



„Lernen über alles – yeah!“  
Die Improvisationskünstler vom Münchener Theater Interaktiv gaben der DGQ-Fachtagung einen originellen und vergnüglichen Rahmen.

DGQ-FACHKONGRESS 2008 IN STUTT GART

# Lernen ein Leben lang

**Manche sprechen von einem Megatrend, in Stuttgart bekam er Kontur: Lebenslanges Lernen ist die Triebkraft für Qualität im fachlichen wie im weitesten Sinne. Im Oktober veranstaltete die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) in Stuttgart ihren zweitägigen Fachkongress. Mehr als 200 Teilnehmer erfuhren, was in ihrem Fachgebiet und darüber hinaus machbar und zu machen ist.**

Lebenslanges Lernen ist im beruflichen Alltag keine Vision mehr, sondern längst eine ganz reale Notwendigkeit geworden. Auch und gerade für das Qualitätsmanagement und die Qualitätsmanager, die heute stets an vorderster Front gefordert sind, wenn es um die Weiterentwicklung von Menschen, Prozessen und Methoden geht. „Qualität führt – Menschen, Prozesse, Methoden“ hieß das Motto der diesjährigen Fachtagung der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ), Fachorganisation und einer der führenden

Weiterbildungsanbieter für Fach- und Führungskräfte des Qualitätsmanagements. Vom Automobilbau über die Kohlefaserproduktion bis hin zu Pflegedienstleistung und Weinbau – die Referenten aus den unterschiedlichsten Branchen bekannten sich zum lebenslangen Lernen von Menschen und Organisationen und berichteten aus ihrer Unternehmenspraxis. Durch die Tagung führten DGQ-Präsident Dr. Jürgen Varwig sowie sein Stellvertreter und QZ-Herausgeber Professor Dr.-Ing. Herbert Schnauber (Bild 1).

**Erworbene Fähigkeiten müssen ständig angepasst werden**

Prominentester Redner war Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt, der sich in einem Übersichtsreferat ausführlich mit dem Thema des lebenslangen Lernens befasste (Bild 2). Auf die Frage nach den entscheidenden Faktoren auf dem Weg zu Qualität, so Hundt, gebe das Tagungsmotto die richtigen Antworten: Menschen,

Prozesse, Methoden. Dabei stünden am Hochlohnstandort Deutschland die Menschen klar im Vordergrund. Bildung sei hier der entscheidende Rohstoff. Angesichts der wirtschaftlichen Globalisierung und des nationalen demografischen Wandels seien bessere Bildungsmöglichkeiten dringend erforderlich. Die Internationalisierung erfordere Sprachkenntnisse und interkulturelle Fähigkeiten, eine sich ständig beschleunigende Entwicklung und Produktion fordern ständig die Fähigkeit zum Erwerben neuer Techniken. Lebenslanges Lernen bedeute auch eine ständige Anpassung einmal erworbener Fähigkeiten. Hundt betonte: „Weiterbildung ist ein Instrument der Unternehmensentwicklung.“ Qualifizierte Mitarbeiter seien ein wichtiger Faktor des Unternehmenswerts. Neben den Mitarbeitern selbst seien daher vor allem die Unternehmen gefordert, ständig gezielt in Weiterbildungsmöglichkeiten zu investieren.

Daneben sei vor allem die Politik ge-

fordert. Bildungspolitik ist für Hundt Standortpolitik und gleichzeitig die wirksamste Sozialpolitik. Von Beginn des Bildungslaufs an sei mehr Qualität in der Bildung nötig. Er gab Bundeskanzlerin Merkel Recht und zitierte sie: „Deutschland muss zur Bildungsrepublik werden.“ Wie aber kann die Politik lebenslanges Lernen unterstützen? Hundt gab zwei Antworten: durch eine Politik, die zu Wachstum und Stabilität führt, und durch Rahmenbedingungen, die für mehr Durchlässigkeit im Bildungssystem sorgen. Insbesondere die Abschottung zwischen akademischen und berufsbildenden Bereichen müsse abgebaut werden, ein besserer Hochschulzugang für gewerblich Ausgebildete sei erforderlich. Hundt appellierte an Politik und Wirtschaft, zügig die brachliegenden Potenziale zu heben, um Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand zu sichern.

