SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Dynamische Zeiten - langsamer Wandel: betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft

Baethge-Kinsky, Volker; Holm, Ruth; Tullius, Knut

Veröffentlichungsversion / Published Version
Abschlussbericht / final report

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Baethge-Kinsky, V., Holm, R., & Tullius, K. (2006). *Dynamische Zeiten - langsamer Wandel: betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft.* Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut an der Universität Göttingen e.V. (SOFI). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-50110-0

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.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft

Schlussbericht des Forschungsvorhabens:
„Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“

FKZ: LK 600.03

Projektbearbeitung: Dr. Volker Baethge-Kinsky, Ruth Holm, Dr. Knut Tullius

Projektleitung: Prof. Dr. Martin Baethge

März 2006

Inhalt

I.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen: Perspektiven betrieblicher Kompetenzentwicklung in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft	5
1.	Problemstellung	5
2.	Zentrale Ergebnisse der Studie	8
3.	Offene Fragen	19
II.	Fragestellung, Anlage, Durchführung und Auswertung der Untersuchung	21
1.	Wohin steuert die betriebliche Kompetenzentwicklung?	21
2.	Zum Konzept des Fallstudienansatzes: Prämissen, Fragestellungen, Analyseebenen und -instrumente	29
2.1.	Analyseebenen der Betriebsfallstudien	30
2.2.	Betriebsauswahl und methodisches Vorgehen	43
3.	Durchführung der Untersuchung und Auswertung des Materials	49
III.1.	Produktionsfacharbeit in der High-Tech-Fertigung von KFZ- und Zulieferindustrie	53
1.1.	Einleitung	53
1.2.	Produktionsbezogene Reorganisation auf dem Hintergrund veränderter Wettbewerbsbedingungen	54
1.3.	Die Auswirkungen der Reorganisation auf die Tätigkeits- und Anforderungsprofile in der Produktion	59
1.4.	Personalwirtschaft, Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung	64
1.5.	Heterogene Kompetenzentwicklung in der High-Tech-Produktion der KFZ- und Zulieferindustrie? – ein Zwischenfazit	93
III.2.	Produktionsarbeit im Maschinen- und Anlagenbau	97
2.1.	Einleitung	97
2.2.	Geschäftspolitik und Reorganisation unter den Bedingungen verschärfter Konkurrenz (und weg brechender Märkte)	98
2.3.	Die Auswirkungen der Reorganisation auf Tätigkeits- und Anforderungsprofil der Produktionsarbeit in Fertigung und Montage	104
2.4.	Personalwirtschaft, Felder und Formen der Kompetenzentwicklung	111
2.5.	Kompetenzentwicklung in der Produktion des Maschinen- und Anlagenbaus – eine Zwischenbilanz	129
III.3.	Facharbeit in der Pharma-Produktion	133
3.1.	Einleitung	133
3.2.	Geschäftspolitik und Reorganisation unter den Bedingungen begrenzter betrieblicher Autonomie und wachsender Konkurrenz	137
3.3.	Auswirkungen auf die Anforderungsprofile in der Produktion und die Wahrnehmung der Arbeit	140
3.4.	Personalbewirtschaftung, Felder und Formen der Kompetenzentwicklung	145
3.5.	Kompetenzentwicklung in der Pharmaproduktion – eine Zwischenbilanz	164

III.4.	Dienstleistungsarbeit im Verbrauchermarkt und Warenhaus mit gehobenem Sortiment	169
4.1.	Einleitung	169
4.2.	Geschäftspolitik und Reorganisationsstrategien in Warenhaus und Verbrauchermarkt	171
4.3.	Die Auswirkungen der Reorganisation auf das Anforderungsprofil der Mitarbeiter im Verkauf	175
4.4.	Personalwirtschaft, Felder und Formen der Kompetenzentwicklung in den Untersuchungsbetrieben des Handels	180
4.5.	Kompetenzentwicklung in Warenhaus und Verbrauchermarkt mit gehobenem Sortiment und Beratungsanspruch (Fazit)	202
III.5.	Kundenberatung bei Banken und Sparkassen	205
5.1.	Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen im deutschen Bankenmarkt	205
5.2.	Restrukturierung des Bankvertriebs und neue Formen der Marktbearbeitung: Befunde aus vier Intensivfallstudien	210
5.2.1.	Kurzvorstellung der Fallstudien	211
5.2.2.	Die Restrukturierung des Bankvertriebs	216
5.3.	Wandel der Belegschaftsstruktur und der Tätigkeits- und Anforderungsprofile in den Bankfilialen	237
5.3.1.	Der „Standardkundenberater“: Vom „allround-Sachbearbeiter“ zum AllFinanz-Vertriebsspezialisten	238
5.3.2.	Der „Individualkundenberater“: der vertriebsstarke Spezialist	247
5.4.	Kompetenzentwicklung im Bankvertrieb	253
5.4.1.	Personalrekrutierung	254
5.4.2.	Ausbildung	257
5.4.3.	Organisierte Weiterbildung/organisiertes Weiterlernen	260
5.4.4.	Lernförderliche Gestaltung des Arbeitsverhältnisses	273
5.5.	Resümee	281
III.6.	Antrags-, Vertrags- und Schadensachbearbeitung bei Versicherungen	285
6.1.	Markt-, Beschäftigungsentwicklung und Wettbewerbsstrategien	285
6.2.	Technische Rationalisierung und organisatorische Restrukturierung bei Versicherungen: Befunde aus vier Intensivfallstudien	292
6.2.1.	Kurzvorstellung der Untersuchungsfälle	292
6.2.2.	Trends technisch-organisatorischer Restrukturierung und Rationalisierung	305
6.3.	Wandel der Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen in der Antrags-, Vertrags- und Schadensachbearbeitung	325
6.3.1.	Vom „Missionar“ zum Verkäufer?: Kfz-Antrags- und Bestandsbearbeiter	325
6.3.2.	„Vom Juristen zum Kümmerer“: Schadensachbearbeiter	331
6.3.3.	Begrenzte „Rundumsachbearbeitung“: Bestandsachbearbeiter Leben/ Unfall	333
6.3.4.	Ende der „Rundumsachbearbeitung“?: Antrags- und Bestandssachbearbeiter in der „Leben-Fabrik“	339
6.3.5.	Zwischenresümee	342
6.4.	Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung bei Versicherungen	344
6.4.1.	Externe Rekrutierung	344

6.4.2.	Ausbildung	348
6.4.3.	Organisierte Weiterbildung / Organisiertes Weiterlernen	349
6.4.4.	Lernförderliche Gestaltung des Arbeitsverhältnisses	355
6.5.	Resümee	359
III.7.	Unternehmensberatung	363
7.1.	Markt- und Beschäftigungsentwicklung der Unternehmensberatung i.e.S.	363
7.2.	Unternehmensberatungen als „wissensintensive Organisationen“	369
7.3.	Befunde aus zwei Intensivfallstudien	371
7.3.1.	Kurzvorstellung der Untersuchungsfälle	372
7.3.2.	Organisation und Organisationsprobleme des Beratungsprozesses	380
7.4.	Kompetenzanforderungen an Unternehmensberater	386
7.5.	Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung bei Unternehmensberatungen	392
7.5.1.	Personalrekrutierung, Einarbeitung, Ausbildung	393
7.5.2.	Organisierte Weiterbildung, organisiertes Weiterlernen / Formen des betrieblichen Wissenstransfers	396
7.5.3.	Lernförderlichkeit der Arbeit von Unternehmensberatern	403
7.6.	Resümee	404
III.8.	Softwareentwicklung und Projektmanagement bei IT- und Multimediadienstleistern	407
8.1.	Hype, Krise und Konsolidierung: IT- und Multimediadienstleistungen	407
8.2.	Empirische Befunde aus drei Intensivfallstudien	410
8.2.1.	Kurzvorstellung der Fallbetriebe	411
8.2.2.	Trends betrieblicher Restrukturierung: Konsolidierung formalisierter Organisationsstrukturen	432
8.3.	Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen an Softwareentwickler/-programmierer und Projektmanager	437
8.3.1.	Projektmanager	438
8.3.2.	Softwareentwickler/-programmierer	440
8.4.	Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung	443
8.4.1.	Externe Rekrutierung und Einarbeitung	444
8.4.2.	Ausbildung und Praktika	448
8.4.3.	Betrieblich organisierte Weiterbildung/betrieblich organisiertes Weiterlernen	451
8.4.4.	Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses	466
8.5.	Resümee	468
III.9.	Produktentwicklung und -konstruktion in der Automobilzulieferindustrie und im Maschinenbau	473
9.1.	„Innovationswettbewerb“ und Ingenieursarbeit	473
9.2.	Organisation und Reorganisation der Produktentwicklung – Empirische Befunde aus zwei Intensivfallstudien	482
9.2.1.	Kurzvorstellung der Fallbetriebe	482
9.2.2.	3D-CAD und die Veränderung traditioneller Arbeitsteilung in der Produktentwicklung und Konstruktion	494
9.2.3.	Zwischenresümee: Trends technisch-organisatorischer Veränderung in der Produktentwicklung	496

9.3.	Veränderte Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen an Produktentwickler	500
9.4.	Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung von Produktentwicklern	504
9.4.1.	Externe Rekrutierung und Einarbeitung	505
9.4.2.	Ausbildung und Praktika	507
9.4.3.	Betrieblich organisierte Weiterbildung/betrieblich organisiertes Weiterlernen	508
9.4.4.	Lernförderlichkeit von Entwicklungsarbeit	516
9.5.	Resümee	518
IV.	Empirische Befunde im Überblick: Trends betrieblicher Kompetenzentwicklung	523
1.	Formen und Muster betrieblicher Kompetenzentwicklung in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft	523
1.1.	Produktionsfacharbeit in der KfZ- und Zulieferindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau und in der Pharmazeutischen Industrie	523
1.2.	Verkaufs-, Vertriebs- und Sachbearbeitungstätigkeiten im Handel, bei Banken und bei Versicherungen	533
1.3	Wissensintensive Dienstleistungsarbeit in Unternehmensberatungen, bei IT-Services-, Software- und Multimediadienstleistern und im Entwicklungs- und Konstruktionsbüro	540
2.	Trends betrieblicher Kompetenzentwicklung	547
Literaturverzeichnis		557
Anhang		

I. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen: Perspektiven betrieblicher Kompetenzentwicklung in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft

1. Problemstellung

Eine beschleunigte Innovationsdynamik, eine gestiegene Volatilität von Märkten, verschärfte Wettbewerbsbedingungen und erhöhte Ansprüche von Kunden stellen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vor neue Herausforderungen gerade auch im Hinblick auf die Optimierung ihres Kompetenzstocks im Sinne der Erschließung und Weiterentwicklung der Wissens- und Kompetenzpotentiale ihrer Belegschaften. Auf welchen Wegen dies in sinnvoller Weise geschehen kann, darüber gibt es in der Diskussion um betriebliche Kompetenzentwicklung eine Reihe mehr oder minder gesicherter, teilweise diametral entgegensetzter Vermutungen. Spitzt man diese zu, so lassen sich folgende Pole der Diskussion benennen:

Der eine Pol eint jene, die die Auffassung vertreten – mal mehr, mal weniger explizit –, dass die entsprechenden Mitarbeiterpotentiale ausschließlich durch Prozesse externer Rekrutierung (Einkauf von Experten) sowie organisierte und in ihrem Schwerpunkt formalisierte Aus- und Weiterbildung sich erneuern und entfalten. Die Vertreter dieser Sichtweise verweisen zum eine auf die Vorteile externer Rekrutierung, die in neuen Kenntnissen („Querdenker“) und Verhaltenspotentialen, die nicht durch betriebliche Sozialisation abgeschliffen wurden, liegen (Springer 1999). Zum anderen verweisen sie auf den hohen Qualitätsstandard formalisierter Bildungsprozesse, der u.a. in ihrer curricularen Unterfütterung und in ihrer Abschottung zu Arbeitsprozessen liegt. Folgt man den Aussagen dieser Gruppe, dann dient die Entwicklung hin zu informellen Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung vor allem der Kostenminimierung und führt zu Erosion von Kompetenzen (Schiersmann/Remmele 2001, Dobischat et al. 2002).

Am anderen Pol der Debatte befinden sich jene, die die Bedeutung interner und weitgehend informeller Formen der Erneuerung und Entfaltung von Mitarbeiterpotentialen betonen. Diese Gruppe eint vor allem die kritische Auseinandersetzung mit den Vor-

stellungen der erstgenannten Gruppe: Dazu zählen die Hinweise auf die beträchtlichen Eingewöhnungsprobleme betrieblicher Experten (Kalkowski/Mickler/Manske 1995), auf die Grenzen (traditionell) organisierter Weiterbildung bei der Bewältigung des strukturellen Wandels in der Wirtschaft (Staudt/Kriegesmann 1999) sowie auf die hohe Bedeutung von informellen, in den Arbeitsalltag eingebetteten Prozessen des Lernens und des Wissensaustausches für die Entwicklung der betrieblichen wie auch der individuellen Humanressourcen (Brown/Duguid 1991, Baethge-Baethge-Kinsky 1998, Dehnbostel/Nowak 1999). Als wesentliche Stellgröße zur Förderung dieser Prozesse gilt die lernförderliche Gestaltung der Arbeit (Baitsch 1998, Bergmann u.a. 2000; Baethge/ Baethge-Kinsky 2004).

Gemeinsam ist freilich beiden Positionen, dass sie sich in mehrfacher Hinsicht auf ungesichertem Terrain bewegen. Diese Unsicherheiten beruhen auf einer bislang unbefriedigenden Ausleuchtung wichtiger Zusammenhänge, die von unserer Studie zur betrieblichen Kompetenzentwicklung von Fachkräften im mittleren Qualifikationsbereich aufgegriffen wird. *Analytisch* stehen in der vorgelegten Untersuchung folgende Gegenstandsbereiche und Fragenkomplexe im Mittelpunkt:

1. Bei der Gegenüberstellung von externen und internen, von formalisierten und informellen Formen des Human Resources Management und ihren jeweiligen Vorzügen und Nachteilen wird teilweise so getan, als seien sie historisch invariant und würden eine gleiche Qualität beschreiben. Tatsächlich aber zeichnen sich alle Felder (externe Rekrutierung, interne Ausbildung, organisiertes Weiterlernen/organisierte Weiterbildung, Lernförderlichkeit der Arbeit), auf denen die Betriebe Einfluss auf die Kompetenzentwicklung ihrer Belegschaften nehmen können, durch erhebliche Modernisierungs- und Differenzierungspotentiale aus. Von daher können durchaus unterschiedliche Wege von Kompetenzentwicklung (im Sinne der Kombination von Feldern und Formen der Kompetenzentwicklung) von den Betrieben beschritten werden. Ob sich dabei bestimmte Kombinationen als typisch für einzelne Tätigkeitsfelder herausschälen, gilt es zu klären.

2. Die Unterscheidung von Handlungsfeldern betrieblicher Kompetenzentwicklung ist eine von der Forschergruppe des SOFI an die betriebliche Realität herangetragene. Dass die Betriebe alle diese Felder strategisch und in gleicher Intensität bearbeiten, ist damit noch nicht gesagt und auch nicht zu erwarten. Dies gilt insbesondere für die Frage einer lernförderlichen Gestaltung der Arbeit. Hier gilt es daher vor allem zu klären, inwieweit

   – es sich überhaupt um ein strategisches Handlungsfeld der Betriebe handelt, und
   – sich (unabhängig davon) lernförderlich wirkende Muster der Arbeitsgestaltung ergeben und worin sie bestehen.

3. In der wissenschaftlichen Debatte über individuelle und organisationale, über formale, non-formale und informelle Lernprozesse im Betrieb ist bislang ungeklärt, wie diese zusammenwirken. Diese Unklarheiten betreffen insbesondere den spezifischen Stellenwert der einzelnen Lernformen für Wissenstransfer und Qualifizierung (welche Ziele verbinden sich mit welchen Formen und Inhalten?). Diese Frage gilt es sowohl mit Blick auf die Interessen der Betriebe wie hinsichtlich der Aspirationen der Fachkräfte zu klären.

4. Der Reorganisation von Betrieb und Arbeit werden im Sinne limitierender als auch ermöglichender Bedingungen gemeinhin die größten Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung der Belegschaften zugeschrieben. Hierfür gibt es gute Gründe, legen starke Veränderungen in der Betriebs- und Arbeitsorganisation und beim Technikeinsatz doch den Spielraum fest, in dem sich das vorhandene qualitative Arbeitsvermögen entfalten kann und muss. Insofern gibt die Richtung von Veränderungen auch vor, wie sich Tätigkeits- und Anforderungsprofile entwickeln. Ob diese Veränderungen entsprechend ihrer Richtung (z.B. ein Mehr oder Weniger betrieblicher Arbeitsteilung) grundsätzlich – wie häufig unterstellt – kompetenzaktivierend oder deaktivierend wirken, ist damit noch nicht gesagt, sondern dies könnte auch davon abhängen, inwieweit die angetragene Aufgabenstellung mit den subjektiven Dispositionen der Individuen und den von ihnen an ihre Arbeit herangetragenen Ansprüchen übereinstimmt. Auch diese Frage gilt es zu klären.

