung in Japan

Yuriko Myoshi

Der folgende Bericht befasst sich mit meinen zweijährigen Erfahrungen als Angehörige einer Tochterfirma von Mitsubishi. In Japan richtet sich die betriebliche Weiterbildung an alle Beschäftigten, insbesondere an alle Neueingestellten, die meistens direkt nach dem Studium – im Frühling – in der Firma anfangen. Bereits vor Beschäftigungsbeginn besuchen sie ein 6-monatiges Orientierungsseminar und absolvieren einen Fernunterricht. Die wichtigen Ziele der Ausbildung vor Beschäftigungsbeginn sind, die Struktur und die Geschäfte der Firma zu verstehen, sich an die Firma zu gewöhnen und die Kenntnisse zu erwerben, die für die Arbeit benötigt werden. Alle Neueingestellten erhalten bereits im Vorfeld firmeninterne Zeitungen und Rundschreiben.

Ich persönlich freute mich sehr darüber, bei dem Orientierungsseminar meine zukünftigen Kolleg/innen kennen zu lernen. Wir trafen uns oft vor dem Einstellungsstermin und schlossen enge Freundschaften.

Nach ihrem Eintritt in die Firma besuchen die Neueingestellten ein 5-tägiges Klausurseminar in einer Ausbildungsstätte. Hier werden folgende Seminare angeboten: Firmengeschichte, allgemeine Hinweise für die Arbeit, Umgangsformen (z. B. grüßen, Tee servieren), PC-Kenntnisse, Geschäftskorrespondenz und Telefontraining. In den meisten Seminaren werden Kleingruppen für Teamarbeit und Rollenspiele gebildet. Dadurch können sich die Teilnehmer/innen gut kennen lernen.

Danach finden 10-tägige Orientierungsseminare in der Firma statt, in denen die Neueingestellten verschiedene Abteilungen besuchen und Interviews mit älteren Mitarbeiter/innen führen, um deren praktische Tätigkeiten kennen zu lernen.

Nach diesen Orientierungsseminaren arbeitet man ein halbes Jahr mit seinen Tutor/innen zusammen, die relativ jung sind und sich um ihre neuen Kolleg/innen kümmern sollen. In diesem „On-the-job training“ (OJT) werden die nötigen praktischen Kenntnisse und Fähigkeiten am Arbeitsplatz vermittelt und trainiert. Außerdem können die Neueingestellten mit ihren Tutor/innen über ihre persönlichen Probleme sprechen. Das heißt, das OJT soll nicht nur zur Verbesserung der Kenntnisse und zur Vermittlung des impliziten Wissens beitragen, sondern auch psychologische Unterstützung anbieten. Deshalb werden relativ junge Kolleg/innen als Tutor/innen ausgewählt. Sie haben viele Gemeinsamkeiten mit den Neueinge-

Yuriko Myoshi ist Studentin der Erwachsenenbildung an der Universität Hannover

stellten und Verständnis für ihre Ansichten. Aber das OJT ist nicht nur für die Neueingestellten, sondern auch für die Tutor/innen wichtig, da alle voneinander lernen. In der Personalabteilung meiner Firma ist im Übrigen die Aufgabe der Tutor/innen sehr anerkannt. Offiziell dauert das OJT 6 Monate, doch die Tutor/innen und andere Mitarbeiter/innen bilden ihre neuen Kolleg/innen auch darüber hinaus aus. Durch dieses inoffizielle OJT lernen die Neueingestellten die Arbeitsweise und das implizite Wissen der älteren Kolleg/innen kennen.

Follow-up-Training und Selbstlernen

Im Herbst findet das 3-tägige Klausurseminar, das sogenannte „Follow-up Training“, statt. Hier berichten die Neueingestellten über ihre bisherigen Erfahrungen am Arbeitsplatz und diskutieren über ihre Aufgaben, ihre Probleme und ihre Zukunft. Sie sollen darüber nachdenken, welche Rolle sie an ihrem Arbeitsplatz spielen und welche Kenntnisse oder Fähigkeiten sie dabei benötigten. Zum Schluss schreiben sie aus Gründen der Motivation über ihre zukünftigen Pläne und Wünsche. Ziele des Klausurseminars sind gegenseitige Motivation, Analyse der persönlichen Einstellung und Definition der eigenen Ziele.

Als Bildungsmanagerin beobachtete ich ein Jahr später ein Follow-up-Training. Hier kann die Personalabteilung beurteilen, wie gut oder wie erfolgreich die Neueingestellten ausgebildet werden und ob die Ausbildungsprogramme effektiv sind.

Durch das fast einjährige Ausbildungsprogramm erkennen die Neueingestellten die Notwendigkeit, sich fortzubilden, um den Anforderungen am Arbeitsplatz gerecht zu werden. Die meisten fangen bereits freiwillig an, verschiedene Fernkurse zu besuchen, die die Firma finanziert, oder gründen selbst Lerngruppen. Dafür bietet die Personalabteilung viele Möglichkeiten des Selbstlernens und verschiedene fachliche Weiterbildungs- und Fortbildungsseminare an. Diese Angebote stehen allen Beschäftigten offen. Die Kombination von Selbstlernen und Weiterbildungsseminaren fördert die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen.

