

## Tagungsbericht

### Qualifizierung als betriebliche Innovationsstrategie

Im Rahmen des 31. *Dortmunder Dialogs* trafen sich am 18.6.1998 insgesamt ca. 70 Vertreter/innen von Verbänden, Institutionen, Verwaltungen sowie Unternehmen zu einer Tagung, um über betriebliche Qualifizierungsstrategien und deren Stellenwert für die Zukunft der Unternehmen und Branchen zu diskutieren. Eingeladen hatte hierzu die Gesellschaft zur Förderung der Sozialforschung in Dortmund e.V. Vorgestellt wurden drei QUATRO-Projekte – durchgeführt von der Sozialforschungsstelle Dortmund in Kooperation mit anderen Instituten und zahlreichen Betrieben –, in denen Qualifizierung als betriebliche Innovationsstrategie untersucht und gefördert wurde. Auf der Tagung wurden die betrieblichen Chancen und Perspektiven, die mit innovativen Qualifizierungskonzepten verbunden sind, anhand unterschiedlicher Themenfelder branchenübergreifend dargestellt und bewertet.

Nach den einleitenden Worten von Rolf Reppel (GFS) und Uwe Loss (G.I.B.), der die Leitlinien des NRW Landesprogramms QUATRO vorstellte, führte Gerd Peter (sfs) in Grundlagen der Forschung und Beratung an der Sozialforschungsstelle ein. Neben dem Hauptreferat präsentierten die drei Projekte ihre Hauptthesen im Plenum und boten nachmittags parallele Workshops zur Vertiefung an. Die *Deutsche Arbeitsschutzausstellung* (DASA) bot mit ihren Tagungsräumen und einer Führung durch die Ausstellung einen nicht nur geeigneten, sondern ausgesprochen interessanten Rahmen.

Peter Flocken, RKW Nordrhein-Westfalen, hielt das Hauptreferat über die „*Chancen und Probleme der Qualifizierung in Klein- und Mittelbetrieben*“. Er entwickelte seine Thesen zur Qualifizierung als betriebliche Innovationsstrategie in drei Stufen: Zunächst wies er zurecht

darauf hin, daß Klein- und Mittelbetriebe besonderen strukturellen Bedingungen unterliegen – er zog dabei immer wieder den Vergleich zur Familie – und oft weitreichende Defizite vorlägen in bezug auf eine systematische Planung, Steuerung und Gestaltung der Arbeit, der Kundenbeziehungen und der Entwicklungsprozesse. Auf dieser Grundlage, so seine erste vorläufige These, sei Qualifizierung keine betriebliche Innovationsstrategie, sondern sie passe lediglich an, ohne daß sich der Betrieb insgesamt wandle. Qualifizierung, so relativierend im zweiten Schritt, sei nur dann ein betriebliches Innovationsinstrument, wenn sie auf eine sich (gewollt und steuerbar) wandelnde Organisation abgestellt sei. Erst als Element von Organisationsentwicklung, so seine zusammenfassende These – mit der er bei den Vertretern aller drei auf der Tagung zur Diskussion stehenden Projekte „offene Türen einrennt“ und deren Ansätze stützte – leiste Qualifizierung definitiv einen Beitrag zur Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Klein- und Mittelbetrieben.

Qualifizierung, so Flocken weiter, solle die Entwicklung eines betrieblichen Lernkontextes und könne in diesem Sinne niemals rein arbeitsbezogen sein. Er betonte in dem Zusammenhang die Bedeutung von drei Stufen der betrieblichen Qualifizierung (apersonaler, interpersoneller und personaler Ansatz) und sah dabei die Organisation eindeutig im Zentrum: Die Entwicklung der Handlungs- und Erfolgsfähigkeit der Organisation sei Hauptziel des betrieblichen Lernkontextes, ihr nachgeordnet sei die Förderung von Verantwortung und Effizienz im interpersonellen Lernen und erst zuletzt die Stärkung der Leistungsfähigkeit des Einzelnen.

Ein insgesamt sehr interessanter Beitrag, über den es sich gelohnt hätte, länger zu diskutieren, wozu leider die Zeit fehlte.

