

## Tagungsberichte

### **„Wirtschaftsstandort Neue Bundesländer- Bildungsstandort Neue Bundesländer: Brauchen wir eine neue Ausbildungskultur?“**

Die Situation der beruflichen Bildung in den neuen Bundesländern, aber auch die Frage, ob eine neue Ausbildungskultur notwendig ist, war Gegenstand dieser Tagung, zu der die Friedrich-Ebert-Stiftung und die Evangelische Akademie Sachsen-Anhalt Vertreter zuständiger Bundes- und Länder-Ministerien, der Arbeitsverwaltung, der Kammern, der Sozialparteien, der Bildungsträger und der Wissenschaft am 27. und 28. April 1994 nach Wittenberg eingeladen hatten.

Referate und Diskussionen dieser Tagung befaßten sich mit den Fragen, ob am dualen System der Berufsausbildung festgehalten werden soll, oder ob im Sinne einer neuen Ausbildungskultur gänzlich neue Perspektiven formuliert werden müssen.

Die Fakten sind kaum strittig: Wolf und Liebacher (beide Kultusministerium Sachsen-Anhalt) gehen davon aus, daß trotz einer massiven Subventionierung von Ausbildungsplätzen in den neuen Bundesländern dort mindestens 30.000 Ausbildungsplätze fehlen werden. Wegen der geburtenstarken Jahrgänge werde sich zukünftig die Schere zwischen Ausbildungsstellen und -bewerbern noch weiter öffnen.

Obwohl allen Beteiligten klar ist, daß der Ausbildungsplatzmangel im Osten Deutschlands ein die nächsten zehn Jahre andauerndes Problem sein wird, ging die Mehrheit der Referenten und Diskussionsteilnehmer praktisch nicht auf die Frage ein, ob das duale System den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen noch gerecht wird. Dies hatte nicht selten den Charakter einer Denkbarriere: nach der Schilderung der aktuellen Misere schlossen die Ausführungen meist mit der pauschalen Aussa-

ge, daß am bewährten dualen System der Berufsausbildung festgehalten werden müsse.

Die Befürworter des dualen Systems stellten folglich allein auf Maßnahmen zu dessen Stärkung ab. Dazu gehören eine verstärkte Werbung und Koordination zur Schaffung zusätzlicher betrieblicher Berufsausbildungsstellen (etwa die von der Bundesregierung geplanten Ausbildungsplatzentwickler, die von einigen Landesregierungen finanzierten Akquisiteure der Kammern, Werbewochen der Arbeitsämter etc.) und die Initiierung von Ausbildungsverbänden. Kern dieses - wiederentdeckten - Konzepts ist die Zusammenführung bisher ungenutzter betrieblicher Teilkapazitäten, was durch Kooperation von Unternehmen untereinander oder mit außerbetrieblichen Einrichtungen erfolgen kann. Darüber hinaus sollen auch in Zukunft die diversen außerbetrieblichen Maßnahmen wie die Gemeinschaftsinitiative Ost, die Förderlehrgänge des Arbeitsamtes und die Maßnahmen nach § 40 c des Arbeitsförderungsgesetzes etc. in Gang gesetzt werden.

In diesen Punkten herrschte weitgehend Konsens. Strittig war - dies ist nicht neu - insbesondere die Forderung der DGB-Jugend nach einer Ausbildungsplatzabgabe.

Auf Unverständnis stieß die Erklärung von Brosi vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Forschung und Technologie, daß er keine Stellungnahme zu der Frage abgeben könne, ob in diesem Jahr die Bundesregierung eine neue Gemeinschaftsinitiative Ost auflegen werde. Dabei ist absehbar, daß bei Nicht-Verabschiedung der Gemeinschaftsinitiative Ost Tausende von Jugendlichen ohne - wenn auch außerbetriebliche - Berufsausbildung bleiben werden.

