

Praxisberichte

Wolfgang Will, Hubert Resch

Fortbildung - ein Baustein zur Organisationsentwicklung bei der Bremer Straßenbahn AG

Die zunehmenden Veränderungen im politischen und wirtschaftlichen Umfeld, der Umwelt, der Technik und den ständig steigenden Erwartungen von Politik und Kunden an Leistungsqualität und Kostenbewußtsein führen dazu, daß die Anforderungen an die Mitarbeiter der Unternehmen des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) kontinuierlich wachsen. Wollen die Verkehrsbetriebe auch in Zukunft gut ausgebildete Mitarbeiter beschäftigen, dann müssen sie heute darüber nachdenken, wie diese Mitarbeiter entsprechend den Anforderungen, Erwartungen und Wünschen weitergebildet werden können. Die Mitarbeiter ihrerseits müssen den Wandel als natürliches Phänomen begreifen und die Bereitschaft zu einem 'lebenslangen Lernen' aufbringen.

1 Veränderungen in den beruflichen Qualifikationen

Der Einsatz neuer Technologien, z.B. die Einführung eines rechnergesteuerten Betriebsleitsystem, einer Lichtsignalansteuerung sowie die Einführung neuer Niederfahrzeuggenerationen im Omnibus- und Straßenbahnsektor, stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiter im Fahrdienst und in den Werkstätten:

- Reichten gestern noch Volt-, Ampere- oder Ohmmeter für Diagnosen, so sind heute hochmoderne Diagnosesysteme erforderlich, um Fehler bei den neuen Bussen und Bahnen zu analysieren.
- Die 'Eigenreparaturen', die ein Fahrer heute unterwegs vornehmen kann, erfordert einen permanenten Weiterbildungsbedarf.

- Die Arbeiten in den planenden und verwaltenden Abteilungen werden mehr durch Computer, Workstation und/oder Großrechenanlagen bestimmt. Jahr für Jahr kommt neue Software auf den Markt und zum Einsatz. Die Mitarbeiter müssen ihr diesbezügliches Wissen kontinuierlich verbessern, wenn sie ihren Aufgaben gerecht werden wollen.
- Die Kunden und die Politik stellen von Tag zu Tag höhere Anforderungen: Kundenservice statt Fahrgastbeförderung.
- Die stärkere Zusammenarbeit im Fahrdienst, in den Werkstätten und Verwaltungen bedeutet: Prozeßorientierung statt funktionale Gliederung.

Die Bereitstellung von Bussen und Bahnen reicht nicht mehr aus. Die Fahrgäste wollen nicht mehr allein von einem Punkt zum anderen befördert werden. Sie vergleichen die ÖPNV-Leistungen mit dem Pkw und seinen Annehmlichkeiten. Ein Umstieg vom Pkw auf Bus und/oder Bahn muß den Kunden einen zusätzlichen Nutzen bringen. Folglich kann nur ein attraktiver ÖPNV Menschen zu einem Umsteigen auf Busse und Bahnen bewegen. Notwendige Voraussetzungen sind moderne, attraktive Fahrzeuge sowie sach- und fachkompetente Mitarbeiter. Folglich muß die Bremer Stadtwerke AG (BSAG) dafür sorgen, daß ihre Mitarbeiter den Erwartungen und Ansprüchen der Kunden gerecht werden. Hinzu kommt, daß die gegenwärtigen Rahmenbedingungen im ÖPNV hohe Anforderungen an die Mitarbeiter und Führungskräfte stellen. Langjährige Organisationsstrukturen müssen in Frage gestellt werden. Neue Aufbau- und Ablauforganisationen müssen unter Beteiligung der Mitarbeiter entwickelt, diskutiert und implementiert werden.

Die BSAG hat die Mitarbeiter in die verschiedenen Prozesse und Entwicklungen eingebunden und mit ihnen gemeinsam nach Wegen der Fortentwicklung gesucht:

- Einführung von Gruppenarbeit im Fahrdienst und in den Werkstätten;
- Einführung von Mischarbeit im Fahrdienst. Mit dieser Mischarbeit (die Fahrer sind nicht nur Fahrer, sondern auch Fahrausweisprüfer, Abfertiger und Sachbearbeiter im Betriebshofinnendienst) können die bisher vorhandenen einseitigen Belastungen der Mitarbeiter reduziert werden;
- Dezentralisierung im Fahrdienst, d.h. Verlagerung von Verantwortung und Kompetenz auf die Betriebshöfe;
- Intensivierung von Projektarbeit und abteilungsübergreifender Zusammenarbeit.

Diese Veränderungsprozesse haben direkte und indirekte Auswirkungen auf die Organisation und die Mitarbeiter der BSAG. Innerhalb eines solchen Veränderungsprozesses entsteht eine enge Wechselwirkung zwischen Weg und Ziel, das 'Wie' bestimmt oft das 'Was'. Nicht ausschließlich die an einem Endpunkt des Organisations- und Personalentwicklungsprozesses abrufbaren Ergebnisse sind wichtig, sondern gleichermaßen die Art und Weise des Vorgehens. Veränderungsmaßnahmen, die üblicherweise ergebnisorientiert sind, können durch die Art und Weise des Vorgehens, durch schrittweise Erprobung und fortschreitende Planung in einen kontinuierlichen Entwicklungsprozeß verwandelt werden.

2 Sicherung der notwendigen Qualifikationen durch Weiterbildung

Die ÖPNV-Unternehmen brauchen Mitarbeiter, die eine gute Grundqualifikation haben, flexibel im Berufsalltag eingesetzt werden können und die Bereitschaft zeigen, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten kontinuierlich zu verbessern. Dies gilt insbesondere in Anbetracht der veränderten Rahmenbedingungen (die hohen Verschuldungen der Städte/Gemeinden, die Übernahme von EU-Recht in nationales Recht, ÖPNV-Gesetze des Bundes und der Länder etc.).

