

Kompetenz durch Qualifikation

Ein Vortrag von Prof. Dr. Achim Oßwald

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

für die Studierenden liegt in unserer Mensa eine Zeitschrift des Deutschen Studentenwerks aus, in der eine Anzeige der Firma SAP die Frage stellt: „Lernen oder arbeiten?“

Bei SAP heißt die Antwort: Sowohl als auch!“ Denn: „Nur wer ständig dazulernt, ist fit für interessante Aufgaben und Verantwortung SAP tut eine Menge, um Sie mit Ihren Kenntnissen und Fähigkeiten stets an der Spitze zu halten: von aktiver Personalentwicklung bis hin zu individuell abgestimmten Trainingsmaßnahmen mit Schulungen, Seminaren und Workshops.“ (Semestertip 13 (1998) 3-4/98, S.18)

Sicher ist der aktuelle Erfolg dieser Firma nicht nur auf solche Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung zurückzuführen, aber ganz ohne Einfluß dürfte dieses Konzept auch nicht sein - und sei es nur, daß jene Absolventen angezogen werden, die für sich selbst solche Förderung wollen, die motiviert sind. Sicher spricht diese Anzeige jene an, die nicht nur einen Job wollen, sondern diesen als Einstieg in ihre berufliche Karriere sehen. Und zu einer solchen Karriere gehört Flexibilität und die Bereitschaft, sich stetig weiter zu qualifizieren.

Fortbildung lohnt sich immer!

Spontan werden so manche unter Ihnen vielleicht gedacht haben: Ja, eine große Firma, getragen vom wirtschaftlichen Erfolg, die kann sich solche Maßnahmen leisten. Wir dagegen müssen genau überlegen, ob es sich lohnt, eine Fortbildungsmaßnahme zu besuchen oder Mitarbeiter dafür freizustellen. Dies mag vordergründig sogar zutreffen, allerdings geben Unternehmen, bei denen Fortbildung einen hohen Stellenwert hat, zu Protokoll, daß dabei die Kosten der Fortbildung erst an vierter Stelle der Entscheidungsskala stehen. Mit anderen Worten: Je wichtiger einer Firma Fortbildung ist, desto weniger spielen die Kosten eine Rolle.

Deshalb werden Sie sich nicht wundern, wenn ich hier programmatisch sage: Fortbildung lohnt sich immer! Der Meinung sind übrigens auch alle Parteien gleich welcher Couleur, dieser Meinung sind aber auch Arbeitgeberverbände wie auch die Gewerkschaften. Dennoch wird Fortbildung häufig als eine „Pflichtübung“ angesehen.¹

Das Wort „Pflichtübung“ bringt ganz besonders das Zwiespältige zum Ausdruck, das bei diesem Sachverhalt von uns empfunden wird. Wir wissen zwar, daß permanente berufliche Fortbildung nötig ist, aber das bedeutet Mühe. Es bedeutet die Notwendigkeit, Bewährtes und Etabliertes in Frage zu stellen. Es bedeutet, gerade mühsam angeeignetes Wissen schon wieder zu hinterfragen. Unsicherheit, Neues und Unbekanntes drohen die gerade erreichte Klärung wieder zu untergraben. Und schließlich bedeutet es, daß neue Kosten entstehen und wettbewerbsbedingte Ausgaben den Ertrag schmälern. (Nebenbei bemerkt: Rein statistisch sind es in Deutschland nur 1,2% der Arbeitskosten, die für Weiterbildung in Unternehmen anfallen - nach: Schlüsselzahlen zur Berufsbildung in der Europäischen Union, Luxemburg 1997, C7a).

Ihr Unternehmen könnte so zu einer lernenden Organisation werden, der sich ganz neue Möglichkeiten eröffnen: Neue Marktoptionen, neue Kundengruppen und die berechnete Erwartung, daß offensives, proaktives Handeln die Zukunft Ihres Unternehmens und damit nicht zuletzt auch Ihre eigene berufliche Zukunft sichert.

Das Unternehmen als lernende Organisation

Wenn Sie Fortbildung jedoch als etwas Positives sehen, fällt es nicht schwer, sich an die Idee vom lebenslangen Lernen zu gewöhnen. Ihr Unternehmen könnte so zu einer lernenden Organisation werden, der sich ganz neue Möglichkeiten eröffnen: Neue Marktoptionen, neue Kundengruppen und die berechnete Erwartung, daß offensives, proaktives Handeln die Zukunft Ihres Unternehmens und damit nicht

zuletzt auch Ihre eigene berufliche Zukunft sichert. Wenn sich das immer so eindeutig und einfach ergeben würde, dann wäre berufliche Fortbildung sicher weitaus populärer.