Methodisch lässt sich den aufgeworfenen Fragen nur durch eine vertiefte, qualitativ angelegte Empirie nachgehen. Eine solche haben wir durch Auswahl von insgesamt 25 Betriebsfällen in drei Kernsektoren der deutschen Wirtschaft –dem Verarbeitenden Gewerbe (KFZ- und Zulieferindustrie, Maschinenbau, Pharmazeutische Industrie), dem „traditionellen" Dienstleistungssektor (Handel, Banken und Versicherungen) und dem Feld „wissensintensiver" Dienstleistungen (Unternehmensberatungen, IT- und Multimediadienstleistungen, Entwicklungs- und Konstruktionsdienstleistungen) – und dort mit einer Fokussierung auf jeweils „typische" Fachkräfte- und Tätigkeitsgruppen realisieren können. Auf der Basis von insgesamt 163 qualitativen Experteninterviews, einer standardisierten schriftlichen Befragung von insgesamt 555 Facharbeitern, Fach- und hochqualifizierten Angestellten können wir bei aller Vorsicht, die angesichts der von uns in den empirischen Fallstudien (vgl. Kap. III) nachgezeichneten, teilweise spezifischen Veränderungsdynamiken angezeigt ist, einige allgemeine Aussagen zum gegenwärtigen Stand und zu möglichen Trends im Feld der betrieblichen Kompetenzentwicklung treffen.

2. Zentrale Ergebnisse der Studie im Überblick

Unsere Befunde zur betrieblichen Kompetenzentwicklung zeigen, dass die Beziehungen zwischen Nutzung und Weiterentwicklung von Kompetenzen auf der einen Seite und den unterschiedlichen Handlungsfeldern und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung auf der anderen Seite sehr viel komplexer sind als lange Zeit angenommen: Betriebliche Kompetenzentwicklung erweist sich derzeit als eine (mehr oder weniger absichtsvoll) betriebene Praxis, die in unterschiedlichem Maße und auf unterschiedlichen Feldern Veränderungsakzente auf dem Weg zu einer Optimierung des Kompetenzstocks im Bereich der mittleren Fachkräfte setzt. In dieser Hinsicht schälen sich folgende Ergebnisse heraus:

Insgesamt zeigt sich im *Bereich der Rekrutierung* von Fachkräften eher eine *Verstärkung des internen Musters* (via eigener Erstausbildung) als dessen Abschwächung. Als eine unter Kompetenzentwicklungsgesichtspunkten strategisch neu bewertete Frage

wird ein grundlegender Wechsel zwischen dem Modus *externer und interner Rekrutierung* nur in wenigen Fällen behandelt: Dies gilt für den partiellen Wechsel von einem externen auf einen internen Rekrutierungsmodus (Programmierer in der IT- und Multimedia-Industrie), der in der Verfügbarkeit neuer Berufsbilder begründet ist, wie auch umgekehrt den verstärkten Rückgriff auf extern qualifiziertes Fachpersonal (in der Maschinenbau-Produktion), mit dem die Betriebe auf extreme Auslastungsschwankungen der eigenen Personalkapazitäten reagieren. Die in solchen Fällen zur Abfederung von Qualifikations- und Sozialisationsproblemen praktizierte systematische Einarbeitung gilt als (begrenzt) erfolgreich. Virulent ist das Thema externer Rekrutierung von Fachkräften noch am ehesten im Bankenbereich, ohne dass dies freilich in eine Abkehr vom Muster interner Rekrutierung mündet. Moniert wird dort die geringe Flexibilität des Berufsbildes des Bank- oder Sparkassenkaufmanns gegenüber stärker vertriebsorientierten Inhalten (vgl. Tab. 2.1).

Vor diesem Hintergrund erweist sich die *Modernisierung der Ausbildung* als ein *strategisch wichtiges betriebliches Handlungsfeld* der Bereitstellung neuer Handlungspotentiale von Fachkräften. Die Betriebe setzen hier die Modernisierungstendenzen der Vergangenheit fort oder beginnen in jüngerer Zeit damit, die Ausbildung neu auszurichten. Modernisierung meint hier weniger eine Abwendung vom fachlichen Prinzip der theoretischen Kenntnisvermittlung (obwohl dies auch eine Rolle spielt) als vielmehr eine stärkere Einbettung der Lernprozesse in konkrete Arbeits- und Kooperationszusammenhänge entlang von Geschäftsprozessen. Diese Richtung verfolgen die Betriebe in unterschiedlichem Maße, wobei positiv insbesondere Fälle aus der industriellen Produktion, aus dem Handel, aus Banken wie auch aus dem IT-Bereich hervorstechen, während gerade bei den Versicherungen wenig an Bewegung zu entdecken ist. Unterscheiden lassen sich in diesem Sinne unterschiedliche Modernisierungsgrade betrieblicher Ausbildungen: Bei „Traditioneller Ausbildung“ sind keine Veränderung zu erkennen. Bei „teil-modernisierter Ausbildung“ erfolgt diese projektorientiert und betont dabei Aspekte der Selbstorganisation und des Erwerbs von Zusammenhangswissen. Die „moderne“ Ausbildung umfasst darüber hinaus noch kommunikativ-kooperative Aufgabenstellungen („Lernen in Gruppen“).

Tabelle 2.1 Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung

Fälle	Ausprägung betrieblicher Kompetenzentwicklung nach Handlungsfeldern			
	Rekrutierung von Fachkräften	**Modernisierungsgrad der Ausbildung**	**Prinzip organisierter(n) Weiterbildung/ Weiterlernens**	**Lernförderlichkeit der Arbeit** a) Kompetenzwirksamkeit von Reorganisation b) Gestaltung der Lernförderlichkeit
Betrieb A (Produktion)	Intern	Teilmodernisiert	Substitution	a) sowohl als auch b) keine Gestaltung
Betrieb B (Produktion)	Intern	Modern	Komplementarität	a) Aktivierung b) starke Gestaltung
Betrieb C (Produktion)	Intern	Teilmodernisiert	Ohne erkennbares Prinzip	a) sowohl als auch b)partielle Gestaltung
Betrieb E (Produktion)	Extern	Traditionell	Substitution	a) Deaktivierung b) keine Gestaltung
Betrieb F (Produktion)	Extern/ intern	Teilmodernisiert	Komplementarität	a) sowohl als auch b) partielle Gestaltung
Betrieb G (Produktion)	Intern	Traditionell	Ohne erkennbares Prinzip	a) sowohl als auch b) keine Gestaltung
Betrieb H (Produktion)	extern		Komplementarität	a) sowohl als auch b) partielle Gestaltung
Betrieb I (Verkauf)	Extern/ intern	Modern	Ohne erkennbares Prinzip	a) sowohl als auch b) partielle Gestaltung
Betrieb K (Verkauf)	intern	Modern	Komplementarität	a) Aktivierung b) starke Gestaltung
Betrieb L (Bankberatung)	Intern	Teilmodernisiert	Komplementarität	a) Aktivierung b) starke Gestaltung
Betrieb M (Bankberatung)	Intern	Traditionell	Substitution	a) sowohl als auch; b) keine Gestaltung
Betrieb N (Bankberatung)	Intern	Teilmodernisiert	Komplementarität	a) Aktivierung; b) partielle Gestaltung
Betrieb O (Bankberatung)	Intern	Traditionell	Komplementarität	a) Aktivierung; b) partielle Gestaltung
Betrieb P (Vertragssachbearbeitung)	(Intern)	Traditionell	Ohne erkennbares Prinzip	a) Deaktivierung b) keine Gestaltung
Betrieb Q (Schadensachbearbeitung)	(Intern/ extern)	Traditionell	Ohne erkennbares Prinzip	a) sowohl als auch b) partielle Gestaltung
Betrieb R (Vertragssachbearbeitung)	Extern	Traditionell	Substitution	a) (Deaktivierung) b) keine Gestaltung
Betrieb S (Vertragssachbearbeitung)	Intern	Traditionell	Ohne erkennbares Prinzip	a) (Deaktivierung) b) keine Gestaltung
Betrieb T (Unternehmensberatung)	Extern	-	Ohne erkennbares Prinzip	a) Aktivierung; b) keine Gestaltung
Betrieb U (Unternehmensberatung)	Extern	-	Komplementarität	a) Aktivierung; b) partielle Gestaltung
Betrieb V (IT-Services-, Software)	Intern/Extern	Teilmodernisiert	Ohne erkennbares Prinzip	a) Aktivierung; b) keine Gestaltung
Betrieb W (IT-Services-, Software)	Extern	-	Ohne erkennbares Prinzip	a) Aktivierung; b) keine Gestaltung
Betrieb X (Multimedia)	Extern/intern	Teilmodernisiert	Ohne erkennbares Prinzip	a) Aktivierung; b) keine Gestaltung
Betrieb Y (interne Entwicklung)	Extern	-	Ohne erkennbares Prinzip	a) Aktivierung; b) partielle Gestaltung
Betrieb Z (interne Entwicklung)	Extern	-	Ohne erkennbares Prinzip	a) Aktivierung b) partielle Gestaltung

Ein weiteres betriebliches Handlungsfeld für die Weiterentwicklung der Handlungspotentiale der bestehenden Fachkräftebelegschaften ist die *organisierte Weiterbildung/das organisierte Weiterlernen*, dessen in doppelter Hinsicht strategische Bedeutung zunehmend erkannt wird. Diese besteht in der Erkenntnis, dass gerade eine verhaltenswirksame, schnelle und breitflächige Anpassung von fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen vonnöten ist, aber damit gleichzeitig eine Kostenexplosion im Bereich der organisierten Weiterbildung droht. Hierin, wie auch in dem für die Vergangenheit häufig reklamierten geringen betrieblichen Nutzen formalisierter Weiterbildung, haben *Konzepte einer „bedarfsorientierten" Regulierung des Zugangs zu formalisierter Weiterbildung*, des *Ausbaus non-formaler* (arbeitsplatznaher oder arbeitsverbundener) *Lernarrangements* (z.B. Unterweisungen, Teamsitzungen, „Coaching" am Arbeitsplatz) und (betrieblich induzierter) *informeller Lernformen* (z.B. Bereitstellung von Medieninfrastruktur für selbstgesteuerte Lernprozesse, Entsendung zu Tagungen oder Messen) ihren Ursprung. Bei aller „Kostenrhetorik" heißt dies jedoch weder, dass der Zugang zur formalisierten Weiterbildung durchgehend stärker als in der Vergangenheit eingeschränkt wird, noch dass non-formale und informelle betriebliche Lernformen als kostengünstigerer Ersatz formalisierter Lernprozesse fungieren. Ein solches *Substitutionsprinzip* wird aber durchaus in einzelnen Fällen verfolgt, wir finden es im Tätigkeitsfeld der Produktionsarbeit, aber auch in der Versicherungssachbearbeitung und im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen. Daneben finden wir eine größere Zahl von Betrieben, die nach einem *Komplementaritätsprinzip* verfahren, in dem der betriebliche Einsatz unterschiedlicher Lernformen mit jeweils spezifischen Zielen und Inhalten („blended learning") verbunden wird. Hierbei dient formalisierte Weiterbildung (in Gestalt externer wie interner Kurse, Seminare und Schulungen) vor allem der Vermittlung grundlegend neuer Kenntnisse aus dem angestammten Fachgebiet (z.B. neues Programmiersystem, neue Bankprodukte, neues Warensortiment). Non-formale Lernarrangements transportieren demgegenüber zwar immer auch fachliche Inhalte; sie zielen aber primär auf den Transfer fachlichen (deklarativen) Wissens in konkrete Anwendungskontexte und auf die „Verhaltenskomponente" in der Arbeit, insbesondere auf einen veränderten Umgang mit Kollegen oder Kunden oder auf eine überindividuelle, systemische Betrachtung von Fehlern und Ablaufstörungen. Betriebe mit einer „komplementären" Steuerung finden sich in Tätigkeitsfeldern der Produktion, der Finanz-

dienstleistungen (Kundenberatung in Banken), des Handels (Verkaufstätigkeiten) und der wissensintensiven Dienstleistungen. Von diesen beiden Formen strategischer Steuerung lässt sich, als eine dritte Form, die eines *wenig strategischen betrieblichen Umgangs* („ohne erkennbares Prinzip“) mit organisierter Weiterbildung unterscheiden. In derartigen Fällen, die wir vorzugsweise im Bereich der klein- und mittelbetrieblich strukturierten wissensintensiven Dienstleistungen finden, beobachten wir eine hohe Konstanz der Formen und des Zugangs zu organisierter Weiterbildung (auf niedrigem Niveau), gepaart mit einer weder primär kosten-, noch einer kompetenzorientierten Reflexion der eigenen Weiterbildungspraxis.

Ein weiteres Handlungsfeld der erweiterten *betrieblichen Nutzung von Kompetenzen* ist das der *Reorganisation von Betrieb und Arbeit*. Der erweiterte Zugriff auf das qualitative Arbeitsvermögen erfolgt – auf dem Hintergrund neuer Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrategien – über veränderte Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepte (Center-Strukturen, Gruppen-, Team- und Projektarbeit), damit einher gehenden neuen, stärker markt- und leistungsorientierten Steuerungsformen (Zielvereinbarungen, Kosten- und Ertragsorientierung) sowie über den Einsatz neuer, integrierter und vernetzter IuK-Technologien (CRM-Systeme, Projektmanagementsysteme, ERP-Systeme [z.B. SAP], Warenwirtschaftssysteme u.a.m.). Unsere Befunde zeigen – und dies ist zunächst wenig überraschend –, dass technisch-organisatorische Restrukturierung heute keineswegs durchgängig auf die Stärkung und Entwicklung des vorhandenen qualitativen Arbeitsvermögens zielt, sondern in der Verbindung von sowohl Kompetenz aktivierenden wie auch deaktivierenden Reorganisationsmaßnahmen eine nur geringe oder teilweise sogar negative Wirkung entfalten. Deaktivierend wirken hier vor allem Prozesse der Produkt- und Prozessstandardisierung (z.B. im Bereich der Produktionsarbeit, bei der Kundenberatung in Banken oder der Sachbearbeitung in Versicherungen). Kompetenzaktivierend hingegen wirken Maßnahmen, die auf die Einbindung der Fachkräfte in betriebliche Innovationsprozesse zielen, die die interne Arbeitsteilung innerhalb des Tätigkeitsfeldes (z.B. des Verkaufs) reduzieren, die Verantwortlichkeiten für die Personal- und Prozesssteuerung kollektiv definieren und auf die operative Ebene delegieren (Gruppen, Team- und Projektarbeit) und die die Beschäftigten in erweitertem Maße an betrieblichen Entscheidungsprozessen partizipieren lassen. Die Befunde zeigen darüber hinaus erhebliche

Unterschiede im Einsatz kompetenzaktivierender Reorganisationsmaßnahmen zwischen den Tätigkeitsfeldern: so konzentriert sich die Beteiligung von Fachkräften an betrieblichen Innovationsprozessen auf die Tätigkeitsfelder industrieller Produktionsarbeit und „wissensintensiver" Dienstleistungsarbeit, während sie in anderen Tätigkeitsfeldern keine größere Rolle spielt. Die Einführung bzw. der Ausbau von Gruppen- und Teamarbeitskonzepten spielen hingegen sowohl in den unterschiedlichen Bereichen der Produktionsarbeit als auch in den Tätigkeitsfeldern der Kundenberatung (Banken) eine gewichtige Rolle, während in den Tätigkeitsfeldern „wissensintensiver Dienstleistungen" die Form der „Projektorganisation" entweder weiterhin (Softwareproduktion, Unternehmensberatung) oder neuerdings (interne Entwicklungsdienstleister) eine zentrale Rolle spielt.

Bilanziert man die in den jeweiligen Fällen „reorganisationsinduzierte" Wirksamkeit auf die Kompetenzentfaltung, so fällt diese Bilanz in mehrfacher Hinsicht ernüchternd aus: *Eindeutig aktivierend* im Sinne breiterer und zugleich anspruchvoller Tätigkeiten, die von den Mitarbeitern auch so abgedeckt werden, wirken die Reorganisationsmaßnahmen nur in einem Drittel der Fälle, die sich stark auf Produktionsarbeit in der High-Tech-Fertigung und auf Kundenberatungstätigkeiten bei Banken konzentrieren. *Eindeutig deaktivierend* wirken die Reorganisationsmaßnahmen zwar nur in wenigen Ausnahmefällen, das Gros aber bilden Betriebsfälle, in denen die Reorganisationsmaßnamen weder zu einer eindeutigen Deaktivierung, noch zu einer eindeutigen Aktivierung („sowohl als auch") führen. Die Hinweise auf die vergleichsweise geringe Bedeutung kompetenzaktivierender Reorganisation dürfen gleichwohl nicht in dem Sinne missverstanden werden, als hätte sich nichts oder nur wenig in punkto Kompetenzentwicklung getan: Über alle Tätigkeitsfelder hinweg sind bei den mittleren Fachkräften wesentliche Veränderungen im Kompetenzprofil festzustellen. Einerseits insofern, dass zwar das berufsfachliche Expertenwissen weiter benötigt wird, dass aber häufiger Grundlagenkenntnisse aus anderen Disziplinen benötigt werden, beispielsweise betriebswirtschaftlich-kaufmännische Kenntnisse in der Produktion oder erweiterte informationstechnologische Kenntnisse im Dienstleistungssektor. Andererseits werden Wissens- und Reflexionskompetenzen heute stärker betont: Sowohl bei Tätigkeiten von Facharbeitern in der Produktion wie auch von Fachangestellten im Bereich „traditioneller" Dienstleis-

tungen werden heute höhere Anforderungen hinsichtlich der Analyse- und Problemlösefähigkeit, der sozialkommunikativen Kompetenz und der Fähigkeit, Arbeiten und Lernen zunehmend selbstverantwortlich zu verknüpfen, gestellt. Und auch bei grundsätzlich bereits als „wissensintensiv“ zu bezeichnenden Dienstleistungstätigkeiten steigen die Anforderungen an die fachübergreifenden, kognitiven, reflexiven und sozial-kommunikativen Fähigkeiten bzw. bleiben auf hohem Niveau bestehen. In einzelnen Tätigkeitsfeldern finden sich freilich Abweichungen oder Ausnahmen von dieser Entwicklung: Sie zeigen sich in den Fällen (z.B. bei Sachbearbeitungstätigkeiten bei Versicherungen, Montagearbeit im Maschinenbau), in denen eine in der Prozess- und Produktstandardisierung angelegte Tendenz zur Entwertung beruflich-fachlicher Kompetenzkerne nicht durch kompetenzaktivierende Reorganisationsmaßnahmen aufgefangen wird.

