

Anmerkungen

- [1] Vgl.: BÜHLER, Th.: Bildungswesen und Schritt in die wirtschaftliche Selbständigkeit. BMBW (Hrsg.): Schriftenreihe Studien zur Bildung und Wissenschaft, 43, Bonn 1986, und die auf den Seiten 44 ff. angegebene Literatur. THOMFOHRDE, A.: Qualifizierung für neue Planungs- und Führungsaufgaben der Betriebsinhaber und für die Berater im Handwerk. In: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) (Hrsg.): Innovation und Qualifikation, Stuttgart 1988, S. 130–153.
- [2] Vgl. z. B.: FASTERDING, F.: Ausbildung und Berufswahl der Nachkommen selbständiger Landwirte. Institut für Strukturfor- schung, Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft. Braunschweig 1984. Bei dieser Untersuchung wurden die Daten der BIBB/IAB- Erwerbstätigenbefragung von 1979 verwendet. Handwerkskammer Düsseldorf: Unternehmensnachwuchs im Handwerk, Düssel- dorf 1986.
- [3] Zur Anlage der Befragung vgl.: BIBB/IAB (Hrsg.): Neue Technolo- gien: Verbreitungsgrad; Qualifikation und Arbeitsbedingungen. Beitrag 118, Nürnberg 1987.
- [4] Vgl.: BÜHLER, Th.: a. a. O., S. 17.
- [5] Vgl.: WEITZEL, G.: Bescheidene Beschäftigungswirkungen bei Neugründungen. In: Ifo-Schnelldienst 7/1986. Zur Rolle der Klein- und Mittelbetriebe bzw. der „Neuen“ Selbständigen für den Ar- beitsmarkt, vgl.: CRAMER, U.: Klein- und Mittelbetriebe: Hoff- nungsträger der Beschäftigungspolitik. In: MittAB 1/1987.
- [6] Vgl.: BÜHLER, Th.: a. a. O., S. 27.
- [7] Die folgenden Daten stammen aus der BIBB/IAB-Erwerbstätigen- befragung:
Da etwas über 95 Prozent der befragten Selbständigen in Kleinst- betrieben ohne Arbeitnehmer oder Kleinbetrieben mit bis zu 49 Beschäftigten arbeiten und nur etwa 1 Prozent der Befragten in größeren Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten tätig ist, spiegeln die Befragungsergebnisse im wesentlichen die Situation der Klein- und Mittelunternehmer in der Bundesrepublik Deutsch- land wider.
Aufgrund der Heterogenität der Selbständigen nach Vorbildung und Tätigkeitsfeld wurden für vertiefende Auswertungen, anhand der in der Befragung vorgegebenen Kategorien, folgende stärker besetzte Analysegruppen gebildet: Selbständige . . .
– in der Landwirtschaft (einschl. Gartenbau),
– im Handwerk,
– in der Industrie,
– im Handel,
– im Gastgewerbe (einschl. Beherbergungsgewerbe),
– in Freien Berufen (Ärzte, Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirt- schaftsprüfer, Krankengymnasten u. ä.),
– in sonstigen Dienstleistungsbranchen (Versicherungen, Verkehr, Reinigungsgewerbe u. ä.).
- [8] Ausgewertet wurden nur diejenigen Ausbildungsberufsgruppen, die von mindestens 50 Befragten der BIBB/IAB-Erhebung erlernt wur- den.
- [9] Bei den ehemals arbeitslosen Existenzgründern, die seit Januar 1986 ein Überbrückungsgeld nach dem Arbeitsförderungs-gesetz erhalten haben, liegt das neue Betätigungsfeld ebenfalls überwiegend im Dienstleistungsgewerbe sowie im Einzelhandel (WZB-Chronik zur Arbeitsmarktpolitik, April 1988).
- [10] Vgl.: KOCH, R.: Weiterbildung im Zusammenhang mit der techni- schen Modernisierung der Arbeitswelt. In: BIBB/IAB (Hrsg.): a. a. O., Tabelle 5, S. 216.
- [11] Vgl. auch ders.: Weiterbildung in Kleinbetrieben beim Einsatz neuer Techniken. In: BWP, 17. Jg. (1988), Heft 4, S. 136–137.