Zusätzlich notwendig ist aber, jenseits des alljährlichen Krisenmanagements Perspektiven zu formulieren, was eine zumindest skizzenhaf-

te Prognose der zukünftigen sozioökonomischen Entwicklung voraussetzt. Dieser Aufgabe stellten sich die Referenten Abicht (Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung, Halle) und Sund (Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg).

Abicht konzentrierte sich auf Prognosen zur sozioökonomischen Entwicklung. Der Unternehmenssektor in den neuen Bundesländern lasse sich neben den subventionsbedürftigen Unternehmen in zwei Segmente aufteilen: zum einen Unternehmen, die den Anpassungsprozeß an das internationale Niveau zum Teil abgeschlossen hätten (meist Filialen westdeutscher Konzerne) und zum anderen kleine und mittlere Unternehmen (häufig Existenzgründer). Während die ersteren über keine eigene Forschung und Entwicklung verfügten, stünden für die letzteren "europäische Normalprobleme", insbesondere die Konkurrenz zu den Niedriglohnländern, im Vordergrund. Für beide Unternehmenstypen stellt sich demnach das Problem, innovationsfähig zu werden. Für die Qualifikationsentwicklung ergäben sich daraus drei Konsequenzen: (1) Aufbau beteiligungsorientierter Unternehmensstrukturen, (2) lebenslanges Lernen der Beschäftigten und (3) das Erlernen von Kreativität. Abicht bemerkte in diesem Zusammenhang, daß bei den (auf dem Arbeitsmarkt benachteiligten; d. Verf.) Absolventen außerbetrieblicher Maßnahmen diese Sozialkompetenzen ausgeprägter seien als bei denen des dualen Systems.

Sunds Beitrag, der in der aktuellen Diskussion den weitreichendsten Reformvorschlag beinhaltet, basierte ebenfalls auf den neuen Qualifikationsanforderungen und stellte diese in einen gesamtdeutschen Kontext. In den Alt-Bundesländern orientierten sich die Großbetriebe unter dem Druck des „globalen Wettbewerbs“ an den sogenannten schlanken Unternehmenskonzepten, welche ein flexibel einsetzbares Personal zur Grundlage hätten, das nicht auf ein enges Tätigkeitsspektrum festgelegt sei. Der deutsche Facharbeiter traditioneller Prägung würde immer weniger benötigt, weshalb die Großbetriebe zunehmend aus dem dualen

System ausstiegen. In den neuen Ländern dagegen führe der starke Existenzdruck der Industriebetriebe zu einem noch viel gravierenderen Ausbildungsplatzproblem.

Expertenbefragungen des IAB zeigten, daß das duale System auch den qualitativen Anforderungen nicht gerecht werde: Wenn zwei Drittel der befragten Experten antworteten, daß nach der Lehre eine weitere Einarbeitung notwendig sei, zum Teil über ein Jahr, müsse die Betriebsnähe des dualen Systems in Zweifel gezogen werden. Probleme an der zweiten Schwelle seien somit determiniert.

Kurzfristig gebe es im Interesse der Jugendlichen keine Alternative zur massiven Subventionierung von Ausbildungsplätzen und zur Mobilisierung der Reserven des dualen Systems.

Mittelfristig könne es jedoch nicht um „ein undifferenziertes Heilig-Halten des im deutschen Kulturraum tradierten dualen Systems“ gehen. Die Berufsausbildung nach dem Muster sogenannter Berufsbilder tragen immer weniger bis zum Rentenalter hindurch. Neue Schlüsselqualifikationen seien die Fähigkeit selbstständigen Lernens und die Motivation, problembezogen weiterzulernen, ohne daß eine formale Umschulung notwendig werde. Eine weitere Ausdifferenzierung der Berufsbilder sei deshalb kontraproduktiv. Die von den Gewerkschaften geforderte Festlegung von Fortbildungsordnungen bezeichnete Sund als das „endgültige Begräbnis aller heute notwendigen Flexibilität und Kreativität“.

