

Mogk, Marcus; Weier, Joachim; Wupper-Tewes, Hans

**Working Paper**

## Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie - kein Inseldasein: Bericht des Fachausschusses 3/96

Arbeitspapier, No. 5

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Mogk, Marcus; Weier, Joachim; Wupper-Tewes, Hans (1999) : Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie - kein Inseldasein: Bericht des Fachausschusses 3/96, Arbeitspapier, No. 5, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116468>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

*Marcus Mogk • Joachim Weier • Hans Wupper-Tewes*

***Betriebliche  
Bildung  
in der Stahlindustrie –  
kein Inseldasein***

**Arbeitspapier 5**

**Betriebliche Bildung in der Stahlindustrie – kein Inseldasein**

*Marcus Mogk*

*Joachim Weier*

*Dr. Hans Wupper-Tewes*

**Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl**

**Bericht des Fachausschusses 3/96**

## Vorbemerkung

Der folgende Beitrag beruht auf leitfadengestützten Interviews mit Verantwortlichen der Berufsbildung, die von Dr. Hans Wupper-Tewes 1997 in den folgenden Unternehmen der Stahlindustrie geführt wurden: Bremer Stahlwerke GmbH – Bremen, Dillinger Hüttenwerke AG – Dillingen, Georgsmarienhütte GmbH – Georgsmarienhütte, Gröditzer Stahlwerke GmbH – Gröditz, Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH – Duisburg, Preussag Stahl AG – Peine Salzgitter, Thyssen Stahl AG – Duisburg (heute: Thyssen Krupp Stahl AG) sowie dem Bildungswerk Witten/Hattingen GmbH.<sup>1</sup>

Interviews mit ausgewählten Gesprächspartnern können naturgemäß nicht für sich in Anspruch nehmen, repräsentativ zu sein. Trotzdem: Es wurde ein nicht unerheblicher Teil verantwortlicher Mitarbeiter aus dem Bildungswesen der deutschen Stahlindustrie erreicht. Dr. Hans Wupper-Tewes: „Die Interviews haben ihren Wert nicht zuletzt dem Umstand zu verdanken, daß meine Gesprächspartner zu offenen Worten bereit waren. Hierfür möchte ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken. In der Erhebung ist nicht versucht worden, die Verhältnisse in der Berufsbildung der Stahlindustrie möglichst genau quantitativ abzubilden, sondern Einschätzungen von Experten zu gegenwärtigen Entwicklungstendenzen der Aus- und Weiterbildung zusammenfassend zu dokumentieren. Zahlenangaben im Text dienen demnach nur dazu, die Dimension der angesprochenen Tendenzen erfaßbar zu machen; sie sind deshalb auch häufig gerundet bzw. Einschätzungen.“

Darüber hinaus werden in diesem Bericht die Ergebnisse und der Diskussionsstand der vom Fachausschuß 3/96 durchgeführten Tagungen dokumentiert. Beide Tagungen standen unter der Fragestellung „Nutzen von Aus- und Weiterbildung“. Der erste Workshop am 18. Juni 1997 hat sich der Thematik schwerpunktmäßig unter der Perspektive der *Ausbildung* gewidmet, der zweite Workshop am 5. Februar 1998 beschäftigte sich mit dem Thema *Weiterbildung*.

### Impressum:

#### Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung

Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB

Bertha-von-Suttner-Platz 1

40227 Düsseldorf

Telefon: 0211 7778-185

Telefax: 0211 7778-188

E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider, Referat Betriebliches Personal- und Sozialwesen

Best.-Nr.: 11005

Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Juni 1999

DM 12,00

<sup>1</sup> Zwischenzeitliche Veränderungen der Firmennamen werden im Text nicht weiter berücksichtigt.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Für den eiligen Leser – Paradigmenwechsel in der Berufsbildung</b>	7
<b>2.</b>	<b>Entwicklungslinien in der beruflichen Erstausbildung der Stahlindustrie</b>	9
2.1	Berufsausbildungstradition	9
2.2	Strukturwandel und Neuorientierung	10
2.3	Konsequenzen für die Berufsausbildung – Prozeßunterstützung	13
2.3.1	Entwicklung des Lernortes Betrieb	13
2.3.2	Anspruchsvolle Aufträge für die Ausbildungseinrichtungen	14
2.3.3	Gestiegene Ansprüche an die Ausbildungseinrichtungen	15
2.4	Bewerberpotential	15
2.5	Entwicklungsperspektiven der betrieblichen Berufsbildung – ein Reformprozeß mit offenem Ausgang (Workshopergebnisse)	16
<b>3.</b>	<b>Wachsende Bedeutung der Weiterbildung</b>	21
3.1	Trends in der klassischen Weiterbildungsfunktion	21
3.2	Auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“: Prozeßbegleitung als Herausforderung der Berufsbildung	22
3.2.1	Die Hauptkunden: betriebliche Vorgesetzte	23
3.2.2	Das Hauptprodukt: Prozeßbegleitung	23
3.2.3	Umsetzung in die Praxis: eine an Personal- und Organisationsentwicklung orientierte Weiterbildung	27
3.2.4	Nutzenerwartung	30
<b>4.</b>	<b>Konsequenzen, Perspektiven</b>	33
	<b>Mitglieder des Fachausschusses</b>	35
	<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	36

## 1. Paradigmenwechsel in der Berufsbildung

Die Bildungsfunktionen in der deutschen Stahlindustrie unterliegen gerade in den letzten Jahren tiefgreifenden Veränderungen. Die Stärkung der Kernkompetenzen hat in allen Unternehmen zur Folge, daß besonders sogenannte überbetriebliche Funktionen auf den Prüfstand gestellt werden. Ihr Nutzen legitimiert sich nicht mehr durch bloße Tradition, sondern muß unter sich verändernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stets neu bewiesen werden. Für die Funktion „Berufsbildung“ (und nicht nur für sie) heißt dies, sich als mittelbarer Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfungskette zu etablieren und den eigenen Nutzenbeitrag deutlich herauszustellen.

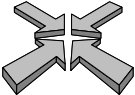
Der Hintergrund, vor dem die weiter unten skizzierten Entwicklungen geschahen, war von besonderer Herausforderung:

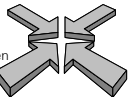
- gravierender Stellen-/Personalabbau mit negativer Auswirkung auf das Ausbildungsvolumen
- zunehmende Arbeitsverdichtung mit damit verbundenen Einschränkungen bei der Realisierung notwendiger Qualifizierungszeiten
- Zunahme der Mehrfunktionalität betrieblicher Arbeit vor dem Hintergrund bisher eher monostrukturierter Ausbildungsberufe
- Veränderungen in der Altersstruktur der Belegschaft (vorzeitige Pensionierungen) bei gleichzeitiger Sicherung des Know-how-Transfers (wenig Übernahmen von Ausgebildeten)
- bei steigenden Anforderungen in Ausbildungsberufen gleichzeitig abnehmende Attraktivität der Stahlindustrie aus Azubi-Bewerbersicht.

Die Bestandsaufnahme hat gezeigt, daß

- die Bildungsbereiche sowohl in der Ausbildung wie in der Weiterbildung mit einer deutlichen Orientierung ihrer Arbeit auf die Betriebs- und Geschäftsprozesse reagiert haben (*kein* „Inseldasein“)
- die Bildungsbereiche sich heute in erster Linie als Dienstleister ihrer betrieblichen Auftraggeber verstehen
- die Funktion Weiterbildung eine relative Bedeutungszunahme gegenüber der Funktion Ausbildung erfuhr, es aber nicht zur Aufgabe der Ausbildung im dualen System kam
- Weiterbildung sich in Unternehmen, die sich zunehmend ganzheitlich als „Lernende Organisation“ verstehen, nicht länger auf die Funktion Seminaranbieter beschränkt, sondern Organisations- und Personalentwicklungs-, Qualitätsverbesserungs- und KVP-Prozesse qualifizierend, beratend und moderierend begleitet.

Im einzelnen lassen sich für die Funktion Ausbildung und Weiterbildung folgende Entwicklungen feststellen:

Ergebnisse der Bestandsaufnahme	
<p><u>1. Ausbildung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung des Lernortes „Betrieb“ und der nebenberuflichen Ausbilder</li> <li>• Optimierungsanstrengungen bei der Verzahnung aller Lernorte</li> <li>• Intensivierung der betrieblichen Ausbildungszeiten</li> <li>• Ausbildung in Teams mit berufsübergreifenden Qualifikationen</li> <li>• Exemplarisches Lernen ersetzt Vollständigkeitsdenken</li> <li>• Verstärkter Einsatz teilnehmeraktivierender Lernformen</li> <li>• Zunahme von methodischem und sozialem Lernen</li> <li>• Rückführung auf bedarfsorientierte Einstellung</li> <li>• Ungebrochene Attraktivität der „White-collar“-Berufe bei Bewerbern</li> <li>• Attraktivitätsverlust bei Produktionsberufen</li> </ul>	

Ergebnisse der Bestandsaufnahme	
<p><u>2. Weiterbildung</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Starke Bedeutungszunahme der betriebspezifischen Qualifizierungsleistungen</li> <li>• Entwicklung vom Seminaranbieter zum Begleiter kontinuierlicher betrieblicher Qualifizierungsprozesse („Lernende Organisation“)</li> <li>• Unterstützung der betrieblichen Prozeßoptimierung durch Schulung, Moderation, Koordinierung</li> <li>• Deutliche Zunahme von Mehrstellenqualifizierung</li> <li>• Lernen am Arbeitsplatz gewinnt zunehmend an Bedeutung</li> <li>• Statistische Teilnahme von ca. 50 % der Beschäftigten</li> <li>• Allgemeine Weiterbildungsprogramme mit Angebotscharakter werden immer stärker ausdifferenziert und z. T. durch Spezialprogramme ergänzt</li> </ul>	

Sicherlich bedürfen in Zukunft die jetzt entwickelten Verfahren für eine möglichst prozeßnahe Qualifizierung von der Bedarfsfeststellung über die Durchführung bis zur Abschlußbewertung und der Dokumentation noch weiterer Verbesserungen. Der Weg der Unternehmen hin zu sich ständig verändernden „lernenden Organisationen“ macht aber deutlich, daß Berufsbildungsfunktionen als Begleiter von Betriebs- und Geschäftsprozessen ganzheitlich ausgelegt sein müssen. Vor allem unter dem Aspekt, die Dienstleistungsfunktion gegenüber Betrieben und Abteilungen zu stärken, sind Lösungen „aus einem Guß“ erforderlich. Dies setzt intensives Zusammenwirken aller Unternehmensfunktionen, insbesondere auch der arbeitsdirektorialen Funktionen (z. B. mit Arbeitsorganisation und Personalplanung) voraus.

## 2. Entwicklungslinien in der beruflichen Erstausbildung der Stahlindustrie

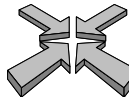
### 2.1 Berufsausbildungstradition

Die Unternehmen der Stahlindustrie waren und sind immer in besonderer Weise der beruflichen Bildung und insbesondere der Ausbildung im dualen System verpflichtet. Dies ist Ergebnis einer Personalpolitik, die auf langfristige Bindung der Belegschaften zielt. Dabei bildete die Erstausbildung lange Zeit den Kern betrieblicher Berufsbildung, ergänzt um ein mehr oder minder ausgeprägtes Weiterbildungsangebot.

Insgesamt sind im Ausbildungsbereich beachtliche Leistungen erbracht worden, die in anderen, auch großindustriell organisierten Branchen keineswegs selbstverständlich gewesen sind. Besonders eindrucksvoll zeigt sich dies in den Anstrengungen seit den 80er Jahren, in denen trotz Strukturanpassungen mit dramatischem Personalabbau qualitativ *und* quantitativ das Angebot in Relation zur Belegschaft über weite Strecken gehalten werden konnte, und an dem damit geleisteten Beitrag zur Strukturentwicklung in montanindustriell geprägten Regionen. Die in diesem Zusammenhang unternommenen Anstrengungen wurden auch vom Fachausschuß 1/87 in der Broschüre „Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung“ dokumentiert.<sup>2</sup>

In der Vergangenheit haben tayloristische Organisationsprinzipien in der betrieblichen Berufsausbildung zu arbeitsteiliger Formalisierung und organisatorischer Verselbständigung geführt, d. h. zu Spezialisierung und Separierung. Besonders deutlich wird dies in den vornehmlich in den 70er Jahren mit erheblichem finanziellen Aufwand errichteten Berufsbildungszentren. Diese waren von ihrer ganzen Anlage, ihrem Aufbau mit dem Schwerpunkt „Erstausbildung“ ausgerichtet. Mit der Orientierung am Ziel möglichst guter Ausbildungsab-

schlüsse wurden im Laufe der Zeit immer mehr Ausbildungsinhalte hier konzentriert, ein „zeittypisches“ Handlungsmuster, um auf angenommene Qualitätsmängel in der „Vor-Ort-Ausbildung“ in den Betrieben zu reagieren.

Berufsausbildungstradition	
<p><b>Tayloristische Organisationsprinzipien haben in der Vergangenheit in der Ausbildung zu Spezialisierung und Separierung geführt.</b></p> <p><b>Schwerpunktmeßgröße waren möglichst gute Prüfungsergebnisse.</b></p>	

<sup>2</sup> Alternativen zur Reduzierung oder Aufgabe der betrieblichen Ausbildung = Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis 18, Düsseldorf 1989. „Dabei wurde sogar die absolute Zahl der Auszubildenden zwischen 1978 und 1985 erhöht. Entsprechend deutlich stieg die Ausbildungsquote (...) im gleichen Zeitraum von 4,4 % auf 6,3 %; bis 1987 war sogar ein Anstieg auf 6,7 % zu verzeichnen.“ (S. 9) „Zwischen 1974 und 1986 war die Anzahl der Beschäftigten um 43,3 % gesunken, zugleich aber die Anzahl der Auszubildenden um 3,2 % gestiegen.“ (S. 11)  
Zum 30. 9. 97 bewegte sich die Ausbildungsquote der westdeutschen Stahlunternehmen bei durchschnittlich 4,5 %.