ZUR DISKUSSION

Klaus Wagenhals

Qualifizierung und Organisationsentwicklung in ausgewählten Projekten des „HdA“-Programms

Dieser Beitrag basiert auf Erkenntnissen einer wissenschaftlichen Untersuchung von Projekten, die im Rahmen des Forschungs- programm „Humanisierung des Arbeitslebens“ zu Beginn der 80er Jahre vom BMFT mit dem Ziel durchgeführt wurden, die Einführung Neuer Techniken in Produktion und Produktions- vorbereitung mit modellhaften Weiterbildungsmaßnahmen für die Betroffenen zu begleiten. [1]

Dieser Untersuchungsgegenstand war interessant, weil

- in den Ankündigungen der untersuchten Projekte u. a. auf die Tatsache verwiesen wurde, daß die neue Qualität der Neuen Techniken nur mit veränderten Lernformen und -inhalten bewältigt werden kann;
- dies im Zusammenhang mit der vor Jahren bezüglich „HdA“- Qualifizierung sowohl von wissenschaftlicher als auch von gewerkschaftlicher Seite vorgebrachten Kritik – diese Qualifi- zierung entspreche weder menschlichen Lernmöglichkeiten, noch dem Niveau der Technikentwicklung – hoffen ließ, daß in den neuen Projekten wirklich Lücken geschlossen werden sollten;
- zu erwarten war, daß die Diskussion um „neue Produktions- konzepte“ (KERN/SCHUMANN, 1984) traditionelle Ansätze für Arbeitsstrukturierungskonzepte, wie sie zu Beginn des „HdA“-Programms schon entwickelt worden waren, befruch- ten würde und insofern deren Weiterentwicklung nur in

Verbindung mit einer umfassenden Weiterbildung gesehen werden könnte.

Vor diesem Hintergrund und inspiriert durch die vor zwei Jahren anlaufende „Qualifizierungsoffensive“ konzentrierte sich die Untersuchung auf die Überprüfung der Qualifizierungskonzepte und deren Realisierung entlang fundierter Kriterien zur Beurtei- lung neuer Anforderungen beim Einsatz Neuer Technik und deren Konsequenzen für menschliches Lernen sowie auf die Herausarbeitung einiger Schlußfolgerungen für gewerkschaft- liche Qualifizierungspolitik im Betrieb.

In dem folgenden Beitrag wird nun der Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Qualifikation unter Automationsbedin- gungen kurz aus meiner Sicht skizziert, um davon die theoretische Reflexion dieses Zusammenhangs in den Projekten abzu- heben. Vor diesem Hintergrund werden dann einige für die Berufsbildungspolitik der nächsten Jahre zentralen positiven und negativen Umsetzungsbemühungen in Qualifizierungskon- zepte und -maßnahmen im Rahmen von „HdA“-Projekten ver- deutlicht.

Neue Technik und Veränderungen von Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen

Die Computertechnik mit ihrer Möglichkeit sowohl den Markt- anforderungen nach Flexibilität, Schnelligkeit und Qualität ent-

gegenzukommen als auch die menschlichere Gestaltung der Arbeit mit einer effektiveren Nutzung vorhandener Qualifikation zu verbinden, wurde zu Beginn der 80er Jahre – nachdem sie davor schon in anderen Programmen forciert entwickelt worden war – auch im Forschungsprogramm zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ („HdA“) verstärkt gefördert. In den offiziellen Verlautbarungen der Bundesregierung bzw. des BMFT zu dieser Schwerpunktsetzung des Programms spielte eine wesentliche Rolle, daß aus vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnissen die Schlußfolgerung möglich war, der Einsatz Neuer Technik würde die Organisationsformen menschlicher Arbeit in Richtung einer Vergrößerung von Tätigkeitsfeldern und damit Zuständigkeitsbereichen verändern. Fast zwangsläufig ergäben sich damit auch Qualifizierungsdefizite bei den betroffenen Beschäftigten. [2]

Daher sei es – so wird argumentiert – notwendig, auf diese Veränderungen gestaltend einzugreifen und staatlich finanzierte „Weiterbildungsmodelle“ zu entwickeln, die andere Betriebe übernehmen könnten, wenn sie sich als erfolgreich herausstellen sollten.