Jürgen Howaldt, Sozialforschungsstelle, stellte wesentliche Ergebnisse des Projekts „*Im-*

plementierung arbeitsplatznaher kontinuierlicher Qualifizierungsprozesse in Klein- und Mittelbetrieben“ vor, in dem betriebliche Reorganisationsmaßnahmen und deren Unterstützung im Vordergrund stehen. Das Projekt wird zusammen mit zwei weiteren Instituten des Arbeits- und Sozialwissenschaftlichen Zentrum in Dortmund, GEFO und WSO, sowie drei Dortmunder Betrieben durchgeführt. Howaldt schloß unmittelbar an Flocken an und betonte seinerseits den Zusammenhang zwischen Organisationsentwicklung und Qualifizierung. Besonders Augenmerk legte er darüber hinaus auf die neuen Anforderungen an die betriebliche Weiterbildung, die nicht nur durch neue Qualifizierungsinhalte (methodische und soziale Kompetenzen) gekennzeichnet seien, sondern insbesondere auch neue Formen der Qualifizierung erforderten. Als im Projekt entwickelte und an Beispielen veranschaulichte Leitprinzipien für solche neuen Formen der Qualifizierung nannte er: beteiligungsorientiert, anforderungsgerecht, prozeßbegleitend, arbeitsplatznah, teamförmig, kontinuierlich und selbstorganisiert.

Vertieft und anhand zweier praktischer betrieblicher Fallbeispiele aus dem Projekt veranschaulicht wurden die vorgetragenen Thesen und insbesondere auch die genannten Leitprinzipien im Workshop „Wege zur lernenden Organisation“. Betriebspraktiker und betreuende Institutsvertreter berichteten z.B. von beteiligungsorientierter Entwicklung gruppen- und personenspezifischer Qualifizierungspläne auf Basis einer systematischen Qualifizierungsbedarfsanalyse; von Feedback-Befragungen zur Qualifizierung und Rollenklärung von Führungskräften; von der Einführung von KVP und Gruppenarbeit und der damit zusammenhängenden Qualifizierung; von der Entwicklung qualifizierungsförderlicher Entgeltsysteme für Gruppenarbeit; von der Unterstützung bei Projektmanagement und Prozeßbegleitung; von Supervision und Coaching zur Stärkung bzw. Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit der stark belasteten Träger des Reorganisationsprozesses; und von vielen anderen Qualifizierungsmaßnahmen, denen eins gemeinsam war: Das Lernen im Projektalltag und die Gestaltung ge-

meinsamer Arbeits- und Qualifizierungsprozesse, in denen Problemlösen und Lernen aller Beteiligten gleichzeitig stattfinden. Erfrischend wirkte die Diskussion der neuen Qualifizierungsansätze anhand konkreter Beispiele aus den beiden Betrieben – schade war, daß die Teilnehmer/innen ihrerseits praktisch keine weiteren Fallbeispiele beisteuerten, sondern sich auf die (zugegebenermaßen aber spannende) Diskussion der vorgestellten Projektbeispiele beschränkten.

Das zweite Projekt „Soziale Qualifizierung und Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen der EG-Öko-Audit-Verordnung“, in dem es um die Einführung betrieblicher Systeme des Umweltmanagements geht, bilanzierte Guido Becke, Sozialforschungsstelle. Im Vordergrund stand die Qualifizierung von "Umweltmultiplikatoren", die lernen sollen, die Einführung/Weiterentwicklung des Umweltmanagements zu organisieren, zu unterstützen und zu evaluieren. Vorgestellt wurde ein modular aufgebautes handlungsorientiertes Qualifizierungskonzept, das vier Hauptbausteine umfaßt: Einführung in Probleme des betrieblichen Umweltschutzes, betriebliche Kommunikation/Kooperation, die Rolle der Mitarbeiter/innen im betrieblichen Umweltschutz und gruppen- und dialogorientierte Arbeitstechniken.

Im Workshop „Umweltmanagement – Herausforderung für die Betriebsratsarbeit“ wurden Rolle und Bedeutung einer bestimmten betrieblichen Gruppe für das Thema intensiver diskutiert. Der Fokus lag auf den Betriebsräten, weil sie und die Mitarbeiter/innen bei der Umsetzung von Umweltmanagementsystemen zur Zeit noch zu wenig integriert sind. Als allgemeine Voraussetzung für eine effiziente Betriebsratsarbeit im Umweltmanagement wurde die Beteiligungskultur im Unternehmen sowie die Vorbildfunktion von Geschäftsführung und Betriebsrat bezüglich eines glaubwürdigen Umweltschutzgedankens hervorgehoben. Erfahrungsberichte verdeutlichten zudem, daß eine erfolgreiche Beteiligung des Betriebsrats durch verschiedene organisatorische Maßnahmen flankiert sein sollte - wie z.B. die Gründung eines Umweltschutzausschusses. Dem Qualifizie-

rungsaspekt wird in der umweltbezogenen Betriebsratsarbeit ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Teilnehmer/innen des Workshops waren sich einig darüber, daß für den betrieblichen Umweltschutz Multiplikatoren im Unternehmen notwendig sind. Die Praxis zeigt jedoch, daß das häufig praktizierte „Schneeballsystem“ nur unter ständiger Funktionsüberwachung erfolgreich sein kann.