Die BSAG hat 1995 ein umfassendes Weiterbildungsprogramm zur beruflichen Qualifikation geschaffen wie in der Unternehmenszielsetzung von 1993 verankert ist. Die betrieb-

liche Weiterbildung der BSAG beschränkt sich nicht allein auf die Vermittlung von technischen und kaufmännischen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, sondern versucht auch eine ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit zu unterstützen. Diese Ziele sind in einer zwischen Vorstand und Betriebsrat ausgehandelten Betriebsvereinbarung über die betriebliche Weiterbildung im Januar 1995 vereinbart worden. Nur durch eine systematisch geplante und koordinierte Weiterbildung kann die BSAG den Mitarbeitern im Fahrdienst, in den Werkstätten und in der Verwaltung helfen, den technischen, organisatorischen und wirtschaftlichen Wandel, der seit Jahren bemerkbar ist, zu bewältigen.

Neues Denken und Handeln im Umgang miteinander und mit den Kunden muß sich in den Köpfen manifestieren. Die Einsicht in das notwendige 'Miteinander' läßt sich nur übertragen, wenn solides Wissen über Aufgaben und Ziele des Unternehmens den Mitarbeitern rechtzeitig und umfassend vermittelt worden ist. Die Weiterbildungsinhalte sollen die Mitarbeiter u.a. befähigen

- zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung,
- zu selbstverantwortlichem Handeln (Handlungskompetenz),
- zur Gesundheitskompetenz,
- zu konstruktiv, kritischem Engagement,
- zur Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Zielen,
- zum sensiblen Umgang mit internen/externen Kunden.

2.1 Umsetzungsschritte

Der für die betriebliche Weiterbildung der BSAG zuständige Fachbereich Arbeitsgestaltung/Personalentwicklung hat in 1995 ein erstes Weiterbildungskonzept erarbeitet, das folgende Schwerpunkte hat:

- Vermittlung der Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung
- Führen mit Zielen
- Kommunikation und Information
- Managementtechniken
- Präsentationstechniken
- Mitarbeiterführung

- Teamentwicklung/ Arbeit im Team
- Zeitmanagement
- Umgang mit Streß/Alkohol
- Umgang mit schwierigen Fahrgästen
- EDV-Schulung
- Verkaufstraining/Telefonkontakt
- Technische Schulungen

Grundsätzlich sind bei der BSAG die Führungskräfte für die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Denn jeder, der führt, bildet aus; jeder, der ausbildet, führt. Sie müssen ihre Mitarbeiter so motivieren, daß diese dem Weiterbildungsprozeß aufgeschlossen gegenüberstehen und die begonnene Qualifizierungsoffensive durch aktive Beteiligung voll unterstützen. Die Durchführung der oben aufgezeigten Qualifizierungsschwerpunkte erfolgt unter Federführung des Fachbereichs Weiterbildung.

Betriebliche Weiterbildung findet bei der BSAG nicht nur in Seminaren statt. Sie ist genauso Bestandteil der täglichen Arbeit. Denn durch die Weiterbildung am Arbeitsplatz kommt es zu einer kontinuierlichen Wechselwirkung zwischen Wissensvermittlung und Umsetzung in der Praxis. Dies hat u.a. bei der Einführung der neuen Niederflurstraßenbahnen GT 8N in Bremen dazu geführt, daß Werkstattzirkel eingerichtet wurden. In diesen Werkstattzirkeln wurden alle festgestellten technischen und betrieblichen Probleme, die diese neuen Fahrzeuge betrafen, gemeinsam diskutiert und nach Lösungen gesucht. Die Mitarbeiter waren oftmals auf sich allein gestellt und haben die Chance genutzt Probleme gemeinsam zu lösen und gleichzeitig eigene Erfahrungen an Kollegen zu vermitteln. „Learning by doing“ hat den Vorteil, daß die Mitarbeiter sich neue Kenntnisse, Fertigkeiten und Verhaltensweisen im täglichen Arbeitseinsatz aneignen und umgehend unter Realbedingungen umsetzen können. Somit werden Zeitdruck, Verantwortung für die zu erledigenden Aufgaben, Streß und Störungen im Arbeitsablauf stets eingebunden, ohne daß eine „Laborsituation“ entsteht bzw. nach dem Weiterbildungsabschluß überwunden werden muß.

2.2 Aktive Methoden verbessern Lernerfolge

Die Weiterbildungsinhalte sollen unter Einsatz zeitgemäßer Schulungsmethoden (z.B.: Gruppenarbeit, Lehrgespräche/ Moderationsmethode, Fallmethode, Rollenspiel, gruppenspezifisches Training, Erfahrungsaustauschgruppen, Qualitäts- und Gesundheitszirkel etc.) auf der Grundlage der Erwachsenenbildung den Mitarbeitern vermittelt werden. Passive Lehrformen (z. B.: Film, Dia, Vortrag usw.) sind bei der betrieblichen Weiterbildung der BSAG auf ein Minimum zu beschränken. Insbesondere ist zu beachten, daß

- die angestrebten Lernziele den Teilnehmer verdeutlicht werden,
- der Weiterbildungsprozeß auf dem vorhandenen Wissen aufsetzt,
- die Lerngeschwindigkeit der einzelnen Teilnehmer weitestgehend berücksichtigt wird,
- die Weiterbildungsmaterialien nach betrieblichen Bedürfnis gestaltet sind,
- die Lernschritte für die Teilnehmer erkennbar und nachvollziehbar sind,
- über eine Erfolgskontrolle den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben wird, selbst festzustellen, wo sie stehen, welchen betrieblichen Weiterbedarf sie noch haben,
- positive Lernerfolge den Teilnehmern nach Abschluß einer Weiterbildungsmaßnahme in Form eines Zertifikats deutlich übermittelt werden.