Zur gleichen Zeit sind in vielen Stahlunternehmen in konkreten Projekten inhaltliche und methodische Reformansätze in der beruflichen Bildung vorangetrieben worden. Diese – sicher durch die Montanmitbestimmung geförderte – Tradition begann hier nicht erst mit der Neuordnung der industriellen Metall- und Elektroberufe, welche von Sachverständigen aus der Stahlindustrie maßgeblich mitgestaltet wurde und in deren Zusammenhang in vielen Ausbildungseinrichtungen Modellversuche durchgeführt worden sind. Ansätze für projektorientierte Ausbildung, die bereits tendenziell den tayloristischen Organisationsrahmen sprengen, finden sich deshalb bereits Mitte der 70er Jahre. So ist das in der beruflichen Bildung der Preussag AG entwickelte „Lehr-/Lernsystem Hobbymaschine“ noch heute in der Literatur als gelungenes Beispiel für solche Ansätze präsent.<sup>3</sup>

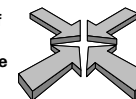
## 2.2 Strukturwandel und Neuorientierung

Will man die Entwicklungen der Funktion „Ausbildung“ in der Stahlindustrie richtig einschätzen, so wird man in Betracht ziehen müssen, daß die betriebliche Berufsausbildung – an der Schnittstelle von Beschäftigungs- und Bildungssystem gelegen – in erster Linie an die Entwicklung der Branche gebunden ist. Die qualitative und quantitative Entwicklung der Belegschaften stellt die wesentliche Einflußgröße auf die Entwicklung der Berufsbildungsfunktion dar. Bei einem Stand von gegenwärtig ca. 100.000 Beschäftigten wird – wie in einem Aufsatz von Günter Geisler kürzlich zu lesen war – das Ziel bei etwa 80.000 Beschäftigten liegen.<sup>4</sup> Damit kann der grundlegende Strukturwandel der Stahlindustrie zwar noch nicht als abgeschlossen, aber immerhin als recht weit vorangekommen bezeichnet werden.

Die hohen absoluten Ausbildungszahlen in den 70er und 80er Jahren, die den eigenen Bedarf zum Teil weit überstiegen, konnten bei fortschreitendem Belegschaftsabbau nicht durchgehalten werden. Die meisten Unternehmen sind heute zu einer bedarfsorientierten Ausbildung zurückgekehrt.<sup>5</sup> Dies bedeutet – wie in anderen, größeren industriellen Bereichen auch –, daß sich die Zahl der Auszubildenden an der jeweiligen Belegschaftsstärke orientiert, allerdings mit dem erkennbaren Bemühen, diesen Bedarf großzügig auszulegen. Typischerweise beträgt der durchschnittliche Anteil aller Auszubildenden an den Belegschaften gut 4 % bis ca. 6 %. Bedarfsorientierte Ausbildung erlaubt es i. d. R., die Auszubildenden nach Abschluß ihrer Ausbildung in ein Arbeitsverhältnis zu übernehmen, wenn auch nicht unbedingt gleich unbefristet bzw. in eine Beschäftigung, die dem erlernten Beruf entspricht.

### Strukturwandel und Neuorientierung

**Rückkehr zu einer stärker am Bedarf orientierten Ausbildung mit einer durchschnittlichen Ausbildungsquote von ca. 4 – 6 %.**



Für die Zukunft ist mit einer Zunahme der Ausbildungszahlen angesichts weiterer Stellen- und Personalreduzierungen kaum zu rechnen. Der voraussichtlich längere Verbleib älterer Fachkräfte in den Betrieben wird von den Bildungsbereichen verlangt, „alternde Belegschaften“ fachlich für die Bewältigung sich dynamisch entwickelnder Arbeitsanforderungen fit zu halten und einen Transferprozeß von Erfahrungswissen – der Älteren zu den Jüngeren – zu organisieren.

Der längere Verbleib im Erwerbsleben bei gleichzeitig angestrebter Verringerung der Stammbesellschaften bedeutet vor allem einen über Jahre hinweg geringen bzw. rechnerisch sogar keinen Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften (Thyssen Krupp Stahl übernimmt z. Z. unbefristet die branchentypisch ausgebildeten und persönlich geeigneten Verfahrensmechaniker sowie die 15 „Jahrgangsbesten“). Auch vor diesem Hintergrund ist es eine nicht zu unterschätzende Leistung der Stahlindustrie, daß sie bei allen wirtschaftlichen Schwierigkeiten zu keiner Zeit einen Ausstieg aus der Berufsausbildung betrieben hat.<sup>6</sup>

Dies liegt zum einen in der langen und intensiven Ausbildungstradition begründet. Wichtiger noch ist aber die Einsicht, daß bei einem Rückzug aus der Ausbildungsfunktion eine langjährig gewachsene Kompetenz aufgegeben wird, die sich auf Ausbildungspersonal, Ausbildungsstätten, Ausstattung etc. bezieht und daß es eines mehrjährigen Vorlaufes bei der Wiederaufnahme der Funktion bedarf (Rekrutierung und Qualifizierung geeigneten Personals, 3,5jährige Ausbildungsdauer). Darüber hinaus ist das Beibehalten der Ausbildungsfunktion sicherlich auch der Erkenntnis zu verdanken, daß kapitalintensive Technologien einen qualifizierten Personalstamm benötigen. Diese hohe Kapitalintensität bedingt lange Amortisationszeiten der Anlagen, die „Performance“ der Produktion ist somit in erheblichem Maß vom anlagenspezifischen Erfahrungswissen der Mitarbeiter abhängig, die am besten und kostengünstigsten durch eigene innerbetriebliche Ausbildung zu rekrutieren sind. Da sich die Nutzenfrage aber immer wieder neu stellt, bedurfte es in der Vergangenheit (und bedarf es auch in Zukunft) weiterer Anstrengungen, die Funktion Ausbildung so zu optimieren, daß sie sich primär als Nutzen- und nicht als Kostenfaktor in die Wertschöpfungskette einreicht.

3 Der offizielle Titel des Ende der 70er Jahre durchgeführten Modellversuchs war: „Entwicklung und Erprobung eines lernzielorientierten Diagnose- und Stützsystems“. Vgl. Ruttluff, Joachim: Selbständiges Lernen, Arbeiten mit Leittexten, Weinheim, Basel 1992, S. 19 ff.

4 Geisler, Günter: Ansätze zur Beschäftigungssicherung durch neue Formen industrieller Organisation als Alternative zur bisherigen Vorruhestandsregelung in der deutschen Stahlindustrie, in: Sozialer Fortschritt, 8/1997, S. 179.

5 Die Dimensionen dieser Entwicklung lassen sich beispielsweise anhand der Preussag Stahl AG plastisch nachvollziehen: Preussag hatte in den 70er Jahren noch eine Belegschaftsstärke von ca. 20.000, welche sich auf weniger als 9.000 im Jahre 1996 reduzierte. Auch die Zahl der jährlich neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge sank von max. 410 auf ca. 150 zur Zeit (1997). Im Sinne einer strikten Bedarfsorientierung will man auch in der Lage sein, den Auszubildenden nach erfolgreicher Ausbildung die Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis - quasi - zu garantieren.

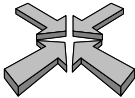
6 Selbst die Aufgabe ganzer Produktionsstandorte bedeutete in der Regel nicht das Aus für die dortige Berufsbildung. In einigen Fällen bot sich die Chance, die Berufsbildung weitgehend unabhängig vom Mutterunternehmen rechtlich zu verselbständigen. Im Interview beim *Bildungswerk Witten/Hattingen* (BWH) wurde allerdings wiederholt auf die besonderen Rahmenbedingungen des eigenen Erfolges verwiesen. So habe man einen besonderen politischen Rückenwind gehabt und sich im südlichen Ruhrgebiet frühzeitig etablieren können.

Vergleichbares gilt für die *Georgsmarienhütte* bei Osnabrück. Sie hat auch unter schwierigsten wirtschaftlichen Bedingungen an einer eigenen Berufsbildung festgehalten und sich um eine Übernahme der Auszubildenden bemüht. Bis Mitte 1996, als die angestrebte Sollstärke von ca. 1.250 Beschäftigten erreicht war, war an eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung kaum zu denken. Das Osnabrücker Schwesterwerk mit ehemals ca. 4.500 Beschäftigten ging 1984 in den Schmiedewerken Krupp Klöckner auf, die 1990 als Teil der VSG weitergeführt wurden. Zu diesem Zeitpunkt wurde auch die Berufsbildung als Berufsbildungszentrum (BZO) rechtlich verselbständigt, um die Ausbildungskapazitäten möglichst weitgehend für die Region zu erhalten. Mit dem Konkurs der VSG im Jahr 1994 stand auch das BZO zur Disposition. Die hauptberuflichen Mitarbeiter des BZO sind von der GM-Hütte übernommen worden. (Hier wurde im Mai 1995 eine Berufsbildungsgesellschaft als personenlose Gesellschaft gegründet, mit dem Zweck, Aufträge von Externen einzuwerben und durchzuführen.) Die Vorgabe war (und ist), daß die Ausbilder durch Fremdmaßnahmen finanziert werden müssen.



## 2.3 Konsequenzen für die Berufsausbildung – Prozeßunterstützung

Der strukturelle Anpassungsprozeß in der Stahlindustrie verlangt veränderte Qualifikationen.

Konsequenzen für die Berufsausbildung	
<p><b>Ausbildung muß einen deutlichen Bezug zur Wertschöpfungskette nachweisen.</b></p> <p><b>Dies ist nur durch die Unterstützung betrieblicher Prozesse möglich.</b></p>	

Als Konsequenz aus dieser Erkenntnis und zeitgleich mit dem Ende der „Ausbildung über Bedarf“ verlagerte sich in allen Unternehmen der Schwerpunkt der Berufsbildungsarbeit. Für die Ausbildungsfunktion bedeutete dies neben unvermeidlichen quantitativen Einschnitten vor allem eine qualitative Neuorientierung. Statt des Schwerpunktes „Orientierung an Prüfungsordnungen“ rücken jetzt die betrieblichen Anforderungen mehr in den Vordergrund – natürlich ohne dabei den Blick auf den Prüfungsabschluß mit möglichst guter Note zu verlieren. In der

Vielzahl der unterschiedlichen Ansätze läßt sich heute als gemeinsame Leitlinie deshalb die **Unterstützung der betrieblichen Prozesse** ausmachen. Dies bedeutet eine Ausrichtung der Ausbildungsarbeit an den betrieblichen Geschäfts- und Produktionsprozessen. Konkret: Der Trend geht zur systematischen Vorbereitung auf betriebliche Anforderungen, verbunden mit einer deutlichen Intensivierung und Verlängerung der „Vor-Ort-Einsatz-/Erfahrungszeiten“. Parallel dazu werden Ausbildungsinhalte und Lernorte, an denen sie vermittelt werden, enger aufeinander abgestimmt, um Qualitätsverluste und Schmalspurausbildung zu vermeiden, die ansonsten durch zu starke Berücksichtigung von Betriebsinteressen entstehen könnten.

### 2.3.1 Entwicklung des Lernortes Betrieb

Was unter *betrieblicher* Orientierung verstanden werden soll, läßt sich in der Erstausbildung z. B. an der durchgängig zu beobachtenden Ausweitung der im Betrieb verbrachten Ausbildungszeiten, insbesondere der gewerblichen Auszubildenden darstellen.<sup>7</sup> Heute beträgt der Anteil der reinen im Betrieb verbrachten Ausbildungszeit in den industriellen Metall- und Elektroberufen zwischen 25 und 35 %. Vor noch nicht allzu langer Zeit hätte dies – auch oder gerade bei Berufsbildnern – schnell den Verdacht von Qualitätsverlust provoziert. Die Trendwende zeigt sich darin, daß heute Ausbildung an den drei Lernorten, und zwar in *Ausbildungszentren/-werkstätten* und *Betriebseinsatz* gemeinsam mit den schulischen Ausbildungsabschnitten in der *Berufsschule* deutlich aufeinander abgestimmt werden. Gleichzeitig helfen Ausbildungsblöcke die betriebliche Ausbildungszeit intensiver gestalten zu können.

Die Entwicklung von mehr oder minder „inselhaften“ Ausbildungszentren zu Dienstleistern mit deutlichem Bezug zur Wertschöpfungskette im Unternehmen ist nur denkbar mit einer Organisationsstruktur der Berufsbildungsabteilungen, die dynamische Prozesse zuläßt. Natürlich gehört dazu ein neues Selbstverständnis der

<sup>7</sup> In der kaufmännischen Ausbildung wird traditionell stark betriebsbezogen ausgebildet.

Berufsbildner. Zur Ausbildung gehört damit zwangsläufig die permanente Aktualisierung der Kenntnisse über die betrieblichen Einsatzorte und die dortigen Arbeitsbereiche. Dies kann nur über ständigen Kontakt zu den Mitarbeitern in den Betrieben erreicht werden. In der Konsequenz sind hauptberufliche Ausbilder heute weit öfter als in den 70er und 80er Jahren in den Betrieben. Der direkte Kontakt der Arbeitsebenen, sozusagen von Meister zu Meister, macht in der heutigen Praxis einen erheblichen Teil der betrieblichen Orientierung der Berufsausbildung aus. Ausbilder haben damit vielfältige Aufgaben und werden auch zusätzlich immer mehr in die Verantwortung genommen (Arbeit in Ausschüssen und im Prüfungswesen der Kammern; Koordination zwischen den Lernorten Betrieb, Berufsschule, Bildungszentrum; Tätigkeiten auch in der Weiterbildung).

Die nebenberuflichen Ausbilder im Betrieb (die betrieblichen Ausbildungsbeauftragten) haben ebenfalls heute eine stärkere Bedeutung. Auch hier ist der Anspruch auf fachliche und pädagogische Professionalität bei den „Nebenberuflichen“ gewachsen. Ausbildungsbeauftragte müssen für ihre Aufgabe qualifiziert und motiviert sein bzw. werden. Betriebliche Ausbildung gelingt nur, wenn die Funktion der Ausbildungsbeauftragten als Teil ihrer Gesamtaufgabe – und damit natürlich auch von ihren Vorgesetzten – akzeptiert und aktiv gefördert wird. „Wenn der Chef einfach jemanden bestimmt, gibt es Probleme.“<sup>8</sup> Wichtig ist vor allem auch das Zusammenspiel zwischen den Haupt- und den Nebenberuflern in der Ausbildung.<sup>9</sup>

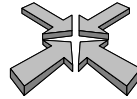
Das Ziel, möglichst viel Ausbildungszeit in den Betrieb zu verlagern, beginnt in der Ausbildungspraxis damit, daß viel mehr Sorgfalt darauf verwandt wird, die Auszubildenden auf ihren betrieblichen Einsatz vor- und nachzubereiten, um sie so in anspruchsvolle Arbeiten vor Ort besser integrieren zu können.