Arbeitsplatzrotation (Job-Rotation)

Zur Verbesserung der Kenntnisse und Fähigkeiten bieten manche Firmen ihren Beschäftigten die Möglichkeit der sogenannten „Job-Rotation“ an. Sie spielt eine große Rolle nicht nur für das Personalmanagement, sondern auch für die Personalentwicklung.

Bei meiner ehemaligen Firma wechselt man regelmäßig alle drei oder fünf Jahre eine Tätigkeit, eine Stelle oder die Abteilung, weil man sagt, dass ein Angestellter bis zum 35. Lebensjahr möglichst viele Abteilungen und Arbeitsstationen kennen gelernt haben sollte, um eine positive Perspektive für die Karriere zu haben.

Die Firma kann herausfinden, wo die Mitarbeiter/innen am besten ihre Fähigkeiten einsetzen können und welche Unterstützung erforderlich ist, um die Kenntnisse zu verbessern. Außerdem kann sie, ohne neue Einstellungen vornehmen zu müssen, vorhandenes Personal in einer Abteilung einsetzen, die gerade einen Personalmangel hat. Dadurch wird das Risiko reduziert, unpassendes Personal einzustellen. Schließlich ist Job-Rotation eine Art inoffizielles OJT.

Von Nachteil ist allerdings, dass regelmäßige und häufige Job-Rotation eine große Belastung für die Personalabteilung darstellt. Da guter Kontakt mit anderen Abteilungen sehr wichtig ist, muss sie oft Gespräche mit anderen Abteilungsleiter/innen oder Mitarbeiter/innen führen, um ein Verständnis für die arbeitsplatzspezifischen

Belange zu entwickeln. Wie schwierig diese Aufgabe ist, zeigt sich daran, dass mein ehemaliger Personalabteilungschef immer unterwegs war, um japanweit Interviews zu führen.

Für die Betroffenen ist von Vorteil, dass sie an verschiedenen Arbeitsplätzen Erfahrungen sammeln und neue Kenntnisse erwerben. Darüber hinaus haben sie gute Chancen, ihre eigenen Arbeitsinteressen herauszufinden. Die Gefahr besteht allerdings darin, die Arbeitsmotivation zu verlieren. Die Betroffenen haben manchmal keine Lust mehr, sich für Projekte in ihren bisherigen Arbeitsplätzen zu engagieren. Die Akzeptanz der Job-Rotation ist umso schwieriger, je fleißiger sie arbeiten.

Darüber hinaus sind Ortswechsel gefordert, die nicht nur für die Betroffenen selbst, sondern selbstverständlich auch für ihre Familien ein großes Problem darstellen. Viele Betroffene sind dann gezwungen, sich vorübergehend von ihren Familien zu trennen. Ein großer Vorteil ist, dass neue Mitarbeiter/innen neue Ansichten, Kenntnisse und Ideen mitbringen, die den Projekten zugute kommen. Der Einsatz des neuen Personals schafft Abwechslung und verbessert das Betriebsklima. Allerdings bringt Job-Rotation gleichzeitig Verlust von wichtigem und verantwortlichem Personal aus der Abteilung mit sich.

Schlussbemerkung

Viele Unternehmen legen großen Wert auf betriebliche Weiterbildung. Trotz der heutigen schwierigen Situation der Wirtschaft planen 35,8 % der Unternehmen (3.000 Unternehmen) einen Ausbau betrieblicher Weiterbildung, während 47,2 % keine Erweiterung anstreben (Quelle: Arbeitsministerium 2000).

Einerseits motivieren die gemeinsamen Weiterbildungsseminare die Mitarbeiter/innen zum Selbstlernen, sie lernen nach der Erstausbildung freiwillig und zwanglos weiter und bauen dadurch langfristig ihre Kenntnisse und Fähigkeiten aus. Andererseits ist es sehr schwer, verschiedene Bedürfnisse in der betrieblichen Weiterbildung zu befriedigen, und die Angebote der zeitgemäßen Weiterbildung stellen für die Unternehmen eine große Belastung dar. Zur Lösung dieses Problems versuchen viele Unternehmen mit anderen Unternehmen zu kooperieren, um neue Weiterbildungsprogramme zu entwickeln. Dies betrifft insbesondere den Bereich der neuen Medien.

Ungelöst ist noch die Frage der Zertifizierung der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, da die japanische betriebliche Weiterbildung sehr firmenspezifisch organisiert ist. Das führt zu Schwierigkeiten beim Tätigkeits- und Berufswechsel. Es gibt nur wenige Seminarangebote mit Zertifikatsabschluss. Wenn man wirklich Karriere machen oder in Zukunft in einem anderen Betrieb arbeiten möchte, muss man selbstständig außerhalb des Betriebs ein Zertifikat erwerben. Für die Entwicklung eines Zertifizierungssystems engagieren sich jetzt der Staat, Unternehmen und Universitäten, die Ergebnisse werden angesichts der hohen Arbeitslosenquote ungeduldig erwartet.