Zukunftssicherung durch Kompetenz, Kompetenz durch Qualifikation - das wird jedoch nicht alleine auf der individuellen Ebene entschieden. Es ist vor allem eine Entscheidung auf der betrieblichen Ebene. Denn Qualifikation ist der Schlüssel zu Produkt- und Prozessinnovationen. Überbetrieblich entscheidet die Bereitschaft zur zukunftsorientierten Qualifikation heute mehr als früher über die Zukunftssicherung ganzer Branchen.

Wie kann derartige Qualifikation erreicht werden? Ihnen als aufmerksame Leserinnen und Lesern des *Börsenblattes* wird in den vergangenen Monaten aufgefallen sein, daß die Themen Aus- und Fortbildung dort in diversen Artikeln beleuchtet worden sind. Zwei Sachverhalte möchte ich aus diesen Veröffentlichungen besonders in Erinnerung rufen: Zum einen den Aufruf des Börsenvereinsvorstehers Dr. Kurtze, die Ausbildung in den Sparten Buchhandel und Verlage zu intensivieren. Zum anderen die Ergebnisse der sogenannten Peinelt-Studie, die im Rahmen des Projektes „New Book Economy“ erstellt worden ist.

Die Frage der *Ausbildung* ist ja nicht eine, die nur in der Sparte Buchhandel und Verlage virulent ist. Der Rückgang bei der Zahl der Ausbildungsangebote überhaupt ist eine Entwicklung, die unseren zukünftigen Ministerpräsidenten zu einer PR-trächtigen Bustour durch das Land veranlaßt hat. Dabei ging es vordergründig um die Einwerbung neuer Ausbildungsplätze. In gleicher Weise ging es dem Wirtschaftsminister um die Zukunftssicherung des Wirtschaftsstandortes NRW.

Herr Kurtze hat dies für Ihre Branche wie folgt formuliert: „... auch in Zukunft (werden wir) in Buchhandlungen und Verlagen qualifizierte Nachwuchskräfte benötigen, die ihre Aufgaben mit Kompetenz und Begeisterung wahrnehmen.“ (Börsenblatt 9/30.1.1998, S.5).

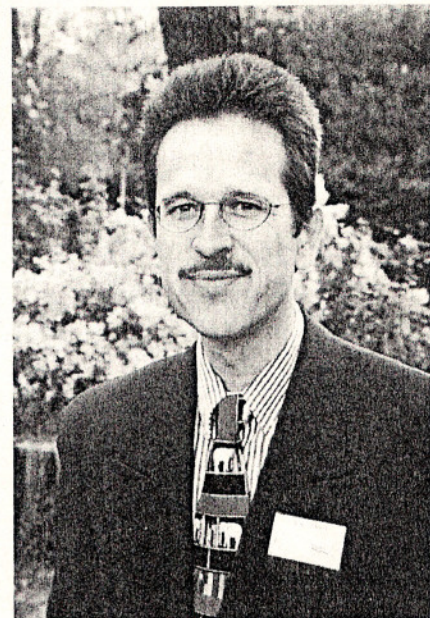
Wenn es eine Branche gibt, bei der die Verbindung zur vielzitierten Bildungsoffensive naheliegend ist, dann doch wohl die Ihrige. Um so wichtiger ist es daher, daß Sie die Chance aufgreifen, die Ihnen mit den aktualisierten Ausbildungsordnungen für Buchhändler und Verlagskaufleute geboten wird. Für die neuen Aufgaben in Ihrer Branche werden Sie in den kommenden Jahren gerade jene Ausgebildeten benötigen. Bedarf dafür besteht nach allen Umfragen und Marktuntersuchungen.

Ausbildung zum Generalisten - Fortbildung zum Spezialisten

Josef Bormann, der im Börsenverein Zuständige für Fragen der Aus- und Weiterbildung, hat in einem Interview, das ebenfalls im Januar im *Börsenblatt* veröffentlicht wurde, allerdings auch die Brücke zwischen den beiden Bereichen Ausbildung und Fortbildung konkretisiert: Die reformierte Buchhändler-Ausbildung hat danach zum Ziel, Generalisten heranzubilden. Das spezielle, vertiefte, am Arbeitsplatz benötigte Wissen muß seiner Meinung nach durch Fortbildungsmaßnahmen zusätzlich erlernt werden.