2.3 Weiterbildungsbausteine

Die Inhalte der betrieblichen Weiterbildung der BSAG werden schrittweise in Bausteinen auch unter Einbeziehung von internen und externer Fachkräfte erarbeitet und erprobt. Dabei ist stets zu beachten, daß die betrieblichen Weiterbildungsbausteine

- als flexibles, kostengünstiges Angebot in den verschiedenen Unternehmensbereichen der BSAG eingesetzt werden können,
- als eine abwechslungsreiche und mit der Praxis verzahnte Weiterbildung umgesetzt wird, die sowohl den Bedürfnissen der Erwachsenenbildung als auch der BSAG Rechnung trägt,

- nicht nach dem Gießkannenprinzip, sondern entsprechend dem Bedarf (Defizit) vermittelt werden können,
- entsprechend den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter in den Bereichen Fahrdienst, Werkstatt und Verwaltung umgesetzt werden können.

Darüber hinaus wird bei der Erstellung der Weiterbildungsbausteine auch berücksichtigt, daß Erwachsene durch ihre Lebens- und Berufserfahrung an ein selbständiges Handeln gewöhnt sind und im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung wieder zu „Lernenden“ werden. Diese Situation muß genauso beachtet werden wie die Tatsache, daß die betrieblichen ‘Weiterbildner’ oftmals genauso alt oder auch jünger als ihre ‘Lernenden’ sind.

Beachtet werden muß auch, daß die Weiterbildungsmodule bei allen Teilnehmern Prozesse initiieren sollen, die zu notwendigen Veränderungen im Denken und Handeln führen, ohne daß vorhandene positive Strukturen zugeschnitten und damit unbrauchbar werden. Im Sinne verantwortungsbewußter Selbst- und Mitbestimmung setzen die Mitarbeiter eigene Lernziele, entwickeln Strategien des Verstehens und Behaltens, koordinieren die Anforderungen des Lernens mit ihren Aufgaben und gestalten den Transfer des Gelernten selbständig mit.

3 Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen

Weiterbildung ist wesentlich mehr als ‘organisiertes Lernen’ in Seminaren und Lehrgängen. Sie muß insbesondere die Anforderungen und Freiräume der Mitarbeiter im täglichen Arbeitsgebiet berücksichtigen. Das eigentliche Lernen und die damit einhergehenden Veränderungen finden in der täglichen Arbeitspraxis statt. Folglich muß die vorhandene bzw. gewünschte Arbeitsrealität in den Weiterbildungsprozeß integriert werden. Die BSAG hat unter Berücksichtigung dieser Zielsetzung ein Weiterbildungskonzept entwickelt, das den Mitarbeitern sowohl persönliche als auch betriebliche Entwicklungschancen einräumt.

Sowohl Lernende als auch Lehrende tragen Erfolgsverantwortung für die Lernprozesse in

der betrieblichen Weiterbildung. Die BSAG bindet ihre Mitarbeiter in den gesamten Prozeß mit ein. Auf Basis der Erfahrungen der einzelnen Weiterbildungsseminare werden die jeweiligen Weiterbildungsmodule solange überarbeitet und korrigiert bis sie den besonderen Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen. Somit kommen der Partizipation als Merkmal eines innovativen Lernens in Bremen eine besondere Bedeutung zu. Denn partizipatives statt konkurrenzgeleitetes Lernen ermöglicht ein besseres Verständnis untereinander und fördert Loyalität und Arbeitszufriedenheit. Partizipation beinhaltet auch die aktive Mitwirkung in der Lerngruppe, um von dem Wissen/den Erfahrungen anderer gegenseitig zu profitieren. In den Weiterbildungsseminaren/Workshops der BSAG ist stets festzustellen, daß eine große Bandbreite von Wissen und Erfahrung bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Dies insbesondere unter Berücksichtigung der Tatsache, daß viele der Mitarbeiter im Fahrdienst sowohl eine abgeschlossene Berufsausbildung als auch Praxiserfahrungen mitbringen. Aus eigenen Erfahrungen können die Autoren feststellen, daß ein Großteil dieser Mitarbeiter bereit sind, über ihre speziellen Erfahrungen/Erkenntnisse zu reden bzw. diese in den Diskussionsprozeß einzubringen bzw. aus ihnen Verbesserungsvorschläge abzuleiten. Eine wichtige Grundvoraussetzung ist ein gutes, angstfreies Klima in den Seminaren/Workshops.

Die Weiterbildungsmaßnahmen der BSAG werden primär in der Arbeitszeit umgesetzt. Ein zentrales Problem besteht darin, die Mitarbeiter aus dem Fahrdienst und den Werkstätten kontinuierlich freizustellen, ohne daß der Fahrdienst (Kurse/Linien) nicht mehr bedienen kann. Die Erfahrungen haben gezeigt, daß die besondere Situation im Fahrdienst oftmals dazu führt, daß vorgesehene Weiterbildungsmaßnahmen kurzfristig verschoben werden müssen, weil Krankheit, Urlaub und besondere Ereignisse wie z.B. Freimarkt, zusätzliche Theaterfahrten vor Weihnachten, etc. eine Freistellung der Mitarbeiter nicht zulassen. Damit die Kontinuität der betrieblichen Weiterbildung auch für diese Mitarbeiter verbessert wird, beabsichtigt die BSAG bis zu vier Weiterbildungstage für jeden Mitarbeiter

in den Dienstplänen pro Jahr einzuarbeiten. Ein Zeitraum, der sowohl aus Sicht der Betroffenen als auch des Betriebsrates zwingend notwendig ist.