So richtig dieser Schluß ist, so wichtig ist es aber, sich vor Augen zu halten, daß arbeitsorganisatorische Veränderungen immer im Zusammenhang mit grundsätzlichen Strukturen und Dynamiken kapitalistischen Wirtschaftens gesehen werden müssen und insofern damit nicht automatisch das Interesse der Unternehmen, die Lohnkosten und den Qualifizierungsaufwand so gering wie möglich zu halten [3], sowie nicht zu viel Macht an die Arbeiter abzugeben, außer Kraft gesetzt wäre. [4]

Wenn sich nun die neue Qualität der Computertechnik prinzipiell darin ausdrückt, daß der Mensch aus dem direkten Produktionsprozeß herausgeschoben wird und sich sein Aufgabenfeld in Richtung Planer, Organisator, Überwacher, Störungsanalytiker und -beseitiger bewegt, stellt dies traditionelle arbeitsorganisatorische Strukturen (Stichwort: Taylorismus) in Frage.

Ob und wie weit dies zu Konflikten bzw. zu Bewegungen in arbeitsorganisatorischer und qualifikatorischer Hinsicht führt, hängt wesentlich von den Qualifikationen der Betroffenen, von den Technik- und Personaleinsatz-Strategien des Managements und von einer funktionierenden Interessenvertretungsstruktur im Betrieb ab. Die widersprüchlichen Bewegungen in diesem Spannungsfeld empirisch herauszuarbeiten und perspektivisch zu bewerten, setzt voraus, über aus der Geschichte der Arbeit hergeleitete Kategorien zu verfügen, die den Menschen nicht nur als passives Objekt technischer oder sonstiger Entwicklungen widerspiegeln, sondern als soziales Wesen, das sich – zwar behindert durch die Verhältnisse – aber dennoch aktiv und auch teilweise kollektiv mit den neuen Anforderungen auseinandersetzt (Vergesellschaftungsprozeß). [5]

Die Kategorien, die dies leisten und die daher als Bewertungsmaßstäbe von Anforderungsveränderungen und damit von Qualifizierungszielen verwendet wurden, sind einmal die der **Technik- und Personaleinsatzkonzepte in den durchführenden Firmen** sowie die **Tätigkeit der Betroffenen** (widersprüchliche Einheit von objektiven Rahmenbedingungen und subjektiven Potenzen); zum anderen die Verhältnisaare **Arbeitsteilung/Kooperation** und **Hand/Kopfarbeit** sowie **Kognition, Motivation, Lernen und Beteiligung**. Sie haben alle, da sie aus einem einheitlichen theoretischen Konzept stammen, einen inneren Zusammenhang.

Lernen wird im folgenden, weil es die anderen Kategorien sozusagen quer schneidet, nicht eigenständig behandelt; Motivation spielt hier eine geringere Rolle und muß daher aus Platzgründen ausgespart bleiben.

Im Interesse begrifflicher Klarheit wurde **Qualifikation** in Anlehnung an Vorschläge in der Literatur [6] als je individuelles, aber gesellschaftlich bestimmtes Reproduktionsvermögen definiert. Dies schließt nicht nur die Fähigkeiten, Kenntnisse usw., mit denen die Anforderungen des jeweiligen Produktivkraftniveaus bewältigt werden können, ein, sondern auch diejenigen, die es den lohnabhängig Beschäftigten ermöglichen, ihre Arbeitsbedin-

gungen zu hinterfragen und die für deren Selbstbestimmung notwendigen Voraussetzungen, wie auch die sich daraus ergebenden (z. B. lohnmäßigen) Konsequenzen kollektiv zu erkämpfen.