Er stellte sich eine neue Ausbildungskultur, d.h. eine grundlegende Reform der Berufsausbildung, wie folgt vor:

- (1) Ausbau der Berufsschulen zu Berufsfachschulen polytechnischer Prägung;
- (2) die Anreicherung der Ausbildung an den Fachhochschulen um duale Komponenten;
- (3) während die Verantwortung für die berufliche Grund- und Erstausbildung in das Schul- und Hochschulsystem verlagert werden soll, soll die Verantwortung der Wirtschaft für die Weiterbildung gestärkt werden;
- (4) die Leistungen der Wirtschaft sollen dabei verbindlich festgeschrieben werden: Sie bestehen in Betriebspraktika und einer be-

stimmten Quote der Bruttolohnsumme, die für Bildung ausgegeben oder an den Staat abgeführt werden muß.

Er räumte jedoch ein, daß ein Träger für eine solche Reform kaum in Sicht sei. Die Akteure in der beruflichen Bildung, einschließlich der Gewerkschaften, seien gut aufeinander eingespielt. Bleibt nur der Fiskus: dieser müsse ein Interesse daran haben, nicht fortlaufend für ein zunehmend unsinniges System zur Kasse gebeten zu werden.

Damit zeichnen sich in der politischen Debatte der beruflichen Bildung zwei Linien ab: ein Festhalten am dualen System mit graduellen Reformen, wobei die ausufernden öffentlichen Zuschüsse durch ein Brechen der „Subventionsmentalität“ reduziert werden sollen (dieses Konzept verbirgt sich hinter der Position der Bundesregierung, die Verabschiedung einer neuen Gemeinschaftsinitiative Ost offen zu lassen) und eine grundlegende institutionelle und inhaltliche Reform der beruflichen Bildung mit neuen Finanzierungsstrukturen.

*Michael Mohri (Köln)*

#### **„Public schemes promoting active involvement of employees in innovation“**

6./7. Dezember 1994 in Luxembourg

Auf Einladung der Generaldirektion XIII der EU trafen sich im Rahmen des SPRINT/ „European Innovation Monitoring System“ (EIMS)-Programms im vergangenen Dezember rund 75 Vertreter unterschiedlicher staatlicher und europäischer Programme, Wissenschaftler und Mitarbeiter aus Gewerkschaften und Unternehmerverbänden aus 16 Ländern. Sie nutzten damit die Gelegenheit zur Diskussion der strategischen Bedeutung, der Möglichkeiten und der Probleme der staatlichen Förderung von Beschäftigtenbeteiligung in betrieblichen Innovationsprozessen. Das Aufgreifen dieses Themenbereichs durch die für Innovation und Transfer zuständige Generaldirektion XIII steht im Zu-

sammenhang mit einem erweiterten Spektrum der europäischen Innovationsförderung, das die praktischen Erfahrungen der vergangenen Jahre, aber auch die politischen Zielvorstellungen des Maastricht-Vertrages und des EU-Weißbuchs zu Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Beschäftigung reflektiert.

Das rege Interesse der Teilnehmer am Erfahrungsaustausch über dieses Thema war insofern nicht überraschend, als durch die öffentlichen Debatten um „Lean Production“, Arbeitsorganisation, Produktivität und Qualität die Frage der verstärkten Beteiligung von Beschäftigten an Produktions- und Planungsprozessen in Unternehmen in den letzten Jahren eine gewisse Renaissance erfahren hat, nachdem sich viele Versuche in den siebziger und frühen achtziger Jahren nicht als dauerhaft trag- bzw. durchsetzungsfähig erwiesen hatten.