Es bedarf also der entsprechenden Einsicht in die Notwendigkeit - seitens der Mitarbeiter wie auch derjenigen, die Personalverantwortung tragen. Beide müssen sich zum Handeln „aufraffen“, wie Bormann zurecht sagt. Er meint nicht von ungefähr, man müsse als Personalverantwortlicher überzeugen, aber auch mit gutem Beispiel vorangehen. Konsequenterweise lautet die Frage an Sie: *Wann haben Sie zuletzt an einer Fortbildungsveranstaltung teilgenommen?*

Nach der Fortbildung aber kommt ein weiterer, unverzichtbarer Schritt - sonst bringt die Investition zu wenig. „Die Mitarbeiter müssen die in der Fortbildung erworbenen neuen Erkenntnisse auch an ihrem Arbeitsplatz anwenden und



Prof. Dr. Achim Oswald, Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen der FH Köln, hielt diesen Vortrag am 25. April 1998 in Bad Sassendorf bei der Jahreshauptversammlung des Verbandes der Verlage und Buchhandlungen in Nordrhein-Westfalen.

Wenn es eine Branche gibt, bei der die Verbindung zur vielzitierten Bildungsoffensive naheliegend ist, dann doch wohl die Ihrige.

umsetzen dürfen.“ - so Bormanns Formulierung (Börsenblatt 9/30. Januar 1998, S.8f.). Und er wird nicht von ungefähr das Wort „dürfen“ gewählt haben.

Die Peinelt-Studie und Fragen, die sich daraus ableiten lassen

Wie es um die Aus- und Fortbildungsmoral Ihrer Branche steht, hat die vom Münchner Umfrageinstitut Klaus Peinelt im Rahmen des Projektes *New Book Economy* (NBE) durchgeführte Umfrage zur Aus- und Fortbildung bei Verlagen offenbart. Ihre Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es müßte im eigenen Interesse besser um die Fortbildungsbereitschaft stehen - und zwar aller Beschäftigten incl. der Personalverantwortlichen.

Für die Gesamtbranche gibt diese Studie ein vermutlich nicht in allen Punkten repräsentatives Bild. Das bedeutet konkret, daß die Situation in Wahrheit vermutlich schlechter oder kritischer gesehen werden muß. Dies ergibt sich ganz einfach aus dem Umstand, daß bei einer Umfrage zu Fragen der Aus- und Fortbildung eher jene antworten, die dazu überhaupt etwas Positives zu sagen haben. Dies sollten wir im Hinterkopf haben, wenn ich drei aus meiner Sicht zentrale Ergebnisse dieser Studie aufgreife:

1. Der Umgang mit PC, CD-ROM und anderen elektronischen Medien ist für alle Mitarbeiter in Zukunft unerlässlich. Schon heute gehört der PC zum täglichen Arbeitszeug, allerdings sehen ungefähr 50% der Mitarbeiter selbst Kenntnisdefizite, die es anzugehen gilt.²

2. Dennoch: Internet sowie die Entwicklung bzw. der Vertrieb elektronischer Produkte sind derzeit zwar eher noch Randbereiche, in Zukunft wollen jedoch viele Verlage und Buchhandlungen dieses Geschäftsfeld ausbauen und sehen hier auch erheblichen Personal- und Know-how-Bedarf.

Und schließlich: 3. Die Bereitschaft, in Fortbildung zu investieren, ist hoch - auch wenn das Ausgangsniveau zumeist niedrig ist. Es mangelt bislang auch an der Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das Thema Fortbildung zu ihrem ureigenen Thema zu machen.

Ist der Problemdruck noch nicht groß genug?

