

Stabile Bindung? Beobachtungen aus der Chemischen Industrie: Beobachtungen aus der Chemischen Industrie

Pfeiffer, Sabine

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pfeiffer, S. (2000). Stabile Bindung? Beobachtungen aus der Chemischen Industrie: Beobachtungen aus der Chemischen Industrie. In B. Lutz, P. Meil, & B. Wiener (Hrsg.), *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert: Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen* (S. 107-128). Frankfurt am Main: Campus Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-237019>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Sabine Pfeiffer



Stabile Bindung?

Beobachtungen aus der Chemischen Industrie

Soziologische Untersuchungen neigen dazu, der Chemischen Industrie¹ auf verschiedensten Ebenen oft eine gewisse Beharrlichkeit zu unterstellen: So wird im Vergleich zu anderen Industriezweigen eine zögerlichere Durchsetzung der Vollautomation ebenso konstatiert wie eine gewisse Immunität gegenüber flexibleren Modellen der Arbeitsorganisation wie z.B. Gruppenarbeit (Bathelt 1997, S. 114 ff., S. 322 ff.; Schumann u.a. 1994). Sieht man einmal davon ab, daß bezüglich der Durchsetzung neuer Produktionskonzepte sowie des Verbreitungsgrades von IuK-gestützten Produktions- und Prozeßtechnologien nur allzuoft undifferenziert von der Automobilindustrie auf andere Branchen geschlossen wird,² so wird doch für chemische Unternehmen stärker das Bild einer vergleichsweise „stabilen Bindung“ im turbulenten Umfeld sich ständig wandelnder Unternehmensorganisationen mit zunehmend flexibilisierendem Einsatz von Technik

1 Die Chemische Industrie als stark heterogene Branche stellt mit rund 480.000 Beschäftigten in 1.700 Betrieben und 187 Mrd. DM Umsatz eine Schlüsselindustrie in der BRD dar und liegt im globalen Vergleich auf Platz drei hinter den USA und Japan. Das Jahr 1997 war für die Chemische Industrie ein Rekordjahr, seit 1998 wurde die Branche jedoch mit negativeren Entwicklungen konfrontiert: So stiegen zwar die Exporte, der Branchenumsatz lag aber 1 % unter dem Vorjahr, und ein Drittel der Unternehmen rechnete mit einer weiteren Verschlechterung (VCI 1998).

2 Während z.B. in Zusammenhang mit neuen Logistikkonzepten und kooperativen Produktionsformen einerseits der Automobilbranche ein „prototypischer Charakter“ (Mendius, Wendeling-Schröder 1991, S. 12) unterstellt wird, heben andere AutorInnen die Sonderrolle der Automobilbranche andererseits hervor, die eine einfache Übertragung von empirischen Befunden auf andere Branchen nicht zuließe. Dies sei mehr eine Frage der Strukturen, nicht eines zeitlichen „Hinterherhinkens“, da unterschiedliche „ökonomische Rationalitäten und strukturelle Barrieren“ der Adaption von Gestaltungspfaden der Automobilindustrie in anderen Branchen entgegenstünden (Pohlmann 1995, S. 37).

und Arbeit gezeichnet. Betrachtet man die relativ stabilen konkret-stofflichen Rahmenbedingungen insbesondere in der Prozeßindustrie mit kontinuierlicher Großmengenherstellung, wird deutlich, daß die für eine umfassende Reorganisationsdynamik notwendige betriebliche Restrukturierung (Briken 1999) hier durchaus auf faktisch begrenztere Spielräume treffen mag, als sie in anderen Branchen vorzufinden sind. Die vielfältigen Bemühungen der Chemischen Industrie, auf sich verändernde Märkte und Wettbewerbsbedingungen zu reagieren, finden jedoch stärker ihre Entsprechung in Unternehmensrestrukturierungen und neuen Organisationsentwicklungskonzepten, als es die eingangs zitierten Studien vermuten lassen. Sich aufzeigende Turbulenzen, die auf die vermeintlich „stabile Bindung“ der Chemieunternehmen bereits heute spürbar einwirken, sollen in diesem Beitrag identifiziert werden, um sie einer breiteren Diskussion über ihre – eventuell auch branchenübergreifende – Relevanz zugänglich zu machen.³ Dabei werden nachfolgend zwei zunächst unabhängig voneinander beobachtbare Entwicklungslinien in den Fokus gerückt.

Im ersten Schritt wird die Diffusion von Prinzipien des Shareholder-value-Konzepts bis hinein in betriebliche Entscheidungskontexte und in die Köpfe von Führungskräften nachgezeichnet – selbst in Branchenbereichen, in denen das Shareholder-value-Konzept (noch) nicht offensiv verfolgtes Managementprinzip ist. Diese Tendenz wird anhand von Phäno-

3 Empirische Grundlage für die hier dargestellten Thesen sind umfangreiche Recherchen in der Chemischen Industrie, die u.a. während der Phase der Bedarfsabschätzung im Rahmen des Projektes „Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert“ im Frühjahr 1999 durchgeführt wurden. Neben Fallstudien wurden Expertengespräche und Leitfadenterviews mit Führungskräften überwiegend aus mittleren Unternehmensebenen geführt. In Anlehnung an Bathelts (1997, S. 99 ff.) Abgrenzungen der Produkt- und Branchenstruktur innerhalb der Chemischen Industrie können die empirischen Befunde überwiegend der Branche Grundchemikalien und dem Organisationsclustertyp (ebd., S. 173 ff.) „teilflexibel-hochintegrierter Hersteller“ zugeordnet werden. Dieses Cluster zeichnet sich u.a. aus durch ein breites Produktionsprogramm mit vertikal und horizontal stark diversifizierter Produktpalette; durch hohe Kompetenz in größeren Marktsegmenten mit dem Ziel der technologischen Marktführerschaft; durch eine eindeutige Dominanz von Massenproduktion, kontinuierlichen Prozessen und hohem Automatisierungsgrad bzw. Niveau der Prozeßtechnik und durch eine umfassende Verbundproduktion auf hohem technischen Niveau. Die von Bathelt weiterhin genannten Clustermerkmale einer geringen Forschungsintensität und vergleichsweise unterdurchschnittlichen bis negativen Produktions- und Beschäftigtenzuwächsen treffen für den untersuchten Bereich im Vergleich zur Gesamtbranche für die vergangenen Jahre jedoch nur bedingt zu.

menen wie einer sich verstärkenden Kurzfristorientierung sowie einem zunehmenden Ausblenden von Kompetenz- und Synergiepotentialen und von stofflichen Produktionsgegebenheiten erläutert.

Im zweiten Abschnitt werden dann drei widersprüchlich verlaufende, in sich verschränkte Tendenzen der Kompetenz- und Wissensanforderungen sowie Qualifikationsstrukturen in ihren unternehmensinternen Ausprägungen skizziert, die in ihrer Dialektik und (Un-)Gleichzeitigkeit nicht mehr in den Dichotomien von Re- oder Dequalifizierungsprozessen zu fassen sind.