Qualifizierung ist dann der Entwicklungsprozeß eines derartigen Reproduktionsvermögens, der kollektiv organisiert sein muß und nicht nur auf die Aneignung von entsprechenden Wissensbereichen und Fähigkeiten gerichtet sein darf, sondern in enger Wechselwirkung damit die praktische Durchführung des Angeeigneten und die erneute Rückführung der so gewonnenen Erfahrung in die Theorie umfaßt. [7]

Theoretische Reflexion des Zusammenhangs von Arbeitsorganisation und Qualifikation in „HdA“-Projekten

Bei den acht untersuchten Projekten handelt es sich um folgende Technikbereiche und Umstrukturierungsziele:

Tabelle 1: Die untersuchten „HdA“-Projekte und deren arbeitsorganisatorischen Umstellungsziele

Neue Technik	Projektnehmer	Umstellungsziele
CAD	BMW	Partizipative Entwicklung und Erprobung neuer Formen der Arbeitsorganisation im Ressort FuE.
	LOI	Bei Einführung von CAD Herausarbeiten einer optimalen technisch-organisatorischen Lösung unter Mitarbeit der Betroffenen.
	GRENZEBACH	Entwicklung eines Produktionsplanungs-, Informations- und Steuerungssystems innerhalb eines Organisationsentwicklungsprojekts (ORGAM).
FFS	SULZERWEISE	Entwicklung einer auf einem gruppentechnologischen Fertigungskonzept basierenden autonomen Fertigungszelle.
	ZAHNRADFABRIK FRIEDRICHSHAFEN	Entwicklung eines flexiblen Fertigungssystems zur Beantwortung der Marktanforderungen und im Interesse der Veränderung von Arbeitsbedingungen.
	FELTEN & GUILLEAUME	Organisierung der Fertigung des Standorts nach dem Fertigungsinsel-Prinzip (rechnergesteuert).
IR	Verbund aus Firmen und SLV Fellbach	Erarbeitung von Schulungsmaterialien für das Personal an Schweißrobotern.
	UNION	Arbeitsstrukturierung und Höherqualifizierung bei der Optimierung in der Rollenkettenfertigung.

Diese Projekte gehören im Gesamtzusammenhang des „HdA“-Programms zu den wichtigsten Fördermaßnahmen im Bereich „Produktion“ und dort zu den explizit unter „Weiterbildungsmodelle“ aufgeführten Projekte (außer UNION) in den Jahren 1981/82 bis 1987, so daß sie als beispielhaft für staatlich finanzierte Maßnahmen und damit auch für ein entsprechendes Qualifizierungsverständnis gelten können.

Nur in einigen wenigen der untersuchten „HdA“-Projekte wird genau definiert, was unter Qualifikation und Arbeitsorganisation zu verstehen ist bzw. wie sich deren Zusammenhang theoretisch und im jeweiligen Unternehmen darstellt.

Dies führt zunächst in den meisten Fällen dazu, zwar arbeitsorganisatorische Veränderungen zu konstatieren und die Belegschaft darüber zu informieren; der Anteil der Arbeitenden an diesen Veränderungen und Möglichkeiten, diesen Anteil im Zusammenhang mit der Einführung Neuer Techniken zu vergrößern, werden aber weder diskutiert noch qualifikatorisch umgesetzt.

Qualifikation wird meist als eine auf die Erfüllung von vorgegebenen Aufgaben gerichtete Ansammlung von Kenntnissen und Fähigkeiten verstanden. Entsprechend reduziert ist dann der darauf bezogene **Lernbegriff**: er umfaßt lediglich die Vermittlung entsprechender Kenntnisse und Fähigkeiten.

Immerhin wurden im ZF-Projekt, im Projekt „Qualifizierung an Industrierobotern“ (QIR) und im Arbeitsstrukturierungs-Projekt die arbeitsorganisatorischen Probleme, die aufgrund des Einsatzes dieser Techniken auftreten können, diskutiert und als eigenständiger Inhalt in die Qualifizierungsmaßnahmen aufgenommen (in Ansätzen auch bei der Fa. LOI). Die idealste Variante eines derartigen Prozesses – die Synchronisation von Technik-, Organisations- und Personalentwicklung – wurde in Ansätzen beim BMW-Projekt versucht.

