

Berufsbildung als Instrument der strategischen Unternehmensführung

Friedhelm Franz

*Dr., Geschäftsführer im
Technologiezentrum Siegen*

Martina Quoika

*M. A., wissenschaftliche
Mitarbeiterin im Technolo-
giezentrum Siegen*

Zu selten spielen die betrieblichen Ressourcen der Aus- und Weiterbildung eine aktive Rolle bei der Reorganisation. Dabei verfügt die betriebliche Berufsbildung über Kompetenzen, die sie für eine Schlüssel-funktion in diesen Prozessen prädestinieren, wie wir in Modellversuche „Berufsbildung als Instrument strategischer Unternehmensführung“ (BISU)¹ anhand von mehreren Teilprojekten, die in zwei Modellversuchsbetrieben durchgeführt werden, zeigen. Dieser Artikel beschäftigt sich unter dem Stichwort „Facharbeiter 2000“ mit den jeweils betriebsspezifischen und übereinstimmenden Strategien einer zukunftsbezogenen Facharbeiterqualifizierung, die auf den vorhandenen Potentialen konsequent aufbaut, neue hinzugewinnt und flexibel auf wechselnde Anforderungen reagiert.

Ausgangslage

In Diskussionen über den tiefgreifenden strukturellen Wandel, der der deutschen Volkswirtschaft im internationalen Wettbewerb offenkundig stärker zusetzt als anderen Wirtschaftssystemen, wird immer wieder beschwörend die Bedeutung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter als einer der wenigen Standortvorteile erwähnt. Demzufolge müßten die Instrumentarien der beruflichen Bildung eine Schlüsselrolle für den Strukturwandel spielen. Doch die betriebli-

chen Ressourcen der Aus- und Weiterbildung spielen viel zu selten eine aktive Rolle bei den betrieblichen Strukturmaßnahmen – im Gegenteil sind sie eher Opfer der Maßnahmen, die sie eigentlich initiieren und stützen könnten. Ebenso wird bei aller Beschwörung einer zukünftigen Dienstleistungsgesellschaft übersehen, daß gerade die berufliche Bildung sowohl am freien Markt als auch innerbetrieblich ein hochentwickelter Teilsektor des Dienstleistungssektors ist. Offenkundig konnte aber bislang den verschiedenen betrieblichen Abteilungen als Kunden dieser Bildungsabteilungen nicht verdeutlicht werden, worin der aktuelle betriebliche Mehrwert besteht, wenn diese Dienstleistungen in Anspruch genommen werden. Eine wichtige Rolle spielt, daß die Personalversorgung über den Arbeitsmarkt und auch über das Instrument der Umschulung für die Betriebe eine äußerst preiswerte externe Ressource darstellt. Größere Bedeutung dürfte aber eine Entwicklung haben, die fast zum Paradigma geworden ist.

Ergebnis des gewaltigen Kosten- und Wettbewerbsschocks ist die Erkenntnis, daß allein die Konzentration auf den Bereich der Kernkompetenzen das Überleben auf internationalen Märkten verspricht. Die Organisationsentwicklung beschränkt sich vor allem auf das Durchleuchten aller betrieblichen Bestandteile und Einheiten auf ihren Beitrag zur betrieblichen Wertschöpfung. Der Weg zum schlanken Unternehmen ist gekennzeichnet durch konsequentes Outsourcen aller Nebenfunktionen aus dieser Sicht. Die zur Beschleunigung dieses Prozesses einge-

schalteten externen Berater sind oft genug gerade im Bereich der beruflichen Bildung nicht kompetent genug, deren tatsächlichen Beitrag richtig zu erkennen und bei der Entscheidung „make or buy“ zu berücksichtigen. So kommt es, daß selbst in den vielen Fällen, wo in der zweiten Phase der Reorganisation des Unternehmens vor allem neue Formen der Arbeitsorganisation eingeführt werden, zuvor die hierfür besonders kompetenten betrieblichen Ressourcen (sprich Aus- und Weiterbildung) einem falsch verstandenen Sparprozeß zum Opfer fallen. Überspitzt ausgedrückt: In der ersten Phase schafft der Berater die betrieblichen Bildungsressourcen ab, anschließend macht er sich daran, durch Schulung der Mitarbeiter deren Schlüsselkompetenzen für den betrieblichen Prozeß zu aktivieren, ohne über eine entwickelte Vorstellung von den tatsächlichen vorhandenen Qualifikationen der Mitarbeiter und den Methoden zur Nutzung und Entwicklung dieser Ressourcen zu verfügen.

