

Forschungsprojekt 2.1.002

---

## Betriebliche Innovations- und Lernstrategien. Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozesse

Projektbeschreibung

Dr. Gisela Dybowski  
Dr. Peter Dehnbostel  
Annette Kroll

Laufzeit: I-96 bis IV-98

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 0  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)

[www.bibb.de](http://www.bibb.de)

Weltweit steht die Wirtschaft industrialisierter Staaten vor Herausforderungen, die sich im wesentlichen aus den Strukturveränderungen der Märkte (Nachfrageorientierung, Globalisierung), einem veränderten Einsatz neuer Technologien und wachsenden ökologischen Problemen ergeben. Angesichts verschärfter Konkurrenz auf den Weltmärkten versuchen die Unternehmen, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Umgestaltung ihrer Organisations- und Produktionsstrukturen zu sichern. In der Tendenz gemeinsam ist den Veränderungskonzepten der Versuch, Produktpolitik, Technikeinsatz, Neustrukturierung von Betriebs- und Arbeitsorganisation und die umfassende Nutzung des Qualifikationspotentials der Mitarbeiter strategisch miteinander zu verknüpfen. Im Blick sind Gesamtstrategien, die die Reorganisation von Strukturen und Prozessen am Wertschöpfungsprozeß und am Merkmal der Lernfähigkeit von Organisationen orientieren. Damit implizieren diese Gestaltungsansätze nicht nur neue Formen der Zusammenarbeit, die am Prinzip integrierter und flexibler Arbeits- und offener Informations- und Kommunikationsprozesse, am Abbau von Hierarchien und der Delegation von Verantwortung und Kompetenzen orientiert sind. Konzeptionelles Kennzeichen ist vielmehr auch die systematische Förderung der Lernbereitschaft und Lernfähigkeit von Individuen, Gruppen und Unternehmenseinheiten, um Qualitätssicherung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Produktinnovationen zu bewirken. Aus der Perspektive beruflicher Bildung bieten die aktuellen Reorganisationsprozesse ein facettenreiches, aber auch höchst ambivalentes Bild: Die stattfindende Kapazitätsvernichtung (Verringerung der Fertigungstiefe, Outsourcing, schlanke Unternehmensorganisation) läßt den Personalbedarf teilweise drastisch sinken. Die Belegschaftsstruktur verändert sich durch ein für Teile der Facharbeiter erforderliches höheres Qualifikationsniveau mit Auswirkungen auf das Rekrutierungsverhalten. Arbeitsintensität, Leistungsdruck und Leistungskonkurrenz nehmen zu. Ausbildung wird einem straffen Kostenmanagement unterworfen und hat enggeführte Bedarfsermittlungen zur Folge, wird quantitativ reduziert oder ausgegliedert. Durch die Einführung von Gruppenarbeit, den Abbau von Hierarchieebenen und die Anhebung von Qualifikationsprofilen werden traditionelle Aufstiegswege für Facharbeiter und Techniker zunehmend verschlossen. Demgegenüber stehen der Ausbau diagonalen Karrierewege, die horizontale Arbeitsplatzmobilität mit vertikaler Mobilität in Bezug auf Lohn und Status verbinden; die tendenziell partizipative Umgestaltung der Arbeit durch Teilhabe an Entscheidungs- und Veränderungsprozessen; die Weiter- und Neuentwicklung betrieblicher und überbetrieblicher Lernortkombinationen in Aus- und Weiterbildung; die konsequente Integration von Lernen in den Prozeß der Arbeit sowie die allgemeine Erweiterung und Aufwertung von Qualifikationen und personenbezogenen Fähigkeiten, die die Grenzen traditioneller Berufsbilder überschreiten.