Wichtig scheint mir, daß es bei zwei Projekten (UNION und ZF) – aufgrund der dort erfolgten theoretischen Berücksichtigung der Lohnarbeitsverhältnisse und der Diskussion über deren Einfluß auf Technikentwicklung, Arbeitsorganisation und Qualifikation – möglich ist, die unterschiedlichen Interessen, die mit dem „HdA“-Projekt im allgemeinen und mit den Qualifizierungsmaßnahmen im besonderen verfolgt wurden (teilweise auch quer durch die betrieblichen Hierarchieebenen) gut nachzuvollziehen und so etwas über betriebliche Strategien in diesem Bereich zu erfahren.

Schade ist dabei, daß beim ZF-Projekt diese Betrachtung aufgrund ihres strukturtheoretischen Hintergrunds die Handlungsmöglichkeiten der Arbeitenden aus dem Blick verliert und daß beim UNION-Projekt daraus kaum ein realistischer Bezug zu den konkreten technisch-organisatorischen Anforderungen resultiert.

Schlußfolgerungen aus den Veränderungen dieses Zusammenhangs für Qualifizierungskonzepte

Aus einer theoretisch fundierten Ableitung von Kategorien und Anforderungsveränderungen beim Einsatz Neuer Techniken in Projekten ist allerdings nicht unbedingt zu schlußfolgern, daß dort auch die entwickeltsten Qualifizierungskonzeptionen zu finden sind. Vielmehr zeigen sich in diesen Projekten oft einige Unsicherheiten oder sogar Lücken bei Übertragung von theoretischen Einschätzungen in Konzepte und in die praktische Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen.

Trotz dieser und anderer Probleme wurden in den meisten untersuchten Projekten anhand der wesentlichsten Kategorien menschlicher Entwicklung in der Arbeit [8] wichtige Veränderungen in den Anforderungen an die Arbeitenden gefunden, die für ein Qualifizierungskonzept operationalisierbar sind:

Arbeitsteilung/Kooperation und Kopf-/Hand-Problematik: nur in einigen wenigen Projekten wurden die technisch-organisatorischen Veränderungen nicht nur konstatiert, sondern auch begrifflich konkret als Qualifizierungsziel gefaßt: z. B. bei SULZER-WEISE durch den Begriff „organisatorische Qualifikation“. Selbst in diesen begrifflichen Zugriffsversuchen auf die betriebliche Wirklichkeit wird aber meist verschwiegen, daß es sich bei technisch-organisatorischen Umstrukturierungen häufig gleichzeitig um Auseinandersetzungen zwischen „Kopf“ und „Hand“ handelt (oft auch in Form ganzer Abteilungen), die zudem von den herrschenden Geschlechterverhältnissen überlagert sind. Gerade der Herrschaftsaspekt, der in diesen Anordnungen überall versteckt ist und deshalb als eigenständiger Qualifizierungsgegenstand herausgehoben werden mußte, wird lediglich beim UNION- und ZF-Projekt erörtert und beispielhaft mit der betrieblichen Interessenvertretung verknüpft; leider spielt dies alles aber dann im Qualifizierungskonzept selbst kaum mehr eine Rolle (aufgrund betrieblicher Interessen?).

In den meisten Projekten wird so getan, als wäre es völlig unproblematisch, daß sich Kompetenzgrenzen verschieben, betrieblich eindeutig besetzte Bereiche von neuen Zusammenarbeitsformen zerschnitten werden usw., und als wäre es nicht nötig, die Betroffenen auf diese Prozesse qualifikatorisch vorzubereiten und ihnen während des Umstellungsprozesses ständig die Möglichkeit zu geben, über die damit einhergehenden Konflikte zu reflektieren. In diesem Zusammenhang ist mir der Hinweis auf die Bedeutung von Konfliktfähigkeit als eigenständigem Qualifizierungsgegenstand wichtig, der in keinem der Projekte berücksichtigt wurde (eher im Gegenteil, vgl.: SULZER-WEISE).

Kognition taucht in umfassender Form als eigenständige Kategorie bei drei von den acht untersuchten Projekten auf (bei SULZER-WEISE, bei QIR und bei BMW); ansonsten wird gemäß der dargestellten reduzierten Begrifflichkeit von Wissen, das angeeignet werden und Erfahrung, die gesammelt werden muß, ausgegangen. Die Erfahrung der Arbeitenden spielt in den meisten Projekten lediglich eine Rolle bei der Abfrage von Problemen und Unmut zur Herstellung von Akzeptanz.