Die eigentliche Überraschung unserer Befunde liegt jedoch darin, dass über die Reorganisation offenbar nur grundsätzlich entschieden wird, ob eine Kompetenzaktivierung überhaupt stattfinden kann oder nicht. Sie definiert anscheinend so etwas wie den Handlungskorridor für Kompetenzentwicklung, der dann in unterschiedlichem Maße – variiert nach der Gestaltung der Lernförderlichkeit von Arbeit – durch die Fachkräfte ausgefüllt wird: In einer ganzen Reihe von Fällen (insbesondere im Bereich der Produktion) stießen wir auf das Phänomen einer in ihren formalen Zügen gleichartigen Reorganisation (und darauf abhebende ähnliche Vorstellungen des Managements über die Kompetenzanforderungen der Arbeit). Unsere eigenen Arbeitsanalysen, vor allem aber die Auskunft der Beschäftigten wiesen jedoch auf erhebliche Abweichungen in den Kompetenzprofilen der Fachkräfte, die nach der von den Betrieben gestalteten Lernförderlichkeit zu variieren scheint. Dieses Ergebnis zeigt nicht nur, dass selbst auf die Entfaltung von qualitativem Arbeitsvermögen zielenden Reorganisationskonzepte von Unternehmen kein Selbstläufer sind, sondern allenfalls den durch die „formale“ Organisation von Betrieb und Arbeit definierten maximalen Spielraum für die Entfaltung von Kompetenzen bezeichnen. Es entzieht vor allem jeder Vorstellung den Boden, man müsste nur die formale Organisation öffnen und schon ergäbe sich die Kompetenzentwicklung (im doppelten Sinne von Nutzung und Weiterentwicklung) quasi automatisch.

Nun ist die *lernförderlichen Gestaltung der Arbeit* – wie unsere Ergebnisse zeigen – weder ein Selbstläufer, noch ist es eine strategische Option vieler Betriebe, das Arbeits- und Lernengagement ihrer Fachkräfte zu stärken. Soweit sie es tun – und dies variiert über die verschiedenen Tätigkeitsfelder hinweg – desto expansiver definieren die Fachkräfte ihre Aufgabenstellung. Dies ist nicht nur eine Frage der im engeren Sinne ganzheitlichen Gestaltung der Arbeitsaufgaben (mit eigenen Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen), sondern auch der Einbindung der Individuen in betriebliche Kooperations- und Entscheidungsprozesse sowie eines über formale und informelle Anerkennungsmuster gestützten Lern- und Weiterbildungsengagements. Dies gilt nicht nur für die Fachkräfte in der Produktion oder die Fachangestellten im Verkauf, in der Kundenberatung oder in der Sachbearbeitung (Versicherungen), sondern auch für die hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen in „wissensintensiven" Industrien, für die auch in der Vergangenheit eine größere Eigenverantwortung für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen üblich war. Legt man die Struktur lernförderlicher Gestaltung d.h. die Mehrdimensionalität in der Gestaltung der Lernförderlichkeit als Maßstab an, so gibt es nur ganz wenige Fälle, in denen die Betriebe in Bezug auf ihre Fachkräfte zugleich an der „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung", an der Stärkung der „Kooperationsintensität", an der Eröffnung von „Partizipationschancen" und verbesserten „beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb" arbeiten. Diesen Fällen einer „starken" Gestaltung von Lernförderlichkeit, die wir interessanter Weise auch in der Produktion und im Verkauf finden, stehen eine Vielzahl von Fällen einer tendenziell ein-dimensionalen („partiellen") bzw. fehlender („keine") Gestaltung gegenüber, wo bei sich letztere stark im Bereich der wissensintensiven Tätigkeiten konzentrieren.

Ohne die Ergebnisse an dieser Stelle überbetonen zu wollen, scheint die betriebliche Gestaltung der Lernförderlichkeit von Fachkräftearbeit in einem umgekehrten Verhältnis zur Gegenständlichkeit von Tätigkeiten zu liegen – auch hier in einem doppelten Sinne:

– Je konkreter und gegenständlicher die Tätigkeit, um so eher finden wir Ansätze lernförderlicher Gestaltung (Produktion und Handel), je abstrakter und vermittelter

die Tätigkeit, umso seltener finden wir solche Ansätze (wissensintensive Tätigkeiten).

– Je weniger freilich bei konkret-gegenständlichen Tätigkeiten lernförderliche Gestaltung praktiziert wird, um so eher wird die Arbeit „prekär“ im Sinne steigender Dequalifizierungsrisiken. Dies zeigen vor allem die Angaben der Produktionsarbeiter in einzelnen Fällen aus der KFZ- und Zulieferindustrie sowie aus dem Maschinenbau. Demgegenüber scheinen wissensintensive Tätigkeiten vergleichsweise wenig angewiesen auf lernförderliche Gestaltung ihrer Arbeit. Selbst bei vollkommenen Fehlen solcher Eingriffe ist ihre Arbeit – wie unsere Befragungsdaten zeigen – in hohem Maße lernförderlich.

Trotz aller Hinweise auf eher hohe psychische Belastungen in der Arbeit („Stress und Hektik“) und einen durchaus kritischen Blick auf das Verhältnis von Lohn und Leistung („gerechter Lohn“) fällen die von uns befragten Fachkräfte in vielen Tätigkeitsfeldern ein überaus positives Urteil über ihre Arbeit – und zwar in dem Sinne, dass sie ihre Ansprüche an Arbeit weitgehend eingelöst wähnen. Und selbst in den Fällen, wo sie dies kritischer sehen, liegt dies anscheinend nicht in erster Linie an mangelnder Lohngerechtigkeit oder zu hohen psychischen Belastungen. Soweit wir dies über statistische Analysen klären konnten (bei Vorliegen entsprechender Fallzahlen), variiert die Job-Zufriedenheit in erster Linie nach der Lernförderlichkeit der Arbeit.

Wo diese Lernförderlichkeit stark ausgeprägt ist, stellt auch ein durch betriebliche Kompetenzentwicklungsstrategien induzierter Neuzuschnitt von betrieblicher und individueller Verantwortung für die eigene Erwerbs-, Bildungs- und Lernbiografie kein unüberwindbares Problem dar, selbst wenn diese Schnittstelle heute stärker entlang der Linie von „aktuellem“ (aus der Arbeit erwachsendem) betrieblichem und „entwicklungsbezogenem“ beruflichem Bedarf gezogen wird. In dieser Hinsicht nähern sich die Produktions- als auch die Dienstleistungstätigkeiten in Verkauf, Kundenberatung und Sachbearbeitung denen der Tätigkeiten in den „wissensintensiven Dienstleistungen“ an, für die eine hohe Eigenverantwortung im beruflichen Weiterlernen/ in der beruflichen Weiterbildung schon in der Vergangenheit gegolten hat.

Clustert man die Betriebe nach typischen Kombinationen des Umgangs mit den verschiedenen Feldern und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung, dann schälen sich vier Typen der Kompetenzentwicklung heraus:

– Der *erste Typ*, den wir als *„strategische Kompetenzentwicklung“* bezeichnen und unter den wir insgesamt 4 Fälle unseres Samples (Betrieb B, K, L und N aus industrieller Produktion, Verkauf im Handel und Kundenberatung in der Bank) fassen, zeichnet sich dadurch aus, dass er sich bewusst auf ein internes Muster der Rekrutierung stützt und seine Fachkräfteausbildung in Teilen oder umfassend modernisiert hat. Betriebe dieses Typs verlassen sich jedoch nicht allein auf die Wirksamkeit der hierüber bereitgestellten erweiterten Handlungspotentiale von neuen Mitarbeitern; vielmehr suchen sie die Handlungspotentiale auch der schon länger im Betrieb befindlichen Fachkräfte gezielt über die organisierte Weiterbildung weiterzuentwickeln und – über sowohl kompetenzaktivierende Reorganisation als auch über partielle oder starke Gestaltung der Lernförderlichkeit – deren Lern- und Arbeitsengagement zu verstärken (was eine expansive Definition von Aufgabenstellungen ebenso einschließt wie die Übernahme von mehr Verantwortung für die eigenen Erwerbs- und Lernbiografie). Die Befunde aus der Mitarbeiterbefragung wie auch zur antizipierten geschäftspolitischen Entwicklung deuten an, dass diese Strategie durchaus erfolgreich ist.

– Der *zweite Typ*, den wir als *„natürliche Kompetenzentwicklung“* bezeichnen, umfasst insgesamt fünf Fälle unseres Samples (Unternehmensberatungen T und U, Multimedia-Betrieb X, interne Entwicklungsdienstleister Y und Z). Diese Betriebe stützen sich in aller Regel auf die Rekrutierung externer, hochqualifizierter Experten und verlassen sich auf die durch Reorganisation gesetzten Impulse der Kompetenzaktivierung, die in der genuinen Wissensintensität der Tätigkeit begründete Lernförderlichkeit der Arbeit und die ihren Mitarbeitern unterstellte Fähigkeit und Bereitschaft zu eigenständiger Organisation ihrer Lernbiografie. Betriebliche Lernangebote gibt es zumeist auf „Sparflamme“, das Angebot wird jedoch weder unter Kosten-, noch Zielvorstellungen systematisch reflektiert. Der geschäftspolitische Erfolg zeigt, dass dieses Konzept weitgehend aufzugehen scheint. Gleichwohl

deuten die Befunde auf Defizite im Wissenstransfer und auf eine teilweise Überforderung der Beschäftigten hin.

– Dem *dritten Typ „reaktiver Kompetenzentwicklung“* sind insgesamt 4 Fälle (Betrieb G aus der industriellen Produktion, Betriebe P, Q und S aus der Sachbearbeitung in Versicherungen) zuzuordnen. Fälle dieses Typs stützten sich bislang entweder auf interne oder (in Ermangelung von Fachkräften) auch auf externe Rekrutierung und reagieren auf veränderte Außenanforderungen mit Reorganisationskonzepten, die vorhandene Kompetenzen sukzessive deaktivieren (Verstärkung von Arbeitsteilung). In keinem Handlungsfeld betrieblicher Kompetenzentwicklung, weder in der Ausbildung (die traditionell bleibt), noch in der organisierten Weiterbildung (deren Praxis unreflektiert bleibt), noch in der Gestaltung der Lernförderlichkeit (die überwiegend gar nicht, in Ausnahmefällen partiell stattfindet) ist ein pro-aktives Verhalten im Sinne der Verbesserung des Kompetenzstocks erkennbar. Die Befunde aus den Mitarbeiterbefragungen zeigen ein entsprechend kritisches Bild der Arbeit.

– Der vierte Typ, den wir „prekäre Kompetenzentwicklung“ nennen und zu dem vier Fälle aus unserem Sample (Betriebe A und E aus der industriellen Produktion, Bank-Betrieb M und Versicherungsbetrieb R) rechnen, stützt sich entweder gerade noch oder schon nicht mehr auf ein internes Muster der Fachkräfterekrutierung. Soweit man noch intern rekrutiert, wird die Ausbildung eher traditionell betrieben oder allenfalls teilweise modernisiert. Der Zusammenhang zwischen tätigkeitsfeldbezogener Reorganisation, organisierter Weiterbildung und Gestaltung der Lernförderlichkeit sieht hier folgendermaßen aus: Entweder ist die Reorganisation kompetenz-deaktivierend und dies wird nur notdürftig durch eine partielle Gestaltung von Lernförderlichkeit konterkariert. Oder aber in der Reorganisation überschneiden sich aktivierende und deaktivierende Momente, ohne dass die damit verbundene Verlagerung von Tätigkeitsschwerpunkten durch eine lernförderliche Gestaltung unterstützt würde. Die Problematik beider Konstellationen – was die Kompetenzentwicklung der Fachkräfte anbelangt – wird nicht zuletzt dadurch verstärkt, dass hier die organisierte Weiterbildung nach dem Prinzip der (kostengesteuerten) Sub-

stitution betrieben wird. Die Befragungen der Fachkräfte weisen dementsprechend ein vergleichsweise kritisches Bild aus. Die eigentliche Prekarität dieses Typs liegt jedoch darin, dass der Kompetenzentwicklung von Fachkräften in Betrieben dieses Typs nicht mehr die Zukunft zu gehören scheint: Das Bild betrieblicher Kompetenzentwicklung spiegelt tendenziell eine negative Prognose darüber, ob man die entsprechenden Tätigkeiten in Zukunft überhaupt noch im Unternehmen wird halten können, wider.

3. Offene Fragen

Unsere Befunde zu den Typen, Feldern und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung können nicht nur einige Lücken in der Diskussion schließen, sondern werfen in mehrfacher Weise auch neue Fragen auf, die es in zukünftiger Forschung zu beantworten gälte:

Unsere Typologie betrieblicher Kompetenzentwicklung wie auch die Verteilung der Untersuchungsfälle auf einzelne Typen ist eine „empirische Fundsache“. Es handelt sich weder um eine Studie, die die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder von Fachkräften einschließlich der sie konstituierenden internen (z.B. wirtschaftliche Situation, Eigentümerstrukturen) wie exogenen (z.B. Verfassung der jeweiligen Produkt- und Arbeitsmärkte) abzubilden in der Lage war. Noch ist abgesichert, dass die Typologie umfassend ist, und dass sich die jeweiligen Typen im Zeitverlauf als stabil erweisen. Hierzu wäre es erforderlich gewesen, dass man aus der Analyse der einzelnen Wellen des IAB-Betriebspanels derart stabile Typen von Kompetenzentwicklung hätte herausdestillieren können. Dass dies nicht gelang (vgl. Kap. II), hat sicherlich auch immer etwas mit Problemen der Qualität verfügbarer statistischer Daten zu tun, die über eine einzelne Person für einen ganzen Betrieb erhoben werden. Es ist jedoch darüber hinaus davon auszugehen, dass die geringe Stabilität von auf Massendatenbasis erzeugten Typen auch etwas mit der hohen und teilweise unbeobachteten Dynamik im Gesamtzusammenhang betrieblicher Kompetenzentwicklung und den Interdependenzen zu tun hat, die zwischen betriebsstrukturellen Bedingungen, Strategien des Managements sowie den

Handlungsweisen und Wahrnehmungen der Beschäftigten bestehen. Unsere Befunde weisen in einzelnen Fällen explizit die Bedeutung von „harten“ (z.B. Eigentümerwechsel oder die Verfassung des regionalen Arbeitsmarktes) wie auch „weichen“ Faktoren (z.B. Anerkennung von Managementleistungen, Vertrauen ins Management, symbolische Formen der Anerkennung) für die Bedeutung von Strategien wie auch das „Ge- oder Misslingen“ betrieblicher Kompetenzentwicklung aus, ohne dass sie in ihrem Gewicht zuverlässig bestimmt werden könnten. Auch ließ sich zeigen, dass gerade bei den nicht-genuin wissensintensiven Tätigkeiten (wie beispielsweise in der Produktion) das „Effizienzprinzip“ der Arbeitsorganisation (das auf Leistungsverdichtung ausgelegt ist) und das „Innovationsprinzip“ der Wissensorganisation (das auf Raum und Zeit für Kreativität ausgelegt ist) offenbar besonders hart aufeinander prallen, härter jedenfalls als bei wissensintensiven Tätigkeiten (die nun allerdings auch mit Leistungsverdichtung konfrontiert sind). Offen muss freilich bleiben,

- in welchem Maße Bewegungen zwischen unterschiedlichen Typen betrieblicher Kompetenzentwicklung stattfinden und worin die Ursachen dafür liegen;
- unter welchen (betriebskulturellen) Bedingungen ein Strategiewechsel stattfinden kann; und
- ob diese Typen mehr durch unbewusste Entscheidungsmuster als durch strategische Wahl zustande kommen.

Diese Fragen waren nicht nur angesichts der Breite des Untersuchungsfeldes und der dafür vergleichsweise kleinen Zahl an Betriebsfällen nicht zu klären. Vonnöten gewesen wäre dafür vor allem mehr als die begrenzte Längsschnittperspektive, wie sie in unserer als Querschnittstudie angelegten Untersuchung realisierbar war. Im Prinzip können solche Fragen nur im Rahmen einer qualitativen Längsschnittstudie, in denen ein Panel an Betrieben in längeren Zeitabständen untersucht wird, beantwortet werden.