Gute Lernerfolge sind zu erreichen, wenn Auszubildende gezielt in „Echtaufträge“ eingebunden werden (z. B. bei der Inbetriebnahme neuer Aggregate beteiligt werden und/oder gemeinsam mit den

Facharbeitern aus den Betrieben an der Schulung und Einarbeitung an neuen Aggregaten und Anlagen teilnehmen). Dies kann auch in Form gemeinsamer Projekte mit den Betrieben geschehen (so in Dillingen und Duisburg, in Salzgitter sind entsprechende Projekte in Planung). All diese Aufträge haben die Gemeinsamkeit,

<sup>8</sup> Interview Dillinger Hütte

<sup>9</sup> So ist bei den Stahlwerken Bremen die Teambildung und gemeinsame Qualifizierung von haupt- und nebenberuflichen Ausbildern zu einem entscheidenden Ansatzpunkt zur Umsetzung der mit der Neuordnung verbundenen fachlichen Lernziele sowie der Förderung der sozialen, personalen und innovativen Kompetenz bei den Auszubildenden gemacht worden. Ziel eines entsprechenden Modellversuchs war es, den Lernort Betrieb systematisch zu fördern, um z. B. die Funktionsweise, Wartung und Instandhaltung von Aggregaten zu veranschaulichen und das Verständnis für komplexe Zusammenhänge zu erhöhen. Ausgehend vom zentralen Stellenwert des Lernortes Betrieb wurde im Modellversuch erprobt, die lernortübergreifende Kooperation mit der Lehrwerkstatt und der Berufsschule (an den Teamsitzungen und der Teamqualifizierung nahmen auch Berufsschullehrer teil) konsequent zu entwickeln. Siehe auch: Ehrlich, Klaus; Heier, Joachim: Arbeiten und Lernen im Ausbilderteam, Abschlußbericht über den Modellversuch „Kontinuierliche und kooperative Selbstqualifizierung der Ausbilder in der industriellen Berufsausbildung“ bei der Klöckner Stahl GmbH, Bremen 1994. Auch in einem zweiten Modellversuch der Bremer Hütte ist der betriebliche Prozeß in den Produktionsbetrieben und dessen intensives Kennenlernen durch die Auszubildenden zum Ausgangspunkt der kaufmännischen Auszubildenden gemacht worden: „Modellversuch zur Vermittlung innovatorischer und modernisierter fachlicher Qualifikation in der kaufmännischen Berufsbildung.“

Entwicklung des Lernortes Betrieb	
<p><b>Prozeßunterstützung durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• deutliche Intensivierung der betrieblichen Ausbildungszeiten</li> <li>• Intensivierung der Kontakte Ausbilder – Betrieb</li> <li>• Professionalisierung der nebenberuflichen AusbilderInnen</li> </ul>	

daß sie nicht nur Ernstcharakter tragen, sondern auch erheblich zur Nutzenstiftung von Ausbildung – sowohl beim Auszubildenden selbst als auch beim Unternehmen – beitragen. Sie helfen die Ausbildungsbereiche als Partner im Unternehmen zu begreifen und zu akzeptieren.

Ein anderer Weg, Ausbildung möglichst nah an die Betriebe zu bringen, ist das Einrichten von speziellen Bereichen für die Aus- und Weiterbildung in den Betrieben. Häufig werden auch Produktionsvorgänge des Betriebes in einer für das Erlernen der wichtigsten Fertigkeiten geeigneten Form „nachgestellt“. Eine solche *Lerninsel* ist im Instandhaltungsbereich (Hauptwerkstatt) der Preussag Stahl AG eingerichtet worden und wird vor Ort von hauptberuflichen Ausbildern betreut. Die Lerninsel dient gleichermaßen der Ausbildung wie der Fortbildung der Facharbeiter. Die Separierung von Prozessen zu Ausbildungszwecken hat in der Stahlindustrie jedoch deutlich Grenzen. Während man z. B. in der Automobilindustrie parallele „Produktionsstränge“ mit Montagearbeiten neben dem eigentlichen Produktionsfluß organisieren kann, ist dies in der Stahlindustrie technisch nur schwer möglich. Bei Preussag (bzw. der PPS) wird ein Forschungsvorhaben geplant, in dem man versuchen will, entsprechende Prozeßsteuerungssimulationen zu erarbeiten.<sup>10</sup>

Zur Intensivierung der Ausbildung wurde bei der Thyssen Stahl AG ein *Lernbüro* in der kaufmännischen Berufsbildung eingerichtet. Verfahrensmechaniker simulieren mit Hilfe von PC-Programmen Produktionsvorgänge, Prozeßleitelektroniker arbeiten im Bildungszentrum an Leitstrecken mit ebenfalls simulierten Echtdateien.

### 2.3.2 Anspruchsvolle Aufträge für die Ausbildungseinrichtungen

Anspruchsvolle Aufträge in die Ausbildungseinrichtungen zu holen, ist im Prinzip nicht neu. Ausbildungswerkstätten haben traditionell immer schon Aufträge für Betriebe ausgeführt. Nur handelte es sich dabei oft um Arbeiten, mit denen sich Produktions- bzw. Erhaltungsbetriebe nicht belasten wollten. Oft waren solche Aufträge nur von begrenztem berufspädagogischen Wert.

Ganzheitliche Aufgaben mit Planung, Fertigung und nachlaufender Kontrolle sind gut geeignet. Für die Ausbilder gewinnen dabei Planungs- und Koordinationsaufgaben an Bedeutung, und sie müssen lernen, Ausführungsverantwortung an die Gruppe und den einzelnen zu delegieren. Dazu gehören Vorbereitung und Durchführung in integrierten Lerngruppen über die Berufsgrenzen hinweg. Ergänzt wird dies in den höheren Ausbildungsjahren durch integrierte Teams, die auch Verantwortung übernehmen (z. B. für die Instandhaltung der Ausbildungswerkstatt; Beispiele bei Preussag Stahl AG, Thyssen Stahl AG).

So ist es beispielsweise der Ausbildungswerkstatt der Dillinger Hütte mit viel Überzeugungsarbeit gelungen, eine Hydraulikstation aufzubauen, in der Teile der Servo- und Proportionalventile der Betriebe überholt, das heißt gesäubert, kalibriert und justiert werden. Bei Thyssen Stahl errichteten Auszubildende z. B. ein elektronisch gesteuertes Analysesystem für Gasmessungen, oder sie erarbeiteten eine SPS-Steuerung für Koksgrusräume, mit der Koksgrusreste in der Kokerei automatisch abgeräumt werden können.

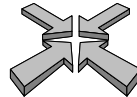
<sup>10</sup> Die Berufsbildung der Preussag Stahl AG hat in der kaufmännischen Ausbildung bereits mit dem Modellversuch KOSA an einer Simulation von EDV-Geschäftsprozessen gearbeitet. Hier stellte sich das Problem ähnlich, da sich in einem integrierten EDV-System, wie z. B. SAP, keine „Überbuchungen“ durchführen lassen.

### 2.3.3 Gestiegene Ansprüche an die Ausbildungseinrichtungen

Wenn man versucht, betriebliche Ausbildungszeiten zu erhöhen und berufspädagogisch interessante Produktionsaufträge zu akquirieren, so muß in der verbleibenden Zeit in den Berufsbildungszentren möglichst effektiv Grundlagen- und Fachqualifizierungsarbeit – unter Einschluß des Erarbeitens von Schlüsselqualifikationen – geleistet werden.

Mit lehrgangsorientierten Methoden, mit Unterweisungen und der 4-Stufen-Methode allein ist dies nicht mehr zu bewältigen. Soziale Lernformen und Methoden gehören heute selbstverständlich dazu (bei der Thyssen Stahl AG erleben alle Auszubildenden im Rahmen eines innerbetrieblichen Schulungsprogramms die Vorteile teamorientierter Arbeitsformen). Lernen findet sowohl in der Gruppe als auch in Einzelarbeit statt, oft unterstützt durch Selbstlernmedien.

Dieses Vorgehen wird unterstützt durch einen veränderten räumlichen Aufbau der Ausbildungseinrichtungen, z. B. durch eine zumindest teilweise Aufhebung des starren Werkstattprinzips bei der Anordnung der Maschinen. So hat man in Duisburg bei Thyssen Stahl Gruppenarbeitsplätze mit entsprechender Anordnung der Werkzeugmaschinen mit dem Ziel eingerichtet, die soziale Kompetenz der Auszubildenden bei der selbständigen Planung, Durchführung und Kontrolle von Arbeiten weiter zu stärken. In Dillingen werden Maschinen um einen zentral gelegenen, mit schlichten Tischen ausgestatteten Bereich gruppiert, welcher in der Regel zum Planen und Projektieren benutzt wird. Die Anordnung ist nicht mehr primär an der Gleichartigkeit der Maschinen orientiert, sondern folgt dem Gedanken integrierter Lernfelder.

<b>Veränderte Ausbilderrolle</b>	
<p><b>Veränderte Ausbilderrolle durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verstärkte Kooperation mit nebenberuflichen Ausbildern</b></li> <li>• <b>Projekte in der Ausbildung</b></li> <li>• <b>Teamarbeitskonzepte über Berufsgrenzen hinweg</b></li> <li>• <b>Akquise anspruchsvoller Aufträge in den Betrieben</b></li> </ul>	

In den meisten Fällen sind allerdings die schlosserischen und die elektrotechnisch orientierten Berufe in den Ausbildungseinrichtungen fachlich voneinander getrennt. Jedoch gibt es auch bei räumlicher Trennung immer wieder auch berufsübergreifende Phasen. Die Weiterentwicklung und das Schaffen einiger Berufsbilder (z. B. IT-Berufe, Mechatroniker) wird aber auch hier auf kurze Sicht zu einem verstärkten Handeln führen.

### 2.4 Bewerberpotential

Jugendliche treffen ihre Berufswahlentscheidung nach den Beschäftigungsaussichten. In einer durch Belegschaftsabbau und Strukturkrise gekennzeichneten Branche ist grundsätzlich von geringerer Attraktivität auszugehen. Die Situation differiert dabei je nach der wirtschaftlichen Entwicklung und der Stellung des jeweiligen Unternehmens am Standort sowie der Situation am lokalen Arbeitsmarkt: Während beispielsweise die Dillinger Hütte der regional dominierende industrielle Arbeitgeber ist, gibt es in Bremen in Form großer Werke der

Automobil- und Luftfahrtindustrie potente Konkurrenten. Hilfreich für die Sicherung des Bewerberpotentials ist dabei auch die Tradition der Rekrutierung des Nachwuchses aus der Belegschaft mit dem Ziel, durch eine hohe Bindung an das Unternehmen eine Kernbelegschaft zu erhalten.

In den Bewerberzahlen wird auch die unterschiedliche Attraktivität der Berufe deutlich. Die Zahlen belegen an allen Standorten eindeutig das besondere Interesse an kaufmännischen und technischen Angestelltenberufen gegenüber den gewerblichen Berufen. Unter den gewerblichen Berufen sind vor allem die Elektroberufe begehrt. Eindeutig zurück steht demgegenüber der Beruf des Verfahrensmechanikers. Die bisher mangelnde Attraktivität des Verfahrensmechanikers ist an vielen Standorten zum Problem geworden. Das Berufsbild des Verfahrensmechanikers wurde zwischenzeitlich reformiert, vor allem auch im Hinblick auf eine integrierte anlagenbezogene Ausbildung, die nicht nur produktions- und qualitätsspezifisch, sondern auch erhaltungsorientiert ausgerichtet ist. Die Thyssen Stahl AG (und ebenso die neue Thyssen Krupp Stahl AG) stellt deshalb nach wie vor Verfahrensmechaniker – allerdings nur mit guter Vorqualifikation – zur Ausbildung ein, die nach Ausbildungsende bei persönlicher Eignung auch übernommen werden. Auf der Georgsmarienhütte gelang es bisher nicht, für diesen Beruf Bewerber zu finden, so daß man ersatzweise Industriemechaniker ausbildet, die zusätzlich noch branchentypisch qualifiziert werden. Auch in Bremen würde man gern wieder stahtypisch ausbilden, ist sich aber bewußt darüber, daß dies nur schwierig am Markt durchzusetzen ist. Preussag Stahl hat sich entschlossen, die Ausbildung von Verfahrensmechanikern aufzugeben. Die neuen Berufe (z. B. IT-Berufe, Mechatroniker) beinhalten in der Praxis eine Tendenz zur Integration z. B. der Instandhaltungsfunktionen. Sicherlich wird damit auch die Attraktivität der Berufsausbildung in der Stahlindustrie gesteigert werden können.

Ein großer Teil der Gesprächspartner plädierte deutlich dafür, lieber weniger Berufe mit breiter Grundlagenkompetenz (unter Einschluß von Methoden- und Sozialkompetenz) auszubilden und notwendige fachliche Spezialisierung durch anschließende Weiterbildung zu erreichen.

Im Grunde sind die Ausbildungsberufe für Bewerber aller Schulabschlüsse offen. Deshalb sind die Auszubildendengruppen nach Vorbildung heterogen zusammengesetzt. In nahezu allen Ausbildungseinrichtungen gibt es Ausdifferenzierungen, die sowohl *Zusatzqualifikationen* (Datenverarbeitung, Führerschein für flurgesteuerte Krane, Schweißprüfung nach EN 287/1, Brand- und Atemschutzlehrgänge, Fremdsprachen – zum Teil auch mit externen Prüfungen verbunden) vermitteln als auch spezielle, begleitende *Fördermaßnahmen* für schwächere Auszubildende anbieten.

Für alle Berufe gilt übereinstimmend, daß die Anforderungen zwischenzeitlich so gewachsen sind, daß höhere Schulabschlüsse nahezu als unabdingbar angesehen werden. An vielen Standorten ist deshalb auch der Trend zu beobachten, daß sich zunehmend Fachoberschulabsolventen für eine Ausbildung in verkürzter Zeit bewerben.