Im Rahmen des Modellversuchs soll die strategische Bedeutung der betrieblichen Bildung hervorgehoben werden. Anhand der thematischen Schwerpunkte „Facharbeiter 2000“, „Geprüfter Konstrukteur“, „Modernisierung des betrieblichen Vorschlagswesens“ und „Einführung von Gruppenarbeit“ soll gezeigt werden, wie die in die Aus- und Weiterbildung involvierten internen Kräfte in den beiden Modellversuchsbetrieben eine aktive Rolle in den Prozessen finden bzw. diese ausbauen.

Der Schwerpunkt des vorliegenden Aufsatzes liegt auf der Beschreibung der Wege, die die beiden Unternehmen bei ihrer Facharbeiterqualifizierung eingeschlagen haben. Bei aller Unterschiedlichkeit der spezifischen Voraussetzungen zeichnen sich auch übereinstimmende Lösungswege ab, die möglicherweise für viele andere Unternehmen, die sich in einer ähnlichen Lage befinden, impulsgebend sind. Dies gilt insbesondere, wenn mehr Kompetenzen an die operative Basis verlagert werden.

Der Modellversuch als Gegenmodell eines falsch verstandenen Outsourcing der betrieblichen Bildung

Falsch verstandenes Outsourcing der betrieblichen Bildung führt zu dauerhaften Nachteilen für die Unternehmen. Bewährte betriebsinterne Strukturen und Potentiale für die Qualifizierung brechen unwiderruflich weg, und die Chance für die Entwicklung motivationsfördernder und gleichzeitig Gesamtkosten senkender Facharbeiter- und Angestelltenkarrieren wird vertan.

Im Rahmen des Modellversuchs soll durch ein positives Gegenmodell aufgezeigt werden, daß das traditionelle Image der betrieblichen Aus- und Weiterbildung als „Kostenverursacher“ von einem falschen Verständnis herrührt und daß von diesem Bereich vielmehr positive Beiträge für die Entwicklung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit geleistet werden können. Ferner gilt:

- Grundsätzliche innerbetriebliche, die Organisation und Produktion/Verwaltung stark beeinflussende Unternehmensentscheidungen sind wesentlich leichter umzusetzen, wenn mehr als üblich von einer systematischen Analyse der künftig erforderlichen Qualifikationspotentiale ausgegangen wird.
- Die betrieblichen Entwicklungsprozesse werden dadurch erleichtert, daß die für Aus- und Fortbildung eingerichteten Funktionen enger an diese strategischen Entscheidungen angebunden werden, damit deren Wissen um die Potentiale des Mitarbeiterstammes besser genutzt werden kann.
- Bei der Zuweisung von Produktions-, Dienstleistungs- und Verwaltungsabläufen auf Funktionsebenen und einzelne Funktionsträger kann auf diesem Wege das Facharbeiter- und Fachangestelltenniveau eher der tatsächlichen Leistungsfähigkeit und Bedeutung entsprechend eingeschätzt und berücksichtigt werden.

- Die im Zuge betrieblicher Umstrukturierung notwendigen Qualifikationsprozesse lassen sich maßgeschneiderter und damit kostengünstiger und qualitativ besser gestalten, wenn die vorhandenen Bildungsressourcen genutzt werden.
- Die Verlagerung qualitativ höherer Anforderungen auf Facharbeiter und Fachangestellte kann stärker motivationsfördernd und gleichzeitig kostenmindernd dargestellt werden, wenn auf dem Wege einer hiermit verbundenen Personalentwicklung durch betriebliche Bildung auch Facharbeiter und Fachangestelltenkarrieren neu aufgezeigt werden.
- Berufliche Bildung wird, wenn sie in die Organisationsentwicklung integriert oder als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt wird, langfristig planbarer und damit kostengünstiger.
- Die Bedeutung der beruflichen Bildung für die Wirtschafts- und Wettbewerbsentwicklung wird offensichtlich und auch ausschlaggebend für strategische unternehmerische Entscheidungen, wenn sie nicht allein als (kostenverursachender) gesellschaftspolitischer Beitrag, sondern als Führungs- und Personalentwicklungsinstrument verstanden wird.

Umsetzung

Der Modellversuch BISU gliedert sich in die Modellversuchsreihe „Gestaltung bedarfsorientierter Berufsbildungskonzepte in Verbindung mit personeller Entwicklung und neuen Karrieremustern in Betrieben“ des BIBB ein.