II. Fragestellung, Anlage, Durchführung und Auswertung der Untersuchung

1. Wohin steuert die betriebliche Kompetenzentwicklung?

Blickt man in die betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Literatur der letzten 20 Jahre, dann bestehen vor allem über zwei Sachverhalte keine Zweifel:

Der *erste Sachverhalt* bezeichnet die überragende Bedeutung, die der Entwicklung der Humanressourcen für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen in den unterschiedlichen Sektoren der Volkswirtschaft zugeschrieben wird: Danach sind die Unternehmen darauf angewiesen, eine hohe Wertschöpfung über die ständige Verbesserung von bestehenden sowie die schnelle Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen, die in besonderem Maße auf die Bedürfnisse von Kunden eingehen und diesen möglichst komplett zu günstigen Preisen angeboten werden, zu erwirtschaften (Wittke 1995; Lehner/Baethge/Stille 1998; Bartlett/Ghoshal 1998; Buss/Wittke 2000). Damit dies gelingen kann, so die weitere Argumentation, sind die Unternehmen in hohem Maße auf die Erschließung der Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und deren kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung angewiesen (Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen 1996, Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Zukunftskommission der Friedrich-Ebert-Stiftung 1998).

Der *zweite Sachverhalt* betrifft den Stellenwert unterschiedlicher Personalentwicklungsmaßnahmen für die Entwicklung der betrieblichen Humanressourcen. War lange Zeit die Überzeugung verbreitet, dass die entsprechenden Mitarbeiterpotentiale ausschließlich durch Prozesse externer Rekrutierung (Einkauf von Experten) und organisierte Aus- und Weiterbildung entstehen, sich erneuern und entfalten, so setzten sich in den 90er Jahren immer mehr Studien kritisch mit dieser Vorstellung auseinander: Zum einen verwiesen sie auf die beträchtlichen Eingewöhnungsprobleme extern rekrutierter Experten (Kalkowski/Mickler/Manske 1995) und die Grenzen (traditionell) organisierter Weiterbildung bei der Bewältigung des strukturellen Wandels in der Wirtschaft

(Staudt/Kriegesmann 1999), zum anderen auf die hohe Bedeutung von informellen, in den Arbeitsalltag eingebetteten Prozessen des Lernens und des Wissensaustausches für die Entwicklung der organisationalen und individuellen Humanressourcen (Brown/Duguid 1991; Lave/Wenger 1991; Dehnbostel/Nowak 1999; Baethge-Kinsky/Hartwig 2000; Faust/Holm 2001; Baethge/Baethge-Kinsky 2004). Im Gesamtensemble betrieblicher Weiterbildung und Qualifizierung, für das sich der Begriff der Kompetenzentwicklung eingebürgert hat, kommt – so die implizite Unterstellung dieser Diskussion – informellen Lernprozessen von Fachkräften ein deutlich höherer Stellenwert zu.

Beide Diskussionsstränge stellen sicherlich mehr auf zukünftige Entwicklungen ab, als dass sie die Gegenwart zu beschreiben vorgeben. Dennoch wären angesichts des zum Teil frühen Datums der Prognosen ausreichend Belege dafür zu erwarten gewesen, dass die Unternehmen vermehrt in die Potentiale ihrer Mitarbeiter, insbesondere die der Fachkräfte auf dem mittleren Level investieren und in diesem Zusammenhang dem informellen Lernen einen größeren Stellenwert einräumen. Die hierzu vorliegenden Befunde der quantitativen und qualitativen Sozialforschung zeigen jedoch ein eher widersprüchliches oder zumindest uneinheitliches Bild:

Nach den um die Jahrtausendwende angesiedelten *quantitativen Studien*[1], die Auskunft über die Anstrengungen der Unternehmen im Bereich der Kompetenzentwicklung geben können, zeigt sich ein ausgesprochen disparates Bild: Danach scheinen sich zwar die Weiterbildungsinvestitionen deutscher Unternehmen seit Anfang der 90er Jahre auf

1 Bei den quantitativen Studien, die auf Unternehmensbefragungen basieren, handelt es sich um die in größeren Abständen durchgeführten Weiterbildungserhebungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) sowie die ebenfalls periodisch wiederkehrenden europäische Erhebungen zur betrieblichen Weiterbildung (CVTS) sowie des IAB-Betriebspanels. Diese Erhebungen bergen – mit Ausnahme des IAB-Betriebpanels – die Einschränkung, dass bestimmte Wirtschaftsbereiche nicht erfasst werden; so schließt die IW-Erhebung Unternehmen aus Industrie, Handel, Dienstleistungen sowie Land- und Forstwirtschaft ein, bei der CVTS-Erhebung fehlen außer dem öffentlichen Dienst auch das Bildungs- und Gesundheitswesen sowie die Landwirtschaft. Einzig das IAB-Betriebspanel erhebt Daten zum betrieblichen Weiterbildungsverhalten über alle Branchen hinweg. Bei den quantitativen Studien, die auf Individualbefragungen basieren, ist neben dem Berichtssystem Weiterbildung, bei dem im Abstand von 3 Jahren auch die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung thematisiert wird, die jüngste Repräsentativerhebung zum Weiterbildungsbewusstsein der deutschen Bevölkerung zu nennen, die ebenfalls die Erwerbstätigen aller Wirtschaftsbereiche erfasst hat (Baethge/Baethge-Kinsky 2004).

einem anhaltend hohen Niveau zu bewegen[2] und weist zumindest die CVTS-Erhebung von 1999 eine gegenüber 1994 deutlich gestiegene Teilnahmequote Erwerbstätiger an formalisierter und informeller betrieblicher Weiterbildung aus (vgl. Grünewald/Moraal 2001). Gleichwohl differieren die erhobenen Teilnahmequoten an betrieblicher Weiterbildung je nach Quelle erheblich (vgl. Übersicht 1):

Übersicht 1: Beteiligung Erwerbstätiger an beruflicher/betrieblicher Weiterbildung nach unterschiedlichen Erhebungen

	SOEP	BIBB/IAB -Erwerbs-tätigen-erhebung	BSW VIII	BSW VIII	IAB-Betriebs-panel	CVTS	IW-Erhebung
Weiter-bildungs-typ	Berufliche WB	Berufliche WB	Berufliche WB	Berufliche WB (inkl. Infor-melles Lernen)	Betrieb-liche WB	Betrieb-liche WB	Betrieb-liche WB
Erfasster Zeitpunkt/-Zeitraum	1997-2000 (letzte 3 Jahre)	1997-1999 (letzte 2 Jahre)	1997-2000 (letzte 3 Jahre)	1997-2000 (letzte 3 Jahre)	2001 (1.Halb jahr)	1999 (Jahreszeit-raum)	1998
Teilnahme quote	31%	28%	40%	54%	18%	36%	50% (geschätzt)

Quelle: eigene Berechnungen nach BSW VIII.

Während die Daten des IAB-Betriebspanels für das 1. Halbjahr 2001 von einer hochgerechneten Teilnahmequote der Beschäftigten ausgehen, die nur bei ca. 18% liegt, die CVTS-Erhebung die berechnete Quote bei etwa 36% ansiedelt, lässt sich auf der Basis der IW-Erhebung von 1998 eine Quote von ca. 50% schätzen (vgl. Berichtssystem Weiterbildung VIII). Auch die Intensität betrieblicher Weiterbildung changiert offenbar erheblich nach Branchen wie nach Betriebsgrößenklassen (vgl. BWS VIII). Darüber hinaus scheint das informelle Lernen längst nicht den Stellenwert zu haben, der ihm allgemein zugesprochen wird: Vergleicht man die durch das BSW erhobene Beteilungsquote an formalisierter beruflicher Weiterbildung (40%) mit der Beteiligungsquote, die auch das informelle Lernen mit einschließt (54%), so verringert sich danach zwar die Quote der Erwerbstätigen mit beruflicher Lernabstinenz, ist aber mit 46% dennoch erheblich. Selbst wenn schließlich ungeklärt ist, in welchem Maße der zwischen 2000 und

2 Die hierzu vorliegenden Modellrechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft gehen für die Jahre 1992 bis 1998 von einem Volumen von über 34 Milliarden DM für betriebliche Aufwendungen im Bereich der Weiterbildung aus (vgl. Weiß 2001).

2003 beobachtbare Rückgang in der Teilnahme Erwerbstätiger an formalisierter beruflicher Weiterbildung (von 42% auf 35%, vgl. Berichtssystem Weiterbildung IX) der betrieblichen Weiterbildung anzulasten ist, ist dieser Rückgang zumindest nicht als Beleg für eine gerade einsetzende Qualifizierungsoffensive der Betriebe zu werten.
Auch mit Blick auf die eher *qualitativen Studien,* in denen die Entwicklungen in einzelnen Betrieben oder in bestimmten Branchen unter die Lupe genommen wurden, lässt sich von einer unklaren Ergebnislage reden, wie an den folgenden Beispielen sichtbar wird:

– Untersuchungen in der *Metall- und Elektroindustrie* zeigen, dass die Unternehmen dort seit den ausgehenden 80er Jahren bestrebt sind, neue Kundenbedürfnisse, die sich auf technologische Leistungsmerkmale, auf zusätzliche Dienstleistungen (Beratung/Kundendienst) und auf das Preisniveau der Produkte richten, zu befriedigen. Von daher rückten die schnelle Entwicklung neuer Produkte, hohe Liefertreue und kurze Lieferfirsten, die Verbesserung von Verkaufsberatung und technischem Service, die Erarbeitung von Finanzierungsangeboten sowie Produktangebote für Hoch- und Niedrigpreissegmente in den Vordergrund. Dieses Modell der „Kunden- und Innovationsorientierung“ hat vergleichsweise breit angelegte und insbesondere auf das Tätigkeitsfeld der Produktion zentrierte Strategien und Formen der Kompetenzentwicklung hervorgebracht, die gleichermaßen auf bessere Entfaltung von Fachkräftekompetenzen als auch auf deren Entwicklung zielten (Baethge/Baethge-Kinsky 1998a).

– Frühere Untersuchungen im *Dienstleistungsbereich,* insbesondere in Handel und Finanzdienstleistungen, verwiesen dort ebenfalls auf in den 90er Jahren betriebene Korrekturen der geschäftspolitischen Strategien. Diese waren jedoch sehr viel uneindeutiger und verbanden sich nicht erkennbar mit breit angelegten Kompetenzentwicklungsstrategien für die dort tätigen Fachangestellten. So wurde z.B. in den Banken einerseits versucht, durch verstärkte Selektion von Kundengruppen und die Standardisierung von Leistungsangeboten (forcierte Selbstbedienung, „direct banking“, Automatisierung von Dienstleistungsangeboten) insbesondere im „Massenkundengeschäft“ preiswerte Angebote mit einer deutlichen Senkung der Betreuungsintensität und Personalkosten zu verbinden (Baethge/D’Alessio/Oberbeck 1999), andererseits für potente Kunden aber das Beratungsangebot und die Palette angebotener Produkte

zu erweitern (Gilbert 2001; Baethge 2001; Hildebrandt 2000). Ähnliche Entwicklungen der Kombination von „mehr Selbstbedienung“, preiswerten Angeboten und Kundengruppenselektion in Verbindung mit einem reduzierten Rückgriff auf qualifiziertes Personal ließen sich auch im Handel beobachten, hier freilich mehr zwischen unterschiedlichen Vertriebslinien als innerhalb eines Unternehmens (Glaubitz 2001; Baethge 2001; Kirsch et al. 1999; Bosch 2002).

– Noch einmal weniger durchsichtig ist das Bild in neu entstandenen und/oder wenig erforschten Tätigkeitsfeldern wie der Bio- und Gentechnologie, der Entwicklung und Produktion von Software- und Kommunikationsprodukten (IT- und Multi-Media) sowie der Unternehmensberatung. Die Besonderheit der Unternehmensleistung liegt dort in der Fähigkeit, für wenig konkretisierte Kundenvorstellungen und -bedürfnisse maßgeschneiderte Dienstleistungen/Produkte zu entwickeln und zu produzieren. Was Kompetenzentwicklung von Fachkräften in diesem vergleichsweise unstrukturiert anmutenden Feld mit Belegschaftsstrukturen, die sich gegenüber anderen Branchen vor allem durch ein formal deutlich höheres Qualifikationsniveau auszeichnen, überhaupt heißt, ist bis heute eher unklar (vgl. Boes/Baukrowitz 2002; Briken/Kurz 2002; Mayer-Ahuja/Wolf 2004), auch wenn für einzelne Felder Befunde vorliegen, wonach die Weiterbildungsabstinenz der Beschäftigten hier besonders niedrig und die Kompetenzentwicklungsaktivität besonders hoch ausfällt (Baethge/Baethge-Kinsky 2004).

Jenseits branchenspezifischer Besonderheiten zeigen Implementationsstudien der letzten 10 Jahre, dass Betriebe, die nachhaltig – und mit tendenziell gesteigertem Aufwand – auf die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter setzen eher die Ausnahme, denn die Regel sind; viele projektförmig organisierte Anstrengungen in den Betrieben, die Kompetenzentwicklung wesentlicher Beschäftigtengruppen auf eine qualitativ neue Ebene zu heben, scheiterten oder wurden doch erheblich zurückgenommen (vgl. dazu ABWF 2000; Baethge-Kinsky/Hartwig 2000).

Wie lässt sich dieses uneinheitliche, teilweise disparate Bild betrieblicher Kompetenzentwicklung aus den skizzierten quantitativen und qualitativen Studien interpretieren?

Spielt betriebliche Kompetenzentwicklung – und speziell die von Fachkräften – eben doch nicht die ihr zugeschriebene Rolle? Um hierauf eine Antwort geben zu können, wurde die vorgelegte Untersuchung zur „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen – Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“ konzipiert, die in ihrem Design die zentralen Probleme der bisherigen Forschung zur betrieblichen Kompetenzentwicklung aufzunehmen hatte: Diese sind teils empirischer, teils methodischer Natur:

Ein *erster* wichtiger und empirisch zu klärender *Punkt*, liegt in dem unausgewiesenen Zusammenhang zwischen betriebsstrukturellen Bedingungen (Markt- und Produktbedingungen, geschäftspolitische Konzepte, Organisationsprinzipien) auf der einen und den Organisations- und Personalentwicklungsformen auf der anderen Seite. Gerade die qualitativen Studien früherer Jahre legen implizit einen – von den ökonomischen, stofflich-technischen, organisatorischen und personellen betrieblichen Handlungskorridoren unabhängigen – linearen Zusammenhang zwischen starkem Kunden- und Innovationsbezug der Geschäftspolitik und kompetenzaktivierenden Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation wie auch der Personalentwicklungsprozesse nahe (vgl. Baethge/ Oberbeck 1986; Altmann et al. 1991; Wittke 1991). Diese Annahme kann, muss aber nicht stimmen. Sie ergibt sich eher durch den Blick auf ganz bestimmte Branchen oder Wirtschaftsbereiche und die dortigen Geschäftspolitiken und die mit ihnen verbundenen Strategien und Konzepte der Kompetenzentwicklung, die dann – unter Vernachlässigung der je spezifischen markt- und produktbezogenen Entwicklungsbedingungen und damit auch dessen, was dort innovativ oder kundenorientiert heißen kann – zum Maßstab für die Nachhaltigkeit und Reichweite der Kompetenzentwicklung geraten. Die sich daraus ergebenen *Leitfragen für die Untersuchung* lauten: Wie sieht der Zusammenhang zwischen betriebsstrukturellen und –politischen Voraussetzungen, Formen der Kompetenzentwicklung sowie wettbewerbs- und beschäftigungsbezogenen Effekten tatsächlich aus? Nach welchen ökonomischen, stofflich-technischen, organisatorischen und personalstrukturellen Merkmalen differieren Formen und Schwerpunkte der Kompetenzentwicklung und wie entwickeln sie sich? Wieweit werden die diskreten Formen der Kompetenzentwicklung für unterschiedliche betriebliche Ziele (Qualifizierung, Erschließung impliziter Wissensbestände) eingesetzt bzw. welcher Einsatzlogik folgen

sie? Und wie wirken sie auf die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter? Dieser Fragenkomplex zielt gleichermaßen auf die Identifizierung typischer Muster der Kompetenzentwicklung wie auch übergreifender Trends in der betrieblichen Kompetenzentwicklung, auf hemmenden oder förderlichen Faktoren ihrer Durchsetzung und schließt eine Prozessperspektive ein.

Ein *zweiter* wesentlicher und auf methodischer Ebene angesiedelter *Punkt,* liegt in den unterschiedlichen Konzepten zur Erfassung und Abbildung von Kompetenzen und von Formen der Kompetenzentwicklung. Weder Kompetenz noch Kompetenzentwicklung sind in den bisher vorgelegten einschlägigen Untersuchungen gleichartig und eindeutig definiert und operationalisiert. Bei dem Kompetenzbegriff betrifft dies vor allem die Abgrenzung zum Qualifikations- und Weiterbildungsbegriff (Arnold 1997; Plath 2000), bei der Kategorie „betrieblicher Kompetenzentwicklung“ vor allem die Abgrenzung zu Organisations- und Personalentwicklungsprozessen, die nicht unmittelbar lernrelevant sind, sowie die Erfassung und interne Differenzierung lernrelevanter betrieblicher Formen des Human Resources Management nach ihrer jeweiligen Funktion. Dieses methodische Problem galt es über eine geeignete Operationalisierung zu lösen.

Ein *dritter*, ebenfalls methodischer *Punkt* liegt in der belegschaftsstrukturellen Uneindeutigkeit der ausgewiesenen Befunde. Sowohl die quantitativen wie auch – zumindest teilweise – die qualitativen Studien arbeiten mit einem stark verallgemeinerten Branchenbezug. Und selbst wenn sie nach belegschaftsstrukturellen Merkmalen zu differenzieren suchen, orientieren sie sich meist weniger an Tätigkeits- und Aufgabenfeldern als an formalen Vorbildungsniveaus bzw. Statusmerkmalen der Beschäftigten. Zu- bzw. Abnahme von Weiterbildungs- bzw. Lernquoten dienen dann schnell als Beleg für eine allgemeine d.h. Beschäftigtengruppen übergreifende Kompetenzentwicklungsstrategie. Dieses Problem war über eine tätigkeitsbezogene Ausrichtung der Betriebsfallstudien anzugehen.