Von der Notwendigkeit abstrahieren zu können, ein neues Denkniveau („vom anschaulich-konkreten zum vorbedenkend-planenden“) zu erreichen und ein anderes Theorie-Praxis-Verhältnis herstellen zu müssen, ist relativ häufig die Rede. Es bleibt allerdings oft unklar, was dies konkret bedeutet – vor allem bezogen auf den jeweiligen fachlichen Inhalt – und wie es im Lernprozeß umgesetzt werden kann.

Zur Bewertung von Anforderungen scheint das von HACKER (1973, 1980) entwickelte und von VOLPERT u. a. (1979) veränderte Regulationsmodell geistiger Operationen für viele Projekte ein wichtiger Strohalm zu sein; dies ist m. E. aber – da es von herrschender Aufgabendefinition ausgeht, die motivationale und kooperative Seite des Lernhandelns vernachlässigt und praktisch produktivkraftspezifisch aufgebaut ist – nicht tauglich.

Tätigkeitsveränderungen werden in den Projekten oft sehr traditionell auf einen Arbeitsplatz bezogen, obwohl die jeweilige Neue Technik sehr weitreichende Veränderungen anstößt und sich daraus Qualifikationsanteile ergeben, die für die Arbeitenden einen Überblick sowie eine kritische Wahrnehmung und damit eine neue Interpretation von Aufgaben(-zusammenhängen) und deren Umgestaltung ermöglichen. Dies findet sich aber – obwohl zur spezifischen Anforderungscharakteristik von Neuer Technik gehörend [9] – ebensowenig in Qualifizierungskonzeptionen wieder, wie die Problematisierung des betrieblichen Technischeinsatzes hinsichtlich Datenschutz, Überwachungsproblematik, Arbeitsplatzvernichtung, Personalrekrutierung usw.

Es wird darüber hinaus nur selten konkret danach gefragt, was denn jemand können muß, um einen bestimmten Prozeß zu beherrschen und wie man vom entsprechenden Wissen zum Handeln kommt, d. h., wie man Lernprozesse – unter Berücksichtigung von Lernerfahrungen und betrieblichen Bedingungen – organisiert.

In gewisser Weise fließen einige dieser Überlegungen beim QIR-Projekt in das Modell „erwachsenen-gerechtes Lernen“ und in das E-Projekt (BMW) ein, in dem schrittweise an unterschiedlichen CAD-Systemen (2D-, 3D-Systemen) gearbeitet und begleitend über die dabei auftretenden Schwierigkeiten diskutiert wurde.

Beteiligung: Leider wird in den „HdA“-Projekten unter Beteiligung oft nur eine Abfrage der Probleme der Betroffenen mit der Neuen Technik im Sinne einer Akzeptanz-Herstellung oder schlicht eine Information der Betroffenen über die geplanten Umstellungen verstanden.

Eine der wenigen Ausnahmen, wo dieser Begriff im Sinne zunehmender Kompetenz, demokratische Entwicklungen im Betrieb einzuleiten bzw. zu begleiten, verstanden wird, sind die Projekte bei BMW und bei ZF: dort wurden die Betroffenen – allerdings ohne daß dies mit entsprechenden Inhalten in das Qualifizie-

rungskonzept eingeflossen wäre – an der Erprobung unterschiedlicher Organisationsformen und deren Bewertung so beteiligt, daß sie auch wirklich aufgrund von ausreichender Information und Mitsprache- bzw. Mitbestimmungsmöglichkeiten eine reale Chance hatten, Veränderungen in den Bereichen Technikanwendung und Organisationsentwicklung zu beeinflussen. Die Problematisierung und positive Auflösung der dabei deutlich gewordenen Behinderung dieses Aneignungs-Veränderungsprozesses durch Abteilungskonkurrenzen und Herrschaftsinteressen fand allerdings dann nur noch rudimentär statt.