Mit der Grundvorstellung dieses Modellversuchs haben das Bundesinstitut für Berufsbildung und das Technologiezentrum Siegen zwei industrielle Partner gewonnen, die aufgrund der räumlichen Nähe und durch die Tatsache, daß sie auf einem gemeinsamen Markt tätig sind, eine breite Kommunikationsbasis im Modellversuch aufweisen können.

Gleichzeitig aber stellen die beiden als Träger gewonnenen Betriebe auch zwei alte Alternativmodelle dar: Der eine Partner verfügt traditionell über eine quantitativ und qualitativ gut ausgestattete betriebliche Bildungseinrichtung, die die hohe Wertschätzung der Unternehmensleitung genießt und die seit der Unternehmensgründung für die interne Personalentwicklung eingesetzt wird. Das andere mittelständische Unternehmen hat erst im Rahmen des Modellversuchs wieder die Chancen und Möglichkeiten der Ausbildung erkannt und baut nun interne betriebliche Ressourcen für die Weiterbildung auf. Dabei führen die beiden Partner ihre jeweils betriebsspezifischen, aber doch auch vergleichbaren Teilziele in den seit Frühjahr 1996 laufenden Modellversuch ein.

Die betrieblichen Partner

Die SMS Schloemann Siemag AG (SMS) ist Hersteller von Walzwerken und Stranggießanlagen und hat 2 600 Mitarbeiter. Im Modellversuch werden unter dem Stichwort „Facharbeiter 2000“ für die Weiterentwicklung der Anforderungsprofile von Facharbeitern die Querbezüge zwischen beruflicher Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung untersucht. Hierdurch wird vor allem eine wesentlich effizientere Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung und gleichzeitig auf dem Wege der Rückkoppelung auch eine Verbesserung der Erstausbildung erhofft.

Unter dem Stichwort „IMPULSE“ wird die Bildungsabteilung daran beteiligt, das betriebliche Vorschlagswesen bei SMS auf der Basis strategischer Vorgaben der Unternehmensleitung zu implementieren, weiterzuentwickeln und insbesondere auch die Bezüge zwischen betrieblicher Ausbildung und Vorschlagswesen zu analysieren und zu verbessern.

Im dritten Teil wird durch eine betriebliche Fortbildung zum „Geprüften Konstrukteur“

getestet, inwieweit überbetrieblich entwickelte Fortbildungsgänge zu neuen betrieblichen Qualifikationen und damit auch zu einem Job-Enrichment und Kompetenzverteilungen führen.

Die Gontermann-Peipers GmbH (GP) ist Hersteller von Gußprodukten, hat 500 Mitarbeiter und wird im Rahmen des Modellversuchs einen kompletten Werkstandort mit etwa 150 Mitarbeitern reorganisieren. Ausgangslage ist dabei eine stark hierarchische Struktur mit eher tayloristischen Zügen und ein Mitarbeiterpotential, das einen heterogenen Ausbildungsstand, gerade im gewerblich-technischen Bereich, aufweist. Hinzu kommt, daß über viele Jahre hinweg keine systematische betriebliche Qualifizierung betrieben worden ist.

Unter dem Stichwort „Facharbeiter 2000“ wird auch hier analysiert und umgesetzt, welche Qualifikationen von den Mitarbeitern erwartet werden, welche Kompetenzen verlagert werden müssen und wie dabei intern neue Organisationsformen zu gestalten sind. Vergleichbar zu SMS wird auch hier das betriebliche Vorschlagswesen in Richtung KVP weiterentwickelt.

Bei der Gontermann-Peipers GmbH wird keine erfahrene Berufsbildungsabteilung eingesetzt, vielmehr werden erst jetzt qualifizierte betriebliche Ressourcen für die Weiterbildung aufgebaut. Im Rahmen des Modellversuchs hat sich gezeigt, daß eine systematische Aus- und Weiterbildung für das betriebliche Geschehen erforderlich ist. Sie soll in Kürze im Rahmen einer Verbundausbildung mit anderen Unternehmen neu aufgenommen werden.