Die hier postulierte Gemeinsamkeit der in den beiden nachfolgenden Abschnitten skizzierten Befunde und Thesen macht sich dabei nicht fest an ihrer inhaltlichen Verschränkung, sondern vielmehr an dem Erfordernis strategischer Gegenlenkung für die Bereiche Personalwirtschaft, Organisationsentwicklung und Fachkräfterekrutierung, deren nachhaltige Nichtbeachtung die „stabile Bindung“ der Chemieunternehmen mit nichtintendierten und dysfunktionalen Turbulenzen konfrontieren könnte.

1. Shareholder-value-Impact: Wenn „Stakeholder“ wie „Shareholder“⁴ denken

In dem dieser Untersuchung zugrundeliegenden empirischen Material deutet sich insbesondere ein Aspekt als bestimmend an, der vereinfachend als *Shareholder-value-Impact* bezeichnet werden soll, und zwar deshalb, weil die empirisch beobachteten Phänomene mit den Prinzipien des Shareholder-value-Konzepts zumindest auf ihrer Erscheinungsebene konform gehen. Der Frage, inwieweit die dargestellten Befunde tatsächlich mit einer zunehmenden Verbreitung dieses Managementprinzips ursächlich zusammenhängen und – wenn dies der Fall ist – wo deren Vermittlungsebene liegt, kann an dieser Stelle nicht nachgegangen werden. Jedoch soll der Shareholder-value-Impact empirisch auf drei Ebenen nachgezeichnet

4 Während unter Shareholder die Aktionäre verstanden werden, umfassen die Stakeholder alle anderen an einem Unternehmen beteiligten bzw. mit ihm in Kooperation stehenden (Interessen-)Gruppen wie „Mitarbeiter, Gläubiger, Lieferanten, Kunden und politische Öffentlichkeit“ (Hirsch-Kreinsen 1999, S. 322).

werden, nämlich der mit ihm einhergehenden zunehmenden Negation vormals wichtiger Entscheidungskriterien und Relevanzfolien von Führungskräften. Das Bemerkenswerte an der dominierenden Ausprägung der noch darzustellenden Aspekte *Negation von Zukunft, Kompetenz und Produktion* ist nicht nur, daß die Durchsetzung des Shareholder-value-Prinzips als tatsächlich offensiv vertretenes Managementkonzept sich in der Bundesrepublik nur „sehr zögerlich“ (Hirsch-Kreinsen 1999, S. 328) durchsetzt, sondern vor allem auch im untersuchten Branchenbereich selbst bislang kein erklärtes Managementprinzip darstellt. Die in der Öffentlichkeit so häufig – gerade auch in Zusammenhang mit Qualifizierungserfordernissen – gestellte Forderung nach einer „Mutation“ des Arbeitnehmers zum Entrepreneur, zur Unternehmerpersönlichkeit scheint vor diesem Hintergrund von der Wirklichkeit längst überholt – dann nämlich, wenn Stakeholder in den Kategorien und Entscheidungshorizonten von Shareholdern denken und handeln.

1.1 Negation von Zukunft

„Wie dieser alte Kalauer heißt: ‚Mit der Zukunft, wie’s da schwierig ist‘“. Wie diese Worte eines Geschäftsführungsmitglieds auf den Punkt bringen, ist ein imaginärer Sprung in die Zukunft von Führungskräften relativ schwer zu leisten. Dies gründet sich zum einen in der in Unternehmen vorherrschenden Betrachtung kurzer Zeitzyklen – oft schon erschwert der Blick durch die betriebswirtschaftliche „Brille“ die Perspektive über das kommende Geschäftsjahr hinaus: „Der Short-Terminismus wird zum Programm“ (Kern, Schumann 1998). Zum anderen bleibt im alltäglichen Arbeitshandeln von Führungskräften weder die Zeit, noch sind entsprechende Strukturen vorhanden, um sich mit längerfristigen Zukunftsperspektiven und -strategien auseinanderzusetzen, wie eine Führungskraft aus dem Marketing beschreibt:

„Wenn man viel mit dem Tagesgeschäft zu tun hat, dann wird es schon schwierig, aus dem Daily Business heraus genügend Zeit zu finden, um über langfristige Maßnahmen nachzudenken.“

Neben diesen evidenten und bekannten Gründen für die Schwierigkeit, langfristige Zukunftstendenzen abschätzen zu können – ohne dabei in einer simplen Extrapolierung der aktuellen Situation zu verharren –, und der Existenz schlicht nicht vorhersehbarer Veränderungen äußerer Rahmenbedingungen (z.B. revolutionäre Technologiesprünge, politische Ein-

flüsse) zeigt sich, daß der langfristige Blick in die Zukunft als Thema im Arbeitsalltag von Führungskräften in der Chemischen Industrie nicht *die* Rolle spielt, die z.B. für eine strategische Planung des Fachkräftebedarfs und einer daraus zu entwickelnden Anpassung personalwirtschaftlicher Instrumente, Rekrutierungspolitik usw. nötig wäre. Vielmehr zeigt sich die Tendenz einer weitgehenden Akzeptanz der zunehmenden Unmöglichkeit von Zukunftsprognosen und langfristig angelegtem strategischem Denken. Zukunft findet im Arbeitsalltag von Führungskräften nicht mehr statt, Zukunftsplanung wird zum Anachronismus – es kommt sozusagen zu einer Negation⁵ von Zukunft.

In Unternehmen, bei denen in der Untersuchung erhobene Themenfelder mit strategischem Gehalt wie z.B. Produktportfolio, Standortfragen usw. von Führungskräften relativ gleichlautend eingeschätzt werden, kann zunächst von einer in weiten Bereichen stabilen, konsolidierten Lage ausgegangen werden, die durchaus eine tragfähige Grundlage zu längerfristiger Tendenzabschätzung und Strategieentwicklung bieten sollte. Ein potentieller Abstoß bzw. Aufkauf von Unternehmensanteilen versieht die Zukunft jedoch schlagartig mit einer ganzen Reihe von Fragezeichen und macht jegliche strategischen Langfristorientierungen obsolet. Typisch hierfür die Aussagen:

„Es kommt halt darauf an, was wir für einen Partner bekommen und wie stark der dann ins Boot genommen wird.“ (Leiter aus der Ingenieurtechnik)

„Es sei denn, es wird durch Veräußerung oder Zukauf hier entsprechende Änderungen in der gesamten Produktpalette geben, das weiß man ja nie. Vor allem in Hinblick darauf, daß unser Anteil (...) dauernd zur Debatte steht.“ (Führungskraft aus der Anwendungstechnik)

Es soll an dieser Stelle weder diskutiert werden, inwieweit das Shareholder-value-Prinzip in der Chemischen Industrie Auf- und Verkäufe von Un-

5 Negation sei hier und in den folgenden Abschnitten in Zusammenhang mit den Thesen der „Negation von Kompetenz“ und „Negation von Produktion“ zunächst verstanden im alltagssprachlichen Sinne, also als Verneinung, Ablehnung, Ausblendung. Eine Negation im dialektischen Sinne (also Aufhebung im Sinne von gleichzeitiger Bewahrung und Beendigung bei Umschlag in eine neue Qualität) soll hier nicht konstatiert werden, auch wenn die beschriebenen empirischen Phänomene durchaus auf Widersprüche dialektischer Art hinweisen.

ternehmensbereichen tatsächlich bereits heute zu einem „alltäglichen“ Fakt werden läßt, noch wie tiefgreifend die jeweiligen Veränderungen für die betroffenen Unternehmen im Einzelfall sind.⁶ Offensichtlich entgrenzen sich jedoch das eigene Unternehmen bzw. die dazugehörigen Branchen- und Marktstrukturen als traditionelle Entscheidungs- und Planungsbezugsrahmen industrieller Führungskräfte. Die Dominanz ökonomischer Verwertungslogiken auf überbetrieblicher und transnationaler Ebene rückt zunehmend in das Bewußtsein, gleichzeitig besteht bei Führungskräften jedoch die Tendenz, diese Entwicklung als einen nicht hinterfragbaren und quasi „naturgesetzmäßig“ verlaufenden Sachzwang zu betrachten.

