

Regionaltagung „Wettbewerbsfähig durch betriebsnahe Qualifizierung“ am 21. Oktober 2004 in Ilshofen

Qualifikationsanforderungen in Unternehmen der Region

Gesine Finkelmann, stellte zunächst ihr Unternehmen vor. Die **Armaturenfabrik Franz Schneider & Co KG, Nordheim** ist ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 230 Mitarbeitern. Von den Beschäftigten in der Produktion sind ca. 40% An- und Ungelernte. Das Unternehmen ist Automobilzulieferer für Kleinblechteile und „verlängerte Werkbank“ für die Entwicklungsabteilungen großer Automobilkonzerne. Wichtigster Bereich, der 60% des Umsatzes ausmacht, ist die Fertigung von Industriearmaturen v.a. für die chemische Industrie und die konventionelle Kraftwerksindustrie. Die Produktion zeichnet sich durch eine hohe Komplexität und große Vielfaltigkeit aus. Vom Detail her sind die Anfertigungen sehr unterschiedlich und werden bis hin zu Einzelanfertigungen an die Bedürfnisse der Kunden angepasst.

Seit Anfang der 90er Jahre gab es Veränderungen in der Produktion durch Investitionen in CNC- und Robotertechnik. Es fand eine massive Technisierung und Rationalisierung statt und damit verbunden, der Wegfall einfacher Arbeitsplätze. Gesine Finkelmann illustrierte dies folgendermaßen: *„Ein Maschinenbediener muss beispielsweise heute mit verschiedenen Maschinen umgehen können, er ist nicht mehr nur beschränkt auf einen Arbeitsgang, sondern behebt kleinere Störungen selbst und übernimmt auch Aufgaben der Qualitäts- und Maßkontrolle.“*

Weiterbildungsbedarf ergibt sich auch aus den steigenden Qualitätsanforderungen, die an den Betrieb aufgrund zunehmender Normierung gestellt werden. Dabei ist entscheidend, dass Qualität nicht in erster Linie eine Aufgabe der zentralen Qualitätssicherung ist, sondern wichtige Aufgabe des Mitarbeiters an der jeweiligen Maschine.

„Diese Produktionsweise legt großen Wert auf die Motivation und Flexibilität der Mitarbeiter“, betonte Gesine Finkelmann. *„Mitarbeiter, die neu eingestellt werden, müssen eine abgeschlossene Ausbildung mitbringen, auch eine fachfremde. Deutlich werden muss in jedem Fall, dass die Fähigkeit zum eigenverantwortlichen Lernen besteht und eine grundlegende Bereitschaft, sich neuen Anforderungen zu stellen.“*

Qualifikation und Weiterbildung findet in der Regel „on-the-job“ statt. Das Unternehmen setzt fast ausschließlich auf interne Qualifizierung. Die Qualifizierung erfolgt direkt an den Maschinen. Beispielsweise werden Werkerteams gebildet, die in Form einer „job rotation“ abwechselnd an möglichst verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden, z.T. sogar abteilungsübergreifend. Die Mitarbeiter lernen so verschiedene Arbeitsplätze kennen, die berufliche Tätigkeit wird abwechslungsreicher und der einzelne Mitarbeiter bekommt einen genauen Überblick des gesamten Prozessablaufes. Für die betriebliche Organisation liegt der Vorteil ebenfalls auf der Hand, machte Gesine Finkelmann deutlich: *„Ein so qualifizierter Mitarbeiter kann vielseitig und flexibel eingesetzt werden und Auftragsschwankungen lassen sich leichter ausgleichen.“*

Sie beschreibt ihre Erfahrungen mit einer Qualifizierungsmaßnahme, die in Zusammenarbeit mit einem regionalen Bildungsträger für ungelernete Mitarbeiter durchgeführt wurde. Das Konzept wurde gemeinsam mit dem Bildungsträger entwickelt und eng auf die betrieblichen Bedürfnisse bezogen. Inhalte waren u.a. Materialkunde, Umgang mit Maßen, Prüf- und Schieblehre. Ziel war es, grundlegende fachliche Kompetenzen der Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Die Qualifizierung wurde als Blockunterricht durchgeführt und umfasste 120 Unterrichtsstunden im Zeitraum eines Vierteljahres (drei mal eine Woche).

Es zeigte sich, dass der praktische Bezug im Unterricht sehr wichtig für die Lernmotivation und den Lernerfolg war. Die Teilnehmeraussage, *„diesen Inhalt kann ich doch gar nicht gebrauchen – warum muss ich dafür Zeit verschwenden“*, macht dies deutlich. Konnte jedoch ein Bezug zum Arbeitsalltag im Betrieb hergestellt werden, zeigten sich die Teilnehmenden hoch motiviert und versuchten das neu Gelernte unmittelbar einzubringen und umzusetzen.

Positiver Faktor der Zusammenarbeit mit dem Bildungsträger war nach Gesine Finkelmanns' Erfahrung die Möglichkeit, ein Stück weit befreit vom unmittelbaren Alltagsdruck zu lernen. *„Das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter stieg und sie arbeiteten selbständiger und motivierter.“*

Wie wirkt sich die Weiterqualifizierung auf das Lohnniveau aus? Sind besser qualifizierte Arbeitnehmer automatisch teurer? waren Fragen, die von Teilnehmenden der Regionaltagung gestellt wurden. Die Weiterqualifizierung ist nach Gesine Finkelmann nicht unbedingt mit einer Lohnerhöhung verbunden. *„Für den Mitarbeiter sollte sie zunächst einmal der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes dienen. In bestimmten Fällen, kann eine Weiterqualifizierung jedoch auch den Aufstieg in eine höhere Lohngruppe zur Folge haben. Abhängig ist dies vor allem davon, ob mit der Qualifizierung neue Arbeitsaufgaben verbunden sind.“*

Insgesamt stellte Gesine Finkelmann ein hohes Weiterbildungsinteresse der Mitarbeiter in ihrem Unternehmen fest, das jedoch geringer wird, wenn die Mitarbeiter einen finanziellen und/oder zeitlichen Eigenanteil zu tragen haben.

„Zukünftig gesehen wird der Anteil An- und Ungelernter in der Armaturenfabrik Franz Schneider noch geringer werden. Noch flexiblere Qualifikationen und Fähigkeiten sind gefordert“, so ihre Diagnose. Eine berufs begleitende, abschlussbezogene Nachqualifizierung ist momentan jedoch nicht geplant. Der Grund dafür ist zum einen, dass der Bedarf an Facharbeitern mit den eigenen Auszubildenden gedeckt wird. Zum anderen sind Qualifizierungsmaßnahmen dieses Typs sehr aufwändig, d.h. schwer in die betrieblichen Abläufe zu integrieren und kostenintensiv. Zudem genügen, so die Einschätzung von Gesine Finkelmann, die bestehenden Bildungsangebote in der Regel den spezifischen Anforderungen des Betriebes nicht: *„Sie sind zu theoretisch und zu wenig orientiert am betrieblichen Alltag.“*