Die oben skizzierten methodischen und empirischen Desiderate begründeten den generellen Forschungszugriff der als Konsortialprojekt konzipierten Untersuchung. Dabei sollte mittels einer Re-Analyse von Daten des IAB-Betriebspanels über die ganze Breite

der deutschen Wirtschaft, d.h. über alle Wirtschaftssektoren, Größenklassen und Eigentümerstrukturen hinweg, diejenigen Kompetenzentwicklungsmuster („Typen“) identifiziert werden, die das mögliche Optimum in der Verbindung von Voraussetzungen und Effekten bilden. Aus diesen über das breite Spektrum von Industrie und Dienstleistungen verteilten Typen von Kompetenzentwicklung, sollten dann die Teilstichproben sowohl für die Breitenerhebung des Zentrums für Sozialforschung (zsh) als auch für die Betriebsfallstudien des SOFI bestimmt werden. Allerdings ergab die Analyse der Daten des IAB-Betriebspanels keine im Zeitverlauf stabile Typisierung bzw. erlaubte keine Clusterung von Typen der Kompetenzentwicklung. Aus diesen Gründen war eine Konstruktion des Betriebssamples nach empirisch belegbaren Input-Output-Konstellationen von Kompetenzentwicklung nicht realisierbar. Für die vom SOFI durchzuführenden Betriebsfallstudien war daher eine eigenständige Reformulierung des Untersuchungszugriffs notwendig. Für die Betriebsfallstudien wurden daher als typisch anzusehende Tätigkeitsfelder ausgewählt und das Augenmerk auf den Prozesscharakter von Kompetenzentwicklung gelegt. Die Rekrutierung von geeigneten Fallbetrieben gestaltete sich ausgesprochen schwierig. Zum einen hinderten datenschutzrechtliche Gründe daran, Intensivfallstudien in jenen Unternehmen durchzuführen, die zuvor in der Breitenerhebung des zsh befragt wurden. Zum anderen war die Bereitschaft von Unternehmensleitungen, sich mit Fragen der betrieblichen Kompetenzentwicklung und des „Wissensmanagements“ zu befassen bzw. uns in die Unternehmen „hineinzulassen“, sehr unterschiedlich ausgeprägt: auf der einen Seite fanden sich jene Betriebe, die uns zu verstehen gaben, sie hätten gegenwärtig „Wichtigeres zu tun“, auf der anderen Seite solche, die dennoch – oder *gerade weil* sich die betrieblichen Handlungsbedingungen teilweise zu ihren Ungunsten veränderten und in ihren Betrieben tiefgreifende technisch-organisatorische Veränderungen stattfanden – ein recht starkes Interesse an der Untersuchungsfragestellung hatten. Im Weiteren (Abschnitt 2) werden die wichtigsten Annahmen, analytischen Bezugspunkte und Fragen sowie die Analyseinstrumente der Betriebsfallstudien vorgestellt und erläutert. Im Anschluss daran (Abschnitt 3) wird in gebotener Kürze das Auswertungskonzept für das Material der Betriebsfallstudien vorgestellt.

2. Zum Konzept des Fallstudienansatzes: Prämissen, Fragestellungen, Analyseebenen und -instrumente

Erinnern wir uns: Die für die Gesamtuntersuchung entwickelte Ausgangsannahme besagt, dass es sehr unterschiedliche, gleichwohl bezogen auf die jeweiligen Voraussetzungen gleichermaßen erfolgreiche Kompetenzentwicklungsmodelle geben kann, die es zu identifizieren und zu beschreiben gilt. Um die Beziehungen zwischen externen wie internen betriebsstrukturellen Bedingungen von Tätigkeiten und Anforderungen im mittleren Beschäftigtensegment einerseits und den kompetenzaktivierenden Formen der Organisations- und Personalprozesse andererseits angemessen klären zu können, bedarf es eines Untersuchungsansatzes, der

- die externen (auf den Markt gerichteten) von den internen Organisationsbedingungen unterscheidet;
- zwischen kompetenzaktivierenden und -deaktivierenden Reorganisationsansätzen zu unterscheiden erlaubt;
- Kompetenzen in einer differenzierungsfähigen Art auf die durch die betriebliche Reorganisation definierten Anforderungen, einerseits, und eröffneten Spielräumen für die Entfaltung vorhandener Handlungspotentiale, andererseits, beziehen lässt; und
- die unterschiedlichen Felder, Formen und Inhalte, über die die Betriebe Einfluss auf die Kompetenzentwicklung ihrer Belegschaften nehmen, systematisch berücksichtigt.

Dies ist einfacher gesagt als getan. Zum einen fehlt bis heute eine solche auf die Unterscheidung externer Bedingungen gerichtete Bestimmung von möglichen Pfaden der Kompetenzentwicklung. Zum anderen wurden betriebliche Reorganisationsansätze mehr unter der Perspektive der Kompetenzaktivierung als der -deaktivierung verhandelt. Darüber hinaus wurde Kompetenz bzw. Qualifikation entweder als durch die (Re-)Organisation bedingte, zumeist fachliche Anforderung definiert, oder umgekehrt als rein subjektives Handlungspotential. Schließlich blieben bei der betrieblichen Kompetenzentwicklung entweder manche Handlungsfelder (Arbeitsorganisation) gänzlich unbeachtet oder wurden unter der Hand zum alleinigen Handlungsfeld erklärt.

2.1. Analyseebenen der Betriebsfallstudien

Für die Untersuchung wurden die hier aufgeworfenen Probleme wie folgt zu lösen versucht:

- Erstens, greifen wir als systematisches Kriterium zur Differenzierung externer Bedingungen und als Auswahlkriterium für die Betriebfälle auf unterschiedliche, jeweils typische *Tätigkeitsfelder* in zentralen Branchen der deutschen Wirtschaft zurück;
- zweitens, unterscheiden wir verschiedene Ebenen der internen *Restrukturierung* (Technik, Organisation);
- dritte Analyseebene sind die „*Tätigkeits- und Anforderungsprofile von Fachkräften*“;
- als vierte Ebene schließlich wird die der *Felder und Formen von Kompetenzentwicklung* unterschieden, auf denen die Betriebe ihren Kompetenzstock im Bereich der Fachkräfte optimieren können.

Tätigkeitsfelder und Kompetenzentwicklung

Wir gehen davon aus, dass mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern je spezifische Kompetenzstrukturen, historisch gewachsene Muster des Human Resources Management und ihnen folgende Pfade der Kompetenzentwicklung verbunden sind. Vorliegende empirische Daten deuten in eine solche Richtung: eine am SOFI Göttingen durchgeführte personenbezogene Repräsentativerhebung zur Weiterbildung in Deutschland ergab für die Erwerbstätigen ein Aktivitätsbild im Bereich formalisierter und informeller beruflicher Weiterbildung, in der die Weiterbildungsintensität zunimmt, je mehr man vom Tätigkeitsfeld der gegenstandbezogenen handwerklichen und industriellen Güterproduktion Abstand nimmt und sich den wissensintensiven Dienstleistungen nähert. Es zeigt sich darüber hinaus, dass höhere Wissensintensität der Tätigkeit nicht eindeutig mit der ausschließlichen Betonung informeller Lernaktivitäten einhergeht, sondern offenbar häufig auch formalisierte Lernaktivitäten einschließt. Schließlich scheint mit zunehmender Wissensintensität des Produkt- und Leistungsspektrums ein Verhalten der dort Beschäftigten einher zu gehen, das sich durch eine höhere Aktivität in der individuellen Kompetenzaneignung auszeichnet. Selbst wenn hohe Aktivität (die die Teilnahme an formalisierter Weiterbildung, das selbstgesteu-

erte Lernen mit Medien sowie das informelle Lernen in der Arbeit einschließt) immer auch an günstige Zugangsbedingungen (vor allem zu formalisierter Weiterbildung) geknüpft ist, dürfte sie umgekehrt auch die vom Betrieb quasi selbstverständlich formulierten Erwartungen an ein erhebliches Maß an Eigeninitiative beim Arbeiten und Lernen ausdrücken (Baethge/Baethge-Kinsky 2004). Unter der Prämisse, dass diese Differenzen nicht allein subjektiven Dispositionen der Beschäftigten zuzuschreiben sind, legen die Befunde nahe, dass sich die Formen, in denen sich neue Konzepte der Kompetenzentwicklung ausdrücken und vollziehen, nach dem Tätigkeitsfeld ausdifferenzieren.

Betriebsstrukturelle Bedingungen und Kompetenzentwicklung

Die Annahme tätigkeitsfeldspezifischer „Pfade“ von Kompetenzentwicklung unterstellt nicht, dass über diese „Pfade“ auch alle signifikanten Unterschiede in den Zielen, der Dynamik und den Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung determiniert sind. Wir gehen vielmehr davon aus, dass – auch innerhalb von Unternehmen, die ein ähnliches Leistungsprofil haben und auf das gleiche Tätigkeitsfeld rekurrieren – Ziele, Dynamiken und Formen von weiteren Faktoren bestimmt werden. Hier gilt es vor allem zu klären:

– In welchem Maße streben die Unternehmen, *erstens,* eine Verbesserung ihrer Wettbewerbssituation dadurch an, dass sie die Grenzen ihrer angestammten Marktsegmente (mit den dort gültigen zentralen Wettbewerbskriterien) verlassen und einen breiteren Markt zu erschließen trachten, in dem andere bzw. weitere Kriterien Gültigkeit besitzen?

– Inwieweit verfügen die Betriebe, *zweitens,* über materielle und strategische Ressourcen der Gestaltung des Wandels bzw. können diese mobilisieren? Inwieweit haben hier insbesondere Klein- und Mittelbetriebe Probleme?

– Inwieweit wirken, *drittens,* betriebsstrukturelle „Binnenbedingungen“ der Organisation und der Personalstruktur (stoffliche Bedingungen, Komplexität der Produkte oder Dienstleistungen, Angewiesensein auf qualifizierte Fachkräfte) im Sinne ermöglichender und limitierender Voraussetzungen?

Betriebliche Restrukturierung

Als weitere wichtige Differenzierungsebene der Untersuchungsfragen ist die der *internen Restrukturierung* zu berücksichtigen. Betriebe haben auf die neuen Markt- und Wettbewerbskonstellationen in den 90er Jahren mit vielfältigen Reorganisationsmaßnahmen zu reagieren versucht, welche die Betriebs- und Arbeitsorganisation und das Human Resources Management angehen und die unmittelbar für das Thema „Kompetenzentwicklung" relevant sind. In der neueren arbeits- und industriesoziologischen Literatur (vgl. u.a. Faust et al. 1999; Heidenreich/Töpsch 1998; Schumann/Gerst 1997; Sauer/Döhl 1997; Voß/Pongratz 1998; Dörre 2001; Minssen 2001; Tullius 2004; Springer 1999; Mayer-Ahuja/Wolf 2004) lassen sich eine Reihe kompetenzrelevanter Aspekte der Reorganisation von Arbeit in den Tätigkeitsfeldern von Fachkräften unterscheiden, deren jeweilige Bedeutung in den Betrieben zu erfassen ist:

– *Betriebsorganisation*: Wird die Entwicklung zu flexiblen Produkt- und Leistungsprofilen (mit einem vergleichsweise kleinen Kern funktional oder stofflich fixierter „Kernkompetenzen"), zu entlang der Logik von Geschäftsprozessen organisierten, ökonomisch verantwortliche multifunktionale Betriebseinheiten (Profit-, Cost- oder Competence-Center-Strukturen) und zu zeitlich-sachlich hoch integrierten Innovationsabläufen vorangetrieben? Lassen sich möglicherweise auch gegenläufige Prozesse beobachten? Inwiefern generieren diese Prozesse erweiterte (oder vielleicht auch reduzierte) Tätigkeits- und Anforderungsprofile bei Fachkräften?

– *Arbeitsorganisation:* Werden Konzepte einer kunden- bzw. prozessbezogenen Arbeitsteilung, bei denen bisherige Kernaufgaben von Beschäftigtengruppen um berufs- und funktionsfremde Tätigkeitselemente ergänzt werden, vorangetrieben? Welche Bedeutung haben Konzepte der Standardisierung von Prozessen und Arbeitsabläufen?

– *Technikeinsatz:* Welche Rolle kommt in einzelnen Tätigkeitsfeldern neuen Technologien und Technikeinsatzkonzepten zu? Welche Trends technischer Rationalisierung lassen sich in den Fallbetrieben beobachten und welchen Einfluss haben

sie auf unterschiedliche Tätigkeitsprofile und auf Konzepte betrieblicher Kompetenzentwicklung?

Kompetenzstruktur, Tätigkeits- und Anforderungsprofile

Die betriebliche Kompetenzstruktur lässt sich als vertikal geschichtete und horizontal ausdifferenzierte Struktur von Kompetenzprofilen der Belegschaften definieren, welche einerseits die durch Arbeitsteilungs- und Arbeitseinsatzmuster bestimmten Anforderungen und andererseits die durch Leistungsbedingungen und -anreize geschaffenen Spielräume für Entwicklung und Entfaltung subjektiver Handlungspotentiale in betrieblicher Arbeit und Beschäftigung widerspiegeln. Traditionell ließen sich Kompetenzprofile als fachliche Qualifikationen im Sinne von Berufsbildern bzw. -kategorien abbilden. Im Zentrum stand die fachliche Qualifikation, während die anderen Kompetenzdimensionen (kommunikative, reflexive, organisatorische) gleichsam en passant mit erworben wurden. Die betriebliche Kompetenzentwicklung konzentrierte sich dementsprechend auf die Entwicklung fachlicher Qualifikationen in der Aus- und Weiterbildung. Ansonsten vertraute sie darauf, dass sich der „Rest“ im Arbeitsprozess quasi von selbst ergeben würde. Durch den Wandel der Arbeitsorganisation löst sich die lange Zeit selbstverständlich erscheinende Einheit von (fachlicher) Qualifizierung und Kompetenzerwerb jedoch zunehmend auf. Die Kompetenzprofile werden komplexer und dynamischer. Zugrunde liegen diesem Wandel Veränderungen in den Tätigkeitsstrukturen und -profilen, die durch Veränderungen in der betrieblichen Organisation induziert sind und sich in vier Punkten bündeln lassen:

(1) Im Dienstleistungsbereich hatten wir es schon immer mit einem hohen Maß an kommunikativem Handeln sowie dem Umgang mit Zeichen und Symbolen zu tun. Demgegenüber wurden produzierende Tätigkeiten immer eher als gegenstandsbezogen beschrieben und der Umgang mit Sachen in den Vordergrund gerückt. Zeichnete sich das Kompetenzprofil des Facharbeiters in der Vergangenheit vor allem dadurch aus, dass Erfahrung im Sinne eines Kanons erprobter Handlungsvollzüge die entscheidende Basis für die Durchführung konkreter Aufgabenstellungen abgab, so werden die technischen, material- und verfahrensbezogenen Erfahrungen damit zwar nicht obsolet, treten aber in den Hintergrund. Dies liegt nicht allein an einer

zunehmenden Wissensbasierung ihrer Arbeit, wie sie sich in automatisierungs- und informationstechnischer Durchdringung der Arbeitsprozesse ausdrückt (vgl. Baethge 2001b: 88). Ebenso liegt es daran, dass im Zusammenhang kooperativer Arbeit und Problemlösungsbestrebungen eine andere Form der Erfahrung in den Vordergrund tritt, die sich auf Kundenwünsche, wiederkehrende Probleme in technischen und organisatorischen Abläufen und die Sichtweisen der Kollegen bezieht (Baethge/Baethge-Kinsky 1998a).

(2) Je wissensintensiver Arbeit heute ist – beeinflusst durch die schnelle Entwicklung neuer und verbesserter Produkte, durch einen höheren Dienstleistungsgehalt auch industrieller Produktangebote sowie zunehmende informationstechnische Vernetzung –, um so schneller *veraltet Fachwissen*. Selbst wenn fachliche Kerne weiterhin eine Rolle spielen, dürfte sich ihre konkrete Gestalt wie auch ihr relatives Gewicht im Gesamt von fachlichen, sozialen, Methodenkompetenzen und reflexiven Fähigkeiten neu bestimmen. Wo beispielsweise Arbeitskräfte in integrierten Prozessen arbeiten, in denen sie entweder Doppelfunktionen (z.B. die Herstellung von Gütern und gleichzeitigen Dienstleistungen wie Kundenservice) übernehmen oder aber – im Rahmen von Innovationsaktivitäten – diese Aufgaben unter unterschiedlichen Aspekten (technische, ökonomische, soziale etc.) betreiben müssen, desto wichtiger könnte aus betrieblicher Sicht die Breite der Qualifikationen werden.

(3) Die Integration in interfakultative Teams mit gemeinsamer Aufgabenstellung, der Wechsel zwischen Einsatzfeldern mit unterschiedlichen fachlichen Aufgaben und kulturellen Gegebenheiten (In- und Ausland) wie auch die Unbestimmtheit des Gegenstandes von Innovationsaktivitäten machen in bestimmten Tätigkeitsfeldern in beträchtlichem Ausmaß *sozial-kommunikative Fähigkeiten, Abstraktions- und motivatonale Qualifikationen* erforderlich. Insgesamt geht es dabei immer auch um die Art und Weise des Arbeitsablaufes und zwar im Sinne der Fähigkeit, in grundsätzlich arbeitsteiligen Prozessen *gemeinsam* komplexe Probleme zu lösen bzw. kreativ *neue Entwicklungen* voranzutreiben. Betrachtet man konkrete Dienstleistungstätigkeiten, so beschreibt Kommunikation über diese Aspekte sozial-kommunikativer

Fähigkeiten hinaus den Inhalt der Tätigkeit (z.B. Beratungs- oder Lehrtätigkeiten) selbst (vgl. genauer Baethge 2001b).