1.2 Negation von Kompetenz

Die häufige Rede von der „Konzentration auf die Kernkompetenzen“ sticht als in verschiedensten Kontexten genanntes Bezugsmuster ins Auge, obwohl in den untersuchten Branchenbereichen keine umfassende Konsequenz im Sinne eines Outsourcings bis hin zu fundamentalen Produktionsprozessen zu beobachten ist. Dies nicht zuletzt auch deshalb, weil ein aus den stofflichen Gegebenheiten einer Prozeßindustrie in Verbundstruktur resultierendes Hemmnis besteht, das umfassende Auslagerungen einzelner Produktionsstränge erschwert und mit branchenspezifischen Gefahren einhergeht. Know-how-Verlust durch Outsourcing ist ein bekanntes und weithin untersuchtes Phänomen, jedoch erscheinen die Auswirkungen für die chemische Prozeßindustrie, in der Produkt- und Produktions-Know-how stärker miteinander verschränkt sind als in anderen Industriezweigen, drastischer, wie exemplarisch folgende Worte eines Betriebsrats verdeutlichen:

6 Als eines der wenigen deutschen Chemieunternehmen, die das Managementprinzip des Shareholder Value offensiv umsetzen, ist die Hoechst AG zu nennen, deren sogenannter Life-science-Bereich mit Rhône-Poulenc erst kürzlich zur Aventis AG fusioniert ist. Die Hoechst AG betreibt eine konsequente Politik der Ausgründung operativer Geschäftsbereiche und reduziert sich auf eine Holding mit derzeit 250 Beschäftigten (Kädler 1999). Beispielsweise wurde im Oktober 1999 der gesamte Bereich der industriellen Chemie in die Celanese AG abgespalten. Noch vor dem Börsengang der Neugründung wird vom Vorstandschef Claudio Sonder wiederum laut über eine weitere Besinnung auf die Kernkompetenzen der Celanese AG und die Trennung von darüber hinausgehenden Sparten nachgedacht (Der Tagesspiegel/27.8.1999; manager magazin 7/1999).

„Das Know-how in der technischen Anlage, das kann man sich heute nicht so ohne weiteres erwerben, das ist unmöglich. Wenn ich jetzt nur an unsere Pumpen denke mit über 2.000 verschiedenen Pumpenarten, mit allen möglichen Dichtungen. Und wir haben eine eigene Pumpenwerkstatt und die Leute da drin: Da ist ein jeder topfit. Wenn einer jetzt von außen kommt, von irgendeiner Leihfirma – die hat ja nicht nur Spezialisten, die haben da schon das Hire and Fire-Programm. Und da kann man sich keine Spezialisten heranziehen oder nicht in ausreichendem Umfang. Also, wenn der dann zu einer Spezialpumpe kommt, dann sehen wir es ja täglich, daß für den Dichtung gleich Dichtung ist, und dann wird das repariert, und dann rennt das wieder, und wenn die Anlage dann nach einer Weile steht, dann muß man sich schon fragen: Was ist denn jetzt günstiger?“

Trotz dieser branchenspezifischen Gefahren und stofflichen Hemmnisse ist in den letzten Jahren z.B. in Form des Outsourcings von Anlagenplanungskompetenzen eine deutliche Know-how-Verlagerung nach außen zu verzeichnen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft geht u.a. einher mit einem Verzicht auf Synergiepotentiale zugunsten ökonomischer und finanztechnischer Strategien und mit einer in Kauf genommenen Reduzierung von „langjährig akkumulierten Ressourcen und Wissensbeständen“ (Hirsch-Kreinsen 1999, S. 325). Dieser Befund bestätigt sich als Tendenz einer Negation von Kompetenz auch in dem diesem Beitrag zugrundeliegenden empirischen Material. So beschreibt ein Planungsingenieur den bereits erfolgten Know-how-Verlust in seinem Bereich folgendermaßen:

„Wir haben früher auch solche Leitsysteme selber softwaremäßig programmiert. (...) Wir können heute in der Planung und auch in der Betreuung weder die Systemkonfigurierung noch die Anwenderprogrammierung machen. Das sind Bereiche bei uns, die typischerweise vollständig fremd vergeben werden. Das heißt, die Systemkonfigurierung kaufen wir üblicherweise von dem Lieferanten mit, und die Anwendungsprogrammierung versuchen wir auf dem freien Ingenieurmarkt durch Ingenieurbüros dazuzukaufen. Also, wir haben deswegen hier vor Ort fünf, sechs kompetente Ingenieurbüros in der Meß- und Regeltechnik. Das sind also Dinge, in denen wir nicht mehr selber tätig sind, und da muß man ganz klar sagen, da verlieren wir auch zunehmend bis zum vollständigen Abbau das Know-how für diese Dinge.“

1.3 Negation von Produktion

Ein weiterer Aspekt des Shareholder-value-Impacts zeigt sich in Form einer Entwicklung, die für produzierende Unternehmen langfristig u.a. auch negative Auswirkungen auf die Angebotsentwicklung industrieller Fachkräfte haben könnte: eine Art Negation von Produktion. Die Produktion und die anderen Unternehmensbereiche drohen, sich zu zwei relativ weit entfernten Sphären zu entwickeln. In der Wahrnehmung „von außen“, d.h. aus Sicht der nichtproduzierenden Bereiche, wird die Produktion zur „Black box“, von deren Innenleben man wenig weiß und die nur noch durch die Perspektive abgelieferter Kennzahlen und erreichter Produktivitätszuwächse interessiert. Dieses Szenario mag zugespitzt scheinen, es finden sich jedoch ernstzunehmende Hinweise für eine derartige Entwicklungstendenz. So z.B. ein Betriebsleiter:

„Die Produktion wird zum Großteil von den Leuten, die mit der Produktion nichts zu tun haben, als eine Nebensächlichkeit gesehen. (...) Es wird alles als wichtiger hingestellt als die Produktion. (...) und das sehen die Leute auch, daß die Produktion das Unwichtigste an der Chemie ist.“

Es handelt sich hierbei jedoch nicht um ein Phänomen, das nur auf der „betroffenen“ Seite gesehen wird oder sich auf die Problematik traditionell unterschiedlicher Zugänge zu betrieblichen Statussymbolen (Dienstwagen, Telefon, neuerdings: Internetzugang u.ä.) beschränken ließe, sondern um eine prinzipiell sich verschiebende Bedeutungszuweisung. Typisch hierzu die Aussage eines Geschäftsführungsmitglieds:

„Wenn man das ein bißchen historisch betrachtet, ist es ja so: Die Produktion war früher in den allermeisten Firmen, die mit Produkten zu tun hatten und nicht mit Dienstleistungen (...), der Kernpunkt. Der Produktionschef war im allgemeinen der mächtigste Mann in der Firma. Wenn der gehustet hat, dann war die ganze Firma krank oder zumindest sehr nervös. Das hat sich geändert.“

Diese Befunde bestätigen sich auch in Aussagen zu Befragungskontexten rund um den Produktionsbereich. So können Fragestellungen wie z.B. zum Automatisierungsniveau oder zukünftigen Rationalisierungstrend, zu Kompetenzanforderungen oder zu Aufstiegswegen, z.B. von MeisterInnen, oft nur sehr vage und auffällig allgemein beantwortet werden. Offensichtlich fehlt ein Einblick in die Abläufe der Produktionsbereiche oft

selbst auf oberflächlichster Ebene. Je näher die Fragestellung an den Produktionsbereich heranreicht, desto nebulöser werden die Antworten. Dies lediglich mit bekannten arbeitsteilig bedingten Entfremdungsfolgen oder mit tradierten Abgrenzungskulturen zwischen den „blue“ and „white collars“ zu erklären, greift zu kurz. Empirisch erst noch zu erhärten wäre allerdings, ob sich tatsächlich hier eine Entfernung neuer Qualität auftut. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung legen jedoch nahe, daß die beschriebene Negation von Produktion durch eine zunehmende Ablösung klassischer betriebswirtschaftlicher Ausrichtung von Unternehmensentscheidungen durch die als Impact beschriebene Diffusion weitreichender Prinzipien des Shareholder-value-Konzepts⁷ verstärkt werden könnte.

2. Dreifach-Helix widersprüchlicher Qualifikationsstrukturen und Wissensanforderungen

2.1 Global- versus Spezialwissen

In den letzten Jahren wurden unter Schlagworten wie „Business Reengineering“ auch in vielen Unternehmen der Chemischen Industrie Restrukturierungsmaßnahmen begonnen, die eine konsequente Kundenorientierung der Geschäftsprozesse zum Ziel haben. Im Rahmen dieser Umwandlung von Geschäftsbereichen in marktorientierte Business Units werden übergreifende Kompetenzen und Kenntnisse wie Teamfähigkeit, Moderations- und Präsentations-Know-how oder betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse zunehmend als Standardanforderungen an fast alle Arbeitsplätze gestellt. Dadurch entgrenzen sich zwar die Anforderungsprofile jenseits von Berufsschneidungen, nicht aber die Berufsschneidungen selbst. Hieraus resultieren Entwicklungen, deren Beachtung aus der Perspektive von Unternehmenskultur und Personalentwicklung bereits aktuell von Bedeutung ist. Darüber hinaus ergeben sich Implikationen sowohl der inhaltlichen als auch der methodisch-didaktischen Gestaltung von Studiengängen und beruflichen Bildungssystemen. Während die obengenannten Kompetenzen und Kenntnisse – nachfolgend verkürzt als Globalwissen betitelt – im Rahmen (betriebs-)wirtschaftlich ausgerichteter Stu-

⁷ Zur Unterscheidung zwischen schlichter Profitorientierung und z.B. Bewertungsmechanismen wie dem „discounted cash flow“ vgl. Hirsch-Kreinsen 1999, S. 323.

diengänge bzw. Tätigkeiten als *Teil der beruflichen Fachkompetenz* zu betrachten sind, müssen technische Fachkräfte Globalwissen *zusätzlich zur technischen Spezialexpertise* erwerben und vorweisen. Industrielle Fachkräfte mit technischer Ausrichtung sind damit in doppelter Hinsicht gefordert: Zum einen unterliegt ihre Fachkompetenz aufgrund der immer kürzer werdenden Technologiezyklen wesentlich stärker einer ständigen Veränderung als das betriebswirtschaftlich orientierte Globalwissen; zum anderen muß zusätzlich zu diesem kontinuierlichen Aufwand des Erhalts der technischen Expertise Globalwissen angeeignet werden – wegen dessen mangelnder Beachtung in technisch-naturwissenschaftlichen Ausbildungsgängen häufig auf autodidaktischem Weg bzw. „on the job“. Diese Doppelanforderung an sich ist dabei jedoch das geringste Problem, so eine Führungskraft aus einem technischen Planungsbereich:

„Meine ganz persönliche Einsicht als jemand, der beides studiert hat, ist, daß *BWL* eigentlich im Vergleich zur Technik ein Klacks ist. Und daß es einem Techniker auch nicht unbedingt schwer fallen dürfte, in diese Welt zu riechen.“

Die beobachteten Schwierigkeiten finden sich vielmehr in der unterschiedlichen Wertschätzung von Global- und Spezialwissen und den daraus resultierenden Konsequenzen für Karrieremöglichkeiten, Entgeltsysteme, Rekrutierungsinstrumente und damit letztendlich langfristig auch für die Attraktivität technischer Berufslaufbahnen an sich.

Aussagen, die dieses Phänomen der unterschiedlichen Bewertung und den damit in Zusammenhang stehenden auseinanderklaffenden Aufstiegsmöglichkeiten zwischen technischen Spezialisten und den stärker betriebswirtschaftlich orientierten Globalisten beschreiben, sind vielfältig. Dazu führt eine Führungskraft aus einer kundenorientierten FuE-Abteilung aus:

„Da ist auch noch ein Bedarf an Verbesserung, wie wir diese Experten systematisch belohnen im Vergleich zu Marketingleuten. Managementaktivitäten werden natürlich wesentlich höher bewertet als die technischen Leute. Und wenn ich jemand habe, der beides gut kann, der auch sich einen hervorragenden Expertenstatus erwerben könnte, der wird sich auch sagen: Ich bin doch nicht blöd, ich gehe in die Managementschiene.“

Auch von einem Leiter aus der Informatik wird bestätigt:

„Also in Richtung Management ist das schon so, daß der Spezialist hier die geringeren Chancen hat – der Fachspezialist. Das ist so.“

Interessanterweise finden sich derartige Einschätzungen bei weitem nicht nur auf seiten der vordergründig „Betroffenen“, also derjenigen, die selbst für eine technische Fachspezialistenkarriere stehen.