Insgesamt wurden bei der Veranstaltung neben den einleitenden Vorträgen von Peter Brödner, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen, und Hubert Krieger (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin) sowie Statements der europäischen Dachorganisationen der Gewerkschaften und Unternehmerverbände 10 nationale und europäische Programme und Organisationen in kurzen Referaten vorgestellt. Eine weitere inhaltliche Grundlage des Workshops war eine Studie des IAT, in der im vergangenen Jahr europaweit „schemes“, d.h. Initiativen, Programme und Institutionen untersucht wurden, die Beschäftigtenbeteiligung auf betrieblicher Ebene unterstützen und fördern. (Die Studie „Public schemes promoting active involvement of employees in innovation“ ist in englischer Sprache bei der Technical Assistance Unit, 119, Av. de la Faiencerie, L - 1511 Luxembourg, kostenlos zu beziehen.)

Insgesamt wurden 23 „schemes“ identifiziert - überwiegend in Nordeuropa und in der Bundesrepublik. Dabei wurden zwei Grundtypen von „schemes“ unterschieden, einerseits zeitlich begrenzte Programme, andererseits feste Organisationen, die infrastrukturellen Charakter haben. Diese Unterscheidung sollte allerdings nicht über die konkrete Vielfalt der beste-

henden organisatorischen Formen hinwegtäuschen, die sowohl den politischen und institutionellen Rahmenbedingungen der europäischen Länder als auch ihren unterschiedlichen Traditionen industrieller Beziehungen geschuldet ist.

Auffallend ist, daß mit Ausnahme des vier Jahre laufenden, schwedischen Arbeitslivsfonds keines der untersuchten Programme vom finanziellen Volumen her strategisches Gewicht im Rahmen der Industrie- bzw. Technologieförderung für sich beanspruchen kann. Die Mehrzahl der Initiativen arbeitet mit relativ geringer finanzieller Ausstattung. Die Förderung von Beschäftigtenbeteiligung stellt dabei in allen „schemes“ lediglich ein Element in einem breiteren Spektrum von Aktivitäten dar. Viele der kleinen Initiativen haben lediglich experimentellen Charakter und sind überwiegend forschungsorientiert.

Diese begrenzte materielle Ausstattung steht im krassen Gegensatz zum strategischen Gewicht, das der Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten in der Produktion, zumindest in den öffentlichen Debatten, beigemessen wird. Dabei reflektiert die derzeitige Gewichtung der jeweiligen Förderprogramme in den Ländern - mit einer starken Betonung von Technik bei gleichzeitiger Vernachlässigung organisatorischer Aspekte - die landläufig vorherrschenden Grundvorstellungen von Innovation als technischer oder Produktinnovation.

Ein zweites, strategisches Defizit ist deshalb auch in der sehr begrenzten Verknüpfung der Beteiligungsförderung mit der Technikförderung in den europäischen Ländern zu sehen. Offenbar machen sich hier im weitesten Sinn kulturelle Unterschiede zwischen eher sozialwissenschaftlichen und eher technisch orientierten „Communities“ bzw. Teilen der Administration und deren Beratungsgremien bemerkbar, die bisher nicht überbrückt werden konnten. Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang, daß die administrative Verantwortung für die beteiligungsorientierten Maßnahmen in den meisten europäischen Ländern bei den Arbeitsministerien und nicht bei Wirtschafts- oder Industrieministrien liegt. Seitens der Teilnehmer wurde eine verstärkte Integration der Beteili-

gungsaspekte - auch in der Technikförderung der EU - befürwortet.

Hinsichtlich der politischen Rahmenbedingungen wurde über Probleme berichtet, die durch die begrenzten Zeithorizonte der Programme entstehen, und die einer mittelfristigen Entwicklung von Unternehmenskulturen - die sich nicht planen und strukturieren lassen - entgegenstehen. Im Gegensatz zu einem an Projekten orientierten Vorgehen mit fixen Zielen war hier die Entwicklung eines „cultural approach“ notwendig, der zur Ausarbeitung und Unterstützung der längerfristigen betrieblichen Perspektiven beitragen mußte. Teilweise sind die laufenden Aktivitäten schon daraufhin ausgerichtet. In den Ländern mit einer längeren Tradition der Förderung von Beschäftigtenbeteiligung (insbesondere Nordeuropa) geht der aktuelle Trend weg von der Förderung wissenschaftlicher Forschung über Beteiligung hin zu „action research“-orientiertem Vorgehen und praktischer Beratung. Dies deutet darauf hin, daß versucht wird, von der „Treibhaus“-Situation der besonderen Rahmenbedingungen in Programmen und einem experimentellen Vorgehen wegzukommen und statt dessen eine größere, praktische Breitenwirkung in der Industrie und im Dienstleistungsbereich zu erreichen.