(4) Schon immer für bestimmte Beschäftigtengruppen wie etwa Akademiker wichtig, stellt die Reichweite, in der das *Vermögen zur Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit* Bedeutung erlangt, ein weiteres Novum dar: Aufgrund von Hierarchieabbau und eingeschränkten Aufstiegswegen sowie der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen reduziert sich die Orientierungsfunktion der Organisation. Damit öffnet sich der Blick auf externe Arbeitsmärkte. „Berufliche Identifikation erhält vor allem dann eine besondere Beachtung, wenn der Schutzrahmen eines Arbeitgebers entfällt und die Berufsangehörigen ihre Position in der Arbeitswelt individuell bestimmen und verteidigen müssen." (Dostal 2000: 41). Sicherlich betrifft dies insbesondere Selbständige – wie sich anhand der freiberuflichen IT-Dienstleister zeigen ließ (Faust/Holm 2001) –, jedoch sind zunehmend weitere Beschäftigtenkreise gefordert, sich am Markt zu platzieren und ihre Berufsbiographie selbständig zu organisieren (Pongratz/Voß 2003), und dies vor dem Hintergrund erhöhter Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit der Marktentwicklungen und beschleunigter Wissensentwertung (Baethge 2001b: 89).

Den Veränderungsdynamiken sind nicht alle Betriebe und Beschäftigtengruppen in gleicher Weise unterworfen und sie variieren zwischen Berufs- und Wirtschaftsbereichen unter Umständen stark. Deswegen sind wir in der Untersuchung davon ausgegangen, dass wir in den Betrieben sehr unterschiedliche Vorstellungen/Konzepte der Verantwortlichen über Kompetenzstruktur und -profile ihrer Fachkräfte vorfinden werden, die sich in spezifischen Gewichtungen sozial-kommunikativer, fachlicher und Reflexionskompetenzen ausdrücken und deren Charakteristikum es ist, dass sie sich bislang „schwer im Sinne einer eindeutigen Gewichtung nach der einen oder der anderen Seite auflösen lassen" (Baethge 2001) – und ebenso wenig eine eindeutige Präferenz für ein bestimmtes Kompetenzniveau zu begründen scheinen.

Bei allen kategorialen Bauchschmerzen verwenden wir in dieser Untersuchung den Begriff der beruflichen Kompetenz: Der Kompetenzbegriff ist in der einschlägigen De-

batte weder unumstritten noch einvernehmlich und eindeutig definiert (vgl. u.a. Arnold 1997; Dehnbostel 2001; Frieling 1999; Reinmann-Rothmeier/Mandel 2001; Sonntag/Schäfer-Rauser 1993; Erpenbeck/Heyse 1999; Kauffeld 2000; Gairing 1999; Sonntag 1996). Auch verweist eine ausführliche Analyse der Diskussion um die Abgrenzung des Kompetenz- vom Qualifikations- und Weiterbildungsbegriff auf viele Übereinstimmungen. Wir verwenden „berufliche Kompetenz“ anstelle von beruflicher Qualifikation, weil der Kompetenzbegriff deutlicher auf umfassende (betriebliche) Handlungsfähigkeiten der Beschäftigten in Zonen der Unsicherheit bzw. Unbestimmtheit abhebt und darüber hinaus die subjektive Seite der Ausschöpfung von betrieblichen zugestandenen Handlungsspielräumen betont. Kompetenz umfasst demnach Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften) unterschiedliche Handlungen selbstorganisiert auszuführen (Erpenbeck/Heyse 1999); hierzu gehört die Befähigung und Motivation „zur selbständigen Erweiterung von Wissen und Können für die Erfüllung von Aufgaben bzw. die Lösung komplexerer Probleme“ (Plath 2000: 586). Kompetenz ist gemäß diesem Verständnis eine subjektorientierte Kategorie, die auf Handlungs- und Entwicklungspotentiale des Individuums als ganze Person zielt, auf Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten abhebt und neben den Fachqualifikationen insbesondere die Relevanz und Bedeutung der Sozial-, Methoden- und personalen oder Reflexionskompetenzen betont.

Die Fragen, die es in diesem Zusammenhang zu klären gilt, lauten:

- Inwieweit und in welche Richtung verändern sich die Tätigkeits- und Anforderungsprofile von Fachkräften in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern?
- Werden Tätigkeits- und Anforderungsprofile breiter und komplexer? Welche Kompetenzen gewinnen, welche verlieren an Gewicht oder behalten es?
- Wie groß sind die Varianzen?
- Welche Verbindungen bestehen zu den Grundlinien der Reorganisation?

Felder und Formen der Kompetenzentwicklung

Ob und inwieweit die Veränderungen in Kompetenzstruktur und Kompetenzprofilen über betriebliche Strategien, oder vorsichtiger: Handlungen zur Kompetenzentwicklung, aufgenommen werden, war eine zentrale Frage der Untersuchung, die es weiter auszudifferenzieren und zu operationalisieren galt. Dies war schon deshalb kein leichtes Unterfangen, weil sich damit ein in der sozialwissenschaftlichen Forschung bis heute nicht befriedigend gelöstes Problem verbindet, dass eine theoretisch-begriffliche und eine methodisch-empirische Seite hat.

Die theoretische Seite des Problems verbindet sich mit dem Begriff der „betrieblichen Kompetenzentwicklung". In seinen unterschiedlichen Konnotationen bezeichnet er mal – eng definiert – die außerhalb formalisierter Kurse angesiedelten, in die betriebliche Organisation eingewobenen Prozesse arbeitsnahen und -verbundenen Lernens, mal steht er – weit definiert – für das Gesamtensemble von formalen, non-formalen und informellen Arrangements des Human Resource Management, über das Unternehmen externe Kompetenz einkaufen als auch Lernprozesse ihrer Mitarbeiter anstoßen, vorantreiben und strukturieren können – und zwar sowohl im Sinne intendierter, d.h. absichtsvoll gestalteter, als auch im Sinne nicht-intendierter, z.T. unerwünschter Lernprozesse. In der weiten Konnotation sind unter „betrieblicher Kompetenzentwicklung" neben formalisierter Aus- und Weiterbildung und Personalrekrutierungsstrategien alle betriebs- und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen subsumiert, über die Einfluss auf die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen ausgeübt wird: die Gestaltung der Arbeitsteilung, Belohnungs- und Anerkennungsmuster, die Einarbeitung auf neuen Arbeitsplätzen, die Unterstützung des Wissensaustausches zwischen alten und neuen Mitarbeitern, zwischen Experten mit unterschiedlichen Tätigkeits- und Qualifikationsschwerpunkten usw. Die Gefahr dieser weiten Definition, die mit dem Begriff der „lernenden Organisation" (Child/Heavens 1996) korrespondiert, liegt darin, dass sie in ihrer Totalität prinzipiell alle Organisations- und Personalprozesse unter „betriebliche Kompetenzentwicklung" zu subsumieren erlaubt.

Die methodisch-empirische Seite des Problems verbindet sich mit der Erfassung aller lernrelevanten betrieblichen Formen des Human Resources Managements. Blickt man

etwa auf die laufende Berichterstattung zu betrieblichen Weiterbildung, die – entweder über Auskünfte von Individuen, oder über Auskünfte von Unternehmen – Informationen zur Verbreitung nicht-formalisierter Formen von Weiterbildung/Weiterlernen beisteuern, so fällt auf, dass sie mit mindestens zwei Problemen zu kämpfen haben: Zum einen hinken die in Fragebögen vorgegebenen Aktivitäten systematisch der Pluralität und Entwicklungsdynamik der Formen und Inhalte nicht-formalisierter Weiterbildung hinterher, was zu einer systematischen Unterschätzung der betrieblich angestoßenen Lernaktivitäten wie auch zur Ausblendung gerade jener Lernprozesse führt, über die Unternehmen in jüngerer Zeit die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zu entwickeln trachten. Zum anderen bleibt die Qualität der Lernprozesse weitgehend unbestimmt. Für Untersuchungen zum Stand und zur Entwicklung betrieblicher Kompetenzentwicklung erweist sich sowohl die „engere“ als auch die „weitere“ Definition als Hypothek: Kompetenzentwicklung als ausschließliches Synonym für arbeitsnahe bzw. -verbundene Prozesse informellen Lernens zu benutzen, hieße, diese als eine andere (und möglicherweise neue) Form betrieblicher Weiterbildung zu begreifen; dagegen spricht jedoch schon der Sachverhalt, dass solche Prozesse nicht nur der Qualifizierung von Individuen dienen, sondern zugleich auch immer Arbeitsleistungen darstellen. Eine derart ungeprüfte Definition von Lernprozessen würde über jene personalorganisatorischen Prozesse hinwegsehen, die nur schwer mit einem „Lernbegriff“ korrespondieren.

Wir haben uns daher dem Problem auf andere Weise angenähert, indem wir zunächst die relevanten Handlungsfelder (und später die ihnen zuzuordnenden Formen), über die die Betriebe prinzipiell Einfluss auf die Kompetenzentwicklung ihrer Belegschaft nehmen können, bestimmt haben. Eine in diesem Sinne verstandene betriebliche Kompetenzentwicklung lässt sich in einen internen und einen externen Aspekt unterscheiden. Der „interne Weg“ spielte in der Vergangenheit bei der Gewinnung eines Stamms qualifizierter Fachkräfte eine wichtige Rolle, zumindest dann, wenn die Betriebe über eine eigene duale Ausbildung verfügten. Der „externe“ Weg spielte vor allem in solchen Fällen eine Rolle, in denen die Unternehmen entweder über die Rekrutierung von akademischen Personal sicherstellen wollten, dass neues (d.h. betrieblich bislang nicht verfügbares) fachliches Wissen auf einem hohen Kompetenzniveau Eingang in die Wert-

schöpfungsprozesse findet, oder aber ungelerntes oder fachfremd qualifiziertes Personal für Aufgaben mit vergleichsweise bescheidenen Anforderungen suchte.

In der ersten, „internen“ Variante der Rekrutierung und Einarbeitung qualifizierter Fachkräfte sind die Ausbildung (in Form des Einsatzes auf Arbeitsplätzen des zukünftigen Einsatzbereichs) wie auch die ersten Berufsjahre der Einarbeitung in das Kernarbeitsfeld zentral. Mit zunehmender Betriebsgröße und damit verbundener Ausdifferenzierung und Formalisierung von Abteilungs- und Arbeitsteilungsstrukturen dürfte Kompetenzentwicklung einen Prozess dargestellt haben, in dem vor allem die auf die betrieblichen Belange zugeschnittene berufliche Spezialisierung (Vertiefung berufsfachlicher Kompetenzen) und Sozialisation (Einbindung in die arbeitsbezogenen Denk- und Verhaltensschemata der beruflichen „community“) erfolgte. In einem weniger formalisierten Organisationsrahmen hingegen dürfte Ausbildung und Einarbeitung immer auch Einblicke in gesamtbetriebliche Zusammenhänge vermittelt und eine Sozialisation unterstützt haben, in der der Einzelne auch die Denk- und Verhaltensweisen anderer Berufs- und Statusgruppen kennen lernen konnte und – cum grano salis – respektieren musste. Inwieweit in beiden Fällen – d.h. unter mal mehr, mal weniger formalisierten und ausdifferenzierten Umgebungsbedingungen für Ausbildung und Einarbeitung – sozial-kommunikative und reflexive Kompetenzen erworben werden konnten und werden, wissen wir ebenso wenig wie wir eine Antwort auf die Frage haben, inwieweit eine stärker durch „Informalität“ geprägte Verbindung von Ausbildung und Einarbeitung letztlich auch die Bereitschaft zur kollektiven Wissensproduktion gefördert hat und fördert.

Auch in der zweiten, „externen“ Variante von Rekrutierung und Einarbeitung verband sich die Außenrekrutierung zumeist – und dies dürfte teilweise auch heute noch gelten – mit Einarbeitungsphasen, die eher der Vorbereitung auf die Kernarbeit, d.h. auf das eigentliche Einsatzfeld dienten, als der Eingewöhnung in das gesamte betriebliche Umfeld. Kompetenzentwicklung als Verbindung von Außenrekrutierung und Einarbeitung hieß jedoch auch hier (vielleicht sogar in noch stärkerem Maße) vermutlich vor allem Eingewöhnung in den spezifischen betrieblichen Zuschnitt eines begrenzten Berufs- oder Tätigkeitsfeldes. Das Vermitteln breiter Einblicke in die betrieblichen Prozesse, in

die sozialen Zusammenhänge und die Konventionen, welche die Zusammenarbeit im Betrieb regeln wie auch eines umfassenden Überblicks über die jeweiligen Arbeitsbereiche, war demgegenüber wohl eher seltener Bestandteil der Einarbeitungsphase. Wenn überhaupt thematisiert, wurde die Vermittlung derartiger Einblicke vermutlich häufig als nicht-spezifizierte Führungsaufgabe der direkten Vorgesetzten oder als Aufgabe der Kollegen im jeweiligen Arbeitsfeld deklariert.

Eine weitere Seite veränderter Personalstrategien bildet der Umgang mit Konzepten und Formen betrieblich organisierter oder verantworteter Lernprozesse – letztere bezeichnen vor allem Lernprozesse, die in den Organisationsbedingungen von Arbeit und Beschäftigung angelegt und nicht immer intentional sind. Zur Beschreibung der entsprechenden Kompetenzentwicklungsformen/-konzepte und der Veränderungsprozesse hat sich in den letzten Jahren die analytische Unterscheidung von Lernen in formalisierten, non-formalen und informellen Arrangements durchgesetzt.[3] Zwar bezieht diese Unterscheidung üblicherweise auch alle allgemeinbildenden und beruflichen schulischen Lernprozesse in das Spektrum der zu betrachtenden Lernprozesse ein (vgl. näher Straka 2000: 23; Dohmen 1996; Cseh/Watkins/Marsik 2000; Livingstone 1999), gleichwohl lassen sich Analogien zur betrieblichen Weiterbildung herstellen: Demnach bezeichnet *„formalisierte“ oder „formelle“ Weiterbildung* all jene Formen, in denen das Lernen im Rahmen organisierter Aktivitäten von Bildungsträgern (betriebliche oder über-/außerbetriebliche) stattfindet (Kurse, Schulungen, Workshops, Tagungen). *Non-formale Weiterbildung* oder non-formelles Lernen umfasst demgegenüber alle Lernprozesse, die in organisierten arbeitsplatznahen und arbeitsintegrierten Lehr-/Lernarrangements stattfinden und in irgendeiner Weise mit einer dezidierten Lehrabsicht (wie bei der Unterweisung) verbunden ist bzw. auf einer organisierte Lernunterstützung (z.B. Medieninfrastruktur) basiert. *Informelle Weiterbildung bzw. informelles Lernen* umfasst

3 „Informelles Lernen“ ist zu einem der meist gebrauchten Sammelbegriffe geworden, um ein Spektrum von Lernprozessen jenseits der „formalisierten“ oder „formalen“ Weiterbildung bzw. (Aus-) Bildung zu kennzeichnen (vgl. Laur-Ernst 1999, Livingstone 1999; Cseh/Watkins/Marsick 2000). Mit Straka (1999: 165) wollen wir den „Form“-Begriff auf die Umgebungsbedingungen des Lernens beziehen. Ein Individuum lernt weder formal, noch non-formal oder informell, in kognitionspsychologischer Perspektive findet Lernen immer „ohne äußere Form“ statt (Straka 1999: 165). Was die Umgebungsbedingungen angeht, hat sich die Unterscheidung zwischen formal, non-formal und informell eingebürgert (vgl. Straka 2000, Overwien 1999), mit beeinflusst durch politisch initiierte Diskurse zum „lebenslangen Lernen“ (zuletzt: Rat der Europäischen Union 2000).

demgegenüber alles „Lernen im Prozess der Arbeit“ oder „arbeitsimmanentes Lernen“ (etwa nach Baitsch 1998), das ohne solche Unterstützung zustande kommt und nur mit der Lernförderlichkeit und/oder den Lernanreizen der jeweiligen Arbeitsumgebung variiert. Prinzipiell umfasst dies sowohl intentionales Lernen (aus der Perspektive des Individuums) als auch beiläufiges oder implizites Lernen (vgl. die ausführliche Diskussion und Begründung der verwendeten Begrifflichkeit bei Faust/Holm 2001a, b).