Es sieht also ganz danach aus, als ob alle spürten, daß etwas passieren müßte, nur bislang scheint der Problemdruck nicht groß genug zu sein. Dabei ist allen, die mit Offenheit für die wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen nicht nur Ihrer Branche nachdenken, vollkommen klar, daß sie unter erheblichem Innovationsdruck stehen. Die immer kürzer werdenden Innovationszyklen lassen den Unternehmen daher gar keine andere Chance, als sich offensiv auf Veränderungen einzustellen bzw. diese mitzugestalten.³

Der Bremer Professor Einemann hat die Zielvorstellung so formuliert:⁴ „Die Fähigkeit zur Weiterentwicklung und Umsetzung von Wissen, die Entwicklung der Unternehmen hin zu lernenden Organisationen, das effiziente Management des Organisations-Wissens, und die permanente Qualifizierung der Beschäftigten werden immer mehr zu der zentralen Erfolgsvoraussetzung. Gesucht sind Mitarbeiter als Unternehmer im Unternehmen, für die das lebenslange Lernen selbstverständlicher Teil der Entwicklung der Persönlichkeit ist. Arbeitsplatzsicherheit entsteht zunehmend durch eine den aktuellen Gegebenheiten ständig angepaßte Qualifikation, die aus Sicht des einzelnen seine „Beschäftigbarkeit“ ermöglicht.“ (Einemann in FR-CeBIT'98-Beilage vom 19.3.1998, S.1).

Was aber heißt dies für Ihre Branche ganz konkret? Auf welche Veränderungen müssen Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich vorbereiten?

(Fortsetzung auf Seite 31)

Die immer kürzer werdenden Innovationszyklen lassen den Unternehmen daher gar keine andere Chance, als sich offensiv auf Veränderungen einzustellen bzw. diese mitzugestalten.

(Fortsetzung von Seite 6)

Besondere Problemstellungen der Branche

Die Konsequenz für Sie als wirtschaftlich handelnde Unternehmungen kann nur sein:

Ihre Mitarbeiter müssen die neuen Vertriebswege mit neuen Produkten und Marketingkonzeptionen ausfüllen können. Ihre Mitarbeiter müssen die veränderten Tätigkeits- und neuen Qualifikationsprofile bedienen - die die Produkte aus dem Bereich Elektronisches Publizieren einfordern.

Und viele aus Ihren Reihen sind dabei auch erfolgreich. Sie erschließen sich die durch die neuen Medien eröffneten Geschäftsfelder offensiv. Das bedeutet konkret, die elektronische Kommunikation mit Kunden, entsprechende Internet-Angebote u.ä. nicht nur den großen Unternehmen zu überlassen, die sich derzeit schon auf dem Markt zu etablieren versuchen. Offensiv Know-how aufzubauen, Erfahrungen sammeln und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gedanklich und letztendlich auch durch konkrete Fortbildung an die Notwendigkeit solcher Aktivitäten heranzuführen muß die Konsequenz sein.

Eine Möglichkeit dazu sind sicher die hervorragenden *Seminarangebote*, die im Rahmen des Projektes NBE entwickelt wurden. Sie sind nicht mehr nur Informationsveranstaltungen, wie das als charakteristisch für bisherige Seminare festgestellt wurde, sondern praxisorientierte, auf den konkreten Bedarf ausgerichtete Handlungshilfe, die effizient an neue Kenntnisbereiche heranzuführt.

Lassen Sie mich die Frage nach den Reaktionsmöglichkeiten aber noch aus einer anderen Perspektive mit einem Beispiel beantworten.

Der Studiengang „Informationswirtschaft“

Hierzu möchte ich aus meinem Fachbereich, dem Fachbereich Bibliotheks- und Informationswesen der FH Köln berichten. Denn Ihre Problemstellungen sind z.T. auch die der benachbarten Branchen. Die vermeintliche Außensicht, die ein Vertreter aus dem Bibliotheks- und Informationsbereich bei Ihrer Verbandstagung formuliert, ist nämlich faktisch nur ganz begrenzt eine solche Außensicht. Denn für uns ist dieses Branchenumfeld viel näher gerückt ist, als *Ihnen* das vielleicht manchmal lieb ist.

Uns hat die wachsende Bedeutung ökonomischer Fragen im Informationsbereich dazu veranlaßt, ab diesem Herbst ein Studienangebot unter der Bezeichnung „*Informationswirtschaft*“ zu schaffen. In diesem Wirtschaftsstudiengang wird neben der methodisch fundierten Ermittlung, Aufbereitung und Vermittlung von Information insbesondere der *wirtschaftliche Umgang* mit Information erlernt. Bibliotheken sind für die Absolventen dieses Studienganges nur noch eine Zielgruppe unter vielen!

Auch die Reform unserer bibliothekarischen Studiengänge öffnet sich diesen wirtschaftlichen Fragen, genauso wie den veränderten technischen Rahmenbedingungen der Informationsarbeit.