Einige der wesentlichen Erfahrungen aus den Programmen wurden in Luxembourg diskutiert, so u.a.,

- daß eine breitere Beteiligung von Beschäftigten nicht nur als soziales und politisches Ziel, sondern auch als produktives Element in betrieblichen Innovationsprozessen zu sehen ist. Beschäftigtenbeteiligung ist kein „soziales (i.S.v. sozialpolitischem) Beiwerk“, sondern möglicherweise ein zentraler Aspekt für die Produktivitätsentwicklung der kommenden Jahre.
- Dies wird unterstützt durch die Einschätzung, daß es zu kurz greift, im Zusammenhang mit Konflikten bei Beteiligungsprozessen lediglich von „Akzeptanzproblemen“ zu sprechen oder von „irrationalen Widerstand gegen Veränderung“. „Schemes“ mit ihren Unterstützungsmöglichkeiten sind hier zu sehen als Hilfen zur offensiven Nutzung

von Kritik und Widerstand als produktivem Element in Erneuerungs- bzw. Umstrukturierungsprozessen, die letztlich als Aushandlungsprozesse zwischen Management und Belegschaft zu begreifen sind.

- Allerdings müssen einige Voraussetzungen (etwa ein bestimmter Managementstil oder eine gewisse Vertrauensbasis zwischen Beschäftigten, ihrer Vertretung und dem Management) in den Unternehmen bereits zu Beginn der beteiligungsorientierten Innovationsprozesse vorhanden sein. Eine durchgängige Erfahrung ist dabei, daß Beteiligung sich nicht von außen in ein Unternehmen implementieren läßt, sondern an den gewachsenen Mustern in den Betrieben ansetzen muß.
- In den unterschiedlichen Programmen und Institutionen sind in den vergangenen Jahren erfolgreiche Methoden für die Initiierung dieser Prozesse entwickelt worden (etwa: „Konferenz“-Methode in Norwegen und Schweden); es fehlt andererseits aber an Verfahren, die die Beteiligung an Veränderungsprozessen über längere Zeiträume erhalten und unterstützen können.
- Bi- bzw. tripartistische Beiräte, in denen Gewerkschaften und Unternehmen repräsentiert erwiesen sich als wichtige politi-

sche Stütze für die Programme, die auch bei der Umsetzung der Ergebnisse wesentliche Aufgaben übernehmen können.

Als das zentrale Problem wurde einhellig die mangelnde Diffusion der Konzepte, Methoden und Verfahren benannt, die sich - trotz aller ökonomisch erfolgreichen Beispielfälle - gerade nicht „marktvermittelt“ verbreiten. Dabei besteht für die Programme in der Außendarstellung einerseits das Problem, daß die Diffusion von Technik und technischen Innovationen leichter greifbar ist, als Veränderungen im organisatorischen Ablauf und Gefüge in Unternehmen. Andererseits wurde deutlich, daß Beteiligungs-„Modelle“ weder von einem Land zum anderen, noch zwischen Unternehmen 1:1 übertragbar sind. Die allgemeinen Konzepte und Prinzipien müssen jeweils den länderspezifischen Rahmenbedingungen (u.a. industrielle Beziehungen) und Firmenvoraussetzungen (Unternehmenskulturen) angepaßt werden. Probleme dieser individuellen, betrieblichen Lernprozesse und Methoden ihrer Bearbeitung sind offensichtlich nach wie vor ein lohnendes Forschungsfeld.

*Erich Latniak (Gelsenkirchen)*