

## Tagungsbericht

### 3. Zukunftsforum – „Arbeiten und Lernen – Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung“ - 31.01. bis 02.02.2001 in Berlin

Das 3. Zukunftsforum - veranstaltet vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) - wurde von der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (ABWF) und deren Geschäftsstelle, Quem (= Qualifikations-Entwicklungs-Management) ausgerichtet. Es diente dazu, den Abschluss der durch das BMBF (1996-2000) geförderten Programme „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“ und „Lernen im sozialen Umfeld“ zu bilanzieren sowie zwei neue Programme des BMBF – „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ und „Innovative Arbeitsgestaltung“ mit ihren Schwerpunkten und Fragestellungen vorzustellen.

Nach einer politischen Auftaktveranstaltung konnten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Rahmen von sieben (in der Regel parallel tagenden) Foren zu Themen wie: Lernen im Prozess der Arbeit, Zukunft der Arbeit, Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lernen im sozialen Umfeld, Herausforderungen des demografischen Wandels für Arbeit und Lernen, Lernen in Weiterbildungseinrichtungen, Entwicklung von Kompetenzmess- und Zertifizierungsinstrumenten über die Ergebnisse der den neuen Programmen vorausgegangenen Grundlagenforschung und der durchgeführten Betriebsprojekte informieren sowie die mit dem neuen Programmen intendierten Forschungsschwerpunkte kennen lernen.

Die ca. 800 TeilnehmerInnen kamen schwerpunktmäßig aus den Bereichen Weiterbildung, Wissenschaft und aus privaten Trainings- bzw. Beratungsfirmen. Aus Unternehmen und Betrieben sowie Gewerkschaften waren nur wenig Teilnehmer anwesend. Die zuständigen RessortleiterInnen des Ministeriums für die neuen Programme - Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung - und des BiBB sowie diverser Forschungsträger standen für Gespräche und Nachfragen zur Verfügung.

In ihrer Einführungsrede stellte Bundesministerin Bulmahn die Ziele der neuen Programme vor:

- Es gehe um den Aufbau effizienter, kontinuierlicher Lernstrukturen vor allem innerhalb aber auch außerhalb von Betrieben als Motor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit; sie betonte, dass Arbeiten und Lernen zum Zweck einer kontinuierlichen (altersunabhängigen) Kompetenzentwicklung miteinander verknüpft werden müssen und dazu von den Individuen ein entsprechendes Lernengagement einzubringen sei.
- Die Unternehmen müssten es ihrerseits ermöglichen, auch im Prozess der Arbeit fachliche und überfachliche Kompetenzen zu entwickeln. Die Gestaltung einer lernförderlichen Arbeitsumgebung, die Entwicklung einer betrieblichen Lernkultur sei Aufgabe der Unternehmen. Lernen dürfe nicht nur als Privatvergnügen, sondern müsse auch als Produktionsfaktor begriffen werden.
- Die Stärkung der individuellen beruflichen Kompetenz sei notwendige Voraussetzung dauerhafter Beschäftigungsfähigkeit (Employability). Dazu gehöre auch der Erwerb überfachlicher Kompetenzen und die Entwicklung individueller Lernstrategien im Zuge eines selbstgesteuerten Lernprozesses.
- Last but not least sei es notwendig, komplexe Strategien des Kompetenzerhalts und -ausbaus bei Arbeitslosigkeit zu entwickeln und umzusetzen.

Die auf 7 Jahre (bis 2007) angelegten Programme sollen sowohl den in der Phase der Grundlagenforschung begonnen interdisziplinären, wissenschaftlichen Diskurs fortsetzen als auch zu praktikablen Modellen und Vorschlägen führen, die eine Verzahnung und Abstimmung von Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik erfordern. Für das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ werden pro Jahr 35 Mio. DM zur Verfügung stehen.

Die sich an die Rede Bulmahns anschließenden Statements des Arbeitgebervertreter Hundt und des Gewerkschafters Schmoldt stellten weitgehend bekannte Positionen nebeneinander: Hundt belegte

das starke, ständig steigende Engagement der Wirtschaft in der Weiterbildung durch Hinweis auf 34 Mrd. DM Weiterbildungsausgaben jährlich und behauptete, innovative Lern- und Arbeitskultur seien in den Betrieben längst weit verbreitete Realität. Angesichts der überalterten Gesellschaftsstruktur in Deutschland sei die Ausschöpfung aller Qualifikationsreserven unabdingbar. Der Bildungsmarkt sei derzeit jedoch zu wenig transparent und zu wenig international orientiert. Für die Unternehmen sei es notwendig, dass ein differenziertes Zertifizierungsinstrument geschaffen werde, um die Wertigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen besser einschätzen zu können. Um den Stellenwert von Weiterbildung für Unternehmen wie für die Individuen zu verdeutlichen, sollten tarifliche Regelungen geschaffen werden, die z.B. die Weiterbildungszeiten über Arbeitszeitkonten erfassen lassen. Eine tarifliche Zusage von Weiterbildungszeiten für alle lehnte Hundt ab. Die fachlichen Erfordernisse müssen, seiner Meinung nach, von den Betrieben getragen werden, die überfachlichen Kompetenzen liegen in der Verantwortung des Arbeitnehmers.