Fasst man betriebliche Kompetenzentwicklung als Ensemble von miteinander verbundenen Praktiken externer/interner Rekrutierung und dem Einsatz unterschiedlicher Lehr-/Lern- und Arbeitsarrangements, so galt es in der Empirie vor allem folgende Handlungsfelder betrieblicher Kompetenzentwicklung in ihrer Bedeutung auszuloten:

(1) Das *erste Feld* ist die *externe Rekrutierung und Einarbeitung*: In diesem Feld, das zumindest bei der Rekrutierung von Fachkräften in der Industrie lange Zeit keine große Rolle gespielt hat, kann ein Betrieb – relativ kurzfristig – durch Nutzung der personellen Fluktuationsprozesse (natürliche Fluktuation, Personalab- und -aufbau) Einfluss auf die Kompetenzstruktur seiner Mitarbeiter nehmen (Rekrutierung neuer Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationsvoraussetzungen und ihre systematische Einarbeitung; Aussonderung von Mitarbeitern, die den neuen Anforderungen nicht entsprechen). Hier gewinnt eine neue Variante in den 90er Jahren sowohl real, vor allem aber auch in den politischen Debatten an Gewicht. Sie hängt mit der Tendenz verstärkter Kontraktion von Stammbelegschaften zusammen und äußert sich in einer Zunahme flexibler Beschäftigungsverhältnisse in Form von atypischer, prekärer und instabiler Beschäftigung: Steigerung von Leiharbeit, Befristung von Arbeitsverträgen, sub contracting mit externen Experten für spezielle Aufgaben, Ausdehnung geringfügiger Beschäftigung (Dietrich 1996; Alda 2002).

(2) Das *zweite Feld* ist die eigene *Ausbildung*, deren Neugestaltung und teilweise erstmalige Einrichtung in den 90er Jahren zu einem wichtigen Thema wurde (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998). Hier kann ein Betrieb – eher mittel bis langfristig – durch die Auswahl der Auszubildenden, die Wahl der Berufsbilder und die inhaltliche Gestaltung der Ausbildung Einfluss auf die Kompetenzprofile nehmen, die die Aus-

bildungsabsolventen (bei Übernahme) später mit in die betrieblichen Einsatzfelder nehmen.

(3) Das *dritte Feld* ist die *organisierte Weiterbildung/ das organisierte Weiterlernen*. Hier kann ein Unternehmen – kurz- bis mittelfristig – durch eigene Lernangebote (formalisierte, non-formale und auch informalisierte Lernarrangements) die Voraussetzungen für eine verbesserte Wissensbasis seiner Belegschaften schaffen.

(4) Das *vierte Feld* schließlich ist die *lernförderliche Gestaltung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses*. Lernförderlichkeit in diesem Sinne meint mehr als nur die Gestaltung der Arbeitsorganisation (im engeren Sinne), wie sie landläufig durch fachlich-funktionale Arbeitsteilung und Kooperation definiert wird. Neben Aspekten *ganzheitlicher Aufgabenstellung* und *sozialer Einbindung* geht es um die vom Betrieb zugestandenen *Partizipationschancen* (Informations- und Beteiligungspraxis) sowie um die *betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten*, genauer: die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb, wie sie sich in der Förderung individueller beruflicher Entwicklungsprozesse, in der Vielfalt von Lernanreizen und -möglichkeiten sowie ihrer Anerkennung ausdrücken. Hiermit kann ein Betrieb – kurz- , mittel- und langfristig – Einfluss auf die Stimulation und Entwicklung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen sowie ihnen zugrunde liegender kognitiver Fähigkeiten und motivationaler Bereitschaften nehmen. Dies können sich beispielsweise auf die Auseinandersetzung mit auftretenden Problemen, auf das Engagement in der Arbeit oder auch das arbeits- und lernbezogene Selbstmanagement richten (vgl. Bergmann 1994; Baitsch 1998; Ulrich 2000; Baethge/Baethge-Kinsky 2004). Diese Ebene ist vor allem deshalb wichtig, weil gerade „moderne“ Organisationskonzepte eine vergleichsweise große „Grauzone“ für eine eigensinnige, expansive Definition von Arbeitsaufgaben durch die Mitarbeiter vorsehen.

Zu klären sind in diesem Zusammenhang folgende Fragen:

– Inwieweit stützen sich die Betriebe heute im Bereich der Fachkräfte (verstärkt) auf Formen externer Rekrutierung und atypische Formen der Beschäftigung? Wieweit

stellen sie dabei auf eine Verbesserung der Kompetenzbasis ab? Wieweit auf eine vorrangig quantitative Flexibilisierung ihres Personalstocks?
- Welche Rolle spielen (noch) interne Formen der Rekrutierung (qua Ausbildung) und eine darüber vermittelte Verbesserung der betrieblichen Kompetenzstruktur?
- Wie gewichten die Betriebe konzeptionell wie auch implizit die unterschiedlichen Formen des Weiterlernens (formalisierte Weiterbildung; non-formale, arbeitsnahe Lernarrangements, Lernförderliche Gestaltung der Arbeit) ihrer Fachkräftebelegschaften? Mit welchen qualifizierungsbezogenen Zielen/Inhalten kovariiert der Einsatz dieser Formen?
- Wie nutzen die Fachkräfte die unterschiedlichen Lernformen und -inhalte und wie bewerten sie diese?
- Welche Probleme oder Defizite zeigen sich bei den Feldern und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung und worin sind sie begründet?

2.2. Betriebsauswahl und methodisches Vorgehen

Bei der *Betriebsauswahl* haben wir uns an den zentralen Tätigkeitsfeldern von Fachkräften und an den wesentlichen Differenzen in den betriebsstrukturellen Bedingungen durch die Bildung von vier Clustern orientiert:

- Die Fallstudien in der Industrie umfassen Produktionsfacharbeit in Unternehmen aus der Automobil- und Zulieferindustrie, aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie aus der Pharmaindustrie;
- Die Fallstudien im Handel konzentrierten sich auf Verkäufertätigkeiten in Betrieben mit gehobenem Sortiment;
- Die Fallstudien in den Finanzdienstleistungen umfassen Kundenberatungstätigkeiten in Banken und Sachbearbeitungstätigkeiten in den Versicherungen;
- im Cluster „neue wissensintensive Dienstleistungen/Industrien“ wurden Betriebsfallstudien in der IT-Services, Software- und Multimediabranche, in Unternehmensberatungen, sowie bei „internen“ Konstruktions-/Entwicklungsbüros durchgeführt.

In die Untersuchung wurden gemäß der frühen Absprache mit dem Konsortialpartner überwiegend Großbetriebe mit mehr als 500 Beschäftigten einbezogen. Eine systematische Berücksichtigung von kleinen und mittleren Unternehmen innerhalb aller Cluster war aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums des Projekts zum Ende der Empiriephase nicht mehr möglich. Die einbezogenen Klein- und Mittelbetriebe konzentrieren sich daher stark auf das Cluster der „neuen wissensintensiven Dienstleistungen/Industrien", in dem die Fallstudien relativ spät begannen.

Im Rahmen der empirischen Fallstudien waren in ihrer Erfassung unterschiedlich schwierige Sachverhalte zu erheben: Dies betrifft weniger den *ersten Fragenkomplex*, der die *geschäftspolitischen Strategien zur Markterschließung, Produktinnovation und Personalentwicklung* auf dem Hintergrund *betrieblich verfügbarer Ressourcen und wesentlicher betriebsstruktureller Bedingungen (stoffliche Bedingungen, Arbeitsmärkte)* und auf die handlungsleitenden Perspektiven des Managements zu Organisation, Innovation, Aus- und Weiterbildung, Rekrutierung und (Personal-)Kostengestaltung abhebt. Hier war nur bei größeren Betrieben davon auszugehen, dass die geschäftspolitischen Strategien wenig einheitlich gefasst und zwischen unterschiedlichen Verantwortungsbereichen unabgestimmt sind. Dies gilt in ähnlicher Weise für den *zweiten Komplex,* nämlich die Erfassung der *Betriebs- und Arbeitsorganisation* mit ihren *Mustern der Arbeitsteilung und Kooperation, der Aufgabendifferenzierung, des Arbeitseinsatzes und der Qualifizierung sowie den Schwerpunkten betrieblicher Reorganisation.* Da sich an dieser Stelle aber nicht nur entscheidet, wie weit geschnitten Verantwortlichkeiten, Tätigkeitsprofile und Kooperationsmöglichkeiten sind und auf welche Lernressourcen Beschäftigte zurückgreifen können, sondern teilweise auch erheblich Interpretationsspielräume bestehen, müssen die benötigten Informationen über mehrere Wege beschafft werden. Besonders schwer zu erheben sind die beiden nächsten Komplexe: Der eine von ihnen betrifft die betrieblichen *Konventionen der (formellen wie informellen) Leistungsbewertung und des Kommunizierens*, die sich Formen der Leistungssteuerung und -bewertung (Lohnsystematiken), in Kriterien für beruflichen Aufstieg und dessen Formen (formale und informelle Karrieremuster und Laufbahnsysteme) wie auch in Formen direkter oder symbolische Anerkennung von Courage und Lernoffenheit (Kommunikationsstil) abbilden. Der andere *vierte Komplex* zielt auf die *betrieblichen Machtbe-*

ziehungen und Partizipationsformen. Hier entscheidet sich nicht nur, welche Prioritäten bei der Verfolgung geschäftspolitischer Ziele gesetzt werden und an welcher Stelle hier Strategien der Kompetenzentwicklung angesiedelt werden. Zugleich entscheidet sich hier, wie konfliktreich oder konfliktarm ein Reorganisationsprozess, der in der Regel die Balance der eingespielten Macht- und Interessenkonstellationen im Betrieb gefährdet, abläuft.

Zum methodischen Vorgehen in den Betriebsfallstudien: Instrumentenmix

Relativ früh war klar, dass ein derart umfangreiches empirisches Programm mit seinen vielschichtigen und komplexen Analyseperspektiven in einer Betriebsfallstudie nur durch ein Erhebungskonzept realisiert werden kann, das

- auf der einen Seite der Gefahr vorbeugt, durch Konzentration auf wenige Informationsquellen ungeprüften Konstrukten betrieblicher Realität, wie sie aus Dokumentenausschnitten oder interessengeprägten Mitteilungen ausgewählter Gesprächspartner in Betrieben entstehen können, aufzusitzen;
- auf der anderen Seite ein Mindestmaß an standardisierten Informationen zu erheben gestattet, über das sowohl die Vergleichbarkeit der einzelnen Fälle untereinander gewährleistet ist als auch die betrieblichen Belastungen einer solchen Erhebung in Grenzen gehalten werden können.

Um beiden Aspekten gerecht zu werden, haben wir einen Methodenmix aus Dokumentenanalyse, qualitativen leitfadengestützten Expertengesprächen (Managern und Betriebsräten), qualitativen Beschäftigteninterviews, (in der Regel kurzen) Arbeitsplatzbeobachtungen sowie standardisierten Instrumenten eingesetzt. Über letztere wurden erhoben

- die Entwicklungen der Belegschaftsstruktur (Personalmanagement),
- die Veränderungen im betrieblichen Einsatz unterschiedlicher Lernformen/-arrangements (Weiterbildungsmanagement),
- die Struktur und Entwicklung der Anforderungsprofile in den Tätigkeitsfeldern von Fachkräften; sowie

– Informationen zur Bildungs- und Berufsbiografie, soziodemografischen Merkmale sowie arbeitsbezogene Aspirationen von Mitarbeitern, Einschätzungen der Arbeitssituation und der Lernförderlichkeit der Arbeit (einschließlich) der betrieblichen Informations- und Beteiligungspraxis; Beurteilung der eigenen Lernaktivität sowie des Stellenwerts von Qualifizierungs- und Innovationsengagement und offener Kommunikation für Karrieren und Anerkennung.

Zur Validierung der Ergebnisse wurde ein schon vielfach erprobtes zweistufiges Kontrollverfahren eingesetzt. Dessen erste Stufe besteht aus einer „cross-examination“, bei dem Vertreter unterschiedlicher Akteursgruppen (Management, Betriebsrat, Mitarbeiter) zum gleichen Gegenstand befragt werden und – unter Einbezug dokumentierter Daten – die Plausibilität der uns gegeben Informationen kontrolliert werden kann. Die zweite Stufe des Verfahrens bildeten Betriebspräsentationen, auf denen die vorläufigen Ergebnisse der Recherchen vor- und zur Diskussion gestellt wurden.

Bei der Entwicklung der Untersuchungsinstrumente betraten wir teilweise Neuland. Dies betraf insbesondere die systematische Erhebung von Kompetenzen bzw. Kompetenzprofilen, die den zentralen Gegenstand der Untersuchung darstellten und für die ein operationalisierbares und empirisch erprobtes Konzept von Kompetenz bislang nicht vorgelegen hatte. Nach einer Re-Analyse einschlägiger Studien zur Kompetenzmessung haben wir für die Erhebung vier Kompetenzbereiche unterschieden, dies es später weiter auszudifferenzieren galt: Neben den in nahezu allen Konzeptionen und Studien zur beruflichen Kompetenz unterschiedenen Komponenten der *„Fachkompetenz“*, der *„Methodenkompetenz“* und der *„Sozialkompetenz“* wurde eine vierte Dimension berücksichtig, die als „Selbstkompetenz“ oder personale Kompetenz gefasst wird (vgl. u.a. Dehnbostel 2001; Frieling 1999; Reinmann-Rothmeier/Mandl 2001; Sonntag/Schäfer-Rauser 1993; Erpenbeck/Heyse 1999; Kauffeld 2000; Gairing 1999; Sonntag 1996; Arnold 1997). Diese vier Kompetenzbereiche werden in der Regel als voneinander abhängig und sich überschneidend dargestellt und beschrieben. Dennoch variieren die einzelnen Dimensionen und damit die Bestimmung dessen, was unter diesen Kompetenzaspekten verstanden wird, in der vorliegenden Literatur erheblich, so dass wir im Fol-

genden unsere Verwendung der Kompetenzaspekte und -dimensionen erläutern und begründen wollen:

(1) Unter *Fachkompetenzen* werden allgemein berufsspezifische Fertigkeiten und Fachkenntnisse verstanden (vgl. Sonntag 1996; Sonntag/Schäfer-Rauser 1993), die einen Beschäftigten in die Lage versetzen, eine Tätigkeit auszuüben, und deren Inhalte u.a. durch Ausbildungsrahmenpläne vorgegeben sind (vgl. Gairing 1999). Da sich berufsfachliche Qualifikationen und Kompetenzen zunehmend für Beschäftigte erweitern bzw. ausdifferenzieren (Überschneidung von Wissensgebieten/fachlichen Disziplinen), haben wir in Relation zu unseren Branchen und unserer Betriebsauswahl unterschiedliche fachliche Wissensgebiete (technisch-handwerkliches Wissen, betriebswirtschaftlich-kaufmännisches Wissen, naturwissenschaftliches und informationstechnologisches Wissen) unterschieden und deren Stellenwert in den Kompetenzprofilen zu bestimmen gesucht. Dieser Stellwert wurde als die nötigen Expertise auf diesem Gebiet definiert, wobei wir zwischen Expertenwissen, Grundkenntnissen und geringen/keinen Kenntnissen unterschieden.

(2) *Methodenkompetenzen* als erste Komponente der fachübergreifenden Kompetenzen bezeichnen in der Regel situations- und fachübergreifende, flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten zum Beispiel zur Problemstrukturierung oder Entscheidungsfindung (vgl. Sonntag 1996; Kauffeld 2000). Darüber hinaus werden z.B. die Planung, Kontrolle und Bewertung von Aufgaben, aber auch die Fähigkeit, Aufgaben methodisch kreativ zu gestalten, die Fähigkeit zum Umgang mit Informationen, die Denk- und Urteilsfähigkeit und die Fähigkeit zum systematischen und vernetzten Denken als Teil der methodischen Kompetenzen gefasst (vgl. u.a. Erpenbeck/Heyse 1999). In der Untersuchung wurden sie als Anforderungen an analytisches und vernetztes Denken, an konzeptionelle Fähigkeiten, an Abstraktionsvermögen, an Problemidentifizierung, -strukturierung und -lösung sowie an die Fähigkeit zum Umgang mit Informationen (Recherche, Selektion, Bewertung) operationalisiert. Ebenso wie die folgenden Kompetenzdimensionen bzw. -facetten wurden diese Anforderungen nach der Intensität erhoben, mit der sie in Arbeit und Beschäftigung

auftreten, wobei wir zwischen „immer“, „häufig“ und „selten/nie“ unterschieden haben.

(3) *Sozial-* oder besser *sozial-kommunikative Kompetenz* kann als die Fähigkeit und Bereitschaft beschrieben werden, „sich mit anderen, unabhängig von Alter, Herkunft, Bildung etc. verantwortungsbewusst auseinander zusetzen oder besser: zusammenzusetzen und sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, wie etwa Kommunikations-, Kooperations-, Team-, Konflikt-, Durchsetzungsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Delegation” (Strasmann/Schüller 1996, zit. nach Erpenbeck/Heyse 1999: 166). Auch bei dieser Komponente ist es sinnvoll, sie in ihren unterschiedlichen Facetten zu erheben. In der Untersuchung wurden neben der *Kommunikationsfähigkeit* (Kontaktfähigkeit, Fähigkeit, um Hilfe/Unterstützung fragen zu können; Vertretung eines eigenen Standpunktes; Informationsweitergabe), der *Kooperationsfähigkeit* (Fähigkeit zur Zusammen- und Gruppenarbeit; zur aktiven Mitarbeit und Durchsetzungsfähigkeit in Gruppen; Konfliktfähigkeit; Hilfsbereitschaft und Kollegialität) auch die *Fremdsprachkenntnisse* einbezogen.

(4) Als vierte Dimension beruflicher Handlungskompetenz wurde die *Reflexionskompetenz/Metakognition* konzipiert, die von einer Reihe von Autoren auch als personale bzw. Individual- oder Selbstkompetenz bezeichnet wird: Personale Kompetenz – „bislang durch ein Konglomerat an Zuordnungen gekennzeichnet” (Kauffeld 2000: 36) – umfasst etwa nach Erpenbeck/Heyse (1999: 157): „Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigenen Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.” Diese Kompetenzen sind nur schwer direkt zu erheben; sie wurden in der Untersuchung als auf Arbeit und lernen gerichtete Verhaltensanforderungen operationalisiert und nach *arbeits- und lernbezogenem Selbstorganisationsfähigkeit* unterschieden.