Die BSAG setzt in der betrieblichen Weiterbildung neben professionellen Weiterbildungnern verstärkt auf die Betriebskenntnis und den Praxisvorsprung von sogenannten Teamern, nach dem Motto: 'Kollegen schulen/informieren Kollegen'. Anfang 1995 wurde nach einer internen betrieblichen Ausschreibung zunächst eine Gruppe von acht Teamern, die aus den Bereichen Fahrdienst, Gruppenleiter, Fahrausweisprüfer und Handwerker kommen, ausgewählt und in mehreren Ausbildungsblöcken von einer erfahrenen Fachkraft geschult. In zwei einwöchigen Seminaren wurden sie als Einstieg mit dem notwendigen Handwerkszeug (Vortragstechnik, Unterrichtsführung, Diskussionstechnik, Einsatz von Medien, Arbeitsmitteln,...) vertraut gemacht. Teamer kennen die betrieblichen Probleme, Schwierigkeiten und Eigenarten aus eigener Erfahrung. Sie wissen auch, welche Informationen ihnen und ihren Kollegen fehlen, welche betrieblichen Weiterbildungsinhalte schnellstmöglich, mittelfristig und langfristig umgesetzt werden müssen. Sie können den Teilnehmern der Weiterbildungsseminare ein Spektrum vermitteln, daß kein externer Moderator mitbringen kann: betriebsbezogene Praxis und Fachwissen.

Die Teamer bleiben in ihrem Aufgabengebiet verankert und werden für die Erarbeitung und Durchführung der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen zeitlich befristet von ihren originären Aufgaben freigestellt. Den ersten praktischen Einsatz vor Ort werden sie zum Thema: „Grundsätze für Zusammenarbeit und Führung“ gehabt. Sie mußten in dieser 'Einarbeitungsphase' erste praktische Erfahrungen sammeln, die in gemeinsamen, moderierten Gesprächen reflektieren werden konnten.

4 Erwartungen der Mitarbeiter

Die Mitarbeiter der BSAG zeigen täglich ihre Bereitschaft zu konstruktiver und engagierter Mitarbeit. Dabei rangiert bei ihnen der Wunsch

nach fachlicher Weiterbildung an erster Stelle. Danach folgt das Thema 'Zusammenarbeit' mit Kollegen. Für die Mitarbeiter im Fahrdienst haben der Umgang mit Streß, der Umgang mit schwierigen Kunden und die Konfliktbewältigung sowie die Vermittlung von technischem Wissen einen hohen Stellenwert. Anders im Bereich der Werkstätten und der Verwaltung: hier liegt ein Schwerpunkt auf der Vermittlung von fachlicher Weiterbildung sowie von Kenntnissen in den Bereichen EDV und 'Neue Arbeitsmittel und deren Handhabung'. Die anderen auf die Schlüsselqualifikationen abzielenden Themen scheinen in den Werkstätten nachrangige Bedeutung zu haben. Das läßt u.a. den Rückschluß zu, daß diese Mitarbeiter sich als 'Techniker' und 'Handwerker' begreifen. Dabei darf aber nicht außer acht bleiben, daß künftig die internen Kundenbeziehungen auch in diesem Bereich an Bedeutung gewinnen werden. Folglich muß der Gedanke der Kundenorientierung auch diesen Mitarbeitern vermittelt werden.

Im einzelnen werden folgende Weiterbildungsblöcke von den Mitarbeitern als notwendig bezeichnet:

- Fachliche Weiterbildung
- Gesprächsführung/Kommunikation
- Umgang mit Kunden/ Umgang mit schwierigen Kunden
- Verkaufen von Fahrausweisen
- Umgang mit Streß/Alkohol/Suchtproblemen
- Konfliktbewältigung/Konfliktvermeidung
- Zusammenarbeit mit Kollegen (z.B. Gruppenarbeit, ..)
- Neue Arbeitsmittel und deren Handhabung
- Vermittlung von Kenntnissen zur Unternehmensentwicklung

Die praxisorientierte Vermittlung dieser betrieblichen Weiterbildungsblöcke befähigt die Mitarbeiter der BSAG zu einem engagierteren Handeln und versetzt sie in die Lage, ihre Aufgaben besser, schneller und vor allem sicherer zu erfüllen.

In einer schriftlichen Befragung betonen die Mitarbeiter der BSAG auch den persönlichen Nutzen, die persönliche Weiterentwicklung und die Möglichkeit Sicherheit in der Aufgabenerfüllung zu finden. Dies insbesondere unter Be-

rücksichtigung der Tatsache, daß im Fahrdienst die Mitarbeiter allein auf sich gestellt sind. Sie müssen vor Ort und oftmals in Bruchteilen von Sekunden Entscheidungen treffen, die Fahrgäste vor Verletzungen und Gefährdungen schützen oder sie diesen aussetzen. Folglich sind ihre Erwartungen auf Unterstützung und Vermittlung von Fachkompetenz gerichtet. Nicht wesentlich anders in den Werkstätten: mit dem Einsatz der neuen Niederflurfahrzeuge hat ein Technologiesprung bei der BSAG eingesetzt. Die Mitarbeiter mußten von heute auf morgen sich mit den neuen Technologien auseinandersetzen, ohne daß ein entsprechendes Erfahrungswissen vorhanden war. Gegenseitige Unterstützung und Hilfe war notwendig. Die Umstellung der Arbeit von Arbeit in Fachgewerken auf Gruppenarbeit war eine weitere einschneidende Entwicklung. Der Vorhandwerker, ein guter Helfer, war mit der Einführung der Gruppenarbeit abgeschafft. Er konnte nicht mehr gefragt werden, jetzt war der Gruppenleiter der alleinige Ansprechpartner, bei seiner Abwesenheit war ein anderes Gruppenmitglied (rollierend) Ansprechpartner. Vergleichbar die Entwicklung in der Kontrolle der durchgeführten Arbeiten: in der Vergangenheit wurden die fertigen Arbeiten kontrolliert und ggf. korrigiert. Heute muß jede Arbeitsgruppe ihre Arbeitsleistung selbst abnehmen.