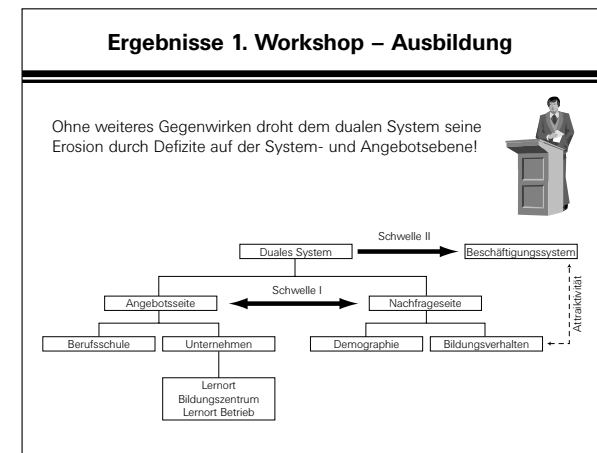
## 2.5 Entwicklungsperspektiven der betrieblichen Berufsbildung – ein Reformprozeß mit offenem Ausgang (Workshopergebnisse)

Die Debatte um die Krise des dualen Systems ist im Kern eine quantitative Angebotskrise und damit eine Frage der Kosten bzw. der Finanzierung. Insbesondere die Industrie bietet in den letzten Jahren entsprechend dem Trend im Beschäftigtenbereich weniger Lehrstellen an. Dramatische Rückgänge des Lehrstellenangebots

haben auf Dauer Einfluß auf die Attraktivität der dualen Ausbildung insgesamt und damit mittel- und langfristig auch auf das Bewerberverhalten. Kaum beachtet werden in dieser Diskussion dagegen die von vielen Unternehmen ausgehenden innovativen Entwicklungen in der Ausbildung, insbesondere solche, die darauf angelegt sind, Handlungskompetenz zu fördern. Dabei sind operative Konzepte für zentrale Begriffe wie „Schlüsselqualifikationen“ bzw. „Arbeitsprozeßkompetenz“ gerade in der Stahlindustrie entwickelt und umgesetzt worden. Wenn es darum geht, die innovativen Entwicklungen in Teilen des dualen Systems zu sichern und für das Bildungssystem nutzbar zu machen, so ist eine an Qualität und Flexibilität orientierte Debatte überfällig.<sup>11</sup>

In einem ersten Workshop des FA 3/96 im Juni 1997 wurden einige Aspekte der neuen Entwicklungen auf dem Ausbildungssektor mit dem Bielefelder Bildungsökonom Prof. Dr. Timmermann ausführlich diskutiert.<sup>12</sup> Die Position von Prof. Timmermann faßt – gegenüber anderen Kritikern des dualen Systems – die Entwicklungsmöglichkeiten der beruflichen Bildung in Form von Szenarien sehr konkret. Er geht von folgenden Grundüberlegungen aus:

- die Arbeitswelt wird immer stärker entberuflicht, d. h. Inhalte der Ausbildung und der anschließenden Beschäftigung klaffen immer stärker auseinander
- der Berufsschulunterricht ist zu theorieelastig und zum Teil von mangelhafter Qualität (fehlende Lehrerfortbildung, kaum junge Lehrkräfte)
- die hohen Ausbildungsanforderungen grenzen Problemgruppen leistungsmäßig aus
- es bestehen oft nur geringe Aufstiegsmöglichkeiten für Absolventen des dualen Systems durch Überbetonung des „Königswegs Studium“ (Akademisierung der Berufswelt)
- das traditionell hohe Ausbildungsbewußtsein im Management geht immer öfter durch kurzfristiges Kosten-Nutzen-Denken verloren
- für ein Ausbildungsplatzangebot gibt es keine Bestandsgarantien.



11 Fragestellungen in diesem Sinne wären etwa: Wie könnte ein ordnungspolitischer Rahmen beschaffen sein, der mehr Flexibilität in der Erstausbildung ermöglicht und integrierte Formen der Aus- und Weiterbildung fördert? Lassen sich Berufsbildungsstandards, analog z. B. zu den durch die EFQM beschriebenen Prozeß-, Struktur- und Ergebnisqualitäten, im Sinne eines Managementsystems definieren?

12 Zur Tagung vgl. Marcus Mogk, Zwischen Reform und Erosion, in: Die Mitbestimmung 9/1997, S. 29 ff. Prof. Timmermann hat die Szenarien in zwei Gutachten ausführlich dargestellt. Vgl.: Timmermann, Dieter: Anreizsysteme für ausbildende Unternehmen, Gutachten im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft und Mittelstand, Technologie und Verkehr des Landes NRW, Bielefeld 1996, (Manuskript), S. 8 ff; ders.: Wie müßte ein zukunftsfähiges Gesamtsystem beruflicher Aus- und Weiterbildung im Jahre 2015 konkret aussehen? Gutachten für die Akademie für Technikfolgenabschätzung im Rahmen des Projekts „Das Potential erneuerbarer Ressourcen in Baden-Württemberg/Humanressourcen“ (Projekt 64/92), Bielefeld, o.J. (Manuskript), S. 14 ff.

Vor diesem Hintergrund entwickelt Prof. Timmermann sein „Erosionsszenario“. Wesentliche Gesichtspunkte dieses – auch aus seiner Sicht – eher pessimistischen Entwicklungspfades sind:

1. Der Rückgang des Ausbildungsplatzangebotes setzt sich beschleunigt fort; im Jahr 2010 ist in den industriellen Großbetrieben die duale Ausbildung erodiert.
2. „Training-on-the-job“ wird das Ausbildungsmodell der Großbetriebe, die z. B. auf Absolventen der Vollzeitbildungsgänge an Berufsschulen zurückgreifen.
3. 50 – 60 % eines Altersjahrgangs werden das Abitur ablegen und im Beschäftigungssystem die Nichtakademiker verdrängen.
4. Lernschwächere – vor allem Jugendliche ohne Bildungsabschluß – werden immer weniger Ausbildungschancen haben.
5. Das duale System wird wieder das Ausbildungssystem des Handwerks und der Kleinbetriebe.

## Ergebnisse 1. Workshop – Ausbildung

### Defizite auf der Systemebene

- „Königsweg“ Studium
- Ausbildungsplatzabbau im Dualen System
- Arbeitsplatzabbau für Absolventen des Dualen Systems
- Traditionelles Berufskonzept als Basis des Dualen Systems wird in Frage gestellt
- Bedeutungszuwachs der Weiterbildung gegenüber Ausbildung
- Höhe der Kosten im europäischen Vergleich (Konkurrenz: vollzeitschulische Ausb.)



### Defizite auf der Angebotsebene

- Mangelhafte Kooperation Berufsschule – Betrieb
- Theorielastigkeit des Berufsschulunterrichtes
- Mangelnde Differenzierung des Berufsschulunterrichtes hinsichtlich Vorbildung/Leistung
- Übernahmeproblematik nach Ausbildungsende (Schwelle II)
- Hohe Anforderungen grenzen Problemgruppen aus
- Diskrepanz zwischen Ausbildungsinhalten und benötigten Arbeitsplatzqualifikationen

Als Alternative zu diesem Negativszenario hat Prof. Timmermann ein „Reform-szenario“ entwickelt, welches allerdings nur unter erheblichen politischen Anstrengungen aller Verantwortlichen eine Chance zur Realisierung besitzt. Es geht ebenfalls vom Rückzug der Großbetriebe aus der traditionellen Erstausbildung im dualen System aus. Diese Entwicklung wird aber durch die Dualisierung vieler Bildungsgänge im tertiären Bereich in Verbindung mit Fach-, Fach-

hoch- und Hochschulen kompensiert und ergänzt um eine viel stärker systematisierte und modularisierte Weiterbildungslandschaft. Dieses Szenario setzt neben einer Fondsfinanzierung die Bereitschaft der gesellschaftlichen Gruppen zum Konsens in grundlegenden Fragen der Berufsbildung und die Kooperation von Betrieben und staatlichen Bildungsträgern voraus, welche auch für den Bereich der Weiterbildung ordnungspolitisch zu flankieren wären.

Weitere Überlegungen zur Stabilisierung des dualen Systems gehen gegenwärtig in zwei Richtungen. Eine Variante lautet „Verkürzung der Erstausbildung“ zugunsten später zu realisierender Weiterbildungsphasen. Dabei wird eine breit angelegte Grundbildung durch berufsfeldspezifische Fertigkeiten und Kenntnisse ergänzt. Der Ansatz geht davon aus, daß traditionelle Ausbildung der „Entberuflichung“ der Arbeitswelt und dem rasanten Anforderungswandel in den Betriebs- und Geschäftsprozessen kaum mehr gerecht werden kann. Deshalb werden an die Ausbildungszeit betriebsnahe Weiterbildungsphasen angesetzt, die – modular aufgebaut – sich ebenfalls zu einem „Berufsbild“ ergänzen. Für diese Weiterbildungszeiten muß über tariflich oder gesetzlich abzusichernde Ansprüche nachgedacht werden.

Als zweite Variante wird, vor dem Hintergrund der allenthalben zu beobachtenden Verlängerung betrieblicher Einsatzzeiten, eine Beibehaltung möglichst langer Ausbildungszeiten diskutiert. Diese sollten allerdings mit einer stärkeren inhaltlichen Differenzierung und Ausrichtung auf neue, betrieblich verlangte Qualifikationen verknüpft werden (was allerdings nur dann Sinn macht, wenn diese Qualifikationen im übrigen Bildungssystem anerkannt werden). Ziel wäre bei dieser Variante eine möglichst paßgenau an den Bedürfnissen der Einsatzorte orientierte Ausbildung unter Beibehaltung der relativ günstigen Ausbildungsvergütungen.

Unter dem Gesichtspunkt der gewünschten Stabilisierung des dualen Systems herrschte Einigkeit unter den auf der Tagung anwesenden Experten, daß dynamische Unternehmen eine gesunde Altersstruktur brauchen, d. h. ein Mix von berufserfahrenen älteren Mitarbeitern und jungen Kräften, die mit neuen Ideen und neuer Lernmotivation die Zukunft gestalten. Die Berufsbildungsabteilungen sichern dabei neben der Erstausbildung auch methodisch-didaktisch die Übertragung des Erfahrungswissens ab. Bereits heute – so wurde in der Diskussion deutlich – kann berufliche Erstausbildung im Vergleich zu anderen Formen der Nachwuchssicherung Schritt halten. In allen Fällen ist aber die eingangs aufgezeigte Prozeßorientierung der Ausbildung, d. h. die Ausrichtung auf die jeweils konkreten betriebsbezogenen Inhalte, Abläufe und Aggregate der alles entscheidende Schlüssel für den Erfolg. Nur wenn Ausbildung den Nutzen für die Betriebe und damit mittelbar für die gesamte Wertschöpfungskette verdeutlichen kann, wird auch in der Stahlindustrie eine bewußtere Entscheidung der Unternehmen zur Stabilisierung eines zukunftsorientierten Ausbildungssystems und der Ausbildungsquoten möglich sein.

Unabhängig von der Zukunft des dualen Ausbildungssystems wird es mit Blick auf die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen wichtig bleiben, die gerade gewonnenen pädagogischen und ökonomischen Qualitäten des Lernorts Betrieb nicht nur für die Ausbildung zu sichern, sondern auch für weitere Bildungsmaßnahmen fruchtbar zu machen. So könnte – durchaus im Sinne von Timmermanns „Reformszenario“ – an eine weitere Dualisierung von (Aus-)Bildungsgängen auch außerhalb des dualen Systems als Perspektive für ein reformiertes Bildungswesen gedacht werden. Voraussetzung wäre jedoch eine enge Zusammenarbeit von Betrieben mit Schulen und Hochschulen, die bildungspolitisch zu stützen wäre.<sup>13</sup>

Im Rahmen des Workshops wurde auch das Verhältnis Betrieb – Berufsschule thematisiert. Im Rahmen der dualen Ausbildung bemühen sich die Stahlunternehmen seit langem um gute Kooperationsbeziehungen zu den Berufsschulen, allerdings mit unterschiedlichem Erfolg.<sup>14</sup> Dies gilt u. a. für die Stahlwerke Bremen, die durch die Einbeziehung von Lehrern in die angesprochenen Modellversuche ihre Beziehungen zu den Berufsschulen erheblich verbessern konnten. Auf den „Runden Tisch“ mit dem Technisch Gewerblichen Berufsbildungszentrum der Dillinger Hütte und Industriebetrieben und dessen Entwicklungsmöglichkeiten wurde ebenfalls bereits hingewiesen. Auch bei der Thyssen Stahl AG bestehen langjährige enge Kooperationsbeziehungen, die mittlerweile über den Bereich der Erstausbildung hinausgehen. Die dortige technische Berufsschule ist bei-

<sup>13</sup> Bei den Größter Stahlwerken wurden sehr gute Erfahrungen mit den dort eingerichteten Berufsakademien gemacht. Deren Studenten haben eine gute Vorbildung und sind über längere, zusammenhängende Zeiträume betrieblich einsetzbar, eignen sich also besonders für betriebliche Projekte.

<sup>14</sup> Die meisten Stahlunternehmen sind nicht nur um engere Beziehungen zu den Berufsschulen bemüht, sondern auch zu den allgemeinbildenden Schulen. Hierbei geht es nicht nur um die Rekrutierung von Auszubildenden, sondern auch grundsätzlich um eine bessere Verzahnung von Allgemeinbildung und Berufsbildung. So hat die Georgsmarienhütte kürzlich in den Räumlichkeiten der Ausbildungswerkstatt mit einer Realschule ein Projekt zum naturwissenschaftlichen Unterricht durchgeführt. Bemühungen in diese Richtung unternimmt auch Thyssen Stahl. Alle größeren Stahlwerke unterhalten ebenfalls Kontakte zu den regional ansässigen Hochschulen, die i. d. R. durchaus noch ausbaufähig sind – vor allem auch von seiten der Hochschule!

spielsweise auch in den Facharbeiterfortbildungen engagiert. Insgesamt hat sich vielerorts das Verhältnis Berufsschule – Betrieb so verbessert, daß es nicht nur zu verbindlichen Absprachen über die Vermittlung von Fachinhalten, sondern auch über die Flexibilisierung der Berufsschulzeiten gekommen ist, um so die Optimierung der betrieblichen Einsatzzeiten zu garantieren. Solche produktiven Kooperationsbeziehungen bedürfen längerfristiger, vertrauensbasierter Beziehungen. Hierzu ist nicht nur ein Einvernehmen zwischen den jeweiligen Leitungsebenen unabdingbar, vielmehr müssen die Kooperationen vor allem durch die praktische Zusammen-

arbeit der Lehrer und Ausbilder in entsprechenden Projekten „gelebt“ werden. Die Diskussion und die Erfahrungen der Teilnehmer zeigten, daß selbst behördliche Restriktionen und manches scheinbare Hindernis durch Bündelung der Kräfte weitaus besser zu überwinden sind. Auch die Flexibilisierung der Berufsschulzeiten ist in einem solchen Kooperationszusammenhang überhaupt erst sinnvoll machbar.