Rainer Ollmann, ebenfalls Sozialforschungsstelle, stellte das dritte Projekt: „*Vom klassischen Druckunternehmen zum Medien dienstleister*“ vor, das sich mit der Entwicklung neuer Produkte und Erschließung neuer Märkte befaßt. Er betonte die dramatischen Veränderungen der Medienindustrie hinsichtlich Technologie, Markt, Organisation und Qualifikation und leitete daraus den aktuellen Handlungsbedarf nach einer breiten Qualifizierungsoffensive in der Druckindustrie ab. Auch dabei sei die Verzahnung von Qualifizierung und Organisationsentwicklung von zentraler Bedeutung: Die Qualifizierung müsse sich auf konkrete marktorientierte Produkte beziehen; Innovationszirkel sollten eingerichtet werden, in denen Multimedia-Projekte initiiert werden, und Organisationsstrukturen seien zu überprüfen und zu verändern.

Im Workshop „Qualifizierung für neue Produkte auf neuen Märkten“ wurde jedoch die Diskussion um die geänderten Marktbedingungen der Druckbranche vertieft. Neue Produkte verlangen neue Verfahren und führen zum Verfall von Kompetenzen. Neue Märkte bedeuten andere Erfolgsfaktoren und Kundenanforderungen. Die Qualifizierung hierzu ist noch ein ungelöstes Problem – insbesondere auch bei der Konkurrenz zwischen Produktion und Bildung. Für die Marktlage der Druckindustrie wird der Aufbau von Verbundstrukturen als elementar angesehen. Nur so können Anforderungen, die über die reinen Printleistungen hinausgehen, von dieser klein- und mittelständisch geprägten Branche erfüllt werden. Die bisherige Inflexibilität des Ausbildungssystems sowie die Weiterbildung erfüllten nicht den notwendigen Qualifizierungsbedarf. Mittlerweile ist – auch basie-

rend auf Erfahrungen aus diesem QUATRO-Projekt – die neue Ausbildung „Mediengestalter für Digital- und Printmedien“ modular so aufgebaut, daß hier allgemeine Grundqualifikationen (auch kaufmännischer Art) und anforderungsgerechte Wahlmodule vermittelt werden. Bezüglich der Anpassungsförderung forderten die Teilnehmer/innen des Workshops auch eine verstärkte Aktivierung von Erfahrungswissen, aber auch das „Vergessen können“.

Abschließend eine *zusammenfassende Bewertung* der Tagung: Insgesamt „eine runde Sache“, bei der Vorträge und Diskussionsmöglichkeiten, Konzepte und Praxis am Ende doch in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander standen und bei der wichtige Ergebnisse aus den Projekten vorgelegt und diskutiert wurden. Der Anspruch, einen Transfer der Ergebnisse dieser drei QUATRO-Projekte zu erzielen, konnte jedoch nur zum Teil eingelöst werden: Es fehlten unter den Teilnehmer/innen leider die Unternehmen und Praktiker/innen, die die Ergebnisse in ihre Betriebe hätten übertragen können und sollen. Vielleicht lag es daran, daß den Unternehmensvertretern anhand der Einladung die Themen doch zu heterogen und die Projekte ein wenig willkürlich zu einer Tagung zusammengefaßt erschienen. Ein Eindruck, der sich für die Teilnehmer/innen im Laufe der Tagung übrigens anders darstellte, als deutlich wurde, wo der rote Faden (Qualifizierung als betriebliche Innovationsstrategie) war, und wie vergleichbar die Ergebnisse aus diesen, hinsichtlich Branchen und Themen zunächst so verschiedenartig erscheinenden, Projekten darauf bezogen doch waren.

Der Transfer beschränkte sich also darauf, sich zwischen den jeweiligen Projekten auszutauschen und einige wenige „Neue“ zusätzlich zu informieren. Schade - es hätte sich auch für andere gelohnt dabei zu sein!

Walter Wicke (Dortmund)