Die Relevanz beider Kenntnisbereiche zeigt sich ganz deutlich an einem Beispiel, das uns alle aus unterschiedlicher Perspektive beschäftigt: Online-Angebote sowie speziell Online-Buchhandlungen.

Der Markt wird durch diese Angebotsform offener und internationaler, gleichzeitig aber auch segmentierter. Neue Austauschmöglichkeiten treten in Konkurrenz zu bestehenden Kundenkontakten. Die direkte Kundenbindung ist auch über Distanzen möglich. Profilbildung, die Einbindung von Kooperationspartnern und innovative Mehrwertdienste bilden die Grundlage für eine im Idealfall individuelle Kundenbindung auf Online-Basis. Und diese wiederum, so heißt es, sei der Schlüssel zum Erfolg. Dies gilt für Bibliotheken gleichermaßen wie für Buchhandlungen und - in diesem Fall ebenfalls konkurrierend - für Verlage.

Die Seminarangebote, die im Rahmen des Projektes NBE entwickelt wurden, sind nicht mehr nur Informationsveranstaltungen, wie das als charakteristisch für bisherige Seminare festgestellt wurde, sondern praxisorientierte, auf den konkreten Bedarf ausgerichtete Handlungshilfe, die effizient an neue Kenntnisbereiche heranzuführt.

Die direkte Kundenbindung ist auch über Distanzen möglich. Profilbildung, die Einbindung von Kooperationspartnern und innovative Mehrwertdienste bilden die Grundlage für eine im Idealfall individuelle Kundenbindung auf Online-Basis. Und diese wiederum, so heißt es, sei der Schlüssel zum Erfolg.

Die Konsequenz für uns als Ausbildungseinrichtung kann nur sein, darauf durch neue Angebote zu reagieren. Andernfalls hätten unsere Absolventen auf dem Arbeitsmarkt verschlechterte Chancen.

Das Beispiel verdeutlicht aber auch noch etwas anderes: Es ist endgültig Schluß mit den Zeiten, in denen in Buchhandlungen und Bibliotheken vorzugsweise verklärte Bücherliebhaber eine Ausbildung begonnen haben. Dies ist kein Appell gegen die Vorliebe für Bücher, ihre gestalterischen Besonderheiten und u.U. schöngestigen Inhalte. Nur: Dies alleine reicht nicht mehr aus, um den konkreten Anforderungen der Informationsberufe gerecht werden zu können. Für den Buchhandel gilt dies ja schon deutlich länger als für Bibliotheken.

Und ein weiterer Aspekt wird daran auch deutlich: Die Offenheit gegenüber Menschen, das Interesse am Kontakt zu Menschen - und sei er auch indirekt, vermittelt - sie gewinnt an Bedeutung. Damit direkt verbunden ist die Kompetenz zur Kommunikation - alles Eigenschaften, die branchenübergreifend relevant sind.

Und dennoch: Ihre wie unsere Branche hat Schwierigkeiten, über den erreichten Stand hinauszukommen. Woran liegt dies? Vielleicht einfach daran, daß wir *Menschen* sind und nicht zur Spezies der Vulkanier gehören, der Mr. Spock aus dem Raumschiff Enterprise zugerechnet wurde. Uns leiten nicht nur rationale Überlegungen, sondern Motivationslagen und Motivationsketten ganz besonderer Art. Diese aufzugreifen und in Ihre Überlegungen einzubeziehen ist eine Ihrer wichtigen Aufgaben - insbesondere, wenn Sie Personalverantwortliche sind!

Motivation als Grundlage von Qualifikationsbereitschaft

Je motivierter die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens sind, desto höher sind die Chancen zu Produkt- oder Prozeßinnovationen. Dies wird sich in aller Regel auch im Unternehmenserfolg niederschlagen. Ein Verband wie der Ihrige hofft, daß in seiner Branche möglichst viele derartiger Unternehmen sind. Und wenn es nicht so sein sollte, dann ist es die Aufgabe der Verantwortlichen des Verbandes, auf dieses Ziel hinzuarbeiten. Das Thema dieses Verbandstages ist ein deutliches Zeichen dafür.