Die Erfahrungen in Bremen, Dillingen, Duisburg, Gröditz, Salzgitter und anderen Standorten zeigen, daß das deutsche duale System der Ausbildung weitaus flexibler und anpassungsfähiger an die heutigen Anforderungen der Arbeitswelt ist, als gemeinhin unterstellt wird. In intensiver Zusammenarbeit der Betriebe mit den Berufsschulen werden neue kreative Wege erarbeitet, um die betrieblichen Interessen und die der Jugendlichen an einer zukunftsorientierten Berufsbildung zu vereinbaren und zu realisieren.

## Ergebnisse 1. Workshop – Ausbildung

### Diskussionsergebnisse:

- Erhalt des dualen Systems dringend geboten, aber deutlicher Reformbedarf
- Intensivierung der betrieblichen Einsatzzeiten und Verdeutlichen des Ausbildungsnutzens
- Stärkere Flexibilisierung in der organisatorischen und inhaltlichen Durchführung der Ausbildung (Blockunterricht, Verteilung Berufsschulzeiten, Modularisierung)
- Engere Verzahnung von Aus- und Weiterbildung
- Erhalt der Gesamtterzeit ggf. bei neuer Verteilung der Lernzeiten für Aus- und Weiterbildung
- Zukunft des traditionellen Berufskonzeptes ungewiß



## 3. Wachsende Bedeutung der Weiterbildung

### 3.1 Trends in der klassischen Weiterbildungsfunktion

Mit der Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen in der Stahlindustrie ist der relative Anteil der Weiterbildung an den Bildungsaufwendungen der Unternehmen gewachsen. Ein Indiz, daß sich dieser Trend aller Wahrscheinlichkeit nach auch in Zukunft fortsetzen und zu einem weiter steigenden Stellenwert der Weiterbildung in der betrieblichen Berufsbildung führen wird, ist die Zunahme der Teilnehmerzahlen in traditionellen Seminarangeboten.<sup>15</sup>

Die Bedeutung der Weiterbildungsfunktion zeigt sich nicht zuletzt daran, daß mittlerweile alle Stahlunternehmen sich um ein mehr oder minder ausdifferenziertes Seminarangebot bemühen. Dies führt insbesondere in den größeren Werken zu regelmäßig aktualisierten Weiterbildungsprogrammen von beträchtlichem Umfang. Neben traditionellen Angeboten wie Schweißlehrgängen, Kranfahrerschulungen, EDV-Maßnahmen, finden sich verstärkt Weiterbildungsangebote zur Anwendung aktueller Technologien (SPS, CNC, aber auch Hydraulik- und Pneumatikkurse – Bedarfe, die sich aus der zunehmenden Integration von Prozeßsteuerung und Instandhaltung erklären). Gleichfalls nehmen die Seminarangebote zur Förderung der sozialen und personalen Kompetenz deutlich an Gewicht zu (Teamtraining, Moderation, Präsentation, Rhetorik etc.).

Ähnlich dem Trend in der Ausbildung sind die wichtigsten Partner und Orientierungsgrößen bei der quantitativen und qualitativen Programmplanung die verantwortlichen Betriebs- und Abteilungsleitungen mit ihren selbstdefinierten Bedürfnissen. Zur Bedarfserhebung bedient man sich dabei sehr unterschiedlicher Methoden:

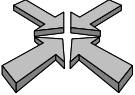
- schriftliche Abfragen,
- intensive Bedarfsermittlungsgespräche mit den einzelnen Betriebsleitungen,
- und – als neue Form – kommunikative Bildungsbedarfserhebungen, bei denen die Arbeitsteams unter Moderation selbst ihren Weiterbildungsbedarf formulieren.

Die Erfahrung hat gezeigt, daß verstärkter formaler Aufwand beim Einsatz von Qualifikationspotential- und Bedarfserhebungen nicht unbedingt auch besser verwertbare Ergebnisse erbringt. Da sich der Gesamterfolg von Bildungsmaßnahmen am Transfer in die spätere Berufspraxis bemißt, kommt es insbesondere darauf an, bereits in der Phase der Bedarfsermittlung das Ziel der Weiterbildungsmaßnahme so sorgfältig wie möglich zu definieren. Ist sich der Nachfrager nicht darüber im klaren, was er mit dem Instrument Weiterbildungsseminar erreichen will, können Erfolg und Qualität auch nicht sichergestellt werden. Die genaue Formulierung des Bildungsziels ist in der Regel nicht mit standardisierten Fragebögen zu erreichen. Es zeigt sich einmal mehr, wie entscheidend ein intensiver Kontakt zu den Betrieben ist und wie wichtig es ist, daß die Schlüsselpersonen in den Betrieben für Bildungs- und Qualifizierungsfragen aufgeschlossen sind.

<sup>15</sup> Rechnerisch nehmen heute ca. 50 – 70 % aller Belegschaftsmitglieder einmal pro Jahr an einer Weiterbildungsmaßnahme teil. Diese statistische Quote entspricht, bezogen auf natürliche Personen, etwa einem Drittel der Belegschaft. Bei der Preussag Stahl AG waren es 5.641 Teilnehmer im GJ 1995/96, das entspricht 63 % der Belegschaft. Dahinter stehen 3.541 natürliche Personen. Die durchschnittliche Dauer einer Maßnahme betrug 4 Tage. Bei der Thyssen Stahl AG waren es 1996/97 ca. 11.000 Teilnehmer (bei ca. 15.000 BLM). Trotz dieser sehr hohen Werte gibt es immer noch viele Mitarbeiter, die jahrelang überhaupt nicht an beruflicher Weiterbildung partizipieren.

Prinzipiell stehen die Weiterbildungsangebote allen Mitarbeitern offen. Entscheidend für die Akzeptanz ist die Orientierung am betrieblichen Bedarf. Die tatsächliche Teilnahme bedarf in aller Regel der Zustimmung des betrieblichen Vorgesetzten, bei längeren Maßnahmen auch schon deshalb, weil Arbeitsausfälle und Verdienste reguliert werden müssen. Die meisten Seminare werden während der Arbeitszeit bei vollen Bezügen durchgeführt. Bei geringerem betrieblichen Interesse ist die Teilnahme außerhalb der Arbeitszeit üblicherweise ohne Arbeitsentgelt möglich.

Wurde in manchen Berufsbildungsbereichen lange Zeit interne und externe Weiterbildung nur organisiert, ohne daß eigenes Personal für Trainings eingesetzt wurde, so sind heute in einigen Unternehmen auch die bisherigen Ausbilder aufgefordert, als Referenten/Dozenten in Weiterbildungsmaßnahmen mitzuwirken. In manchen Unternehmen (z. B. Thyssen Stahl und Hüttenwerke Krupp-Mannesmann) ist auch formal die Schlußfolgerung gezogen worden, daß Ausbilder grundsätzlich sowohl für Aus- als auch für Weiterbildung zuständig sein sollen. In der Praxis differiert der Grad des Engagements in der Weiterbildung allerdings noch recht stark.

<b>Trends in der klassischen Weiterbildung</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Relativer Bedeutungszuwachs der Funktion Weiterbildung</b></li> <li>• <b>Vorhandensein ausdifferenzierter Seminarstandardangebote</b></li> <li>• <b>Bedarfserhebungen unter Einbindung der betroffenen Mitarbeiter</b></li> <li>• <b>Zunehmende Integration von Aus- und Weiterbildungsfunktionen</b></li> <li>• <b>Zunahme von Qualifizierungsmaßnahmen am Arbeitsplatz</b></li> </ul>	

Ähnlich dem Trend in der Ausbildung gilt für die klassische Weiterbildung eine zunehmende Betriebsnähe. So werden neben dem Standardgeschäft immer häufiger bereichsspezifische Seminare oder Workshops durchgeführt. Dabei handelt es sich um Qualifizierungsmaßnahmen, die auf die betrieblichen Belange inhaltlich und organisatorisch besonders angepaßt oder gar maßgeschneidert neu konzipiert werden. Ebenfalls läßt sich in diesem Zusammenhang ein erster Trend feststellen, Weiterbildung möglichst nah am Einsatzort zu organisieren. Eine Schulung in Datenverarbeitung wird also beispielsweise nicht mehr ausschließlich im EDV-Schulungsraum, sondern auch an den Computern vor Ort durchgeführt, mit denen sonst auch gearbeitet wird. Hotlines im Bildungsbereich geben bei Schwierigkeiten in der Praxisanwendung nach dem Seminar Hilfestellung.

### 3.2 Auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“: Prozeßbegleitung als Herausforderung der Berufsbildung

Das Denken in Marktkategorien, übertragen auf die Verhältnisse innerhalb großer Unternehmen, hat allenthalben Bewegung in scheinbar festgefügte Strukturen gebracht, auch wenn die einfache Übersetzung der Begriffe „Markt“, „Kunde“ und „Produkt“ aus der Warenerzeugung in Bildungskategorien nicht ganz unproblematisch ist – so sind z. B. die Seminarteilnehmer selbst als Kunden am Erfolg und an der Qualität ihres eigenen Bildungsprozesses wesentlich beteiligt. Ebenso ist die Berufsbildung bei Bedarfserhebung und Transfer von Qualifizierungen auf die Mitarbeit der betrieblichen Vorgesetzten angewiesen. Hier handelt es sich um eine typische Eigenart der Produktion anspruchsvoller Dienstleistungen: Die Kunden sind nicht nur Abnehmer, sondern Co-Produzenten, ohne deren Mitwirkung das Produkt nicht sinnvoll zu erstellen ist. Die Auseinanderset-

zung mit dieser neuen „Kunden-Produkt-Denke“ hat unter den Berufsbildnern erhebliche (Selbst-)Reflexionsprozesse und eine Sensibilisierung für den Dienstleistungscharakter ihrer Arbeit ausgelöst.

#### 3.2.1 Die Hauptkunden: betriebliche Vorgesetzte

Unter Weiterbildnern in der Stahlindustrie läßt sich gegenwärtig sehr schnell Übereinkunft darüber erzielen, daß man sich primär am betrieblichen Kunden, vor allem repräsentiert durch Betriebs- bzw. Werksleiter, orientiert. Diese haben durch ihre Entscheidungskompetenz den entsprechenden Einfluß auf Menge, Preis und Qualität von Leistungen der Berufsbildung.

Darüber hinaus kann auch das Management des Unternehmens direkt als Kunde auftreten, z. B. als Auftraggeber für Führungskräfte trainings und indirekt innerhalb von Personalentwicklungsüberlegungen über strategische Vorgaben. Ein Beispiel ist der auch durch Betriebsvereinbarung untermauerte Auftrag zur „Qualifizierung und Flexibilisierung von Belegschaften“. Unter diesem Titel ist bei den Hüttenwerken Krupp-Mannesmann ein breit angelegtes Programm durchgeführt worden. Es war Kernbestandteil des 1993 von der Geschäftsführung beschlossenen Bildungsplans und wurde untermauert durch eine Betriebsvereinbarung zum „Lohn-Zulagen-System Qualifizierung und Flexibilisierung“.

Im Grundsatz ist in allen Stahlunternehmen jeder einzelne Mitarbeiter, insbesondere aber der jeweilige Fachvorgesetzte für den Qualifizierungsstand seiner Mitarbeiter verantwortlich. Perspektivisch wäre es für viele Verantwortliche in der Berufsbildung durchaus denkbar, daß folgerichtig der Trend zur Eigenverantwortlichkeit verstärkt wird und Mitarbeiter oder eine Arbeitsgruppe über ein Budget verfügen, um sich damit Bildungsleistungen einzukaufen.

Für die Positionierung der Weiterbildung im Rahmen künftiger Unternehmensstrategien wird die Frage nach ihrem Beitrag für die Umsetzung dieser Strategien in konkretes Handeln entscheidend sein, entweder „make“ oder „buy“. Mit Bezug auf die oben angesprochene Kundenorientierung läßt sich die Frage auch so formulieren: Wie soll die Beziehung der Weiterbildungsfunktion zu ihren betrieblichen Hauptkunden konkret ausgestaltet werden?

#### 3.2.2 Das Hauptprodukt: Prozeßbegleitung

War das Produkt der klassischen Weiterbildung eindeutig durch Seminarkonzeption, Seminarorganisation und Seminardurchführung bestimmt, so stellt dieses Angebot heute zwar noch immer einen wesentlichen Baustein der Funktion Weiterbildung dar, doch geht diese im Sinne einer Unterstützung der Unternehmen auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“ weit darüber hinaus. Seminare stellen in dieser Konzeption nur mehr einen integrierten Baustein einer umfassenderen Prozeßbegleitung dar.

Das Thema „Lernende Organisation“ war auch Ausgangspunkt eines zweiten Workshops des FA 3/96 im Februar 1998, bei dem Prof. Wittwer von der Universität Bielefeld seine Überlegungen zur Verknüpfung von „Lernender Organisation“ und Weiterbildungsfunktion darstellte.

Damit sich Organisationen flexibel auf neue Markterfordernisse einstellen können, müssen sie lernen, mit den neuen Herausforderungen adäquat umzugehen:

Aktuelle Rahmenbedingungen für Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verknappung der Ressource Zeit Folge: hohe Produktinnovation, kurze Produktlebenszyklen</li> <li>▶ Steigende Bedeutung betriebswirtschaftlicher Erfolge Folge: Leistungs- und Kostenoptimierung</li> <li>▶ Steigerung der Komplexität Folge: Prognoseunsicherheiten, Instabilität des Umfeldes</li> </ul>

Reaktion der Unternehmen
<p>Schlanke Unternehmen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch Verbesserungen bei:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qualität</li> <li>▶ Produktivität</li> <li>▶ Flexibilität</li> <li>▶ Schnelligkeit</li> </ul> <p>Konsequenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Infragestellen nicht unmittelbar wertstiftender Tätigkeiten</li> <li>▶ Systemübergreifendes Denken und Handeln bei betrieblichen Prozessen („Schnittstellen zu Nahtstellen“)</li> <li>▶ Flache Hierarchien (dezentrale/selbstorganisierte Abläufe, Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter)</li> <li>▶ Wandel der Führungsfunktionen (Coaching)</li> </ul>

Unternehmen, denen es gelingt, sich – im Sinne von Total Quality Management – selbst permanent mit der Zweckmäßigkeit eigener Abläufe, ihrer Binnenorganisation, ihren Kommunikationsstrukturen und Beziehungen, Werten und Normen zu beschäftigen und diese im Hinblick auf die sich verändernden Organisationsziele stets zu optimieren suchen, sind als „Lernende Organisationen“ zu bezeichnen. Sie werden also nicht darüber definiert, daß in ihnen Mitarbeiter besonders häufig an Seminaren teilnehmen. In diesem Sinn sind „Lernende Organisationen“ heute in aller Munde, ernsthafte Einwände gegen dieses Leitbild lassen sich kaum formulieren.<sup>16</sup>

„Schlanke“ Produktion versucht möglichst jeden nicht direkt der Wertschöpfung dienenden Aufwand zu minimieren. In dieser Hinsicht steht auch jede Qualifikationsmaßnahme unter Rechtfertigungsdruck. Andererseits verlangt gerade die schlanke Produktion den flexiblen, kompetent und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeiter. Hierfür bedarf es aber eines Qualifikationsüberschusses gegen-

über den durchgängig am Arbeitsplatz verlangten Fertigkeiten, um etwa in nicht vorhersehbaren Situationen adäquat handeln zu können. Erst recht gilt dies, wenn Mitarbeiter zur Optimierung von Abläufen und zur Anpassungsfähigkeit von Organisationen beitragen sollen. Damit ist notwendigerweise eine grundsätzliche Lernfähigkeit der Mitarbeiter unterstellt, die aber nicht einfach vorausgesetzt werden kann, sondern gepflegt sein will durch anregende und fördernde Arbeitsbedingungen und durch Qualifizierung selbst.