Die praktischen Erfahrungen bei der Durchführung von Qualifizierungsprozessen

Aufgrund des sehr komplizierten Rahmens, in dem sich „HdA“-Projekte von vornherein bewegen (staatliche Finanzierung, Erwartungsdruck der Unternehmen an die beteiligten Wissenschaftler/-innen, Konsensfindung um jeden Preis usw.), konnte kaum erwartet werden, daß sich die in den Konzepten formulierten Ansprüche in der praktischen Durchführung der Maßnahmen problemlos verwirklichen lassen würden.

Man hätte aber zumindest erwarten können, daß die sich aus den Erfahrungen in der Qualifizierungspraxis ergebenden Probleme, notwendig gewordene Veränderungen von Konzepten usw. dokumentiert werden. Leider ist dies nur in den wenigsten Fällen geschehen (positiv: ZF- und das UNION-Projekt).

Interessant sind hier vor obigem Hintergrund folgende Aspekte der konkreten Qualifizierungspraxis in „HdA“-Projekten:

- a) die erreichten Zielgruppen
- b) die Umsetzung von Inhalten und Organisationsformen
- c) und deren Transferwirkung

Zu a): Ursprünglich war in den Projektberichten davon die Rede, „alle“ oder „die Betroffenen“ zu qualifizieren; im Verlauf der Projekte verschwammen dann aber die Zielgruppen.

Selbst wenn man davon ausgeht, daß es gelungen ist, die von den technisch-organisatorischen Umstellungen Betroffenen zu qualifizieren, gab es in einigen Projekten sowohl mit der quantitativen Planung, als auch mit der Klarheit der Perspektiven für die ausgewählten Beschäftigten-Gruppen erhebliche Probleme. Außerdem mußte z. B. im QIR-Projekt der Anspruch aufgegeben werden, vor allem den angelernten Schweißern eine Chance für einen besseren Arbeitsplatz zu geben, weil sich junge Facharbeiter gegenüber dieser Personengruppe in den Vordergrund spielen konnten.

Deutlich wurde ebenfalls, daß unqualifizierte Vorgesetzte bzw. Vorgesetzte, die bei entsprechender Qualifizierung der Untergebenen um ihre eigene Stellung bangen, eine vorausschauende Personalauswahl behindern.

War in den Konzeptionen oft noch die Rede vom Anknüpfen an das Qualifikationsniveau der Betroffenen, so zeigte sich in der Praxis, daß diesem Anspruch nur teilweise bzw. sehr unvollkommen gefolgt werden konnte. Positive Ansatzpunkte sind zu sehen in einer Befragung der „Ausgewählten“ nach ihren Wünschen und Vorstellungen (allerdings nicht verstanden als ideologische Einbindung und/oder „Abwiegeltaktik“ gegenüber berechtigter Kritik), in einer Vorab-Qualifizierung für Bildungsungeübte (wie z. B. bei ZF) und in dem Versuch einer erwachsenengerechten Aufbereitung der Kurse (bei QIR).

Ohne genaue Analyse dessen, was die Betroffenen können und an Ausbildung, Kursen, betrieblicher Erfahrung usw. hinter sich haben und ohne eine darauf aufbauende Personalplanung, ist es wahrscheinlich, daß (wie in den Betrieben oft üblich) diejenigen ausgegrenzt werden, die nicht konkret formulieren können, was ihre Erfahrungen und ihre Wünsche sind (was zum Teil bei UNION, bei SULZER-WEISE und bei LOI der Fall war), oder die formalen Abschlüsse nicht besitzen, die für bestimmte Tätigkeitsfelder vorausgesetzt werden. Auch in diesem Punkt hätte man von „HdA“-Qualifizierung eigentlich mehr erwarten können.

Zu b): Die Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen bewegen sich zwar fachlich – bis auf UNION – im Bereich der jeweiligen Produktivkraftart; sie müssen allerdings in ihrer mangelnden Fähigkeit, die Potenzen derselben für die Erweiterung menschlicher Handlungsfähigkeit in einem kollektiven Zusammenhang herauszuarbeiten, kritisiert werden (Ausnahmen sind dabei mit Abstrichen: ZF, F&G und BMW).