5 Betriebliche Erfahrungen mit der Weiterbildung

Die neuen Arbeitsorganisationen im Fahrdienst und in den Werkstätten erfordert ein anderes neues Verständnis und ein Umdenken bei allen Mitarbeitern der BSAG. Der Trend zu Team- und Gruppenarbeit hat eine langjährige Praxis in Frage gestellt. Denn bekanntermaßen sind die Mitarbeiter im Fahrdienst seit der Einführung des Einmannfahrers stets 'Einkämpfer' gewesen. Während ihres Dienstes waren sie i.d.R. stets auf sich allein gestellt, aufkommende Probleme und Schwierigkeiten mit Fahrgästen mußten sie vor Ort regeln. Unterstützung erhielten sie lediglich bei nicht selbstbehebbar technischen und sonstigen Schwierigkeiten durch

Hilfsfahrzeuge und Verkehrsmeister. Mit der Einführung und Umsetzung der neuen Arbeitsorganisationen im Fahrdienst (Team-/ Gruppenarbeit) gibt es einen ersten Ansatz einer engeren Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern im Fahrdienst. Das setzt ein Umdenken und ein verändertes Handeln bei allen Betroffenen voraus. Darüber hinaus haben die organisatorischen Veränderungen im Fahrdienst auch Auswirkungen auf die eigenverantwortlichen Aufgaben eines Fahrers und damit auf die Notwendigkeit der Vermittlung bestimmter Aus- und Weiterbildungsinhalte.

Folglich braucht ein ÖPNV-Unternehmen Mitarbeiter, die bereit und fähig sind, mit neuen Technologien zu arbeiten, neue Prozesse im Unternehmen anzunehmen und aktiv zu begleiten. Diese Bereitschaft ist bei vielen Mitarbeitern vorhanden. In den angestoßenen Lernprozessen werden nicht nur fachliches Können und Fertigkeiten vermittelt, sondern es findet auch eine Entwicklung der Persönlichkeit statt. Die Mitarbeiter zeigen ihre Bereitschaft, stärker und vor allem eigenverantwortlicher im täglichen Arbeitsablauf eingebunden zu sein. Viele von ihnen haben auch die Fähigkeit und die Bereitschaft, engagiert in Projekten und Sonderaufgaben mitzuwirken. Andere haben in den letzten zwei Jahren verstärkt Führungsaufgaben im Fahrdienst, in den Werkstätten und in der Verwaltung übernommen und dabei gezeigt, daß sie in der Lage sind, neue Herausforderungen wie auch Verantwortung zu übernehmen, wenn notwendige Qualifizierungsmaßnahmen rechtzeitig und umfassend durchgeführt werden.

Hubert Resch	Wolfgang Will
Arbeitsdirektor	Vorstandsmitglied
Bremer	Kasseler Verkehrs-
Straßenbahn AG	gesellschaft AG
Flughafendamm 12	Königsstr. 3-13
28199 Bremen	34117 Kassel

Günter Neubauer, Paul Oehlke

Überlegungen zur Weiterentwicklung des arbeitspolitischen Innovationsverständnisses im FuE-Programm Arbeit und Technik (AuT)

Ein Beitrag aus der wissenschafts- und forschungspolitischen Praxis

Das *Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Arbeit und Technik" (AuT)* hatte 1989 das ursprünglich *aktionsorientierte Programm "Humanisierung des Arbeitslebens" (HdA)* abgelöst. Im Hintergrund der parlamentarischen Auseinandersetzungen um das HdA-Programm standen erweiterte arbeitspolitische Fragestellungen im Zuge der breiten Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechniken. Sie gingen in ein arbeitsorientiertes Innovationsverständnis ein, das mit der fortschreitenden internationalen Arbeitsteilung insbesondere von beschäftigungspolitischen Verwerfungen herausgefordert wird.

Angesichts der anhaltenden Arbeitslosigkeit wird das AuT-Programm thematisch durch die *BMBF-Initiative "Beschäftigung durch Innovation"* erweitert. Sie orientiert sich an inner-, zwischen- und überbetrieblichen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, die in Pilotprojekten ausgelotet werden sollen. Die vorliegenden thesenhaften Ausführungen verstehen sich als Beitrag zur Weiterentwicklung des arbeitspolitischen Innovationsverständnisses im AuT-Programm. Sie erfolgt unter Berücksichtigung der europäischen und internationalen Produktivitäts- und Innovationsdiskussion, deren Exponenten im Rahmen dieses konzeptionsorientierten Praxisberichts nicht explizit genannt werden.

1 Neue Herausforderungen für das AuT-Programm

Der *Gesprächskreis "Humanisierung des Arbeitslebens" (HdA)* als ein Kommunikationsforum von Repräsentanten aus Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, Wissenschaften und Staat hatte 1984 seine Beratungen zum Thema "*Humanisierung des Arbeitslebens und Innovation*" in einem entsprechenden Thesenpapier zusammengefaßt. Es diente als Leitlinie zur weiteren Ausgestaltung der einzelnen Arbeitsschwerpunkte, der Entwicklung des neuen Programms "Arbeit und Technik" (AuT) von 1989 und seiner 1993 erfolgten Zuspitzung auf "Mittelfristige Handlungsfelder".

Die Thesen bündelten die zehnjährigen Humanisierungserfahrungen, neue technologische Flexibilitätspotentiale und Grenzen technologiezentrierter Entwicklungspfade sowie differenzierte Marktanforderungen (Produktvielfalt, -wechsel, -qualität) in einem *umfassenden Innovationsverständnis*. Danach zeichnen sich erfolgreiche Innovationen nicht nur durch technische Neuerungen, sondern auch durch die Berücksichtigung organisatorischer und institutioneller, sozialer und humaner Aspekte aus.

In dem Prozeß einer gesundheits-, qualifikations- und persönlichkeitsförderlichen Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung sind zahlreiche Akteure zu beteiligen. Die häufig unterschiedlichen Interessen müssen *in sozialen Dialogen* zusammengeführt und ausgeglichen werden. Hierfür bieten die *programmspezifischen Verfahrensregelungen* einen wirkungsvollen institutionellen Rahmen. Sie beruhen auf einem differenzierten System industrieller Beziehungen mit den Eckpfeilern konflikt- und kooperationsfähiger Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände.