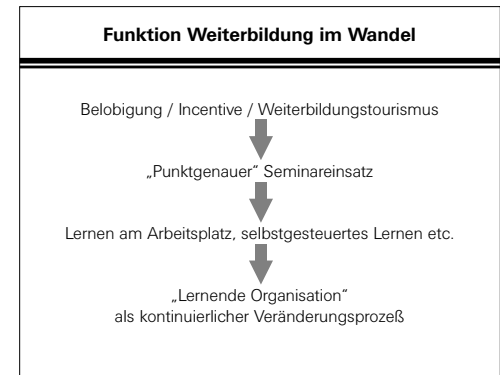
<sup>16</sup> Mit dem inflationären Gebrauch des Begriffs besteht allerdings die Gefahr der Beliebigkeit, so daß dieser sowohl in betrieblichen Auseinandersetzungen als auch in der berufsbildnerischen Diskussion letztlich wertlos wird. Prof. Wittwer hat aus diesem Grund nachdrücklich auf mögliche Konsequenzen und Konfliktfelder verwiesen, die eine ernsthafte Umsetzung des Leitbildes in die betriebliche Praxis begleiten. Vgl. dazu: Wolfgang Wittwer, Udo Witthaus (Hg.): Visionen einer lernenden Organisation. Herausforderungen für die betriebliche Bildung, Bielefeld 1997.

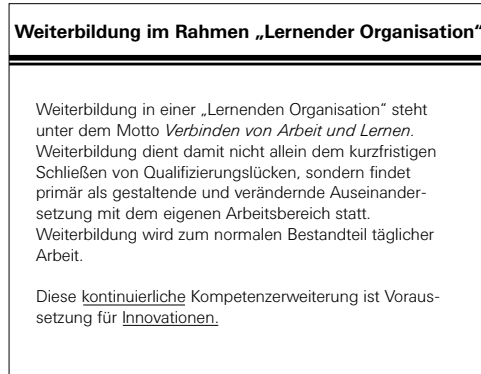
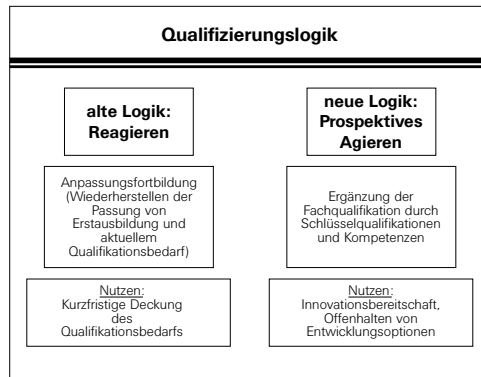
Siehe auch die Ausarbeitung des Fachausschusses 5/87 der Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl zum Thema „Soziale Kompetenz und Lernende Organisation“ vom Dezember 1995.

Das Fördern der Selbständigkeit der Mitarbeiter mit dem Ziel, eigenverantwortliches Handeln zu stärken, ist für jede Betriebs- und Unternehmensführung immer auch mit Kontrollverlusten verbunden. Für das Funktionieren einer Lernenden Organisation bedarf es daher immer auch einer innerbetrieblichen Vertrauenskultur, die es erlaubt, im Bedarfsfall Interessen- und Zielkonflikte offen zu diskutieren.

Lernende Organisation
<p>Lernend ist eine Organisation dann, wenn sie ihre Produktions- und Geschäftsprozesse an neue Gegebenheiten anzupassen versteht und ihre Normen und Orientierungen permanent prüft und ggf. verändert.</p> <p>Voraussetzung für „Lernende Organisationen“ ist die Beteiligung der Mitarbeiter an Prozessen, Entwicklungen und Entscheidungen.</p> <p>Unternehmen, in denen viele Mitarbeiter sich qualifizieren, sind noch nicht automatisch „Lernende Organisationen“.</p>

Kennzeichen eines „Lernenden Unternehmens“
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständiges Infragestellen alles Bestehenden</li> <li>• Gemeinsames Lernen, Teamarbeit, Zusammengehörigkeit</li> <li>• Benchmarking und Außenorientierung</li> <li>• Flexibles Reagieren und Anpassen an permanent wechselnde Bedingungen</li> <li>• Zulassen von Fehlern</li> <li>• Innovationsbereitschaft und Kreativität</li> <li>• Einbeziehung aller Mitarbeiter</li> <li>• Selbstbestimmung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter</li> </ul>



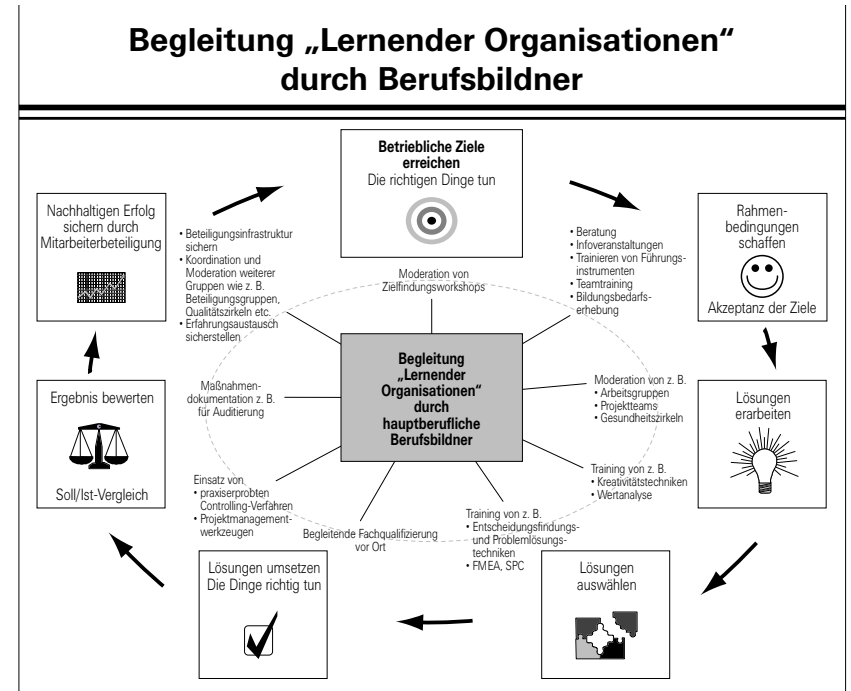


Diesen komplexen Optimierungs- oder Lernprozeß gilt es durch die Bildungsfunktion als kontinuierlichen Verbesserungsprozeß so zu strukturieren und zu gestalten, daß fachliche und methodische Inputs geleistet, aber ebenso auch Erfahrungsaustausch organisiert wird. Dabei unterliegt Weiterbildung einem neuerlichen Wandel, der sich von früheren Belobigungsfunktionen über Seminardurchführungen in Bildungszentren zum Lernen am Arbeitsplatz und nun zum Lernen in „Lernenden Organisationen“ entwickelt.

Im Rahmen „Lernender Organisation“ stellt Weiterbildung-„neu“ sich in einer komplexen prozeßbegleitenden Funktion dar. Diese geht davon aus, daß es primäre Aufgabe der Hauptberufler in der Berufsbildung ist, die Betriebe in ihren Bemühungen zu unterstützen, sich flexibel an eine immer komplexer werdende Umwelt und die entsprechenden Bedingungen auf externen und internen Märkten anzupassen. Da diese Prozesse prinzipiell offen sind, sind auch die Bildungsprozesse offen zu gestalten. Sie gehen über die mehr oder minder standardisierbare Qualifizierung hinaus und unterstützen vor allem die

Selbststeuerungsfähigkeit und Flexibilität der Arbeitseinheiten. Die Betriebe haben nach diesem Verständnis in der Regel keinen expliziten und transparenten Qualifikationsbedarf, sondern suchen primär Hilfe in der Bewältigung der sich aus den permanent verändernden Produktions- bzw. Geschäftsprozessen entstehenden Aufgaben. Die Bildungsbereiche können sich mit ihrem Know-how sachgerecht einbringen und entsprechende Angebote entwickeln, die in „Auftrag gegeben“ werden.

Die Kernkompetenzen von Weiterbildung-„neu“ bestehen somit in Beratung, Moderation, Coaching, Training, Projektmanagement/-controlling etc., mit denen die Mitarbeiter befähigt werden, die eigenen organisationalen Lernprozesse qualifiziert durchzuführen. Eine zusätzliche Aufgabe besteht auch darin, die nicht unbedingt deckungsgleichen Ansprüche der beteiligten Kunden an die Bildungsleistung auszuhandeln, also z. B. die strategischen Vorgaben des Managements, das Interesse der betrieblichen Vorgesetzten auf Erhöhung der Funktionstüchtigkeit der Mitarbeiter sowie den Gestaltungsanspruch der Mitarbeiter miteinander zu vermitteln.



Die Umsetzung derartiger integrierter Konzepte der Begleitung betrieblicher Prozesse sind z. Z. sicher noch eher die Ausnahme, dennoch gibt es einige recht vielversprechende Ansätze, die in diese Richtung zielen.

### 3.2.3 Umsetzung in die Praxis: eine an Personal- und Organisationsentwicklung orientierte Weiterbildung

Die Durchsetzung neuer Arbeitsstrukturen und neuer Managementstrategien bot der Berufsbildung in vielen Fällen die Chance, über die Lehrgangsangebote hinaus – seien sie nun klassische Standardangebote oder maßgeschneiderte bereichsbezogene Seminare – mit einem neuen Selbstverständnis sich bislang verschlossene Tätigkeitsfelder zu eröffnen, mit denen die angestrebte Prozeßorientierung wesentlich konkretisiert und gefestigt werden konnte.

Die neuen Weiterbildungstätigkeitsfelder in Unternehmen auf dem Weg zur Lernenden Organisation lassen sich von ihrer Logik her im wesentlichen zwei Konzepten zuordnen:

- Mehrstellenqualifizierung und Teamarbeit
- Konzepte zur kontinuierlichen Verbesserung/Total Quality Management (KVP/ TQM), Qualitätszirkelkonzepte.



Grundidee der **Mehrstellenqualifizierung** ist, daß Mitarbeiter durch Qualifizierung in die Lage versetzt werden, nicht nur einen Stammarbeitsplatz, sondern auch einen oder zwei weitere Arbeitsplätze fach- und sachgerecht auszufüllen.<sup>17</sup> So kann ihr Einsatz nach betrieblichen Erfordernissen flexibler gestaltet werden. Aber auch aus Mitarbeitersicht ergeben sich entscheidende Vorteile:

- abwechslungsreichere Gesamtaufgabe
- neue Anreizsysteme
- langfristige Sicherung eigener Erwerbstätigkeit.

EKO-Stahl hat unter der Bezeichnung „Mehrstellenqualifizierung“ ein breit angelegtes Programm zur Qualifizierung der Belegschaft durchgeführt. Ganz ähnlich ist man bei Mannesmann vorgegangen. Mit der Gründung der Hüttenwerke Krupp Mannesmann (HKM) und der Übernahme einer großen Gruppe von Mitarbeitern aus dem Krupp-Stahlwerk Rheinhausen in das Mannesmann Hüttenwerk in Duisburg-Huckingen ist die „Mehrstellenqualifizierung“ auch als ein Instrument zur Integration der Belegschaften angewendet worden. Auf freiwilliger Basis ist es unter dem Titel „Qualifizierung und Flexibilisierung der Belegschaft“ nacheinander für die Mitarbeiter des Stahlwerks (1993), des Roheisenbereichs (1994) und 1995/96 für die Instandhaltung durchgeführt worden. In allen Bereichen sind weit mehr als die Hälfte der Mitarbeiter eingebunden gewesen. Für das Programm ist eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung, Flexibilisierung und Lohnanpassung abgeschlossen worden.

Mehrstellenqualifizierung bietet in vielen Fällen eine Grundlage für die Einführung von weitergehenden **Teamkonzepten**. Erst die Überwindung einer starren Arbeitsteilung, die Fähigkeit, auch andere Arbeitsplätze als den angestammten auszufüllen, machen die Delegation von Verantwortung in ein Team sinnvoll. Die erwünschte Selbststeuerungsfähigkeit eines Teams beruht aber nicht nur auf der fachlichen Qualifikation, die es den Teammitgliedern erlaubt, den vom Team zu erledigenden Funktionsabschnitt zu überschauen. Ebenso benötigen sie die personale und soziale Kompetenz, effektiv im Team arbeiten zu können. Teamtrainings zur Verbesserung von Konfliktlösungs-, Problemlösungs- und Planungskompetenz und Moderationstrainings sind daher notwendig für eine effektive Arbeit. Von der Teamarbeit ist es nicht mehr weit bis zu anspruchsvollen Konzepten der Gruppenarbeit. Gegenüber anderen Industriezweigen – wie etwa der Automobilindustrie – ist die Stahlindustrie in dieser Hinsicht allerdings kein Vorreiter, was sicher auch auf die andersartige Strukturierung der Arbeitsprozesse zurückzuführen ist; dennoch dürfte sich der Ansatz in der Zukunft auch in der Stahlindustrie verbreitern. Entsprechende Modellprojekte laufen bereits. Beispielsweise hat HKM 1995 in der Hauptwerkstatt die Rollenfertigung für die Stranggußanlagen als Probetrieb für die Gruppenarbeit eingerichtet. Die Berufsbildung unterstützte die Einführung durch die entsprechende fachliche und methodische Schulung der Gruppe und war von Anfang an auch an der Steuerungsgruppe des Projekts beteiligt.<sup>18</sup> Bei der Thyssen Stahl AG wurde der Bereich der Stranggußanlage Beeckerwerth in ein TeamCenter umgewandelt. Auch hier übernahm die Berufsbildung die Qualifizierung der Teamsprecher, führte Bildungsbedarfserhebungen und die anschließenden fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen durch und moderierte Workshops.

