

Lehrstellenmisere und innovative Arbeitspolitik

Michael Schumann

Die bedrohlich große Lehrstellenlücke (im Oktober 2003 waren immer noch 28.500 Lehrstellensuchende nicht vermittelt) bestimmt auch in diesem Herbst die ausbildungspolitische Debatte. Nicht der von der Wissenschaft beschworene Abgang der Facharbeit steht in deren Zentrum, sondern umgekehrt die Versuche, Fachausbildung jedweder Provenienz zu mobilisieren. Und das ist auch gut so. Noch entscheidet eine Lehre über erfolgsversprechende berufliche Entwicklungsperspektiven. Ob mit erweitertem Kompetenzprofil oder in höchst traditionellem Zuschnitt: Nur wer eine Erstausbildung durchlaufen konnte, hat weitere Arbeitsmarktchancen. Beim VW Projekt „Auto 5000“ hatten bei den Bewerbern letztlich fast nur Arbeitslose mit Ausbildungsabschluss eine Chance, in die Positiv-Spirale „Qualifizierung“, „Befristete Beschäftigung“ und dann „Normalbeschäftigung“ zu gelangen.

Wichtigster Indikator für die Krise der dualen Berufsausbildung ist die wachsende Zahl ausbildungsunwilliger Betriebe bzw. die gesunkenen Ausbildungsquoten. Die spannendste Frage ist, wie diese Abstinenz überwunden werden kann, ob freiwillig oder mit Zwangsabgaben. Der Erfolg der bisherigen politischen Bemühungen bleibt ungewiss. Umso wichtiger wird, dass insbesondere Gewerkschaften und Betriebsräte über andere Einflussmöglichkeiten und Steuerungsmechanismen nachdenken, wie die betriebliche Ausbildungsabstinenz behoben werden könnte. Damit gerät betriebliche Arbeitspolitik ins Visier. Denn die praktizierte Arbeitsgestaltung entscheidet wesentlich mit über die reale Qualifikationsnachfrage und damit die Ausbildungspolitik. Beispiele belegen, dass sich schon in der Vergangenheit engagierte Betriebsräte in die Debatte um betriebliche Arbeitspolitik mit guten Erfolgschancen einbringen konnten. Es waren nur viel zu wenige. Dass tayloristische Arbeitsgestaltung die Qualifikationsanforderungen an die Shopfloor-Belegschaften systematisch abbaut und damit die Ausbildungsnotwendigkeiten verringert, ist hinlänglich bekannt. Mit der Krise des Taylorismus Ende der 70er Jahre und den neuen Konzepten der Arbeitspolitik als Folge erschwerter Rahmenbedingungen der Produktion schien die Stellschraube für Ausbildung in die richtige Richtung bewegt zu werden. Über den Eigenbedarf hinausgehende Ausbildungsinitiativen von Unternehmen, die damit ihre gesellschaftspolitische Verantwortung dokumentierten, erleichterten den arbeitspolitischen Paradigmenwechsel.

Doch in den letzten Jahren ist deutlich geworden (die abnehmende Ausbildungsbereitschaft ist ein Ausdruck davon): Der Trend zu steigender Wissensintensität und Kompetenzerweiterung als Folge wachsender Fertigungskomplexität verhindert nicht gegenteilige Entwicklungen, die erneut dequalifizierten Arbeitseinsatz einleiten. Kennzeichnend ist heute in den Unternehmen eine bisher nicht aufgelöste widersprüchliche Interessenlage in puncto Human Resource-Politik und Ausbildung. Einerseits sind die veränderten Produktionsanforderungen an die Unternehmen, insbesondere die erhöhte

Innovationsdynamik, die forcierte Reaktionsgeschwindigkeit und die vergrößerte Komplexität der zu beherrschenden Prozesse ohne innovative Arbeitspolitik kaum mehr zu bewältigen. Erst die sie kennzeichnenden fachübergreifenden Aufgabenzuweisungen und erweiterten Funktionszuschnitte, Zuständigkeiten, Kooperationen und Verantwortlichkeiten ermöglichen optimale Lösungsstrategien. Andererseits verschärft der vom Kapitalmarkt und den Börsen aufgeheizte kurzfristige „Return on Investment“ in den Unternehmen die Kostensteuerung aller betrieblichen Abläufe. Erst mittelfristig sich auszahlende Ausgaben für Human Resource-Entwicklung passieren dieses Nadelöhr immer schwieriger.

Diese Sachlage begründet neue Polarisierungen. Ausbildungsintensive Arbeitsgestaltung wird nur noch dann akzeptiert, wenn andere arbeitspolitische Lösungen nicht möglich erscheinen. Damit ist der Rückgriff in die Mottenkiste der traditionellen Arbeitsrationalisierung angesagt. Rigide Standardisierung und Reetablierung von Repetitivarbeit sowie entsprechende Niedrigqualifikation minimieren Ausbildungskosten. Sie kommen auch dort wieder in Mode, wo sie zwar erkennbar nur suboptimalen Arbeitseinsatz begründen, kurzfristig aber Renditevorgaben einlösen. In vielen Unternehmen ist der arbeitspolitische Diskurs über tragfähige Antworten auf dieses Dilemma noch in vollem Gang. Viele Akteure sehen die Prozessvorteile einer innovativen Arbeitspolitik. Sie entsprechen mit ihrem funktionserweiterten und Selbstverantwortung stimulierenden Arbeitsverhalten querfunktionaler, prozessorientierter, reflexiver Kommunikation und Kooperation; sie ermöglichen nachhaltige Qualifizierung on the job und damit kontinuierliche Kompetenzerweiterung; sie schaffen erst die motivationale Voraussetzung für aktive Teilnahme der Mannschaften an der betrieblichen Prozess- und Produktoptimierung. Die Einsicht ist weit verbreitet, dass nur mit innovativer Arbeitspolitik ein Arbeitsverständnis erreicht werden kann, das betriebliche Rationalisierung auch zur eigenen Sache macht. Doch der wachsende Kurzfrist-Renditedruck zwingt den Akteuren gleichsam wider besseres Wissen konservative arbeitspolitische Lösungen auf.

Diese widersprüchliche Situation eröffnet den Betriebsräten neue arbeitspolitische Handlungsmöglichkeiten. Sie können sich mit all ihrer innerbetrieblichen Power als Bündnispartner einbringen für die Konzipierung und Durchsetzung einer Arbeitspolitik, die den neuen Herausforderungen der Produktion nachhaltig gerecht wird. Mit der Entscheidung für eine innovative Arbeitspolitik wird die Weichenstellung der Ausbildungspolitik neu justiert. Die Verbreiterung innovativer Arbeitspolitik wäre ohne erhöhte Ausbildungsquoten nicht realisierbar. Der Druck auf die Unternehmen, wieder mehr ihrer gesellschaftspolitischen Ausbildungsverpflichtung nachzukommen, würde betriebspolitisch flankiert.

Prof. Dr. Michael Schumann, Präsident des SOFI, Göttingen.
e-mail: mschuma@gwdg.de