Wenn wir nämlich die Ergebnisse der Peinelt-Studie kritisch lesen, dann liegt in vielen Buchhandlungen und Verlagen das eigentliche Problem in einem Bereich, den die Unternehmensberater wohl nicht von ungefähr konkret angesprochen haben: Es muß erreicht werden, daß eine *Qualifikationskultur in Ihren Betrieben* entsteht. Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten nicht mit sanftem Nachdruck zur Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen veranlaßt werden müssen, sondern idealerweise begierig darauf sein, an solchen teilnehmen zu dürfen.

Es muß zu einer Situation kommen, wo sich jene, die an Tagungen und Fortbildungsveranstaltungen teilnehmen wollen, nicht vor ihren Kolleginnen und Kollegen dafür rechtfertigen müssen, sondern dafür Anerkennung und weitere Förderung erfahren. Die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen sollte Voraussetzung für innerbetriebliches Fortkommen und nicht - wie es gelegentlich geschieht - als Kurzurlaub diffamiert werden.

Kommunikation als Schlüssel zur Motivation

Ein solches Klima in einer Organisation, die lernbereit ist, das Lernen fördert und so zu einer permanent lernenden Organisation wird, bedarf aber diverser Voraussetzungen:

Die *Kommunikation* untereinander muß intensiviert werden. Von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen mit dem Ziel der Personalentwicklung über Team-, Abteilungs- bis hin zu Betriebsversammlungen. Kommunikation erzwingt über kurz oder lang die Klärung von Zielen und Einschätzungen: Die Einschätzung von Maßnahmen und Produkten, die Haltung gegenüber technischen und organisatorischen

Es muß erreicht werden, daß eine Qualifikationskultur in Ihren Betrieben entsteht.

Entwicklungen wie auch die Diskussion über die Unternehmensziele. So werden auch die persönliche Motivation und die Zielsetzungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumindest in Ansätzen erkennbar. Nur wenn diese berücksichtigt werden, werden Mitarbeiter zu „Mitdenkenden“, die sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren.

Veränderungen in den Arbeitsprozessen haben vielleicht dazu geführt, daß rationeller und effektiver, manchmal auch effizienter gearbeitet wird, offen scheint mir aber, ob dabei auch die persönliche Motivation der Mitarbeiter gesteigert wurde. Häufig ist aber wegen mangelnder Kommunikation in den Organisationseinheiten verbesserte Motivation gar nicht möglich. Dabei sind sich viele - gerade auch im Bereich des Buchhandels - der Bedeutung von Kommunikation bewußt. So hat die Dozenten-AG der Seckbacher Fachschule nicht von ungefähr in einer Ende Januar im *Börsenblatt* veröffentlichten Umfrage ermittelt, worin die Schlüsselfähigkeiten idealer Absolventen dieser Schule bestehen sollten:

„Umgang mit Menschen, kommunikative Professionalität in der Mitarbeiterführung, Teamarbeit und Delegation“ - das sind die geforderten Fähigkeiten, die in ihrer Bewertung weit über anderen, operativen Kompetenzen liegen. Noch wichtiger wurden allein EDV-Kenntnisse im Bereich Branchensoftware eingeschätzt (vgl. *Börsenblatt* 7/23. Januar 1998 S. 24f).

Und das kommt wohl nicht von ungefähr. Denn beide Erfahrungs- und Kompetenzbereiche sind heute unabdingbare Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg. Für das Führungspersonal in Bibliotheken und Informationseinrichtungen gilt dies übrigens in gleicher Weise.

Gerade weil sich die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns verändert haben, werden Offenheit, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft immer wichtiger. Immer unerläßlicher wird aber auch die Bereitschaft, sein Know-how unter Bezugnahme auf die Ziele des Unternehmens zu erweitern und zu aktivieren. Selbst wenn einzelne Leistungsträger entscheidende Impulse zur Unternehmensentwicklung geben, die Motivation des Teams ist für die Dynamik des Gesamtunternehmens faktisch wichtiger.

Nur ihr kollektives Engagement gewährleistet jenes Kriterium, das zur Differenzierung der Unternehmen und ihrer Angebote am Markt immer wichtiger wird: die *Qualität*. Qualität kann nur durch qualifizierte, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet werden. Dieser Parameter ist zwar kein Garant, aber eine wichtige Voraussetzung für die Zukunftssicherung Ihres Unternehmens.

Qualität kann nur durch qualifizierte, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet werden. Dieser Parameter ist zwar kein Garant, aber eine wichtige Voraussetzung für die Zukunftssicherung Ihres Unternehmens.