<sup>17</sup> Diese Grundidee läuft in den Unternehmen unter ganz unterschiedlichen Namen. Die Bezeichnung „Mehrstellenqualifizierung“ wird von EKO-Stahl in Eisenhüttenstadt verwendet, in Dillingen wird Vergleichbares „Mehrfachqualifizierung“ genannt, bei Preussag war von „Mehrbereichsarbeitsplätzen“ die Rede.

<sup>18</sup> Das Projektteam besteht aus dem zuständigen Betriebsleiter als Projektleiter, drei Meistern der betroffenen Bereiche, zwei Betriebsräten, einem Arbeitsvorbereiter, einem Fertigungsbegleiter und zwei Ausbildern. Der Leiter der Berufsausbildung schreibt in einem Bericht dazu: „Eine solche Mitgestaltung von Veränderungsprozessen hätte sich vor einigen Jahren die Ausbilderschaft in fachübergreifenden Kompetenzbereichen noch nicht zugetraut.“

Insbesondere **KVP- und TQM-Konzepte** bieten Ansatzpunkte für eine weitreichende Beteiligung der Weiterbildung im Rahmen lernender Organisation. Bereits die Zertifizierung nach ISO/DIN-Normen schließt die Frage nach den notwendigen qualifikatorischen Standards für einzelne betriebliche Funktionen und den resultierenden Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter in das formelle Prozedere des Verfahrens ein. Viel wichtiger ist jedoch, was unternommen wird, um KVP- und TQM-Ansätze im Unternehmen wirklich mit Leben zu füllen. Hier besteht eine breite Schulungsaufgabe, zunächst Führungskräfte zu sensibilisieren, zu informieren und sie z. B. mit Problemlösungs- und Moderationstechniken vertraut zu machen. Soll der Prozeß an Breite gewinnen – und Total Quality Management richtet sich im Prinzip an alle Hierarchiestufen eines Unternehmens –, so wird i. d. R. die Einrichtung von Moderatorenpools notwendig, die problembezogen arbeitende Gruppen unterstützen können.

Aus der Perspektive der Mitarbeiterbeteiligung lebt TQM im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wesentlich von Arbeitsgruppen und Qualitätszirkeln in den verschiedenen Formen.<sup>19</sup> Diese Gruppen werden beraten und moderiert von Moderatoren, die für diese Aufgaben besonders ausgebildet worden sind. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß zu koordinieren.

Wichtig für die Berufsbildungen ist, damit sie an dem Prozeß maßgeblich partizipieren, daß sie ihr Leistungsspektrum rechtzeitig darstellen, in allen Stadien ab Einführung beteiligt werden und sich selbst frühzeitig qualifizieren, um entsprechende Beratungs-, Moderations-, Schulungs- und Projektmanagementaufgaben übernehmen zu können. Ein Beispiel: Bei Thyssen Stahl in Duisburg-Hamborn waren im Versand lange LKW-Wartezeiten zum Problem geworden. Zur Lösung des Problems wurde eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe gebildet. Diese bat einen Mitarbeiter der Berufsbildung, die Gruppe zu moderieren. Der Berufsbildner war kein Fachmann für logistische Fragen, sondern wurde wegen seiner methodischen Kompetenz bei der Begleitung von Problemlösungsprozessen angefragt. Man war davon ausgegangen, daß die inhaltlich-fachliche Kompetenz in der Gruppe ausreichend vorhanden war. Solche Praxisbeispiele können auch für die Erstausbildung nutzbar gemacht werden. In diesem Fall hat der Berufsbildner in einem zweiten Schritt den Problemlösungsprozeß mit entsprechenden Materialien als Fallbeispiel für eine Lerneinheit in der Erstausbildung aufbereitet.

Umstellungsmaßnahmen am Hochofen bei den Bremer Stahlwerken schienen eine Gruppe Beschäftigter stark zu belasten; verschiedene Faktoren, wie z. B. ein wachsender Krankenstand, belegten dies. Dies war der Anlaß, am Hochofen ein Projekt durchzuführen, bei dem es primär darum ging, gemeinsam mit den Wasser Schlossern ihre Arbeitssituation zu analysieren und an der konkreten Verbesserung zu arbeiten.

In diesem Sinne haben sich die meisten Berufsbildungseinrichtungen der Stahlindustrie an KVP-/TQM-Prozessen beteiligt. In manchen Fällen hat die Berufsbildung eine tragende Funktion übernommen. Bei HKM ist die Moderationsschulung der Betriebschefs und Abteilungsleiter von der Berufsbildung durchgeführt worden, die Meister sind in Methoden der Problem- und Ursachenanalyse geschult worden. Thyssen Stahl hat ein differenziertes Schulungsangebot aufgelegt, mit welchem alle Führungskräfte der Geschäftsfelder und Zentralbereiche mit der Philosophie des Thyssen-Qualitäts-Managements vertraut gemacht und ihnen die entsprechenden Methoden zur Umsetzung vermittelt werden. Dies wird in wesentlichen Teilen von der Berufsbildung

<sup>19</sup> Qualitätszirkel führen in den Unternehmen die unterschiedlichsten Bezeichnungen, z.B. bei HKM „PIT: Problemlösung im Team“, bei Preussag Stahl „PEUL: Probleme erkennen und lösen“, „Moderierte Arbeitsgruppen“ bei Thyssen Stahl oder „Beteiligungsgruppen“ bei Krupp Hoesch.

organisiert und durchgeführt. Alle Schritte sind zugleich im Intranet veröffentlicht, so daß man sich im ganzen Unternehmen jederzeit über den Stand der Entwicklung informieren kann.

Entscheidend ist, daß durch die Einbindung der Berufsbildung in die betrieblichen Belange gegenseitige Akzeptanz und Wissen über Bedürfnisse und Möglichkeiten aufgebaut wird, um vor diesem Hintergrund weitere prozeßunterstützende Funktionen wirksam werden zu lassen.

Folgendes Beispiel steht für einen umfassenderen Einsatz der Bildungsbereiche bei der Begleitung betrieblicher Prozesse: Beim Bau der neuen Gießwalzanlage der Thyssen Krupp Stahl ist die Berufsbildung in mehrfacher Hinsicht tätig. Völlig neu ist, daß die Qualifizierungsarbeit für die dort zukünftig tätige Belegschaft bereits in der Phase der Inbetriebnahme durch einen eigens dafür abgestellten Mitarbeiter der Berufsbildung vor Ort unterstützt wird. Dieser begleitet z. B. auch die Mitarbeiter bei notwendigen Auslandsaufenthalten. Die Erhebung des notwendigen Qualifizierungsbedarfs findet im Sinne der Beteiligungsorientierung gemeinsam mit den Mitarbeitern statt. Parallel werden mit der neuen Mannschaft Teambildungsseminare durchgeführt, denen durch Berufsbildung organisierte Informationsveranstaltungen vorangingen. In von der Berufsbildung moderierten Arbeitsgruppen wird die Optimierung der Phase der Inbetriebnahme vorgenommen. Diese Gruppen werden später im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die Verbesserung der Produktions- und Arbeitsabläufe mitgestalten. Die hierfür notwendigen Team- und Gruppensprecher werden durch Berufsbildung qualifiziert.

### 3.2.4 Nutzenerwartung

Vor dem Hintergrund der skizzierten theoretischen Überlegungen einer neuen Rollendefinition von Weiterbildung im Rahmen „Lernender Organisation“ bleibt die Frage nach dem Nutzen derartiger Leistungen weiterhin bestehen. Beim Workshop im Februar 1998 hat sich der Fachausschuß 3/96 dieses Themas ebenfalls angenommen.

Die Übernahme von mehr Kostenverantwortung und die Erwirtschaftung von Deckungsbeiträgen im Sinne des Cost-Center-Konzepts sind weitestgehend unstrittig bei den betrieblichen Berufsbildnern in der Stahlindustrie. Kosten- und Nutzenrechnungen und internes Controlling sind in den letzten Jahren erheblich ausgebaut und differenziert worden. Allerdings wird selbstgenügsames Auflisten der eigenen Leistungen und der Nachweis des kostenbewußten Umgangs mit den zugewiesenen Mitteln allgemein nicht mehr als ausreichend angesehen. Die eigentlich interessante Fragestellung in diesem Kontext ist die Frage nach dem Beitrag zur Wertschöpfung. Diese Frage zielt im Kern auf „return on invest“ bezogen auf die Aufwendung für eine Bildungsmaßnahme.

Modell für diese Fragestellung ist die Begründung einer Investitionsentscheidung für eine technische Anlage. Techniker haben hier wenig Probleme, den Nutzen einer solchen Investition darzustellen. Beruhend auf einigen bekannten, technisch bestimmten Größen wie Kapazität der Anlage und wenigen Zusatzannahmen, wie z. B. Auslastungsgrad, wird der Nutzen monetär berechnet. In solche Berechnungen gehen allerdings eine große Anzahl weiterer Annahmen ein, z. B. über die qualifikatorischen Fähigkeiten der Mitarbeiter, deren Kooperations- und Leistungsbereitschaft, die sich in der Regel allerdings nicht berechnen lassen. Berufsbildner sind mit ihren Wirkungshypothesen zumeist wesentlich vorsichtiger. Grundsätzlich fehlen i. d. R. die relativ sicheren Größen, analog der Kapazität einer Anlage, für entsprechende Modellrechnungen. Wird eine Maßnahme der Berufsbildung durch eine umfangreiche Evaluation begleitet und stellen sich die gewünschten

Effekte wie steigende Produktivität, geringere Stillstandszeiten etc. ein, so sind sich Berufsbildner zumeist bewußt, daß sich zu der Erklärung der positiven Effekte durch Bildung immer mehr oder minder plausible, alternative Wirkungshypothesen aufstellen lassen.

Preussag Stahl hat die Kurzarbeit an der Walzstraße 3 für Grobbleche für umfangreiche Bildungsmaßnahmen genutzt und die ganze Maßnahme umfangreich evaluiert. Empirisch sind zum größten Teil die gewünschten Ergebnisse, wie geringerer Ausschuß, kürzere Rüstzeiten, ein geringerer Krankenstand, eingetreten. Selbstkritisch mußte man jedoch zugestehen, daß sich für viele dieser Ergebnisse auch andere Erklärungsmöglichkeiten anboten. Auch bei der Thyssen Stahl AG hat man mit ähnlichem Erfolg an einer Warmbreitbandstraße zunächst den Qualifizierungsbedarf aller Mitarbeiter im Rahmen einer kommunikativen Bildungsbedarfserhebung festgestellt und ist anschließend in die umfangreiche Qualifizierungsphase eingetreten.

Logisch gesehen argumentieren alle diese Bemühungen mit statistischen Korrelationen. Eine sichere Zurechnung des Wertschöpfungsbeitrags von Bildungsmaßnahmen bleibt dabei ein logisch kaum zu lösendes Problem.<sup>20</sup>

Sinnvoller sind da Verfahren, die sich an der Einzelproblembearbeitung orientieren. Hierbei werden die durch die Problembearbeitung erreichten Effekte mit dem fortgeschriebenen Zustand ohne die entsprechenden Interventionen verglichen. Dies ist im Prinzip das traditionelle Bewertungsverfahren des betrieblichen Vorschlagswesens, welches den geldwerten Vorteil einer Maßnahme abschätzt. In der Praxis lassen sich zum Beispiel Qualitätszirkel sinnvoll mit solchen traditionellen Meßverfahren verknüpfen (Beispiel PEUL bei Preussag). Diese Verfahren sind aber grundsätzlich auf einzelne Ziele gerichtet und wichtig ist die Problemlösung und nicht die Zurechnung, was der Berufsbildung, was anderen Beteiligten zuzurechnen ist.

Um dem Dilemma eines am globalen Ergebnis orientierten Controllings zu entgehen, wird eine vom Grundsatz her andere Richtung diskutiert, und zwar den Gedanken „Beurteilung durch den Kunden“ für das Problem des Bildungscontrollings fruchtbar zu machen. Ein solches Vorgehen wäre nicht (zumindest nicht in erster Linie) an Kennzahlen orientiert, sondern an der leitenden Fragestellung: Wer ist der Kunde, und was ist dem Kunden die Bildungsleistung wert? Zugespielt wurde eine solche Position vom Referenten Michael Müller,<sup>21</sup> Flughafen Frankfurt Main AG, auf der angesprochenen Fachtagung eingenommen.

Müller stellte in seinem Beitrag ein ambitioniertes Projekt aus der Praxis vor: Bildung und Bildungscontrolling sind bei der Flughafen AG Teil einer umfassenden Unternehmensrestrukturierung in einem traditionell mitbestimmungsintensiven Unternehmen. Diese wurde notwendig auf Grund veränderter ordnungspolitischer Rahmenbedingungen, die zu einem erheblich gesteigerten Wettbewerbsdruck geführt haben. Der Reorganisationsprozeß zeichnet sich durch die Steuerung über ein Leitbild aus, das konsequent in Planungsverfahren umgesetzt wird. In einem getakteten Verfahren sollen u. a. die personalpolitischen Vorgaben des Leitbildes durch die strategische Planung der Geschäftsfelder in konkrete Handlungsschritte umgesetzt werden. Dies geschieht in Form einer jährlichen, mehrstufigen strategischen Entwicklungsplanung, welche dem Wirtschaftsplan der einzelnen operativen Einheiten vorweggeht. Auf dieser Grundlage bestimmen die Geschäfts-

20 Die Problematik des Zurechnungsproblems bei Bildungsleistungen scheint auch für Controller eine „arge Kröte“ zu sein. Für den 2. Workshop des Fachausschusses 3/96 ist es nicht gelungen, jemanden aus dem Controlling mit Feldkenntnissen im Bildungscontrolling ausfindig zu machen. Das Bildungscontrolling scheint in der Praxis Sache der Berufsbildner selbst zu sein.