Ein Beispiel dafür, dass selbst und gerade ausgereizt erscheinende Fachthemen ständigem Wandel unterliegen, lieferte Dr. Axel Leuchter, Managementbeauftragter bei der Toho Tenax Europe GmbH, einem mittelständischen Hersteller von Indus-

trie-Kohlefasern. Die internen Audits in seinem Unternehmen haben heute mit denen von vor zehn Jahren fast nichts mehr gemein. „Schließlich“, so Leuchter, „binden Audits regelmäßig die Arbeitskraft zahlreicher Fachleute und kosten das Unternehmen Geld.“ Beliebte seien diese Prüfungen daher weder bei Mitarbeitern noch in der Geschäftsführung, sie würden zumeist als notwendiges Übel betrachtet. Bei Tenax ist laut Leuchter die zeitgemäße Zielsetzung der Audits die Kostensparnis. Die Erfüllung von Normforderungen und deren Überprüfung sei bei Tenax eine Selbstverständlichkeit und biete keinen Anreiz mehr zu Verbesserungen. „Wenn ein Unternehmen seit Jahren Auditbewertungen von 95 Punkten auf einer Skala bis 100 erreicht“, so Leuchter, „dann fragen sich die Prozesseigner zwangsläufig nach dem Sinn solcher Prüfungen, denn Verbesserungen lassen sich daraus nicht mehr ableiten.“ Heute werden Audits bei Tenax kooperativ mit den Auditierten geplant und durchgeführt, sie erfolgen zeitlich und inhaltlich dynamisch und enthalten immer neue Fragen. Diese

Audits richten sich vorrangig an den Unternehmenszielen aus und werden als Teamleistung realisiert. Dr. Klaus Dolch, als freier Auditor mit Tenax verbunden, fasst zusammen: „Nicht die Fehlerursachenanalyse, sondern die Erfolgsursachensuche muss das vornehmste Auditziel sein.“

### **Selbst bewährte Denkmuster sind zu überarbeiten**

Für den Weinbau bedeutet Lernen zurzeit vor allem, sich völlig neue Paradigmen zu erarbeiten. Die Zukunft, die in der Vergangenheit so stark wie kaum eine andere auf Tradition setzte, muss sich heute massiv mit Innovationen und mit Weiterentwicklung befassen. Dr. Günter Bäder, gelernter und studierter Winzer und seit 1995 Direktor der staatlichen Lehr- und Versuchsanstalt für Wein- und Obstbau im baden-württembergischen Weinsberg, zeigte den Wandel seines Metiers auf. „Wein hat dann eine Zukunft“, so Bäder, „wenn er gewissenhafte Innovationen erfährt und traditionelle Praktiken ▶



**Bild 1.** Führt durch den zweiten Veranstaltungstag: QZ-Herausgeber und DGQ-Vizepräsident Professor Herbert Schnauber



**Bild 2.** „Bildung ist der entscheidende Rohstoff des Hochlohnstandorts Deutschland“ – Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt (li.) in der Diskussion mit einem Tagungsteilnehmer

weiterentwickelt.“ Der globalisierte Weinmarkt sei heute geprägt von Überproduktion, selbst China baue inzwischen Qualitätsweine an. Eine Erfolgsstrategie für den Markterfolg sei die Umkehrung eines jahrhundertealten Ablaufs: Nicht mehr von der Erzeugung in die Flasche in den Markt müsse ein Wein gelangen. Vielmehr sei heute zunächst der Kundenbedarf zu ermitteln, daraufhin seien Richtlinien für Rebsorten zu entwickeln, eine regelrechte Produktentwicklung inklusive nötiger Innovationen sei zu betreiben. Wie das funktionieren kann, führte er mit der Versuchsanstalt vor, und brachte auf Basis der traditionell wenig anerkannten Rebsorte Kerner mithilfe des neuen Gärverfahrens der Mazeration eine völlig neue Weinsorte erfolgreich an den Markt: „Innovationen sichern Weinkultur“, so Bäder.

