

Interview mit Evelyne Gottselig, Mercedes Benz AG, und Lutz W. Ewald, IfMH GmbH

Betriebliche Qualifizierung verbessern



Betriebliches Bildungsmanagement plant, realisiert, gestaltet und bewertet die vielfältigen Formen und Inhalte der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in einem Unternehmen. Was an den aktuellen Qualifizierungskonzepten neu ist und warum betriebliches Bildungsmanagement sowohl für Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber so wichtig ist, zeigt das folgende Interview.

Autoren |

Evelyne Gottselig, Betriebsrätin im Mercedes Benz Werk Mannheim, Vorsitzende der Kommission für Bildung und Qualifizierung

Evelyne.gottselig@t-online.de

Lutz W. Ewald, Unternehmensberater, Consultant IfMH GmbH, Landhausstraße 15, 69115 Heidelberg

Ewald@ifmh.de

Weiterbildung: Was sind aktuelle Konzepte betrieblicher Qualifizierung, was zeichnet sie aus?

Lutz W. Ewald: Aktuelle Qualifizierungskonzepte sind durch ihre Arbeitsplatznähe gekennzeichnet. Weg von statisch-seminaristischen hin zu arbeitsprozessbegleitenden Qualifizierungen. Moderne Konzepte zeichnen sich durch die mitgestaltende Verantwortung von zu Qualifizierenden aus. Darüber hinaus zielen diese Konzepte auch auf die Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden. Aktuelle Konzepte sind methodisch durch Lernbegleitung, Coaching und Mentoring gekennzeichnet. Im Mercedes Werk Mannheim laufen mehrere Projekte, die wesentliche Elemente aktueller Qualifizierungskonzepte praktisch deutlich machen.

Evelyne Gottselig: Im Mercedes Benz Werk Mannheim wurde ein Produktionslernsystem (PLS) entwickelt, das die arbeitsprozessbegleitende Qualifizierung der Beschäftigten ermöglicht. Dafür ist es notwendig, zeitliche Ressourcen zur Verfügung zu stellen. PLS ist ein IT-unterstütztes Lernsystem und bietet in den Produktionsbereichen individuelle Lernmöglichkeiten. Es ist ebenso ein Lernkonzept mit Lernbegleitern und Lernpaten in den Fertigungsbereichen. Seit zwei Jahren läuft bei uns im Werk Mannheim ein Forschungsprojekt in der Ausbildung „Berufliches Lernen im Produktionsprozess“ (BLIP). In diesem Projekt geht es um die Verknüpfung von Lernorten der Auszubildenden (Berufsschule, Fachbereiche und Lernfabrik) unter Nutzung des Mediums Web 2.0. Wesentlich ist die Partizipation der Auszubildenden an Lernprozessen und Lerninhalten. Die Lust am Lernen wird dadurch geför-

dert. Neue ganzheitliche Produktionssysteme erfordern neben grundlegenden Qualifikationen auch die vollumfängliche Handlungskompetenz und reflexive Handlungsfähigkeit der Beschäftigten. Der Qualifizierungsteil des Forschungsprojektes „Wandlungsfähige Produktionssysteme“ (WPSlive) fokussiert deshalb auf die Entwicklung von Handlungskompetenz und Handlungsfähigkeit der Beschäftigten.

Weiterbildung: Kann ein betriebliches Bildungsmanagement die Gesamtheit aller Trainings-, Qualifizierungs- und Berufsbildungsmaßnahmen steuern und gestalten? Wie würden Sie das Konzept des betrieblichen Bildungsmanagements kurz zusammenfassen und definieren?

Lutz W. Ewald: Mit dem Wandel der Arbeit in der postindustriellen Gesellschaft und der dadurch verursachten Ablösung industriell geprägter, tayloristischer Qualifizierungskonzepte ergeben sich neue Anforderungen an betriebliches Lernen. Im Kern hat das betriebliche Bildungsmanagement nicht nur die ökonomischen Ziele des Unternehmens zu realisieren, sondern auch die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Sinne umfassender Handlungskompetenz und reflexiver Handlungsfähigkeit. Unternehmen versprechen sich davon insofern einen Nutzen, als dies Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung komplexer Arbeit in postindustriellen Gesellschaften ist. Sicherstellung von Handlungskompetenz und reflexiver Handlungsfähigkeit ist ein Querschnittsthema an den Schnittstellen von Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Quali-

tätsmanagement und Bildungscontrolling. Wenn ich das Konzept des betrieblichen Bildungsmanagements kurz zusammenfassen und definieren darf, so würde ich sagen, dass es im betrieblichen Bildungsmanagement darum geht, Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesse in unterschiedlichen Bildungsgängen und Qualifizierungsbereichen zu planen, durchzuführen, zu evaluieren und systematisch zu verbessern. Alles, was mit Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten zu tun hat, muss deshalb auch unter einem Dach vereint werden. Und dieses Dach heißt betriebliches Bildungsmanagement!