Dies ist daran festzumachen, daß die Inhalte meist auf bestimmte Anwendungsfelder im Rahmen von betrieblich definierten Tätigkeitsfeldern konzentriert waren und so weder die Schneiden mit anderen Tätigkeitsfeldern noch eigenständige Problemgenerierung (vor allem in CAD-Projekten) oder organisatorische Innovationen einbezogen wurden.

Allerdings kann man feststellen, daß die Vermittlung übergeordneter Kenntnisse und von Fähigkeiten, Zusammenhänge zu erfassen und in die Arbeit einbauen zu können, wichtige Bausteine in der Umsetzung von Qualifizierungskonzepten sind (PIUSS-O, FFS-Projekte).

Bei der Vermittlung von Technikgrundlagen wird noch zu oft auf Herstellerkurse (zumindest in der Einführungsphase) verwiesen, obwohl deren Unzulänglichkeiten schon oft kritisiert wurden (z. B. im QIR-Projekt).

Zu c): Die Perspektivhaltigkeit der vermittelten Qualifikationen wurde in den meisten Projekten schlicht behauptet und nicht begründet bzw. bewiesen. Eines der positiven Beispiele dafür, wie man die Transferfähigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen aufzeigt, sind die FFS-Projekte, in deren Rahmen erhebliche Schritte in Richtung eines neuartigen Qualifizierungstyps oberhalb der bisherigen Facharbeiterebene getan wurden, die auch in die mittlerweile erfolgte Neuordnung der Metallberufe Eingang gefunden haben. Allerdings wäre es gerade aus diesem Blickwinkel heraus spannend gewesen, die Behinderungen auf dem Weg zu diesem Qualifikationstyp über die Ebene der örtlichen IHKs hinaus – im Interesse der Befruchtung gewerkschaftlicher Berufsbildungspolitik – deutlicher zu machen.

Ebenso positiv muß man die für Angelernte interessante Perspektive „Schweißer an Roboteranlagen“ werten, weil sie eine zertifizierte Ausbildung für diese Personengruppe darstellt, die dieser bessere Möglichkeiten der Erhaltung ihrer Arbeitsplätze bietet (vorausgesetzt die oben angesprochenen Probleme werden gelöst). Abschließend scheint mir wichtig, daß es doch in einigen Betrieben gelungen ist, die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen und ihre Konzepte per Betriebsvereinbarung in den Kanon betrieblicher Aus- und Weiterbildung aufzunehmen, um so die erarbeiteten Modelle für nachfolgende Technisierungsprozesse und dementsprechend betroffene Personengruppen nutzen und (hoffentlich) weiterentwickeln zu können.

Anmerkungen

- [1] Diese Untersuchung lag vergangenen Herbst dem Fachbereich 12 der Universität Bremen als Dissertation vor (die Prüfung war im März dieses Jahres) und ist mittlerweile als Buch mit dem Titel „Durch neues Lernen die Technik beherrschen“ im Verlag Arbeiterbewegung und Gesellschaftswissenschaft in Marburg erschienen.
- [2] Vgl. hier beispielhaft die Studien des PROJEKTS AUTOMATION und QUALIFIKATION 1980, 1981a und b, 1983 und die von KERN/SCHUMANN 1984.
- [3] Vgl. dazu: WITTWER, 1982 oder KUDA, 1986.
- [4] Vgl. z. B. die sich lange hinziehende Auseinandersetzung um das Konzept der „Werkstattprogrammierung“, dazu z. B. BLUM, 1985, und die Diskussion um die Beteiligung der Arbeitenden an den Veränderungen, dazu z. V. FRICKE u. a., 1981.
- [5] Vgl. dazu: TOIKKA u. a., 1985.
- [6] Vgl.: ASENDORF-KRINGS u. a. 1976, KISSLER u. a., 1982, FRICKE u. a., 1982, HAUG, 1982.
- [7] Vgl. dazu: LEONTJEW, 1973, PAQ, 1981a und HOLZKAMP, 1986.
- [8] Vgl.: MICKLER u. a. 1976, PAQ, 1978.
- [9] Vgl. dazu z. B.: v. TREECK, 1985.