Selbstverständnis und Aufgabe der Wissenschaftlichen Begleitung

Das Aufgabenfeld der Wissenschaftlichen Begleitung durch das Technologiezentrum

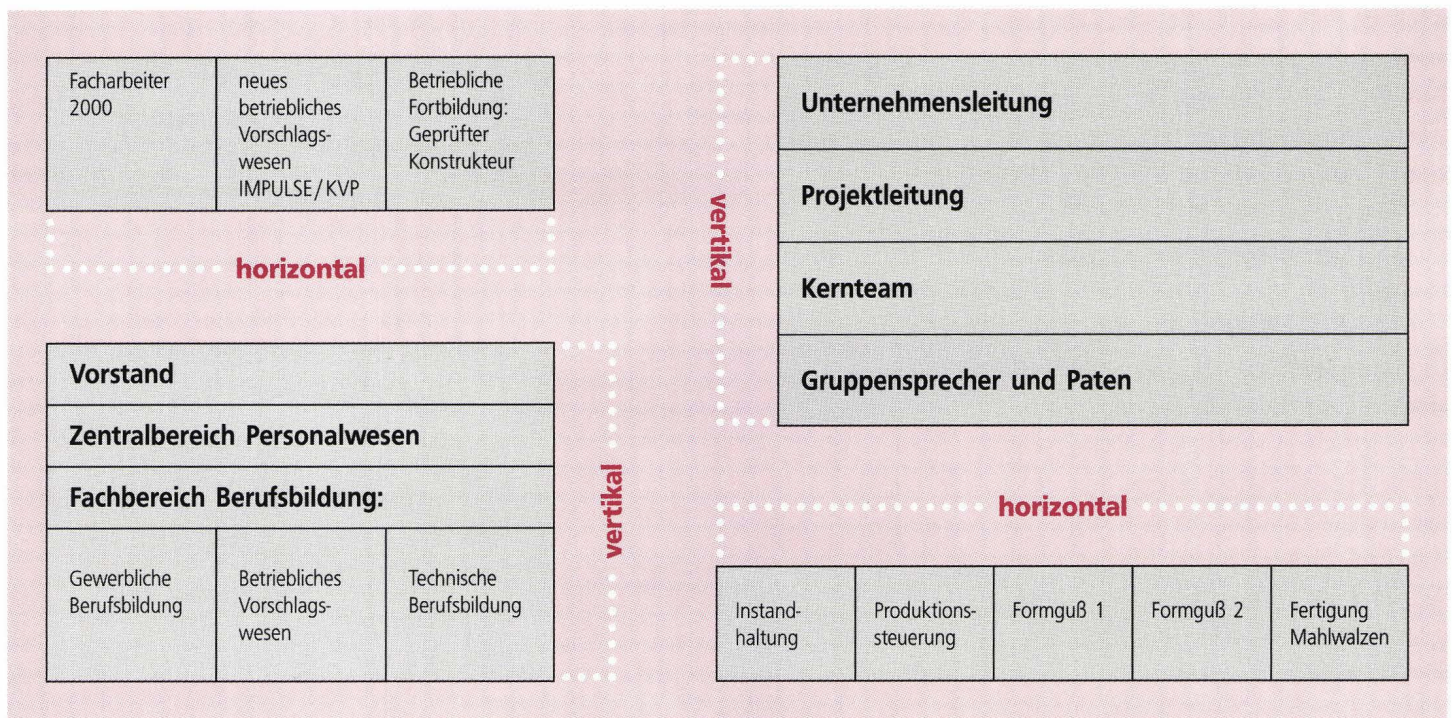
Siegen wird durch drei Schlüsselbegriffe abgesteckt: Beratung, Evaluation, Transfer. In einem eher traditionellen Verständnis wären dies drei sukzessive Schritte, wobei Beratung und Evaluation einander besonders naheständen. Der Transfer, als Vehikel der umfassenden Erkenntnis, entspräche zugleich auch dem formalen Abschluß des Projekts.

Im Rahmen des Modellversuchs wählen wir ein Vorgehen, was uns der Aktualität und der Komplexität unseres Modellversuchs angemessen erscheint. Wir folgen dem Prinzip der kleinen Schritte und gehen dabei im Rahmen der Prozeßbegleitung handlungsorientiert vor. Wir wählen Instrumente und Erhebungsmethoden so aus, daß wir die Ergebnisse direkt in den laufenden Prozeß rückkoppeln können und so zu einer Sicherung der Qualität der betrieblichen Abläufe und ihrer Optimierung beitragen können. Die Wissenschaftliche Begleitung hat dabei keinen dirigistischen Anspruch, sondern sie bemüht sich um die Gewinnung von Beobachtungsergebnissen, die einerseits praxisrelevant sind, aber andererseits auch stets den überbetrieblichen Transfer im Auge haben. Beratung, Evaluation und zwischenbetrieblicher Transfer werden auf diese Weise sehr eng miteinander verzahnt und geschehen kontinuierlich.