Konsequenzen für den unternehmerischen Alltag

Wenn Sie die Zukunftssicherung Ihres Unternehmens ernst nehmen, dann drängen sich aus meiner Sicht diverse Fragen auf. So z.B. die folgenden:

1. Enthält Ihr Unternehmensziel auch Aspekte der Personalentwicklung und Maßnahmen zur Aus- und Fortbildung?

2. Wer ist mit der konkreten Umsetzung dieser Ziele beauftragt? Welche Maßnahmen sind konkret vorgesehen, diese Ziele umzusetzen?

3. Gibt es unternehmensinterne Statistiken zur Aus- und Fortbildung? Wenn ja, wo stehen Sie mit Ihren Zahlen im Vergleich zu anderen Unternehmen ihrer Branche und Ihrer Region?

Es scheint leider eine gängige Tatsache, daß derartige Fragen in Unternehmungen selten ausführlich diskutiert werden. Sehr häufig sind deshalb Ziele im Bereich der Personalentwicklung nicht formuliert.

Eine weitere Gruppe von Fragen zielt auf die konkrete Einbindung Ihres Unternehmens in die aktuellen Aktivitäten der Fortbildung, wie sie informell aber auch organisiert angeboten werden:

4. In welchem Maße sind Sie und/oder Ihre Mitarbeiter im fachlichen Umfeld

eingebunden, d.h. z.B. in die Kommunikation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Verlage oder anderer Buchhandlungen am Ort. Gibt es informelle Formen des Austausches (ganz nebenbei bemerkt übrigens die billigste Form der Fortbildung), zu denen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter animieren?

5. Kennen Sie und Ihre Mitarbeiterinnen die Ziele und bisherigen Ergebnisse des Projektes NBE?

6. An welchen aus NBE hervorgegangenen Seminaren werden Sie/Ihre Mitarbeiter teilnehmen?

An den Verband und seine Verantwortlichen schließlich richten sich die Fragen:

7. Reichen die im NBE-Projekt entwickelten Fortbildungsangebote wirklich aus, um den Fortbildungsbedarf zu befriedigen? Gibt es nicht noch weitere Möglichkeiten, die Kommunikation der Verbandsmitglieder und ihrer Angestellten untereinander zu befördern?

Konkret denkbar wäre z.B. - gewissermaßen als paradigmatischer Einsatz in der Buch- und Verlagsbranche - das gesamte Instrumentarium von interaktiven Medien, die am Arbeitsplatz eingesetzt werden können, d.h. z.B. computergestützte Informationshilfen, Bedienhilfen und Beratungshilfen, Selbstlernplätze, die Einrichtung von Selbstlernzentren, computergestützter Unterricht in Seminaren oder auch der kombinierte Einsatz interaktiv-multimedialer Lernangebote in der arbeitsplatznahen Qualifizierung (Behrendt 1998; statistische Daten dazu in *Schlüsselszahlen zur Berufsbildung in der Europäischen Union, Luxemburg 1997, CA*).

8. Gedacht werden sollte auch an die elektronischen Formen der Kommunikation. Deshalb die Frage: Welche Formen des Distance-Learning sind projektiert, um die Fortbildungsbereitschaft bzw. den Fortbildungsbedarf gerade jener Buchhändlerinnen und Buchhändler aufzugreifen, die durch personelle, organisatorische oder einfach auch nur räumliche Gegebenheiten kaum eine Chance haben, an den angebotenen NBE-Veranstaltungen (oder auch anderen) teilzunehmen.

9. Wie steht es um die Qualitätssicherung bei Seminaren und Seminaranbietern?

Dies sind nur einige der Fragen, die klären könnten, wie aktiv sich die Unternehmen Ihrer Branche den Herausforderungen durch Elektronisches Publizieren und die neue Medien stellen.

Mir scheint, daß die Mittel und Wege zur Zukunftssicherung, nämlich Kommunikationsfähigkeit, Innovationsbereitschaft und Qualitätsbewußtsein hinreichend bekannt sind. Es liegt jetzt entscheidend daran, sie in die Tat umzusetzen, denn sie prägen die *Kompetenz Ihrer Mitarbeiter*. Der Weg dorthin heißt *Qualifikation*.

Recht vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

1 Vgl. taz 4./5.4.1998

2 Nur 17% der Veranstaltungen des Aus- und WB-Bereichs befaßten sich mit EP/EM, nur 9% aller Teilnehmer waren bei solchen Veranstaltungen.