Dagegen erinnerte Schmoldt daran, dass die Zugangschancen zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen nach wie vor sehr ungleich verteilt sind. Er begrüßte die Debatte insbesondere auch deshalb, weil bislang die Gestaltung der „Lernkultur“ ganz überwiegend durch die Betriebe erfolge; notwendig sei es dagegen, alle am Lernprozess Beteiligten – Lernende, Lehrende, Unternehmen, Betriebsräte – einzubeziehen. Für ihn sind zwei Dinge von hervorragender Bedeutung: zum einen eine tarifvertragliche „Garantie für Lernzeiten“ und zum anderen die Entwicklung von Qualitätsstandards zur Überprüfung und Zertifizierung von Qualifizierungsmaßnahmen und Weiterbildungsanbietern. Dies sei insbesondere notwendig, weil in der betrieblichen Praxis, so Schmoldt, vielfach eine Trennung zwischen den Prozessen und Personen der strategischen Organisationsentwicklung, der Personalentwicklung und dem Personaleinsatz herrsche, so dass gar nicht bekannt sei, was zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit überhaupt notwendig sei. Zudem seien viele Arbeitnehmer von wichtigen Informationen und Informationsmedien, wie z.B. dem Internet, abgekoppelt. Die Kompetenzentwicklung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Prozess der Arbeit müsse durch geeignete Navigationsinstrumente erfasst und zertifiziert werden, um sowohl Arbeitnehmern wie Unternehmen einen Nachweis über das erworbene Wissen zur Verfügung zu stellen.

Im Anschluss erläuterten Lutz von Rosenstiel und Ralf Reichwald die neuen Programme im Hin-

blick auf die Herausforderungen für die Wissenschaft. Rosenstiel wies z.B. darauf hin, dass die wissenschaftliche Abgrenzung von Qualifikation und Kompetenz noch genauso wenig erforscht sei wie die kulturellen Hintergründe für die Möglichkeit zur Kompetenzentwicklung und die Erfassung einer Entwicklung von Kompetenzen als Voraussetzung für Zertifizierung. D.h. der Kompetenzbegriff ist zu klären und zu operationalisieren; so dann ist der Kompetenzerwerb modellhaft zu erproben und auszuwerten und auf seine Übertragbarkeit zu überprüfen.

Vier Felder seien hier von Bedeutung:

- Lernen im Prozess der Arbeit - wie muss Arbeit gestaltet werden, um Kompetenzentwicklung voranzubringen (nicht nur beim Individuum, sondern auch in Gruppen, Unternehmen, Organisationen)? Wie sind Lernprozesse zu organisieren, die zur Kompetenzentwicklung führen?
- Lernen im gesellschaftlichen Umfeld (Familie, Vereine, Hobbies) - wie systematisch erfolgt hier Kompetenzentwicklung?; welche Kompetenzen sind in andere Felder übertragbar?
- Lernen in Weiterbildungsinstitutionen - wie kann der notwendige Wandel der Weiterbildungsinstitutionen vorangebracht werden, um den Transfer des Gelernten in den Prozess der Arbeit zu verbessern? Wie können Formen institutionalisierten und selbstorganisierten Lernens verzahnt werden?
- Lernen in Netzen - wann ist virtuelles Lernen erfolgreich?

Reichwald erläuterte das Zweite Programm - Innovative Arbeitsgestaltung - indem er - ausgehend von zwei Szenarien des MIT - unterschiedliche Visionen der Arbeitsgestaltung vorstellte, Innovationskurven verdeutlichte und die jeweiligen Rahmenbedingungen beschrieb. Auch er definierte vier Forschungsbzw. Handlungsfelder:

- Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit in Teams und Gruppen - Selbstkompetenz
- Nachhaltigkeit in der Unternehmensentwicklung - wie sollten innovationsförderliche Milieus gestaltet sein? Wie lassen sich Widerstände abbauen? Wie können überbetriebliche Kooperationsprozesse gestaltet werden?
- Chancengleichheit fördern - ungenutzte Potenziale erschließen - demografische Entwicklung und Nachwuchsförderung;
- Umsetzung und Transfer - Workshops, Marketingstrategien

Die Eröffnungsphase beschlossen ein, die theoretischen Dimensionen des Themas Lernen, Lernkultur und Innovation erschließender, Vortrag von Prof. Weinberg und ein Vortrag von Prof. Henning, der

anhand von zwei Beispielen Learning on the job mit virtueller Unterstützung präsentierte. Seine These: erfahrungsorientiertes Lernen erfordert Virtualität, um Konsequenzen des Handelns kennen zu lernen, ohne folgenreiche Fehler zu machen.