Aktueller Stand der Prozeßevaluation am Beispiel „Facharbeiter 2000“

Oben wurden die Modellversuchsbetriebe mit ihren jeweiligen Teilprojekten und die inhaltliche Klammer des Gesamtvorhabens – Stärkung der internen betrieblichen Ressource Berufsbildung – vorgestellt. Die nachstehende Abbildung erfaßt die wesentlichen Bedingungen, die durch strukturelle Unterschiede der Unternehmen, im Sinne einer horizontalen und vertikalen Gliederung und Organisation, vorgegeben sind.

Abbildung: **Strukturelle Unterschiede der betrieblichen Projekte**



Das Modell SMS

Auf den ersten Blick haben wir es auf der Seite der SMS mit einer stärkeren inhaltlich-thematischen und auf der Seite der GP mit einer mehr organisationsbezogenen und formellen Differenzierung zu tun. Die projektspezifischen Modellversuchsthemen der SMS sind klar benannt: Facharbeiter 2000, neues betriebliches Vorschlagswesen (BVW) IMPULSE und die innerbetrieblich durchgeführte Fortbildung zum Geprüften Konstrukteur. Die Ausgestaltung dieser Themenfelder, von der Konzeption bis zur konkreten Durchführung der entsprechenden Schulungsmaßnahmen, obliegt dem Fachbereich Berufsbildung, der wiederum dem Zentralbereich Personalwesen unterstellt ist. Oberhalb ist der Vorstand der SMS AG angesiedelt. Die Reduktion auf nunmehr noch drei Berichtsebenen in der Hierarchie ist das Resultat einer Reorganisation, die bereits im Vorfeld des Modellversuchs angestoßen wurde. Der Fachbereich Berufsbildung hat die klare Aufgabe, zur Optimierung solcher Umstrukturierungen mittels Sicherstellung eines optima-

len Kompetenzaufbaus der betroffenen Mitarbeiter beizutragen. Bezogen auf das betriebliche Vorschlagswesen IMPULSE sei angemerkt, daß dieses inzwischen ausgegliedert und als Stabsstelle dem Zentralbereich Personalwesen direkt unterstellt wurde. An der Entwicklung und an der strategischen Aufwertung des BVW hatte der Fachbereich Berufsbildung maßgeblichen Anteil.

Grundlage der Gestaltung der Qualifizierungsthemen bei SMS bilden Zielvereinbarungen, die jeder Fachbereich mit der jeweils übergeordneten Berichtsebene für jedes Geschäftsjahr neu trifft. Solche Ziele oder Teilziele sind zum Beispiel wichtige Evaluationskriterien für die Wissenschaftliche Begleitung. Ein weiteres wichtiges Kriterium ist der gemessene bzw. nachweisbare Einfluß der betrieblichen Aus- und Weiterbildung auf die Neuorientierungen bis hin zu Umstrukturierungen. Natürlich wird gerade am Beispiel IMPULSE auch verfolgt, ob und in welcher Weise es zu einem Feedback der betrieblichen Prozesse auf die Berufsbildung kommt.

Das Modell GP

Die Modellversuchsthemen der GP sind Derivate des Zentralthemas „Einführung von Gruppenarbeit in der Produktion“. Die obige Skizze weist Merkmale des organisatorischen Gestaltungsrahmens aus. Organisationsentwicklung ist hier Impulsgeber für Aktivitäten einer sich entwickelnden betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Die dargestellten Ebenen sind nicht mit Hierarchieebenen gleichzusetzen, sondern entsprechen funktionalen Gruppen. Die eigentliche Hierarchie besteht aus drei Ebenen:

An der jährlichen Zielfindung der Unternehmensleitung werden die Mitglieder des Kernteams (Unternehmensleitung, Werksleitung, Abteilungsleiter, Projektleiter, Meister) beteiligt. Danach werden die Geschäftsziele mit der mittleren Führungsebene, d. h. für die Produktion mit den Mitgliedern der Gruppe Produktionssteuerung (PS-Gruppe, Meister, Gruppensprecher), abgestimmt. Die PS-Gruppe hat wiederum die Aufgabe, diese Ziele auf die einzelnen Produktionsbereiche

(auch für die, die nicht in Gruppenarbeit involviert sind) und für die Arbeitsgruppen anzupassen und die Zielabsprachen mit den Betroffenen abzustimmen. Der Handlungsraum der Arbeitsgruppen wird je durch einen eigenen Autonomierahmen abgesteckt. Wie das im einzelnen aussieht, wollen wir am Beispiel der Arbeitsgruppe Formguß 2 zeigen.