Offensichtlich handelt es sich bei den beschriebenen Widersprüchen um ein Konfliktfeld, das sich nicht erst auf der eigentlichen Managementebene abspielt – wenn auch der Befund mit ansteigender Hierarchieebene prekärer und augenfälliger wird –, sondern bereits auf der MeisterInnenebene beginnt die Bewertung auseinanderzudriften, was sich auch klar im Entgeltsystem widerspiegelt:

„Der Aufstieg von einem Meister im Betrieb ist bis maximal E13 möglich und Leute, die im Büro sind und die selbe Ausbildung haben, haben sicherlich höhere Möglichkeiten. Die werden dann AT bezahlt, was für einen Meister ein Ding der Unmöglichkeit ist. Wenn man sich mal vorstellt, mit welchen Werten und mit welcher Verantwortung so ein Meister im Betrieb arbeitet, dann ist da eine große Ungerechtigkeit. Das ist eindeutig“. (Betriebsleiter)

Ein eher neues Phänomen ist, daß die Benachteiligung auf der Entgeltenebene sich auch am anderen Ende der Skala technischer Fachkräfte – den NaturwissenschaftlerInnen – wiederfindet. In den Worten eines Produktionsleiters:

„Wir haben vor zwei oder drei Jahren ein neues Entgeltsystem eingeführt, und da gibt es äußerste Irritationen, wenn man hier im Quervergleich von Fachfunktionen, die eindeutig von Naturwissenschaftlern besetzt werden und die eigentlich heute *das* Know-how weiterbringen. Wenn man sieht, was die im Vergleich zu Verwaltungs- und Stabfunktionen für einen Stellenwert haben. Da könnte ich Ihnen hunderte von Positionen sagen, wo der Quervergleich einfach nicht stimmt. (...) Also, da gibt es Frust, extreme Frustration im Bereich der Wissenschaftler. Große Enttäuschung.“

Das auf Produktionsebene traditionell vorhandene Konkurrenzverhältnis zwischen „Blaumann“ und kaufmännischen bzw. planerischen Funktionsbereichen scheint sich auf die Führungsebene auszuweiten, auf der Repräsentanten der technischen und naturwissenschaftlichen Laufbahnen gegenüber insbesondere der Betriebswirtschaft sozusagen in einem „Kampf der Experten“ zunehmend in die Defensive gedrängt werden.

Ein Indiz dafür, daß es sich bei diesen Widersprüchen nicht nur um ein für das Untersuchungsfeld spezifisches Problem handelt, zeigt sich in Zusammenhang mit den – branchenübergreifend üblichen – Rekrutierungsinstrumenten wie z.B. dem Assessment Center oder den sogenannten Entwicklungsworkshops, die in diesem Zusammenhang besonders in der Kritik stehen, welche aus Sicht einer Produktionsleitung folgendermaßen auf den Punkt gebracht wird:

„Der Betriebswirtschaftler kann sein Fachwissen im Assessment einsetzen, der Naturwissenschaftler überhaupt nicht. Das Assessment ist naturwissenschaftlerfeindlich.“

Diese Instrumente fokussieren von ihrer ganzen Anlage her auf die Evaluation von Globalwissen bei weitgehender Vernachlässigung von technischem Fach-Know-how und entsprechender Erfahrung in produktionsnahen Bereichen.

„Das Problem an allen Stellen ist, daß wir auf der anderen Seite diese Leute mit Fachwissen, mit Fach-Know-how eigentlich immer schlechter bewerten. Was wollen die Manager heute? Die wollen halt wieder Manager und stellen auch entsprechend Leute ein, die für Managementaufgaben geeignet sind. Natürlich brauchen wir die Leute auch, aber wir haben das Problem, daß wir dann bewußt von oben diesen Fachlaufbahnweg zugemacht haben. Und damit wird natürlich Frustration erzeugt.“

Aussagen dieser Art – im ausgewählten Zitat von einer Führungskraft aus dem technischen Marketing – verdeutlichen, daß die hier geschilderten Phänomene nicht mit einer vermeintlich schon immer vorhandenen Rivalität zwischen den Disziplinen Technik und Betriebswirtschaft abzutun sind. Eine differenzierte Beurteilung der beschriebenen Entwicklung erfordert es, nicht einseitig die „Opfer“-Rolle der Spezialisten zu beklagen, die beim Stellenpoker in Konkurrenz zu den Globalisten den kürzeren ziehen: Weder die nachhaltig erzeugte Frustration auf seiten der ersteren noch ein vorzeitiges Burnout der letzteren kann aus Unternehmenssicht – gerade unter einem Organisationsprimat der Teamorientierung – von Interesse sein:

„Die Frage ist, ob man die Leute hier nicht verheizt. Indem man sie aufgrund der Meßplatten, von denen man glaubt, daß sie richtig waren – das ist also der Supermanager, der kann alle leaden, daß es raucht – wenn der kein Feedback von seinen Mitarbeitern kriegt, dann hat er

keine Chance, dann wird er verheizt.“ (Leiter eines Produktionsbereichs)

Auch wenn davon auszugehen ist, daß dieses Konfliktfeld kein auf die Chemische Industrie beschränktes Phänomen ist, darf die branchenspezifische Brisanz in Zusammenhang mit der bislang besonders exponierten Stellung der – insbesondere promovierten – ChemikerInnen nicht übersehen werden. In der *science-based industry* Chemie haben WissenschaftlerInnen traditionell einen herausragenden Stellenwert, und ihr spezifisches Fachwissen ist besonders geschätzt. Gerade von dieser Berufsgruppe, deren Know-how weiterhin faktisch eine Schlüsselstellung in innovativen und forschungsintensiven Chemieunternehmen einnimmt, wird die beschriebene Entwicklung als besonders gravierend empfunden. Exemplarisch dazu ein promovierter Chemiker aus der Anwendungstechnik:

„Die Wissenschaftler haben in den letzten fünf bis zehn Jahren deutlich verloren in ihrer Bedeutung und in ihrem Stellenwert im Unternehmen. Eindeutig. Das wird Ihnen jeder sagen. (...) Leider hat der Jurist im chemischen Unternehmen deutlich höhere Chancen, Karriere zu machen. Also hundertprozentig. Ebenso der Betriebswirt, der Ökonom. Und das ist einfach Wahnsinn. Ich würde meinem Sohn auch nicht mehr raten, daß er Chemie studiert.“

Die tendenzielle Unterbewertung von technischem Fachwissen geht dabei einher mit einer zunehmenden Geringschätzung von erworbener Praxis und Erfahrung im betrieblichen und produktionsnahen Umfeld, wie von einem technischen Planer folgendermaßen auf den Punkt gebracht wird:

„Das sind auch Dinge, wo ich sage, daß das Unternehmen irgendwo in eine Schiefelage gerät. Man hat manchmal das Gefühl, wenn man (...) ordentlich Präsentationen auf den Tisch legt, zwei- bis dreimal eine gute Präsentation, dann ist man also geeignet, Karriere zu machen. Wenn Sie hier fünf oder zehn Jahre lang ihren Betrieb mit allen Stärken und Schwächen ordentlich geführt haben, dann qualifiziert Sie das in keinster Weise für eine Karriere. Das ist etwas, was hier, die Zufriedenheit auch nicht ... so richtig ... durchgängig offen werden läßt.“

Hier deutet sich eine Entwicklung an, die für produzierende Unternehmen langfristig negative Auswirkungen nicht nur auf die Angebotsentwicklung industrieller Fachkräfte, sondern auf alle Facetten des gesamten Bereichs des Human Resource Managements haben dürfte.

Die aufgezeigte Tendenz einer Konfliktlinie zwischen Global- und Spezialwissen – insbesondere vor dem unter Abschnitt 1 geschilderten atmosphärischen Hintergrund einer Negation von Kompetenz und Produktion – kann ohne strategische Gegensteuerung nicht nur kurz- und mittelfristig unternehmensintern zu negativen Auswirkungen führen. Langfristige Auswirkungen auf die Attraktivität von Berufslaufbahnen in produktionsnahen und naturwissenschaftlich-technisch orientierten Bereichen können nicht ohne Folgen für die zukünftige Angebotsentwicklung an industriellen Fachkräften bleiben. Unter diesem Aspekt könnte sich ein „Rethinking“ von personalwirtschaftlichen Instrumenten, Rekrutierungsstrategien und Entgeltstrukturen als durchaus sinnvoll erweisen.