21 Michael Müller ist Sprecher der Zentralabteilung Personal Service Leistungen (PSL) der Flughafen Frankfurt Main AG. Die PSL versteht sich wie die anderen Zentralabteilungen auch als Unterstützungsbereich für die strategischen Geschäftsbereiche.

felder ihren Weiterbildungsbedarf, den sie dann bei der zentralen Serviceeinheit „Personal Service Leistungen“ zu Vollkosten ordern. Die Verrechnung zu internen Preisen und die Möglichkeit der Geschäftsbereiche, sich prinzipiell auch am Markt bedienen zu können, läßt die Nachfrage aus den Betrieben zur eigentlich steuerungsrelevanten Größe werden.<sup>22</sup> Die Umsetzungsverantwortung dafür, daß Berufsbildung zur Steigerung der Wertschöpfung oder Optimierung der Wertschöpfungskette beiträgt, liegt damit bei den unmittelbar für den Prozeß Verantwortlichen, welche von ebendieser Wirkung überzeugt sein müssen, sonst würden sie die Leistungen nicht (erneut) ordern. Die Nachfrage nach den Bildungsgütern ist die Grundlage der Steuerung und erübrigt ein statistisch orientiertes Wirkungscontrolling. Ungeachtet dessen überwacht ein internes Controlling die effiziente Produktion der Bildungsgüter.


Die Zurechnungsproblematik ist bei der Flughafen AG durch eine konsequente Kundenorientierung bewußt umgangen worden. Der Hauptkunde ist der betriebliche Vorgesetzte, der die Bildungsmaßnahme ordert, und damit über Menge, Preis und Qualität bestimmt. Das angeführte Beispiel zeigt sehr deutlich, daß eine Steuerung der Berufsbildung mittels Marktelementen keineswegs zwingend auf ein Outsourcing hinauslaufen muß.

Umgekehrt ist von einem vollzogenen Outsourcing der Berufsbildung noch nicht auf eine Steuerung mit Marktelementen durch Verrechnung der Berufsbildungsleistungen zu Quasi-Marktpreisen zu schließen. Die Berufsbildung der Preussag Stahl AG ist mit anderen, nicht unmittelbar in der Stahlproduktion arbeitenden Personaldienstleistungen Teil der Personal-, Produktions- und Servicegesellschaft mbH als hundertprozentige Tochter der Preussag Stahl AG rechtlich verselbständigt worden. Trotz der Auslagerung wird die Berufsbildung weiter von der AG umlagefinanziert, allerdings mit der Auflage, in Zukunft zur Sicherung der Aus- und Weiterbildungskapazitäten durch entsprechende Akquise einen wachsenden Anteil der Kosten durch Aufträge auf Rechnung Dritter zu decken.<sup>23</sup>

**Ergebnisse 2. Workshop – Weiterbildung**

---

- Ziel der Bildungsarbeit ist die Unterstützung der Betriebe/Abt. auf dem Weg zur „Lernenden Organisation“ (LO)
- LO ist notwendig zum Offenhalten unternehmerischer Entwicklungsoptionen (bedingt „Lernen auf Vorrat“)
- Zukunft der Weiterbildung liegt in der engen betrieblichen Einbindung zur Begleitung qualifikatorischer Prozesse
- Voraussetzung hierfür ist Professionalisierung bei den Bildungskernfunktionen – Bedarfserhebung, Durchführung und Evaluation/ Dokumentation
- Nutzendiskussion von Bildung führt zu Zurechnungsproblemen
- Erfolgsmessung ist nur unscharf über Transferleistungen möglich: Nutzen ist eine Frage dessen, der nutzt!
- Dies setzt eine möglichst genaue Zielbestimmung von Bildungsleistung voraus
- These: Nutzen definiert sich durch weitere Nachfrage



Die Berufsbildner sind für marktorientierte Steuerungsmechanismen in der Aus- und Weiterbildung durchaus aufgeschlossen. Einigkeit herrschte jedoch auch darüber, daß man die Qualifizierungspolitik im Unternehmen nicht einfach dem Markt – ob nun einem tatsächlichen oder konstruierten Quasi-Märkten – überlassen sollte. Andernfalls besteht ein hohes Risiko, daß durch den Druck des Alltagsgeschäftes Bildungsinvestitionen in die Mitarbeiter kurzfristigen Kostenerwägungen weichen. Qualifizierung bedarf grundsätzlich einer strategischen Einbindung in das Unternehmen, weil der Markt Unterlassungen auf dem Qualifizierungssektor erst mit einer gewissen Zeitverzögerung bestraft.

<sup>22</sup> Die interne Verrechnung zu Vollkosten, wie hier skizziert, gilt nur für die Leistungen der betrieblichen Weiterbildung. Die berufliche Erstausbildung und Umschulungen sowie der größte Teil der Personaldienstleistungen werden nach wie vor umlagefinanziert.

<sup>23</sup> In der neuen Gesellschaft firmiert die Berufsbildung als „Bildung, Training und Beratung“. Neben „Bildung, Training und Beratung“ sind noch die Bereiche „Anlagentechnik“, hierzu zählen u.a. auch die Hauptwerkstatt und die Instandhaltung, „Arbeitsmedizin“, „Arbeitssicherheit, Brand- und Atemschutz“, der „Sicherheitsdienst“ sowie das „Druck-Center“ in die PPS übergegangen. Für die Zukunft ist geplant, bei der PPS eine Platinenfertigung für die Automobilindustrie aufzubauen.

## 4. Konsequenzen, Perspektiven

Wichtig scheint vor allem die Frage nach dem Stellenwert der Organisations- und Personalentwicklungsfunktion im Unternehmen. Haben beide einen festen Stellenwert in der Strategie des Unternehmens und sind in den Planungsverfahren der operativen Einheiten fest verankert, so besteht die Chance für die Berufsbildung, vertrauensbasierte Kundenbeziehungen zu den betrieblich Verantwortlichen aufzubauen und ein fester Bestandteil der Entwicklungsarbeit in den Geschäftsfeldern zu werden. Damit kann verhindert werden, daß berufliche Weiterbildung unter den Zwängen des Alltagsgeschäfts (knappe Zeitressourcen) und mehr oder minder kurzfristigen Rentabilitätsabwägungen letztlich zu einer disponiblen Randgröße wird. Im Sinne der Konkurrenz um die Ressource Zeit ist von allen Interviewpartnern immer wieder betont worden, daß sich der Aufwand für Bildungsplanung und Controlling in Grenzen halten sollte. Insofern wäre es sinnvoll, Vor-Ort-Bildungsplanung möglichst in die üblichen Planungsprozesse integriert zu betreiben, also z. B. in die Jahresplanungen und die Investitionsplanung einzubeziehen. Bei Investitionsplanungen werden in einigen Betrieben – unterstützt durch entsprechende Formularumläufe – die Konsequenzen für Personalentwicklung und Weiterbildung abgefragt. Dort, wo dies nicht geschieht, ist keineswegs gesichert, daß die Berufsbildung Kenntnis erhält über z. B. Bildungsmaßnahmen zur Einarbeitung des Personals, die Anlagenlieferanten als Teil ihrer Leistung anbieten. Nach Ansicht vieler Interviewpartner erfährt die Berufsbildung oft erst zu spät, daß diese Maßnahmen nicht ausreichend waren. Hier sind externe und interne Bildungsmaßnahmen aufeinander abzustimmen.

Mit dem Material der Recherche läßt sich nicht begründen, daß rechtliche Verselbständigung einen Innovations Schub in der Institution Berufsbildung auslösen würde. Eine isolierte Verselbständigung der Berufsbildung würde hier sogar hinderlich wirken. Wie oben ausgeführt, können auf Prozeßorientierung ausgelegte Aus- und Weiterbildung und der Verkauf von Bildungsmaßnahmen an externe Kunden durchaus konfliktieren, z. B. wenn die Maßnahmen für interne und externe Kunden gleichzeitig durchgeführt werden sollen oder wenn Bildungseinrichtungen vor die Entscheidung gestellt werden, entweder mit „Seminar-commodities“ gute Umsätze zu machen oder maßgeschneiderte prozeßbegleitende Spezialangebote für Einzelbetriebe zu konzipieren und durchzuführen. Möglicherweise werden sich in der Zukunft intelligente Mischformen zwischen umlagefinanzierten und quasi-marktgesteuerten Aus- und Weiterbildungseinrichtungen durchsetzen: Angebote der Standardprogramme und bereichsspezifische Weiterbildungsmaßnahmen werden mit den Betrieben verrechnet, andere, z. B. Führungskräfte trainings und Aufstiegsqualifizierungen, werden als „strategische Maßnahmen“ umlagefinanziert.<sup>24</sup>

Im Sinne einer umfassenden personalentwicklerischen Strategie soll abschließend noch auf einen weiteren Aspekt verwiesen werden. Anspruchsvolle Projekte der Berufsbildung wie die Begleitung der Einführung von Gruppenarbeit oder die wiederholt angesprochene Mehrstellenqualifizierung verlangen nach integrativen Lösungen in der Personalarbeit, insofern sie z. B. auch Entlohnungsfragen aufwerfen. Denkt man gar an längerfristig zu lösende Zukunftsaufgaben, wie sie sich z. B. durch eine verlängerte Lebenserwerbstätigkeit ergeben („alternde Belegschaften“), so stellt dies eine Herausforderung an alle Aspekte der Personalarbeit dar. Hierzu bedarf es einer Vielzahl von Lösungsansätzen zu Qualifikations-, Entlohnungs-, Sozialversicherungsfra-

<sup>24</sup> Überlegungen für eine Gestaltung des Bildungssystems wurden aktuell auch durch den Sachverständigenrat Bildung bei der Hans-Böckler-Stiftung unter den Titeln „Ein neues Leitbild für das Bildungssystem – Elemente einer künftigen Berufsbildung“ (November 1998) und „Für ein verändertes System der Bildungsfinanzierung“ (= Diskussionspapiere, Nr. 1, Oktober 1998) vorgelegt.

gen etc., die zusammenzuführen sind. Dies läuft auf eine betriebsnahe Projektorganisation der Personal-/Bildungsarbeit hinaus. Ansätze hierzu hat es durchaus in westdeutschen Stahlbetrieben gegeben, doch haben sich diese bisher nicht nachhaltig durchsetzen können.<sup>25</sup> Anders in den neuen Bundesländern, wo Erneuerungsansätze allem Anschein nach eher durchsetzbar sind. Die Stahlwerke Gröditz haben, nachdem der Schrumpfungsprozess einigermaßen abgeschlossen war, ihre Personalarbeit in kleinen, betriebsnah organisierten Teams aufgebaut. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch EKO-Stahl. Diese und andere Beispiele zeigen, daß mit intelligenten Projekten auch in konservativen Organisationsformen vieles möglich ist, wenn es denn gewollt ist.

Die Stahlindustrie hat in Fragen der Berufsbildung eine lange Tradition aufzuweisen. Trotz oder gerade wegen der rückläufigen Bedeutung der Branche im öffentlichen Bewußtsein ist es empfehlenswert, deutlicher als dies in den letzten Jahren geschehen ist, sich mit zukunftsorientierten Beispielen in die aktuelle bildungspolitische Diskussion einzubringen. Hierfür können sicherlich Kontakte, besser aber noch gemeinsame praxisnahe Projekte mit Hochschulen, dem BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung), mit Einrichtungen der Wirtschaftsverbände und der Mitbestimmungsseite hilfreich sein. So kann die innovative Kraft der Stahlindustrie demonstriert und können auch für die Nachwuchssicherung deutliche Akzente gesetzt werden.

## Mitglieder des Fachausschusses

<i>Name</i>	<i>Unternehmen</i>
Wolfgang Dietze	Preussag Stahl AG
Olaf Gayk	Stahlwerke Bremen GmbH
Wolfgang Köbernik	Bildungswerk Witten/Hattingen GmbH
Marcus Mogk ( <i>Sprecher ab 3/98</i> )	Thyssen Krupp Stahl AG
Artur Obermüller	Rasselstein Hoesch GmbH
Harald Palm	Hüttenwerke Krupp Mannesmann GmbH
Gerhard Schmidt	MaK Motoren GmbH
Hartmut Klein-Schneider	Hans-Böckler-Stiftung
Dieter Schumacher	Gröditzer Stahlwerke GmbH
Jürgen Schultze	Sozialforschungsstelle Dortmund
Jürgen Stapelfeld	Georgsmarienhütte GmbH
Karl Stein	AG der Dillinger Hüttenwerke
Joachim Weier ( <i>Sprecher bis 2/98</i> )	Thyssen Krupp Stahl AG
Dr. Hans Wupper-Tewes	Ruhr-Universität Bochum

<sup>25</sup> Die Bremer Stahlwerke haben sich in einem Pilotprojekt an einer Matrixorganisation des Personalwesens versucht. Das Projekt ist allerdings in den Turbulenzen des drohenden Konkurses und der Loslösung vom Klöcknerkonzern „untergegangen“.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wirbt für die Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft. Sie tritt dafür ein, Mitbestimmungsrechte und -möglichkeiten zu erweitern.

## **Beratung und Schulung**

Die Stiftung berät und qualifiziert Betriebs- und Personalräte und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Männer und Frauen, in wirtschaftlichen und rechtlichen Angelegenheiten, in Fragen des Personal- und Sozialwesens, der beruflichen Aus- und Weiterbildung, der Gestaltung neuer Techniken, des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu den Themen »Wirtschaftswandel und Beschäftigung im Globalisierungsprozeß«, »Soziale Polarisierungen, kollektive Sicherung und Individualisierung« und »Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik«. Das WSI-Tarifarchiv dokumentiert das Tarifgeschehen umfassend und wertet es aus.

## **Forschungsförderung**

Die Abteilung Forschungsförderung der Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu den Themen Strukturpolitik, Mitbestimmung, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Die Forschungsergebnisse werden in der Regel nicht nur publiziert, sondern auf Veranstaltungen zur Diskussion gestellt und zur Weiterqualifizierung von Mitbestimmungsakteuren genutzt.

## **Studienförderung**

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Überwindung sozialer Ungleichheit im Bildungswesen zu leisten. Gewerkschaftlich oder gesellschaftspolitisch engagierte Studierende unterstützt sie mit Stipendien, mit eigenen Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktikantenstellen. Bevorzugt fördert die Stiftung Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Ihre Arbeitsergebnisse und Dienstleistungen veröffentlicht die Stiftung über Veranstaltungen, Publikationen, mit PR- und Pressearbeit. Sie gibt zwei Monatszeitschriften heraus: »Die Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen«, außerdem die Vierteljahresschrift »South East Europe Review for Labour and Social Affairs (SEER)«, das »Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland« und »Network, EDV-Informationen für Betriebs- und Personalräte«.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Bertha-von-Suttner-Platz 1  
40227 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 -225  
www.boeckler.de

Mitbestimmungs- Forschungs-  
und Studienförderungswerk  
des DGB

**Hans Böckler  
Stiftung** ■■■