Die sieben Mitglieder der Gruppe sind Facharbeiter, die den Beruf des „Formers“, genauer gesagt des „Gießereimechanikers Fachrichtung Handformguß“, gelernt haben und über mehrjährige Berufspraxis verfügen. Im Autonomierahmen ist eine Mischung aus vertrauten und aus grundsätzlich neuen Aufgaben festgelegt, zu deren Bewältigung gezielte Lernprozesse initiiert werden mußten. Anders als SMS verfügt GP nicht über die Infrastruktur einer eigenen Bildungsabteilung.

Im Vordergrund unseres Interesses steht daher die Frage, wie GP die erforderlichen Qualifizierungsprozesse organisiert. Die Qualifizierungsschritte, die zur Vorbereitung und Implementierung der Gruppenarbeit notwendig sind, fußen auf folgenden durchaus verallgemeinerbaren Anforderungen:

- Unterscheidung zwischen funktionsbezogenen Kenntnissen und Fertigkeiten und methodischen und sozialen Kompetenzen;
- Entwicklung der Zusammenarbeit im Team, d. h. die Bedürfnisse anderer zu berücksichtigen, Probleme und Konflikte zu bearbeiten und zu lösen;
- Zusammenarbeit mit Vorgesetzten;
- Zusammenarbeit mit anderen betrieblichen Gruppen und Abteilungen;
- Integration von Kompetenzen aus anderen fertigungsnahen Bereichen in die Gruppe (z. B. Qualitätssicherung, Materialwirtschaft);
- Vermittlung von Basiswissen aus wirtschaftlichen Bereichen und der Unternehmenspolitik;
- Interne und externe Kundenorientierung;
- Verinnerlichung des Gedankens der kontinuierlichen Verbesserung.

Übersicht



Zielgerichtete Qualifizierung als gemeinsame Intention

Berufliche Bildung genießt im Unternehmen immer dann besondere Wertschätzung, wenn sie zielgerichtet und kundenorientiert vorgeht und dabei die Ressourcen möglichst schont. Vom Blickwinkel unseres Modellversuchs aus betrachtet, ist ein gemeinsames Ziel der beiden Betriebe erkennbar: die Transformation der (ökonomischen) Unternehmensziele in darauf exakt abgestimmte Mitarbeiterkompetenz.

Zielgerichtete Qualifizierung fußt auf der Kenntnis über die Struktur der Kunden, in diesem Fall der Mitarbeiter, und ihrer individuellen Voraussetzungen. Die Tabelle stellt die betriebsspezifischen Voraussetzungen der Facharbeiterentwicklung für beide Modellversuchsbetriebe gegenüber, so wie sie sich gegenwärtig, das heißt nach rund einem Jahr Laufzeit des Modellversuchs, darstellen:

Bei aller Unterschiedlichkeit der Modellversuchsbetriebe läßt sich, bezogen auf die Frage, wie Lernprozesse organisiert werden können, ein gemeinsamer Tenor herauskristallisieren. Ein wichtiger konzeptioneller Baustein ist Selbstqualifizierung bzw. das Prinzip „Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“. Kompetenzerwerb soll zum selbstverständlichen Bestandteil der Erwerbstätigkeit werden. Er schafft die Voraussetzungen dafür, daß die mit der Geschäftsleitung vereinbarten ökonomischen Ziele erreicht werden. Die methodischen Kenntnisse, wie man das eigene Wissen oder neue Inhalte für die Weitervermittlung aufbereitet, werden in beiden Betrieben zunächst auf der mittleren Führungsebene trainiert. Bei SMS handelt es sich um Kolonnenführer und bei GP um Meister. Greifen wir als Beispiel ein Thema heraus, das von beiden betrieblichen Partnern als gleichermaßen wichtig eingestuft wurde: Kostenverantwortung – kostenbewußtes Handeln.