2.2 Qualifikationseinkauf versus Qualifikationsnutzung

Ganz sicher in dieser Brisanz ein branchenspezifisches und auch seit Jahren bekanntes Phänomen – „eine dieser berühmten Diskussionen“ (FuE-Führungskraft) – ist die Frage einer durchgängigen Notwendigkeit der Promotion bei ChemikerInnen. Während der VCI die Berufsbefähigung des Diplomabschlusses beschwört und die Einstellung diplomierter ChemikerInnen zumindest für den anwendungstechnischen Bereich empfiehlt (Offermanns 1998), hält die Tendenz zur bevorzugten Einstellung promovierter ChemikerInnen in der gesamten Branche unvermindert an. Die Aussagen zu diesem Thema sind derart vielfältig, daß es schwer fällt, eine Auswahl zu treffen. Exemplarisch hierzu eine produktionsnah eingesetzte Führungskraft:

„Die Chemie ist da relativ ambivalent. Auf der einen Seite sagt sie: Wir brauchen mehr anwendungsbezogene Ausbildung, und auf der anderen Seite ist sie höllisch stolz, wenn sie viele Akademiker mit Dokortitel hat.“

Ein promovierter Chemiker führt dazu aus:

„Ob die Promotion in der Chemie immer nötig ist, das ist eine andere Frage. Also, ich halte es nicht für zwingend. (...) Wir stellen ja nicht nur Forscher ein. Und trotzdem werden fast nur Promovierte eingestellt. Also, ich kenne einen jetzt in meinem nächsten Umfeld, der nicht promoviert ist als Chemiker. Zwingend ist es nicht.“

Offensichtlich gefördert wird die Tendenz zur „ungehemmten“ Einstellung von promovierten ChemikerInnen durch die Angebotslage auf dem

Arbeitsmarkt. Die Studienanfängszahlen, die noch Mitte der 80er Jahre bei jährlich ca. 6.000 liegen (Offermanns 1998), und das zusätzliche Angebot hochqualifizierter ChemikerInnen aus der ehemaligen DDR nach der Wende erleichtern den chemischen Unternehmen bis heute die Einstellung promovierter AbsolventInnen auch auf nicht ausbildungsadäquaten Stellen. Trotz anhaltender Diskussionen um die Berufsbefähigung des Diplomabschlusses wird die Promotion in den universitären Chemiestudiengängen immer noch als Regelabschluß betrachtet, und weiterhin promovieren über 90 % der StudienabsolventInnen in der Chemie (ebd.). Der Zusammenhang zwischen Einstellungsstrategie und Angebotslage auf dem Arbeitsmarkt wird durchgängig bestätigt.⁸

Die Tendenz, bei entsprechender Angebotslage auf dem Arbeitsmarkt die jeweils höhere Qualifikation einzukaufen, findet sich jedoch nicht nur im Bereich promovierter versus diplomierter ChemikerInnen:

„Die Versuchung, die höchstmögliche Qualifikation zu holen vom Arbeitsmarkt, die ist schon da. Die ist auf allen Ebenen da. Das fängt beim Auszubildenden schon an, und das geht nach oben.“ (Leitender Personalentwickler)

Nach der Ausbildung finden sich z.B. auch ChemikantInnen teilweise an Arbeitsplätzen wieder, für deren Tätigkeitsanforderung sie überqualifiziert sind. Illustrierend dazu ein Betriebsrat:

„Und unser größtes Manko ist natürlich, daß man die Leute in der Chemie nicht ihrer Ausbildung entsprechend einsetzt. Weil, ein Chemikant lernt ja eine ganze Menge da draußen in den dreieinhalb Jahren. Bloß im Betrieb darf er es nicht machen. Völlig schizofren aus meiner Sicht. Völlig schizofren. Sich eine teure Qualifikation uns zu

8 Exemplarisch dazu die folgenden drei Aussagen: „Die Industrie jammert zwar über lange Ausbildungszeiten, ist aber nicht bereit, Leute ohne Promotion zu nehmen. Das ist auch verständlich, wir hatten in den letzten Jahren in Deutschland über 4.000 promovierte Chemiker ohne Anstellung. Das Angebot ist zu groß“ (Führungskraft Anwendungstechnik). Oder auch: „Wir stellen viel zu wenig Akademiker ohne Dokortitel ein. Man sagt: Wieso – es gibt ja Akademiker wie Sand am Meer“ (Produktionsleiter). Und ein leitender Ingenieur aus der Prozeßleittechnik: „Wenn Sie eine ganze Menge Akademiker auf dem Markt haben und für eine Tätigkeit zum gleichen Preis einen Akademiker oder einen Gelernten bekommen, werden Sie wahrscheinlich den Akademiker nehmen.“

besorgen und dann die Qualifikation nicht auszunützen. Das hat man in immer mehr Bereichen.“

Vergleichbare Passagen finden sich auch für den Laborbereich oder für die MeisterInnen-Ausbildung.

Die Kehrseite des möglichst hohen Qualifikationseinkaufs und der Unterforderung vieler Beschäftigter sind Motivationsabbau und Frustration sowie ein gradueller Qualifikations- und Kompetenzabbau, da nicht abgefordertes Wissen und Fähigkeiten im konkreten Arbeitsprozeß nicht mit Erfahrung angereichert werden können. Aspekte der Unterforderung schildert z.B. eine Führungskraft aus dem Bereich der beruflichen Bildung mit folgenden Worten:

„Es gibt viele Bereiche mit ‚Stand-by-Personal‘, die wesentlich qualifizierter auch noch eingesetzt werden könnten.“

Auch von einer betrieblichen Führungskraft wird bestätigt:

„Wir haben eine Menge Tätigkeiten, die von überqualifizierten Leuten besetzt sind.“

Den zunehmenden „Unmut über die Differenz zwischen Ausbildungswissen und geforderter Leistung“ (Briken 1999, S. 95) bestätigen auch andere Untersuchungen aus der Chemischen Industrie.

Aus Sicht der betroffenen MitarbeiterInnen ist die Weiterorientierung auf Stellen mit vielversprechenderen Anforderungsprofilen daher eine naheliegende anzustrebende Lösung – zunehmender Konkurrenzdruck und ein erneuter Qualifikations„stau“ sozusagen eine Etage höher können die Folgen sein. Dieser Verwendungsstau zeigt sich wie in vielen Branchen – wenn auch nicht mit der dort teilweise anzutreffenden Dramatik – besonders im Bereich der MeisterInnen-Ausbildung, so ein betrieblicher Verantwortlicher für Erst- und Weiterbildung:

„Ich sag‘ s mal ganz offen: Wir bilden viel mehr Meister aus, als wir brauchen.“

In Zusammenhang mit flacher werdenden Hierarchien findet sich ein solcher Qualifikationsstau auch im Ingenieurbereich, wie ein dort tätiger leitender Angestellter schildert:

„Die Entwicklungsmöglichkeiten werden immer weniger. Früher war die Ingenieurtechnik ein großer Bereich hier (...) mit 800 Mitarbeitern. Da hat halt der Leiter der Ingenieurtechnik noch konzentrierter steuern können. Heute haben wir verteilte ingenieurtechnische Funktionen und nur noch einen kleineren Zentralbereich. Und die Entwicklung von Mitarbeitern aus der Ingenieurtechnik in eine andere Funktion ist ausgesprochen schwierig. Innerhalb der Ingenieurtechnik ist wegen der schlanken Hierarchien kaum mehr Entwicklungsweg da.“

Um möglichen Mißverständnissen vorzugreifen: Nicht Unternehmensstrategien, die auf eine Erhöhung des betrieblichen Qualifikationsprofils abzielen – sei es durch entsprechende Rekrutierung auf dem Arbeitsmarkt oder durch gezielte strukturelle und individuelle Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen –, stehen hier in der Kritik. Aus unternehmensinterner Perspektive gibt es jedoch eine Reihe von Gründen, das Verhältnis von Qualifikationseinkauf und -nutzung auch bei guter Angebotslage auf dem Arbeitsmarkt stärker unter strategischen Gesichtspunkten anzugehen. Personalwirtschaftliche Implikationen können beispielsweise die stärkere Beachtung der jeweiligen Qualifikationsstrukturen innerhalb von Teams bereits bei der Rekrutierung neuer Beschäftigter oder eine Quereinreichung von Tätigkeiten durch Jobrotation o.ä. umfassen. Gerade auch unter der Perspektive von Qualifikationserhalt sollten – nicht zuletzt auch im Interesse der Beschäftigten – solche Modelle und ein offensiveres Umsetzen von Gruppenarbeit auch für die chemische Prozeßindustrie eine neue Bedeutung erlangen.

2.3 Doppelte Kompetenzausweitung

„In der Tendenz hat man keine ungelernten Arbeiter mehr für niedrigere Tätigkeiten, in Führungsrollen, also einfachere Arbeiten. Sondern das sind Dinge, die werden dann miterledigt von Höherqualifizierten, die gleichzeitig eine höherwertige Arbeit leisten können.“
(Forschungsleiter)

Industrielle Fachkräfte auf allen Ebenen sind auf der einen Seite zunehmend mit ständig steigenden Anforderungen in Richtung Management- und Globalwissen konfrontiert (s.o.). Neben dieser Kompetenzausweitung „nach oben“ bzw. quer zur eigentlichen Berufsschneidung zeichnet

sich auf der anderen Seite eine – in der soziologischen Forschung bislang weitgehend vernachlässigte⁹ – Kompetenzausweitung sozusagen „nach unten“ ab: Die Zunahme von einfachen Schreib- und Verwaltungsarbeiten wie Dateneingabe, Formularbearbeitung, Büroorganisation, Ablage usw. findet sich auf allen Ebenen und hat mittlerweile ein immenses Ausmaß angenommen. Die beiden folgenden, aus völlig unterschiedlichen Bereichen kommenden Einschätzungen sind charakteristisch für Schilderungen dieser Facette von Kompetenzausweitung:

„Und das hat letztendlich dazu geführt, daß heute die Mitarbeiter mit ihrem PC Aufgaben übernehmen müssen, die vor Jahren, ich sag‘ jetzt mal ‚niedriger‘ qualifizierte Funktionen wahrgenommen haben. Wie z.B. eine Schreibkraft dafür prädestiniert war, eben Text zu schreiben. Und das müssen heute Mitarbeiter machen, die 130.000 Mark im Jahr verdienen, und die sitzen vier Wochen vor der Kiste und geben zu einem Projekt z.B. Bestelldaten ein.“ (Planungsingenieur)

Und dazu eine Führungskraft aus dem Marketing:

„Denn letztendlich in unseren Funktionen haben wir ja die Funktionen von Schreibdamen noch dazu gekriegt. Weil wir das alles selber schreiben, und bis wir es dann dreimal korrigiert haben, ist es dann auch soviel.“

Gründe für die Zunahme dieser Anteile an der Arbeitstätigkeit auch hochqualifizierter Fachkräfte liegen bekanntlich zum einen in der informationstechnologischen Entwicklung.¹⁰ Sie verschärfen sich aber zum anderen

9 So wird das beharrliche Theorem der „Requalifizierung“ zwar mittlerweile auch kritischer beleuchtet, indem die „intensivierte[] Auslastung und entsprechend erhöhte[] Belastungen“ (Kern, Schumann 1998, S. 2) thematisiert werden. Ein einseitiger Fokus auf die Ausweitung „nach oben“ bleibt jedoch vorherrschend.

10 So können z.B. anhand von Beschaffungsvorgängen an Arbeitsplätzen technischer SachbearbeiterInnen in der Ingenieurplanung die unterschiedliche Herangehensweise und die Zunahme des Arbeitsanfalls im Laufe verschiedener Stufen der EDV-Einführung, insbesondere der SAP R/3 Implementation, folgendermaßen zusammengefaßt werden: Vor Einführung des EDV-gestützten Arbeitsplatzes Ende der 80er Jahre erstellten die TechnikerInnen und IngenieurInnen im Beschaffungsfall handschriftlich einen Kurztext, legten Angebot bzw. Spezifikation bei und leiteten die Unterlagen an eine Abteilung weiter, in der die Bestellung eingegeben und der Auftrag ausgelöst wurde. Nach

zusätzlich durch Reengineeringmaßnahmen und erlangen eben erst durch die Kombination des informationstechnologischen Ausstattungsniveaus einzelner Arbeitsplätze, der Zunahme integrierter Softwarepakete wie SAP sowie unternehmensweiter Restrukturierungsmaßnahmen eine neue Qualität. Die beschriebene doppelte Kompetenzausweitung mit Leistungsverdichtung bedingt sich zusätzlich durch die Zunahme von Abstimmungs- und Koordinierungs- sowie Dokumentationstätigkeiten, die sich aus internen Organisationsentwicklungsmaßnahmen wie z.B. Qualitätszirkeln und Mitarbeitergesprächen oder aus äußeren Rahmenbedingungen wie Genehmigungsverfahren u.ä. ergeben können.

Die Problematik liegt dabei nicht darin, daß einzelne Arbeitskräfte einzelne Tätigkeitsaspekte subjektiv als „niedrig“ im Sinne von unter ihrem Niveau empfinden mögen. *Die Brisanz liegt vielmehr in der Implizität des Prozesses*: Obwohl derartige Veränderungen der Tätigkeitsprofile industrieller Fachkräfte auf allen Ebenen evident sind, werden sie weder zum Gegenstand von Personalentwicklungsstrategien noch zum Thema bei der Formulierung von Stellenbeschreibungen – deren weitverbreitete Unterteilung in Führungs-, Fach- und Sonderaufgaben derartige Tätigkeiten strukturell gar nicht vorsieht. Die Tatsache, daß dieses Tätigkeitsspektrum keine Rolle in Stellenbeschreibungen oder Projektplanungszeiten spielt, führt zu einer erheblichen Leistungsverdichtung quasi „durch die Hintertür“: Wenn beispielsweise für Verwaltungs- und Schreibarbeiten ein De-facto-Anteil von 10 bis 20 % (im Rahmen der Recherchen fanden sich Schilderungen, die auf wesentlich höhere Anteile hindeuten) im Rahmen einer Tätigkeit anfällt, dieser jedoch nirgends expliziert wird, kann die Gewährleistung der eigentlichen Kernaufgaben nur durch extreme Leistungsverdichtung bis hin zur individuellen Ausdehnung der Arbeitszeit aufgefangen werden, wie ein leitender Ingenieur beschreibt:

Einführung des EDV-gestützten Arbeitsplatzes und SAP R/2 gaben die technischen SachbearbeiterInnen den Kurztext ein, und Angebot und Spezifikation wurden weiterhin in Papierform weitergeleitet. Zunächst übernahm noch eine andere Abteilung die Aufschlüsselung der Bestellpositionen zur Eingabe und späteren Auftragsauslösung. Später wurde diese Verschlüsselung und damit auch die Systemeingabe der einzelnen Bestellpositionen ebenfalls vom technischen Sachbearbeitungspersonal übernommen. Seit Einführung von SAP R/3 geben die technischen SachbearbeiterInnen nicht nur die einzelnen aufgeschlüsselten Bestellpositionen ein, sondern ein deutliches Mehr an Daten (Kostenart, Warengruppe, Einkäufernummer, Kreditorennummer etc.). Dabei wird die Unterstützung durch das System zudem als denkbar bedienungsfreundlich (minimale Kopierfunktionen, kein automatischer Datenvortrag etc.) beschrieben.

„So, und dann gehen sie hin und stempeln sich aus und bleiben trotzdem im Büro. Dann sind sie aus dem System raus und arbeiten trotzdem länger.“

Dreifach-Helix

Unter den Überschriften *Global- versus Spezialwissen*, *Qualifikationseinkauf versus Qualifikationsnutzung* und *doppelte Kompetenzausweitung* sind zunächst drei je für sich widersprüchliche Entwicklungslinien dargestellt. Diese drei in sich konträren Tendenzen stehen zudem auch untereinander in einem Verhältnis gegensätzlicher Vorzeichen. Während in einem Fall verschiedene Wissensarten in Konkurrenz zueinander stehen, ist im zweiten von Unterforderung und im dritten von Kompetenzausweitung gleich in zwei Richtungen – gekoppelt mit Leistungsverdichtung – die Rede. Die ehemals heftig geführten Debatten um Dequalifizierung oder Requalifizierung fassen diese vielschichtigen Phänomene in ihrer Widersprüchlichkeit und Entwicklungs(un-)gleichzeitigkeit nicht mehr. *Es geht nicht darum, eine der drei dargestellten Entwicklungslinien als für die Zukunft vorherrschend zu identifizieren, sondern deren parallele Existenz anzuerkennen.* Die Schwierigkeit liegt darin, daß industrielle Fachkräfte *all* diesen Entwicklungen ausgesetzt sind: Wer heute überqualifiziert eingesetzt und dementsprechend unterfordert ist, kann morgen schon mit vielfältigen neuen und über die eigentliche Qualifikation hinausreichenden Anforderungen konfrontiert sein. Wer vor erschwerten Aufstiegsoptionen steht, weil die Wertschätzung des Spezialwissens abgenommen hat, muß sich gleichzeitig mit einfachen Eingabetätigkeiten am PC beschäftigen und Managementkompetenz und betriebswirtschaftliches Wissen vorweisen – beides Anforderungen, die vormals nicht zum Stellenprofil zählten.

Nicht nur die einzelnen Beschäftigten müssen für sich Strategien entwickeln, um mit diesen widersprüchlichen Qualifikationsanforderungen umzugehen. Auch aus Sicht der Unternehmen sollte Handlungsinteresse bestehen. Die beschriebenen Befunde verweisen auf Forschungsbedarf, der die Prüfung bestehender und die Entwicklung und Erprobung neuer personalwirtschaftlicher Instrumente und Organisationsstrukturen umfaßt. Eckpfeiler hierfür sind z.B. Fragen der Bewertung und Anerkennung verschiedener Wissenswelten und Erfahrungshintergründe als Grundlage zur Ermöglichung vergleichbarer Karriereverläufe und Entgeltstrukturen. Dieser Forschungsbedarf kann nicht losgelöst betrachtet werden von der

Entwicklung von Strategien, um Abkoppelung von Produktion und nicht-produzierenden Bereichen entgegenzuwirken. Die Schaffung ausgewogener Qualifikationsstrukturen im Unternehmen erfordert die Entwicklung von Handlungsinstrumentarien zum strategischen Umgang mit der jeweiligen Angebotslage auf dem Arbeitsmarkt ebenso wie zur Vermeidung bzw. Entwicklung von Gegenmaßnahmen bei Unterforderung. Die Forderung nach einer Entlastung qualifizierter Kräfte von einfachen Verwaltungs- und/oder Schreiarbeiten bedarf sowohl technologischen Zugriffsmöglichkeiten als auch vor allem neuen Formen der Arbeitsorganisation. Dies bedarf zunächst der Entwicklung von Instrumenten, die den beim Einsatz neuer IT-Systeme entstehenden zusätzlichen Arbeitsanfall durch Dateneingaben etc. und deren Umfang überhaupt erst erfaßbar machen.

Literatur

- Bathelt, H.: Chemiestandort Deutschland – Technologischer Wandel, Arbeitsteilung und geographische Strukturen in der Chemischen Industrie, Berlin 1997.
- Bauer, H.G.; Böhle, F.; Munz, C.; Pfeiffer, S.: Ich streichle nicht grad die Rohre, aber ... – Zum Modellversuch „Entwicklung von Kompetenzen für erfahrungsgelitetes Arbeiten“. In: e&l (erleben und erlernen – Internationale Zeitschrift für handlungsorientiertes Lernen), Heft 3&4, 6. Jg., 1998, S. 4-9.
- Briken, K.: Nicht nur die Chemie muß stimmen – Eine Untersuchung zur betrieblichen Restrukturierung in der Chemischen Industrie. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 27, 1999, S. 83-96.
- Hirsch-Kreinsen, H.: Shareholder Value – Zum Wandel von Unternehmensstrukturen und Kapitalmarktbedingungen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 1999, S. 322-330.
- Kädtler, J.: Am Netz oder im Netz? – Zu neuen Unternehmenskonfigurationen in der Chemischen Industrie. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 27, 1999, S. 23-30.
- Kern, H.; Schumann, M.: Kontinuität oder Pfadwechsel? – Das deutsche Produktionsmodell am Scheideweg, SOFI-Mitteilungen, Nr. 26, 1998 (<http://www.gwdg.de/sofi/mitt26/kern-schumann.htm>).
- Mendius, H.G.; Wendeling-Schröder, U.: Im Netzwerk der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie. In: H.G. Mendius; U. Wendeling-Schröder (Hrsg): Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Köln 1991, S. 11-32.
- Offermanns, H.: Ausführungen des Vorsitzenden des Ausschusses Forschung, Wissenschaft und Bildung des Verbandes der Chemischen Industrie vor der Presse am 25. November 1998 in Bonn (<http://www.vci.de>).

Pohlmann, M.: Auf dem Weg zur ‚kooperativen Produktion‘? – Tendenzen und Gegentendenzen. In: M. Birke u.a. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung, München/Mering 1995, S. 13-39.

Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M.; Kurz, C.; Neumann, U.: Trendreport Rationalisierung – Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994.

VCI: Chemie 1998 – Fakten, Analysen, Perspektiven, Frankfurt/M. 1998.