**In Technik und Abläufen ist Innovationsbereitschaft nötig**

Lernen müssen auch viele Mittelständler der produzierenden Branchen. Professor Michael Schenk, Leiter des Fraunhofer-Instituts für Fabrikbetrieb und -automatisierung in Magdeburg, berichtete über modernste digitale Techniken, die einsatzbereit vorhanden seien, aber gerade von kleineren und mittleren Unternehmen praktisch noch gar nicht genutzt würden. Während die Digitalisierung auf Seiten des Engineerings und der Produktentwicklung äußerst fortgeschritten

sei (bis hin zum digitalen Fahrzeug), sei sie in der Produktionsplanung noch äußerst schwach ausgeprägt. Dies erschwere insbesondere die Kommunikation und Kooperation beider Bereiche und hemme so die Weiterentwicklung und Innovation. Gerade in mittelständischen Unternehmen erwiesen sich so hervorragend entwickelte Produkte immer wieder als nicht oder nur schwer montier- und produzierbar.

Nötig seien digitale Werkzeuge, um bereits früh in der Wertschöpfungskette, in der Produktentwicklung, Fragen nach Fertigungsgerechtigkeit zu beantworten. Was technisch bereits möglich ist, zeigte Schenk anhand des Magdeburger Virtual Development and Training Centre (VDTC). Das „Technikum der Zukunft“ gehe den Schritt vom bloßen Anschauen virtuell dargestellter Produktionsstätten und -anlagen hin zur Interaktion mit diesen. Er führte eindrucksvoll vor, wie sich im Wechselspiel zwischen arbeitendem Mensch und virtuellem Produktionsplanungs-Modell Schwachstellen und Fehler auffinden und so die Produktionsplanung perfektionieren lasse. Viel gebe es allerdings noch zu tun, denn die vorhandenen Systeme hätten noch zahlreiche Mängel, so Schenk: Alle an der Produktionsentwicklung beteiligten Disziplinen hätten unterschiedliche Domänen und Werkzeuge, hier gebe es keine Durchgängigkeit. Zeitliche und räumliche Maßstäbe

passten nicht zusammen. Ein Großteil der Prozesse sei mit heutigen Methoden noch gar nicht modellierbar, etwa Logistik und Mensch-Maschine-Interaktion. Diese Mängel zwingen im Übrigen, so Schenk, zur aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter. Lernbedarf also auch hier auf allen Ebenen.

**Wo Politik enttäuscht, sind Verbände gefordert**

Lernen, ein Leben lang – in Industrie und Wirtschaft gewinnt das Thema zunehmend an Kontur. Doch was ist mit den Bereichen der Gesellschaft, die nur indirekt von wirtschaftlicher Relevanz sind? Wenige Tage nach dem Kongress fand in Berlin der mit großen Erwartungen verbundene Bildungsgipfel unter Bundeskanzlerin Angela Merkel statt. Die Frage, wann bundesweit organisierte und finanzierte Möglichkeiten lebenslangen Lernens auch in Kindergärten, Schulen, Ausbildungsstätten und Universitäten umgesetzt werden, deren defizitäre Situation sich angesichts der Tatenlosigkeit der Bundesländer weiter zuspitzt, bleibt nach dem enttäuschenden Verlauf des Gipfels offen. Hier sind künftig zunehmend die gemeinnützigen Organisationen aufgerufen, Verantwortung zu zeigen und Einfluss zu nehmen – Organisationen wie die Deutschen Arbeitgeberverbände und die Deutsche Gesellschaft für Qualität. □

Fritz Taucher, QZ