Module zum Thema „Kostenbewußtsein – kostenbewußtes Handeln“

Hinter dem Bestreben, Mitarbeiter auf der Facharbeiterebene für ökonomische Zusammenhänge zu sensibilisieren, stehen teilweise übereinstimmende, teilweise aber auch spezifische Absichten. Bei GP geht es im Schwerpunkt darum, die Teilnehmer der Arbeitsgruppen in die Lage zu versetzen, das Controlling ihres Zielerreichungsgrads selbstständig vornehmen zu können. Hinter denen im Autonomierahmen festgelegten Meßgrößen stehen betriebswirtschaftliche Indikatoren und Begriffe, die man kennen muß, um die Konsequenzen des eigenen Handelns einschätzen zu können. Das bisher vorliegende Konzept sieht vor, daß ein Mitarbeiter des Controllings zunächst die Mitglieder der Gruppe Produktionssteuerung, der die Meister und Gruppensprecher angehören, über allgemeine Grundlagen und wichtige Termini unterweist. Die Unterweisungen finden im Rahmen der üblichen wöchentlichen Sitzungsroutinen statt. Danach hat jeder Meister die Aufgabe, diejenigen Inhalte selbstständig zu vertiefen, die für die ihm unterstellten Gruppen und Fertigungsbereiche im Zusammenhang mit deren Zielvereinbarungen relevant sind. Jeder Vorgesetzte arbeitet seinen spezifischen Teil so aus, daß er ihn der PS-Gruppe vortragen kann. Damit werden einerseits die Kenntnisse der Kollegen entsprechend ergänzt, andererseits kann so der Schulungsbaustein erprobt werden, bevor er in die Arbeitsgruppe eingebracht wird. Ergänzend dazu hat die Projektleitung des Modellversuchs ein Glossar entwickelt, in dem alle betriebswirtschaftlichen Schlüsselbegriffe verständlich und anhand praktischer Beispiele aus dem eigenen Werk Hain erklärt werden, so daß den Betroffenen ein Nachschlagewerk zur Verfügung steht. Ferner ist vorgesehen, daß Auffrischungen des Stoffs in regelmäßigen Abständen im Rahmen der Gruppengespräche vorgenommen werden.

Auf diese Weise soll kostenbewußtes Handeln in die ganz normalen Arbeitsroutinen integriert und zur Selbstverständlichkeit werden.

Bei SMS wählte man zur Bearbeitung des Themas ein etwas anderes Vorgehen. Das erarbeitete Schulungsmodul ist hier weniger Produkt eines offenen Prozesses, sondern wurde systematisch und gezielt unter Einbindung der institutionellen Infrastruktur des Fachbereichs Berufsbildung entwickelt. Als Lehrunterlage wurde ein Skript erarbeitet, das sich in verallgemeiner- und übertragbare sowie unternehmensspezifische Teile gliedert. Es besteht aus den drei Einheiten:

- ein Stundensatz bei SMS
- Kostenbeispiel aus der Praxis
- Möglichkeiten der Kostenbeeinflussung durch den Mitarbeiter.

Konkret unterwiesen wurden bisher die Kolonnenführer und Zweitmeister der Produktionsbereiche Mechanische Fertigung, Werkstattmontage und Schweißwerkstatt. Aktuell wird seitens des Fachbereichs Berufsbildung überlegt, ob es sinnvoll ist, flächendeckende Schulungen für alle Facharbeiter anzubieten.

Referiert wird bisher jeweils im Team, das aus einem Mitarbeiter des Zentralbereichs Controlling und dem jeweiligen Fachbereichsleiter (2. Berichtsebene) besteht. Dadurch werden betriebswirtschaftliches Know-how und fertigungsspezifische Praxiskenntnis kombiniert. Bei GP wie bei SMS wird besonderen Wert auf die Vermittlung derjenigen ökonomischen Aspekte und Kennzahlen gelegt, die die Kolonne (bei SMS) oder die Arbeitsgruppe (bei GP) nachweislich beeinflussen können.

Erstes Resümee unter Transfergesichtspunkten

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß bei SMS, unter Federführung der Mitarbeiter



Christine Zeuner

BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG – EIN NEUES POLITIKFELD FÜR BETRIEBSRÄTE

**ERGEBNISSE AUS DEM FORCE-PROJEKT
„QUALIFIKATION VON ARBEITNEHMERVERTRETERN FÜR DIE GESTALTUNG
BETRIEBLICHER WEITERBILDUNG“**

1997, 154 Seiten,
Bestell-Nr. 110.336,
Preis 24.00 DM

Die vorliegende Studie informiert über die spezifische Rolle der betrieblichen Arbeitnehmervertretungen bei der Weiterbildung im Betrieb. Im ersten Teil werden Ergebnisse von Umfragen unter Betriebsräten in Deutschland und den Niederlanden vorgestellt. Diese zeigen u. a., daß es außerhalb der betrieblich eingerichteten Weiterbildung in den Großbetrieben und in vielen Bereichen der Klein- und Mittelbetriebe kaum Ansätze von beruflicher Weiterbildung gibt. Hier sieht die Autorin großen Handlungsbedarf, zumal auch die Betriebsräte selbst einen erheblichen Qualifikationsbedarf anmelden, um über Weiterbildung effektiver entscheiden zu können. In einem zweiten Teil der Studie werden acht Betriebe vorgestellt, in denen sowohl die Weiterbildungspolitik seitens der Geschäftsführung als auch das Engagement der Betriebsräte für die Weiterbildung als vorbildlich angesehen werden.