Das AuT-Programm verstärkte mit seinem erweiterten Innovationsansatz zugleich *präventive Gestaltungsziele unter Berücksichtigung des Umweltschutzes*. Sie werden auch in dem Maße nötig, wie Grundlagenforschungen, Produkt- und Prozeßentwicklungen und ihre breite Anwendung zusammenwachsen.

Für die Wirksamkeit solcher gesellschaftlich organisierter "Mutations-Selektions-Mechanismen" sind nach den Erfahrungen aus erfolgreichen Projekten vor allem die *zu verbreiternden Partizipations-, Kooperations- und Kommunikationsimpulse* verantwortlich: die innerbetriebliche Beteiligung und Mitwirkung der Betroffenen und Betriebsräte, die zwischenbetriebliche Kooperation der Zulieferer, Hersteller und Anwender und die überbetriebliche Dialogbereitschaft zwischen den Tarifparteien, unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen sowie den arbeitsbezogenen Gesundheits-, Bildungs- und Technologieeinrichtungen.

Die mittelfristigen Handlungsfelder spitzen die breite Stoßrichtung der Präventions-, Innovations- und Produktivitätsorientierungen des AuT-Programms auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit insbesondere durch *neue Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation* zu. Geförderte Produktions- und Dienstleistungskonzepte sollen Sicherheit und Gesundheit, Qualifikation und Lernbereitschaft, Motivation und Leistungsvermögen in Formen der betrieblichen Gruppenarbeit und überbetrieblichen Zusammenarbeit verwirklichen. Sie schließen *werkstatorientierte Integrationskonzepte* mit informationstechnischer Unterstützung, *ganzheitliche Softwareentwicklungen* und *erfahrungsgeleitete Technikgestaltungen* ein.

Die "strukturinnovativen" Zielsetzungen des AuT-Programms konkurrieren jedoch mit vordergründig vergleichbaren Reorganisationskonzepten nach japanischen Vorbildern, die primär auf eine Beschleunigung und Verdichtung von Produktions- und Wertschöpfungsprozessen mit permanenten Freisetzungen von Beschäftigten zielen. Es entsteht die paradoxe Situation, daß mit der Weiterführung bzw. Wiederauflage tayloristischer Praktiken in regressiven Modernisierungskonzepten neuer humanisierungs- und zunehmend auch beschäftigungspolitischer Bedarf entsteht.

Die ambivalente Verwirklichung neuer Arbeits-, Produktions- und Dienstleistungskonzepte mit ihren widersprüchlichen Effekten macht das offenbar nicht mehr deckungsgleiche Verhältnis von Produktivitätssteigerung und

Innovationsfähigkeit thematisch. Es soll daher im Kontext der sich seit den 90er Jahren deutlich verändernden Rahmenbedingungen mit ihren ökologischen, sozialen und ökonomischen Herausforderungen diskutiert werden. Vor diesem gesellschaftlichen Hintergrund steht das AuT-Programm vor der Aufgabe, sein umfassendes Innovationsverständnis für die neuen Risiken und Chancen des Wirtschafts- und Lebensstandortes Bundesrepublik weiterzuentwickeln.

Es stellen sich veränderte Anforderungen an Arbeitsstrukturen, Unternehmenskonzepte und gesellschaftliche Netzwerke, die das innerbetriebliche Innovationsmanagement, zwischenbetriebliche Innovationsprozesse und sektorale bzw. regionale Innovationscluster betreffen. In diese sind humane, soziale und ökologische Zielsetzungen durch die verstärkte Zusammenarbeit der sozialen, wirtschaftlichen und staatlichen Akteure zu verankern. Hierbei kommt den stärker aufeinander abzustimmenden Politikfeldern auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene eine unterstützende Funktion zu.

2 Widersprüche zwischen Produktivitätsstrategien und Innovationsfähigkeit

Vor dem Hintergrund einer intensiven Weltmarktdurchdringung (Warenaustausch, Kapitalinvestitionen, Finanztransaktionen), vermehrter staatlicher Handlungszwänge (Sozialausgaben, Budgetrestriktionen, internationale Verpflichtungen) und gesellschaftlichen Herausforderungen (Arbeitslosigkeit, Technologien, Umwelt) findet in der Bundesrepublik Deutschland eine Standortdebatte insbesondere zwischen Unternehmensverbänden, Gewerkschaften und Parteien statt.

Die zunehmenden Auseinandersetzungen der gesellschaftlichen Akteure kreisen um ökologische, soziale und wirtschaftliche Aufgaben, die in einem vielfältigen Spannungsverhältnis zueinander stehen. Dabei handelt es sich vor allem um neue Risikokonstellationen, die zu-

gleich Chancen für substantielle Veränderungen und Neuentwicklungen enthalten:

- die sich allgemein verbreiternden und vertiefenden Umweltgefährdungen und die Möglichkeiten ökologiegerechter Produkt- und Technologieentwicklung;
- die wachsenden sozialen und politischen Folgen der strukturellen Arbeitslosigkeit und die Erfordernisse kapitalsparender und arbeitsschaffender Investitionen;
- die sich abzeichnenden Risiken in der globalen Wettbewerbsfähigkeit und die Chancen zur Restrukturierung internationale Märkte.

Die Verschärfung der globalen Konkurrenz in den 90er Jahren über die Triade "Nordamerika, Ostasien und Westeuropa" hinaus hat Fragen der Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und Innovationsfähigkeit in den Mittelpunkt der unternehmerischen und staatlichen Politiken gerückt. Durch die sich öffnende Schere zwischen sinkenden Einnahmen und wachsenden Aufgaben der öffentlichen Hände sowie die niedrigen Löhne relativ qualifizierter Arbeitskräfte z.B. in südasiatischen und osteuropäischen Ländern haben Strategien unmittelbar wirksamer Kostensenkungen an Aktualität gewonnen.