Vor dem Hintergrund der geschilderten Entwicklungen sind für das Projekt zwei Gesichtspunkte von Bedeutung: Zum einen stellen die neuen Reorganisationskonzepte keine Rezeptur dar; entsprechend offen und betrieblich gestaltbar ist ihre Umsetzung. Wie diese Gestaltungsoffenheit genutzt wird, warum bestimmte Optionen in Betracht gezogen werden, andere hingegen nicht, auf welche Wissensbestände zurückgegriffen und durch welche Normen und Wertvorstellungen der Reorganisationsprozeß geleitet wird, differiert nicht nur zwischen verschiedenen Branchen, sondern selbst innerhalb der gleichen Branche und sogar des gleichen Unternehmens. Zum anderen befinden sich die Betriebe in einem (experimentellen) Stadium der Umsetzung von Reorganisationskonzepten mit noch kaum gesicherten Konsequenzen für die Organisation, Ausgestaltung und Finanzierung von Aus- und Weiterbildung, die betriebliche Personalentwicklung und die Perspektiven für berufliche Karrieren von Facharbeitern. Aus diesen Gründen sollen im Projekt nicht Einzelphänomene des Reorganisationsprozesses herausgegriffen und vor dem Hintergrund traditioneller Strukturen bewertet werden; vielmehr geht es um den Versuch, den Gesamtprozeß der Veränderungen (und die Veränderungsrichtung) beispielhaft herauszuarbeiten, um auf dieser Folie Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozesse darstellen und gewichten zu können.

Das Projekt ist der Forschungspriorität 1 "Mobilitätspfade und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten" zugeordnet.

Das Projekt verfolgt einen dezidiert betriebspädagogisch-konstruktiven Ansatz: Anhand von Fallstudien (Trendsetter der Modernisierung) soll eruiert werden, ob und unter welchen Bedingungen Aufstiegswege und betriebliche Karrierechancen für die Absolventen beruflicher Bildung in betrieblichen Reorganisationsprozessen erhalten und weiterentwickelt werden können und welche Implikationen dies für die curriculare, organisatorische und didaktische Gestaltung betrieblicher Aus- und Weiterbildung hat. Im einzelnen soll das Projekt einen empirischen Beitrag zur Klärung folgender Fragenkomplexe liefern:

(1) Welchen Rationalisierungsleitlinien folgen die Trendsetter der Modernisierung?

Aus welchen Gründen und mit welchem Ziel wird rationalisiert? Handelt es sich um Gesamtstrategien oder sind nur Teilbereiche betroffen? Wie lassen sich die Innovationsmilieus charakterisieren? Wie wird das Verhältnis von Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikation gesehen? Welche Struktur- und Ablaufveränderungen von Betriebs- und Arbeitsorganisation wurden vorgenommen, sind eingeleitet oder geplant? Welche Problemzonen können identifiziert werden; wie und mit welchen Lösungsansätzen reagieren die Unternehmen?

(2) Wie verändern sich Belegschaftsstrukturen und betriebliche Rekrutierungsmuster? Welche unternehmenspolitischen Kriterien und Entscheidungen liegen diesen Veränderungen zugrunde? Gibt es Ansätze einer systematischen Facharbeitereinsatz- und Karriereplanung unter Nutzung öffentlich organisierter Weiterbildungsmöglichkeiten? Inwieweit werden traditionelle hierarchische Karrieremuster durch horizontale oder diagonale Berufsverläufe ersetzt? In welchen Beschäftigungs-/Unternehmensbereichen entstehen Sackgassen für beruflich Qualifizierte? Für welche Beschäftigten(gruppen) sind längerfristige betriebliche Bildungsinvestitionen vorgesehen? Implizieren die geschäftspolitischen Neuorientierungen geschlechtsspezifische Konsequenzen?

(3) Welchen Stellenwert hat die Erstausbildung in ihrer heutigen Form für die untersuchten Betriebe?

Gibt es in deren Einschätzung Indikatoren für eine Transformation des dualen Systems? Wie verändert sich das Qualifikationsprofil von Facharbeit? Gibt es Ansätze einer stärkeren Verzahnung von öffentlich organisierten Bildungsgängen und betrieblicher Ausbildung für unterschiedlich vorgebildete Auszubildende? Welchen Niederschlag finden die Veränderungen von Arbeitsprozessen und Qualifikationsanforderungen in Lernarrangements und in der Gestaltung von Ausbildungsprozessen?

Auf der Basis der Ergebnisse will das Projekt einen Beitrag zur Gestaltung beruflicher Bildung leisten mit dem Ziel, ihre Eigenständigkeit und Innovationsfähigkeit durch Differenzierung zu fördern. Aus der Problemanalyse der Fallstudien sollen Empfehlungen zur Weiterentwicklung betrieblicher Aus- und Weiterbildungsprozesse in neuen Arbeits- und Organisationskonzepten abgeleitet werden.