► Sie erhalten diese Veröffentlichung beim
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon (0521) 911 01-0
Telefax (0521) 911 01-79

des Fachbereichs Berufsbildung, ausgearbeitete und in hohem Umfang transferfähige Module entstehen, die für die Schulung größerer Einheiten geeignet sind und möglicherweise im gesamten Konzern Anwendung finden können. Die Lehrmaterialien sind so gestaltet, daß sie in Unternehmen mit ähnlichen Kostenstrukturen mit relativ geringem Bearbeitungsaufwand eingesetzt werden können.

GP hat sich im Rahmen des zwischenbetrieblichen Transfers in gewissem Umfang von diesen Materialien anregen lassen, hat aber sehr rasch einen eigenen pragmatischen Weg zur Gestaltung des Themas „Kostenverantwortung – Kostenbewußtes Handeln“ gefunden. Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung ist dieser Weg zum gegenwärtigen Zeitpunkt des Projekts zweckmäßig und tragfähig – doch eignen sich die Produkte weniger für einen Transfer in andere Betriebe. Allerdings ist die offene, teilweise gänzlich unvorbelastete Herangehensweise des wesentlich kleineren Unternehmens (mit 163 Beschäftigten am Standort Hain) an seine Bildungsbedarfe in dem Sinne anregend, da man an diesem Beispiel lernen kann, daß konfektionierte innerbetriebliche Weiterbildung sich auch als selbstorganisierender Prozeß entwickeln kann, sofern reife bereichsübergreifende Teamstrukturen vorhanden sind, die die Aktivitäten unterstützen.

Im Rahmen des Modellversuchs sind weitere Qualifizierungsbausteine in Richtung Facharbeiter 2000 vorgesehen, darunter unternehmensspezifische, wie z. B. zum Thema Ausrichten von Montageteilen bei SMS, aber auch für einen breiteren Transfer geeignete, wie z. B. zum umweltschonenden und sparsamen Umgang mit Kühlmitteln. Von der konzeptionellen Seite wird es interessant sein zu verfolgen, wie es den Unternehmen gelingt, das Prinzip Mitarbeiter schulen Mitarbeiter auf breiterer Ebene zu implementieren, um damit auch Wege zu finden, einen systematischen Austausch des Erfahrungswissens der Facharbeiter zu fördern und für das eige-

ne Unternehmen zu erhalten. Durch den zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch angeregt, den die wissenschaftliche Begleitung intensiv fördert, haben beide Partner erkannt, daß sie im Kernbereich der gemeinsamen Probleme und Aufgabenstellungen zusammenarbeiten können. Lern- und Erkenntnisprozesse verlaufen reziprok vom größeren zum kleineren und vom kleineren zum größeren Betrieb. Dies hat aktuell zu dem Beschluß geführt, in der betrieblichen Ausbildung gezielt zusammenzuarbeiten. Ein weiterer Schritt im Kontext der eingangs geschilderten übergreifenden Modellversuchsziele unter dem Stichwort Facharbeiter 2000 wird sein, zu verfolgen, wie sich die Karrieren der in den Modellversuch einbezogenen Facharbeiter, vor dem Hintergrund neuer Tätigkeitsmerkmale und vermittelter Qualifikationen, entwickeln. SMS hat beispielsweise damit begonnen, die im Rahmen des Modellversuchs absolvierten innerbetrieblichen Schulungsmodule in einem „Bildungspaß“ zu zertifizieren, der eine solche Beurteilungsgrundlage bilden soll.

Anmerkungen:

¹ Der Modellversuch hat eine Laufzeit von März 1996 bis Februar 1999. Beteiligt sind die SMS Schloemann Siemag AG als Maschinen- und Anlagenbauer mit insgesamt 1600 Beschäftigten am Standort Hilchenbach-Dahlbruch und der Hersteller von Gußprodukten Gontermann-Peipers GmbH mit seinem Werk Hain in Siegen, wo 163 Mitarbeiter beschäftigt sind.