Im Rahmen entsprechender staatlicher Deregulierungen der Arbeitsbeziehungen (Arbeitsschutz, Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen) werden Produktivitätsgewinne durch flexiblen Technologie- und Personaleinsatz in schlanken Organisationskonzepten erzielt. Diese kombinieren unternehmensbezogene Dezentralisierung, logistische Integration und kooperative Gruppenarbeit häufig mit neotayloristischen Arbeitsformen:

- die in der Fließfertigung an kurzzyklischen, taktgebundenen Tätigkeiten mit verknüpften Personalbesetzungen und strikten Leistungskontrollen mit der Folge *wachsender Arbeitsintensität und Freisetzungen* festhalten;
- die in vernetzten Produktions- und Dienstleistungsstrukturen *heterogene Arbeitsmärkte* mit Stamm- und Randbelegschaften und der Ausgrenzung von Frauen, Ausländern, Älteren und Jugendlichen zur Folge haben;

- die in schlanken Unternehmenskonzepten mit "strukturkonservativen" Elementen zwar die Humanressourcen in verstärktem Maße nutzen, aber zugleich deren *innovative Potentiale unterlaufen*.

Die schlanken Rationalisierungsstrategien schränken zugunsten unmittelbar kostensenkender Produktivitätssteigerungen langfristig wirksame *Aspekte des produktiven Leistungsvermögens* ein. Es handelt sich um eine typische Inkongruenz im neuen produktionspolitischen Paradigma, die zwischen den Flexilitätspotentialen der neuen IuK-Technologien und den strukturkonservativ wirkenden "institutionellen Regulationsbedingungen" und innerhalb dieser selbst in der zwiespältigen Durchsetzung der neuen Arbeitskonzepte zutage tritt.

Für die Lösung dieses "*Produktivitätsparadoxons*" bieten die Projekte des AuT-Programms, aber auch entsprechende niederländische und skandinavische Aktivitäten nicht nur einen "one best way" an. Dazu gehören etwa unterschiedliche *gesundheits- und lernförderliche Aufgabenzuschnitte* mit umfassenden Handlungs-, Gestaltungs und Entscheidungsspielräumen in sich erweiternden Kommunikations- und Kooperationsbezügen, aber auch zielgruppenspezifische betriebliche und überbetriebliche Aus- und Weiterbildungsangebote sowie FuE-Unterstützungen. Sie bilden wiederum die entscheidende Grundlage für die *betriebliche Innovationsfähigkeit* insbesondere hinsichtlich

- qualitativer Markt-, Produkt- und Fertigungsanforderungen;
- betrieblicher Flexibilitäts-, Lern- und Kooperationserfordernisse in der logistischen Kette;
- anwendungsorientierter und ressourcenschonender Konstruktions- und Fertigungsmethoden.

Der marktbedingte Druck in Richtung unmittelbarer Kostensenkungen verschärft jedoch den *Widerspruch zwischen kurzfristig erzielbaren, quantitativ meßbaren Produktivitätsgewinnen (Wertschöpfung pro Arbeitsstunde) und schätzbaren qualitativen, sich erst langfristig rechnenden Leistungserfordernissen* (erweiterte Wirtschaftlichkeitsrechnungen, Sozialindikatoren, Öko-Audit), die eine umfassende Innovati-

onsfähigkeit voraussetzen. Sie macht wiederum kreative Spielräume, größere Zeitbudgets und längerfristige Planungshorizonte, aber auch betriebs- und unternehmensübergreifende Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen erforderlich.

Diese *Innovationsbedingungen* stellen zunächst einmal Kosten dar, deren Nutzen-, Produktivitäts- und Wettbewerbseffekte nur eingeschränkt im voraus kalkuliert werden können.

Die nicht eindeutige Input-Output-Relation von langfristigen Kosten-Nutzen-Kalkülen erhöht auch den *Druck auf private und öffentliche Budgets für infrastrukturelle Innovationspotentiale*. Hier stehen bei den chronischen Finanzierungsengpässen immer wieder Kürzungen auf der Tagesordnung, auch wenn die wachsende Bedeutung etwa von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, Bildungs- und Wissenschaftssystemen sowie neuen Dienstleistungsangeboten als Innovationskatalysatoren anerkannt wird.

3 Zur Weiterentwicklung des Innovationsverständnisses im AuT-Programm

Steigerung der Innovationsfähigkeit wird zu einer komplexen Aufgabe, die wirtschaftliche, aber zunehmend auch soziale und ökologische Fragestellungen einschließt.

Im Rahmen eines *evolutionären Verständnisses von gesellschaftlicher Entwicklung* (evolutionäre bzw. institutionelle Ökonomie) unterscheiden wir nach analytischen Gesichtspunkten in einem *„interaktiven und integrierten Innovationskonzept“* folgende zusammenwirkende Akteure, Ziele, Verläufe und Phasen:

- betriebliche und wissenschaftliche sowie gesellschaftliche *Akteure* in zahlreichen „intermediären“ Institutionen;
- technische und organisatorische *Rationalisierungsziele* sowie soziale und ökologische *Zwecksetzungen*;
- kleinschrittige oder *„inkrementale“* Verbesserungen (bestehender Techniken und Produkte, Fertigungssysteme und Organisationsformen) und umfassende oder *„radikale“* Innovationsverläufe (z.B. durch

IuK-Techniken, sozio-technische Systemgestaltung);

- die unterschiedlichen Phasen von *Invention, Innovation und Diffusion* und ihre fortschreitende Integration gleich einem System kommunizierender Röhren mit raschen Produktivitätssteigerungen.