Am zweiten Tag erfolgte die Arbeit in sieben parallel angebotenen Foren, die z.T. durch Arbeitsgruppen zusätzlich strukturiert wurden. Exemplarisch sei im folgenden das **Forum 1 „Lernen im Prozess der Arbeit“**; **AG 1 „Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen“** vorgestellt. Die parallel angebotene Arbeitsgruppe 2 hatte „Organisationales Lernen – Strategien und Kulturen“ zum Thema.

I. Im Plenum des Forums 1, das mit ca. 200 Personen mehr als gut besucht war, wurden zunächst die im Rahmen der **Grundlagenforschung** durchgeführten Projekte und deren Ergebnisse vorgestellt.

**Individuelle Kompetenzentwicklung durch Lernen im Prozess der Arbeit** - Prof. Bärbel Bergmann, TU Dresden

In dem Projekt wurden grundsätzliche Fragen der Kompetenzentwicklung von Individuen, Gruppen und Organisationen im Kontext von Arbeitsprozessen untersucht sowie betriebliche Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte wissenschaftlich begleitet und ausgewertet.

**Flexible Unternehmen und ihr Beitrag zur Entwicklung von Mitarbeiterkompetenz** - Prof. Ekkard Frieling, Uni GH Kassel -

In einer breit angelegten Untersuchung wurde das neue entwickelte „Kasseler Kompetenz Raster“ von ca. 400 Beschäftigten angewendet und erste Ergebnisse präsentiert.

**Wechselwirkung zwischen Kompetenzentwicklung, individueller, organisationaler und regionaler Entwicklung**, Prof. Erich Staudt, Uni Bochum

Im Projekt wurde ein Analyseraster zur Einschätzung der Eignung von Maßnahmen der Personalentwicklung und zur Erfassung erworbener Kompetenzen aus nicht beruflichen Kontexten entwickelt (Corecard).

**Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel - Mitgestaltung durch kompetente Betriebs- und Personalräte**, Prof. Angela Paul-Kohlhoff, TU Darmstadt

In diesem Projekt ging es um die Aufarbeitung der Kompetenzentwicklungsnotwendigkeiten bei Betriebs- und Personalräten sowie ihrer Einstellungen und Erfahrungen zum Thema Kompetenzentwicklung und Lernkultur. Es wurden Lernbriefe, Informationen und Lern-CD für BR und PR entwick-

kelt und eingesetzt, um das Rollenverständnis bei den Mitbestimmungsgremien zu erweitern.

II. Die **Struktur des Forschungsfeldes** Lernen im Prozess der Arbeit wurde aus Zeitmangel nicht erläutert, sondern nur in seinen Schwerpunkten präsentiert:

1. Phänomenologie und Systematik
2. Lernen angesichts des Wandels der Arbeit
3. Selbstorganisation und Selbstmanagement
4. Lernförderliche Arbeitsorganisation
5. Subjektive Dimensionen des Lernens
6. Didaktik des arbeitsorientierten Lernens
7. Vernetzung des Lernens (on und off the job)
8. Rolle der Führung
9. Validierung der Kompetenzen
10. Transfer von Erfahrungswissen

In der anschließenden Arbeitsgruppe wurden wichtige Fragestellungen aus den Betriebsprojekten vorgestellt und diskutiert. Im Mittelpunkt standen folgende Themen: Einbindung der Betroffenen: Information und Kommunikation bei der Initialisierung und Realisierung betrieblicher Veränderungsprozesse, Wandel von Rollen in betrieblichen Veränderungsprozessen, Methoden und Instrumente zur Förderung von Kompetenzentwicklung in betrieblichen Veränderungsprozessen.

Der dritte Konferenztag diente zum einen der Vorstellung und Erläuterung der „Berliner Erklärung: Innovation und Lernen – Lernen im Wandel“, die das Verständnis von Lernen als eines selbstgesteuerten und selbstverantworteten, lebenslangen Prozesses in den Mittelpunkt stellt. Weiterbildungsträger wie Unternehmen müssen sich auf die Anforderung und Notwendigkeit einer größeren Autonomie und Selbstbestimmung der Lernenden einstellen und entsprechende Lernkulturen und Lernangebote entwickeln, die berücksichtigen, dass sich die alte Trennung von Arbeiten und Lernen zunehmend auflöse. Prof. Frieling erhielt Gelegenheit das „Kasseler Kompetenz Raster (KKR)“ und die Ergebnisse seiner Untersuchung vorzustellen. Prof. Osterloh gelang es in ihrem klar strukturierten Vortrag, die (betriebswirtschaftlichen) Vorteile lernender Organisationen herauszuarbeiten. Die abschließende Podiumsdiskussion litt darunter, dass die Fragestellungen zu unpräzise und die Einzelstatements zu weitschweifig vorgetragen wurden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass eine Diskussion des Programms „Innovative Arbeitsgestaltung“ kaum stattfand während das Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ die Foren wie die Tagung deutlich beherrschte.