3 In Skandinavien ist die Bereitschaft hierzu übrigens rein statistisch dreimal so hoch wie in Deutschland!

Generell läßt sie leider nach einigen Jahren Betriebszugehörigkeit ab - obwohl sie dann doch gerade zunehmen müßte (aus: *Statistik kurzgefaßt: Bevölkerung und soziale Bedingungen, 11/1997, S. 2 und 5*). Dies zeigt deutlich das Problem.

4 In seiner auch in den USA mit großer Aufmerksamkeit wahrgenommenen Studie für den Bremer Senat zur Frage „Globale Trends und regionale Strategien“.



buchhandel

nrw

F 11994 F
4/98



Seminarprogramm 2. Halbjahr 1998

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen!

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine ausführliche Darstellung unseres Fortbildungsangebotes für das zweite Halbjahr 1998. Ihre rege Teilnahme an den im Frühjahr durchgeführten Seminaren läßt uns hoffen, auch jetzt wieder ein aktuelles und interessantes Programm für Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammengestellt zu haben. Sollten Sie dennoch Themen vermissen oder konkrete Seminarvorschläge haben, rufen Sie uns bitte an: Wir werden uns bemühen, Ihre Wünsche zu berücksichtigen.

Meine Bitte an Sie: Lassen Sie das Programm in Ihren Betrieben herumgehen; wenn Sie weitere Exemplare benötigen, wenden Sie sich bitte an die Geschäftsstelle.

Zusätzlich finden Sie in diesem Heft den Wortlaut des Vortrages „Kompetenz durch Qualifikation“, den Prof. Dr. Achim Oßwald Ende April auf der Hauptversammlung des Landesverbandes hielt: Nehmen Sie sich die Zeit zur Lektüre!

Ich freue mich darauf, Sie oder Ihre MitarbeiterInnen demnächst in einem Seminar begrüßen zu können. Mit herzlichen Grüßen aus Düsseldorf

Kl.-Peter Engelhardt, Referent für Aus- und Fortbildung

Inhalt

Seminarübersicht Sortiment	2
Seminarübersicht Verlage	3
Kompetenz durch Qualifikation	4
Leichter arbeiten - mehr bewältigen	7
Rentabel arbeiten im kl. Sortiment	8
Aktiv verkaufen	9
Lesen und lesen lassen	10
Kartenkunde	11
Als Buchhandlung stabil am Markt	12
Books on Demand	13
Nudeln im Sortiment	14
Neue Euro-Preise im Sortiment	15
Euro und Preisbildung im Verlag	16
Prüfungsvorbereitungsseminare	17
Warenkunde EP	18
Verkaufsstrategien EP	19
Kinder- und Jugendbuchbesprechungen	20
Novitätenherbst 1998	21
Markt-Management	22
Lektorat Sach- und Fachbuch	23
Internet für Buchhandlungen	24
Internet und Online für Verlage	25
CD-ROM-Konzeption	26
On- und Offline-Medien produzieren	27
Führen ist Kommunikation	28
Für die Lust am Lesen	29
Basiswissen Buchverlag	30
Allgemeine Hinweise	35
Impressum	36

Impressum

buch nrw – zweimonatliche Mitteilungen des Verbandes der Verlage und Buchhandlungen in Nordrhein-Westfalen e.V.

Der Verkaufspreis ist im Mitgliedsbeitrag enthalten. Bezieher, die nicht Mitglied eines buchhändlerischen Verbandes sind, zahlen für das Jahresabonnement 30 DM.

Marienstraße 41
40210 Düsseldorf
Telefon (0211) 8 64 45-0
Telefax (0211) 32 44 97
E-mail: nrw@buchhandel.de

Redaktion

Ellen Beeftink & Sven Rabanus
Telefon (0211) 8 64 45-22/44
Regelmäßige Mitarbeit:
Angelika Feldhaus, Essen
Ludwig Janssen, Köln
RA Horst Redel, Duisburg
Ulrich Semmelrogge, Hamburg

Fotos & Illustrationen

Alle privat oder *buch nrw*

Anzeigen

Es gilt die Anzeigenpreisliste 1/97

Druck

Lesaar & Senkel, Düsseldorf
Gedruckt auf 100% Altpapier

Redaktionsschluß für die

Ausgabe 5/98: 15. September 1998