Der AuT-Zielsetzung eines menschengerechten, sozialverträglichen und umweltbewahrenden Produktivitätsfortschritts liegt ein umfassendes Innovationsverständnis zugrunde. Es gewinnt im Hinblick auf die erkennbaren sozialen und ökologischen Risiken sowie die langfristigen Produktions- und Markterfordernisse eine noch stärkere *interaktive und institutionelle Qualität* und integriert radikale Innovationen in der breiten Umsetzung durch Hersteller-Anwender-Dialoge sowie durch gesellschaftliche Kommunikations- und Kooperationsbezüge mit inkrementalen Verbesserungen.

Es handelt sich um einen *technisch-ökonomischen Paradigmenwechsel*, der in wachsendem Maße *arbeits-, beschäftigungs- und umweltpolitische Erfordernisse* einbeziehen muß. Technische und organisatorische Innovationen in dem ganzheitlichen und radikalen Sinn einer integrierten sozio-technischen Systementwicklung erstrecken sich daher auf

- belastungsvermindernde und beanspruchungsoptimierende, qualifizierende und kooperationsstiftende *Arbeits- und Technikgestaltungen*, die breite Tätigkeits-, Handlungs- und Entscheidungsspielräume mit Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten bieten;
- dezentrale, kooperative und lernfähige *Unternehmenskonzepte*, die sich an verändernde Umweltanforderungen und Bedarfslagen sowie entsprechende Markt- und Produktionsbedingungen rasch, flexibel und innovativ anpassen können;
- erweiterte und vertiefte *Netzwerke* aus Unternehmen, Forschungsinstituten und gesellschaftlichen Einrichtungen, die in Richtung *„dynamischer Wettbewerbsfähigkeit“* *„sozialer Kohäsion“* und *„nachhaltiger Entwicklung“* wirken.

Angesichts der verstärkten Anforderungen an kooperative Interaktionen zwischen den betrieblichen Akteuren kommt dem *dynamischen innerbetrieblichen Innovationsmanagement* eine

wachsende Bedeutung zu. Dabei entstehen in den sich verselbständigenden und in der Tendenz selbst regulierenden Unternehmenseinheiten (Module, Fraktale) neue Anforderungen an die Beschäftigten.

Das lernende Unternehmen muß seine handlungsorientierenden Leitbilder, Rollendefinitionen betrieblicher Gruppen und kooperationsbezogenen Vorgehensweisen verändern in der Perspektive

- beteiligungsorientierter *Leitbilder* in Richtung des selbständigen, sozialen und umweltbewußten Handelns;
- kommunikationsbezogener *Rollendefinitionen* von Führungsgruppen und Experten, Betriebsräten und Belegschaften (Innovationsakteuren);
- kooperationsgerichteter *Vorgehensweisen* bei der beschäftigungs- und kreislaufwirksamen Entwicklung von Werkstoffen, Produktentwicklung und Prozeßgestaltung.

Mit der betrieblichen Reorganisation von Unternehmen in Wertschöpfungsketten erhalten *zwischenbetriebliche Innovationsprozesse* einen neuen Stellenwert. Dabei können kooperative Beziehungen nach dem *Transaktionskostenansatz* zunehmend Marktmechanismen und Konzernhierarchien ergänzen und ersetzen.

Bei der Optimierung von Wertschöpfungsprozessen in Produktionsnetzwerken und logistischen Ketten werden erweiterte arbeits- und beschäftigungs-, produktions- und unternehmenspolitische Fragestellungen vordringlich:

- der *integrierten Produkt- und Prozeßentwicklung* in betriebs- und unternehmensübergreifenden Projektgruppen unter systematischer Berücksichtigung neuer gesellschaftlicher Bedarfe;
- der *kooperativen Prozeßintegration* z.B. bei Zulieferverbänden mit informationslogistischer Unterstützung unter systematischer Aufnahme ökologischer Belange;
- der *innovatorischen Unternehmensnetzwerke* in ihren kooperativen "virtuellen" Zusammenschlüssen und strategischen Allianzen unter systematischer Verringerung von sozialen Desintegrationsstrategien (Dezentralisierungen, Auslagerungen).

Die zwischenbetrieblichen Kooperations-, Integrations- und Optimierungsprozesse erhalten eine größere Wirksamkeit in *überbetrieblichen*

Innovationsclustern. Diese können eine Grundlage für *sich entwickelnde Faktorbedingungen* mit ihren synergetischen Effekten im Sinne steigender sozialer und wirtschaftlicher Stabilität mit entsprechenden Beschäftigungswirkungen darstellen.

Strukturwirksame Innovationspotentiale sind auf eine vorhandene bzw. zu entwickelnde gesellschaftliche Einbettung "*social embeddedness*" angewiesen. Soziale und kulturelle Interaktionen bedürfen daher eines institutionellen Rahmens, in dem langfristig Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Gestaltungsfähigkeit der gesellschaftlichen Akteure heranwachsen kann:

- durch sich erweiternde *Innovationskonstellationen* aus Zulieferern, Herstellern und Anwendern, Ingenieurbüros, Softwarehäusern und Transferagenturen, Gesundheits- und Bildungseinrichtungen sowie FuE-Instituten;
- durch stärker kooperationsbereite *Sozialpartner bzw. Tarifparteien* sowie arbeits-, technik- und wirtschaftsbezogene private und öffentliche Institutionen mit industrie-, arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Zielsetzungen;
- durch zu integrierende *Politikfelder* insbesondere in den Bereichen von Arbeit, Bildung, Technologie, Wirtschaft und Umwelt auf zunehmend abzustimmenden regionalen, nationalen und europäischen Ebenen.

Dr. Günter Neubauer
DLR-Projektträger
des BMBF
Organisationseinheit
Arbeit und Technik
Südstraße 125
53175 Bonn

Dr. Paul Oehlke
DLR-Projektträger
des BMBF
Organisationseinheit
EU-Programm/IGFA
Südstraße 125
53175 Bonn