Evelyne Gottselig: Es macht Sinn, alles unter einem Dach zu vereinen. Seit vielen Jahren verfolgen wir in Mannheim diesen Weg und machten in den Bereichen, in denen dies gelebt wird sehr gute Erfahrungen. Voraussetzung für ein gut funktionierendes betriebliches Bildungsmanagement ist das Zur-Verfügung-Stellen ausreichenden und qualifizierten Personals sowie entsprechender zeitlicher Ressourcen. Sichergestellt werden muss auch die Verbindung zwischen dem betrieblichen Bildungsmanagement und – allgemein gesprochen – den Fachbereichen. Als Betriebsrat sind wir sehr daran interessiert und verhandeln zurzeit darüber, dies durch Lernmentoren, Lernberater zu gewährleisten.

Weiterbildung: Ist es überhaupt sinnvoll von einem Begriff auszugehen, der die beiden exponierten Begriffe Bildung und Management zusammenfasst?

Lutz W. Ewald: In der Praxis begegnen wir auch utilitaristischen Managementprinzipien, die ausschließlich dem Leitbild des Homo oeconomicus geschuldet sind. Wir müssen deshalb darauf achten und uns in der Beratungspraxis darauf konzentrieren, betriebliche Bildungsarbeit nicht nur auf ökonomische Ziele zu fokussieren sondern auch auf die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern.

Evelyne Gottselig: Ich kann das, was Lutz W. Ewald gesagt hat, nur unterstreichen. Aber: Jedoch zeigt sich seit der letzten Konjunkturkrise ein neues Denken und die Entwicklung von Kompetenzen und reflexiver Handlungsfähigkeit rückt mehr in den Mittelpunkt.

Weiterbildung: Was bedeutet ein umfassendes betriebliches Bildungsmanagement für die Unternehmensleitung auf der einen Seite und für die Mitarbeiter auf der anderen Seite?

Lutz W. Ewald: Das betriebliche Bildungsmanagement bietet den Unternehmen die Chance, sich erfolgreich den Herausforderungen der postindustriellen Gesellschaft zu stellen. Betriebliches Bildungsmanagement ist aber keine Einbahnstraße, wo es ausschließlich um den Nutzen des Unternehmens geht: Nur wer glaubwürdig betriebliches Bildungsmanagement als Nutzen für beide – das Unternehmen und die Beschäftigten – lebt, wird die zukünftigen Herausforderungen erfolgreich gestalten.

Evelyne Gottselig: Das betriebliche Bildungsmanagement ist für uns Anlaufstelle, Begleiter, Entwickler und Motivator, die Orientierung in kollektiven und individuellen Qualifizierungsfragen geben. Beschäftigte – vom Produktionsmitarbeiter bis hin zur Führungskraft – haben dort ihre Anlaufstelle.

Weiterbildung: Ist das betriebliche Bildungsmanagement auch für kleine und mittlere Unternehmen notwendig und wenn ja, wie kann es vor allem in Kleinbetrieben durchgesetzt werden?

Lutz W. Ewald: Viele Unternehmen beispielsweise in der IT-Branche sind klein- und mittelständisch. Eine systematische, strategische Lern- und Kompetenzentwicklung findet im betrieblichen Alltag häufig nicht statt. Wenn überhaupt, dann geschieht diese naturwüchsig, findet en passant in fakturierbarer Projektarbeit statt. In der letzten Konjunkturkrise zeigte sich einerseits der große Nachholbedarf dieser Unternehmen hinsichtlich Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Andererseits verfügten diese aufgrund der konjunkturellen Krise nicht über die Mittel, das Versäumte nachzuholen. Hier gilt es nun für die Zukunft besser gewappnet zu sein. Das betriebliche Bildungsmanagement ist ein gangbarer, zumindest aber ein diskutierbarer Weg. Dieses könnte zum Beispiel im Verbund durchgeführt werden: Gut aufgestellte Bildungsträger, Beratungsunternehmen übernehmen für eine Reihe von klein- und mittelständischen Unternehmen als externe Dienstleister das betriebliche Bildungsmanagement.

Evelyne Gottselig: In einem Kleinbetrieb ist es schwer, vielleicht sogar unmöglich ein eigenes betriebliches Bildungsmanagement aufzubauen. Ein mittelständisches Unternehmen kann das vielleicht schon eher. Wichtig ist, dass auch in klein- und mittelständischen Betrieben begriffen wird, wie wichtig das betriebliche Bildungsmanagement für Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist. ■■■

Das Interview führte Peter Dehnbostel