3. Durchführung der Untersuchung und Auswertung des Materials

Ein Analysekonzept wie das vorgelegte, das – unter Einbezug betrieblicher Strukturdaten – die qualitative Ausleuchtung von Betriebsfällen in allen hier interessierenden Aspekten anstrebt, stellt eine nicht unerhebliche Hypothek für die empirische Durchführung des Projekts dar. Diese Erfahrung, die nicht nur den reinen Betriebszugang, sondern auch die Möglichkeiten betrifft, das volle Erhebungsprogramm zu realisieren, haben wir in vielfältiger Wiese machen dürfen. Wenn man diese Erfahrungen auf einen Punkt bringen will, so bewegten wir uns häufiger als erwartet zwischen der Skylla betrieblicher Ablehnung der Erhebung und der Charybdis eines stark reduzierten Erhebungsprogramms. Um das Sample in der jetzigen Größe und Struktur überhaupt realisieren zu können, haben wir deshalb fallspezifisch Abstriche vom Erhebungsprogramm in Kauf nehmen müssen, was einerseits zu einer Konzentration auf unverzichtbare Kerne der Empirie, andererseits aber auch zu einer gewissen Disparatheit des empirischen Materials geführt hat. Oder anders ausgedrückt: Für manche Fälle bzw. Branchen haben wir eine besonders dichte Empirie vorliegen, für manche aber existieren Lücken, die wir auch im Rahmen der später erfolgten Präsentationen nicht alle haben schließen können. Da schließlich manche unserer Branchensamples eher klein ausfallen und wir die Betriebsauswahl innerhalb der Branchen nicht durchgängig an der realen Varianz der angesprochenen Output- bzw. Input-Merkmalen ausrichten konnten, war die Aussagekraft des erhobenen Materials in der Auswertungsphase noch einmal zu überprüfen. Insbesondere die Plausibilitätskontrollen fielen aufwendig aus. Betrachtet man das realisierte empirische Programm (vgl. Tabelle 1), so lässt sich folgendes festhalten:

– Insgesamt wurden im Projektverlauf 25 Betriebfallstudien abgeschlossen, die sich in etwa gleichmäßig auf den industriellen Sektor (Automobil- und Zulieferindustrie, Maschinenbau, Pharmaindustrie), auf den traditionellen Dienstleistungssektor (Handel, Banken, Versicherungen) sowie auf die wissensintensiven Dienstleistungen/Industrien (Unternehmensberatung, IT- und Multimediabranche, industrieinterne Entwicklungsdienstleistungen) verteilen.

– Über alle Betriebsfälle hinweg wurden insgesamt 163 Expertengespräche mit Vertretern von Management und Betriebsrat/Personalrat geführt, die zwischen ein und zwei Stunden dauerten. Aus der schriftlichen Befragung von Mitarbeitern haben wir insgesamt 555 auswertbare, d.h. vollständig oder doch weitgehend vollständig ausgefüllte Fragebögen erhalten.

Tabelle 1: Realisiertes Erhebungsprogramm nach Branchen

Branche(n)	**Betriebs-fallstudien**	**Experten-gespräche**	**Schriftlich befragte Mitarbeiter (auswertbare Fragebögen)**
Automobil- und Zulieferindustrie	**4**	**37**	**129**
Maschinenbau	**2**	**10**	**17**
Pharmaindustrie	**2**	**10**	**22**
Handel	**2**	**11**	**40**
Banken	**4**	**35**	**146**
Versicherungen	**4**	**22**	**86**
Unternehmensberatungen, IT-/Multimediabranche	**5**	**24**	**49**
Industrieinterne Entwicklungs-Dienstleistungen	**2**	**14**	**66**
Gesamt	**25**	**163**	**555**

Die hohe Zahl von Expertengesprächen und von auswertbaren Fragebögen soll gleichwohl nicht darüber hinwegtäuschen, dass insbesondere das Fragebogenmaterial für einzelne Fälle, in Sonderheit für einzelne Branchen schmal ausgefallen ist: Dies gilt zum einen für den Maschinenbau, in dem wir nur in einem Fall eine Befragung durchführen konnten und der Rücklauf der Fragebögen ausgesprochen zäh erfolgte. Dies gilt zum anderen für den Bereich der Unternehmensberatungen und IT- und Multimediaunternehmen, für die wir u.a. auf Drängen der Unternehmensleitungen die Mitarbeiterbefragung als Online-Befragung konzipiert hatten (die zur Zielgruppe gehörenden Mitarbeiter erhielten von uns ein Anschreiben mit einem Passwort, mit dem sich auf unserer Homepage einloggen und den Fragebogen beantworten konnten). Trotz mehrerer Erinnerungsschreiben und persönlicher Vorsprachen konnte hier nur eine im Schnitt schwache Beteiligung erreicht werden. (Die bei einer Online-Befragung stattfindenden

Prozesse der Selbst-Selektion wären sicherlich eine eigenen Studie wert.) Umgekehrt haben wir hohe Rücklaufquoten dort realisiert, wo die Befragung als „classroom“-Situation organisiert werden konnte. Dies war beispielsweise in Banken, Versicherungen, in einem der Handelsunternehmen und Betrieben aus der KFZ- und Zulieferindustrie der Fall.

Die Auswertung des Materials der Betriebsfallstudien erfolgte zunächst fall- und dann tätigkeitsfeldbezogen und in einem letzten Schritt feldübergreifend. Dies gilt sowohl für das qualitative als auch für das quantitative Material. Die Analyse des quantitativen Materials aus den standardisierten Beschäftigtenbefragungen erfolgte als mehrstufiger Prozess, der sich von der Grundauszählung von Einzelfragen über die Konstruktion komplexer Indizes für einzelne Gegenstandsbereiche bis hin zu bi- und multivariaten Analysen von Zusammenhängen erstreckte. Dort wo wir Indizes als Summenscores aus eigens entworfenen oder andern Orts erprobten Skalen verwendet haben, wurden die Skalen einer internen Konsistenzprüfung (nach Cronbach`s Alpha) unterzogen: diese Prüfung ergab für alle verwendeten Teil- und Gesamtindizes befriedigende bis gute Werte (Cronbachs Alpha zwischen 0,56 und 0,88; vgl. Tabelle 1 im Anhang). Aus den Beschäftigtenbefragungen heraus, haben wir vor allem folgende Indizes/Indikatoren konstruiert:

- Index zur *Lernförderlichkeit der Arbeit* insgesamt wie auch in den Sub-Dimensionen *Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung, Kooperationsintensität, Partizipationschancen* und *betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten* (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004);
- Index zu den Sub-Dimensionen fachübergreifender Kompetenzen wie *Analyse- und Problemlösefähigkeit, Selbstorganisationsfähigkeiten (von Arbeiten und Lernen) und sozial-kommunikative Fähigkeiten*;
- Index zur betrieblichen *Unterstützung der individuellen Weiterbildung* und zum *betrieblichen Wissenstransfer* (vgl. Anhang).

Die vergleichende Darstellung der Untersuchungsergebnisse über alle Tätigkeitsfelder hinweg erfolgt im Schlusskapitel (IV.). Im folgenden Kapitel III stellen wir die Ergeb-

nisse auf der Ebene der einzelnen Tätigkeitsfelder und Betriebsfälle vor. Um der Spezifik der Fallauswahl innerhalb der einzelnen Branchen gerecht zu werden, werden die Fälle im Tätigkeitsspektrum des Sektors/der Branche bzw. historisch in den Kompetenzentwicklungstraditionen dieses Feldes verortet.

III.1 Produktionsfacharbeit in der High-Tech-Fertigung von KFZ- und Zulieferindustrie

1.1. Einleitung

Ging es in der weiteren Vergangenheit um Fragen der Kompetenzentwicklung in der industriellen Produktion, dann standen die Entwicklungen der KFZ- und Zulieferindustrie in der sozialwissenschaftlichen Betrachtung immer an prominenter Stelle – gleichwohl unter unterschiedlichen Vorzeichen: In der Frühzeit industriesoziologischer Qualifikationsforschung stand diese Industrie eher für die Verschleuderung qualitativen Arbeitsvermögens. Zwar griff man schon damals auf einen Stamm gut qualifizierter Facharbeiter zurück und konnte im Bereich der gewerblich-technischen Erstausbildung auf moderne Konzepte mit Vorbildcharakter für Andere verweisen. Doch diese Facharbeiter wurden bis in die 80er Jahre hinein regelhaft in der „mittelbaren" Produktion, d.h. in Fachabteilungen des Werkzeug- und Vorrichtungsbaus sowie der mechanischen und elektrischen Instandhaltung eingesetzt. Produktionsarbeit war demgegenüber hoch arbeitsteilig organisiert und wirkte – soweit dort qualifizierte Mitarbeiter eingesetzt wurden – tendenziell dequalifizierend (Kern/Schumann 1970). Dieses Bild der „Kompetenzvernichtung" wurde erst mit der von Kern und Schumann in den 80er Jahren vorgestellten Studie um „neue Produktionskonzepte" und ihre Folgestudie „Trendreport Rationalisierung" erschüttert: Beide Studien zeigten, dass zumindest in den High-Tech-Bereichen der Automobil-Produktion, d.h. in den flexibel automatisierten Prozessen der Aggregate-Produktion, des Rohbaus und der Lackierung zunehmend ein Organisationskonzept griff, dass auf die breite Nutzung und Weiterentwicklung qualifizierten Arbeitsvermögens in Gestalt des industriellen Produktionsfacharbeiters setzte (Kern/Schumann 1984, Schumann u.a. 1994). Diese Interpretation wiederum ist in den Folgejahren unter Hinweis auf gegenläufige technische und organisatorische Konzepte in Zweifel gezogen worden (Springer 1999).

Vor diesem Hintergrund sind die drei der vier Fallstudien aus der KFZ- und Zulieferindustrie angesiedelt, die im Weiteren vorgestellt werden[1]: Bei dem *Betrieb A* handelt es

1 Der hier nicht weiter betrachtete Betrieb D ist ein Zulieferer für Rohmaterialien und Halbzeuge, der allerdings nicht nur die Automobilindustrie zu seinen Kunden zählt, sondern die gesamten Metall verarbeitenden Wirtschaftszweige.

sich um ein Aggregate-Werk eines deutschen Automobilherstellers, in dem vor allem Getriebe und Abgasanlagen in einer weitgehend hoch automatisierten Fertigung hergestellt werden. Der *Betrieb B* ist ebenfalls ein Aggregate-Werk, das zu einem anderen deutschen Automobilkonzern gehört und Endmontage-Werke des Mutterkonzerns mit Achsen und Getrieben versorgt. Auch diese Produktion ist in weiten Teilen hoch automatisiert. Der *Betrieb C* schließlich ist wie A und B ein Aggregathersteller, der zu einem außerhalb der Automobilbranche angesiedelten deutschen Industriekonzern gehört, unter diesem Dach eigenständig und weltweit operiert und verschiedene Kunden aus der Automobilindustrie mit Motorkomponenten (Motorblöcke, Kolben) aus seiner hoch automatisierten Fertigung beliefert.

1.2. Produktionsbezogene Reorganisation auf dem Hintergrund veränderter Wettbewerbsbedingungen

In jedem der von uns untersuchten Betriebe hat man es – seitdem die vereinigungsbedingte Sonderkonjunktur der Automobilindustrie Mitte/Ende der 90er Jahre ausgelaufen ist – mit einer zugespitzten Wettbewerbssituation zu tun: Um in einem weitgehend stagnierenden Gesamtmarkt Marktanteile zu sichern und auszubauen, tragen die Endhersteller den vielfältigen, sich weiter ausdifferenzierenden Kundenwünschen durch Diversifizierung der Produktpalette (neue Modellangebote) Rechnung. Dabei werden nicht nur immer schneller neue Modelle auf den Markt gebracht, sondern auch die noch laufenden Modelle permanent überarbeitet. Hierbei handelt es sich selten um ein reines „Facelifting“ (oberflächliche Veränderungen an der Karosserie); häufiger führt die Überarbeitung zu Veränderungen der Fahrzeuggeometrie und der Aggregattechnologie (z.B. Getriebetechnik). Die sich beschleunigende Innovationsdynamik kann freilich immer weniger auf die Fahrzeugpreise abgewälzt werden; aufgrund der ohnehin schon seit den 90er Jahren bestehenden, beachtlichen Überkapazitäten der Automobilindustrie ist der Druck auf Preise, Qualitätsstandards und Lieferfähigkeit („Just-in-Sequence“) erheblich gestiegen und führt zu immer schnelleren Spiralen von Kostensenkungsprogrammen in den Konzernen. Der damit auf die unternehmensinternen und -externen Werke bzw. Betriebe, insbesondere die Zulieferer von Teilen und Aggregaten in der letzten Zeit wirkende Kostendruck hat dadurch offenbar noch einmal deutlich zugenommen.

Auf die drei von uns untersuchten Aggregatewerke schlagen die angesprochenen Veränderungen der Markt-, Produkt- und Wettbewerbsbedingungen nach Angaben ihres Top-Managements (Werk- bzw. Produktionsleitung) in mehrfacher Weise durch: Zum einen muss die sich beschleunigende Innovationsdynamik intern aufgefangen und verarbeitet werden. Zum anderen muss dies tendenziell kostenneutral geschehen: Sowohl für den Betrieb A wie auch den Betrieb B geht es heute darum, ihre Position als interner Zulieferer für die Endmontagewerke gegenüber der externen, insbesondere aber auch gegenüber der konzerninternen Konkurrenz zu sichern und gegebenenfalls auszubauen. Dies gilt explizit für den *Betrieb A,* dessen Mutterkonzern aufgrund einer in den 90er Jahren betriebenen aggressiven Übernahmepolitik insbesondere in Ost- und Südeuropa eine ganze Reihe von Fertigungsstandorten besitzt, die in der Lage sind, zumindest einen Teil der von Betrieb A produzierten Aggregate zu liefern. In der von der Konzernmutter geförderten Standortkonkurrenz hat A damit zu kämpfen, dass die internen Konkurrenten ein durchgängig niedrigeres Lohniveau von zum Teil hochqualifizierten und -motivierten Belegschaften nutzen können. Nicht viel anderes geht es dem *Betrieb B:* Dort wurden durch eine einige Jahre zurückliegende Fusion mit einem anderen Automobilbetrieb zusätzliche Produktionskapazitäten und damit auch interne Konkurrenten in den Konzern integriert, die jetzt untereinander um neue Aufträge konkurrieren. Etwas, aber nicht grundsätzlich anders sieht das Top-Management von *Betrieb C* die eigenen Lage: Soll die Produktion am derzeitigen Standort eine auch nur halbwegs dauerhafte Perspektive haben, so muss man für neue Aufträge der Automobilkonzerne nicht nur Angebote zu reduzierten Preisen vorlegen, sondern bei der unternehmensinternen Vergabe die ganze Reihe neuer Fertigungsstätten in Südosteuropa bei den Kosten ausstechen.

Alles in allem befindet sich nach Auskunft seines Top-Managements keiner der Untersuchungsbetriebe in einer Situation, in der bestehende Umsätze und Erträge auch mittelfristig gesichert sind und man mit etwas Muße Ausschau nach neuen, ertragsstarken Märkten halten kann. Noch am sichersten wähnt sich der *Betrieb B,* der im Verlauf der letzten Jahre eine Reihe umsatzstarker konzerninterner Aufträge aus der jüngsten Fahrzeuggeneration an Land gezogen hat, so dass man mit vergleichsweise großer Planungssicherheit, was die Auslastung von Produktion und Personal anbelangt, nach vorne schauen zu können glaubt. Von einer solchen Situation sieht sich das Management von *Betrieb A* ein ganzes Stück weit entfernt. Selbst wenn man dort davon ausgeht, dass

man bei zwei der wichtigsten Produkte die Kern-Kompetenz für den gesamten Konzern besitzt, gilt die Situation des Werks seit ein paar Jahren als deutlich angespannt. Dies liegt nicht allein daran, dass die Produktion jedes neuen Aggregats vom Mutter-Konzern weltweit zu Zielkosten ausgeschrieben und vorrangig nach Kostenkriterien (Produktions- einschließlich nötiger Investitionskosten) vergeben wird (mit diesem Problem hatte und hat auch Betrieb B zu kämpfen). Diese Kostenvorgaben sind jedoch nicht nur bindend, sondern werden indirekt durch Konzernvorgaben für jährliche Produktivitätssteigerungen (6,8% für das ganze Werk) weiter nach unten gedrückt. Nicht ganz so sicher wie das Management von B, aber auch nicht so pessimistisch wie die Verantwortlichen von A gibt sich das Top-Management von *Betrieb C*: Auch wenn man sich dort mit rigiden Zielkostenvorgaben seiner Kunden konfrontiert sieht, verweist man auf das eigene spezifische Fertigungs- und Entwicklungs-Know-how und den darauf gegründeten Geschäftserfolg: So und nur so sei es in den vergangenen Jahren immer wieder gelungen, neue Kunden bzw. Neuaufträge von Kunden für die nächste Fahrzeuggeneration zu erhalten. Allerdings – so einschränkend der Werksleiter – „habe man mit einem massiven Preisverfall bei Standardprodukten“ und der Tatsache zu kämpfen, dass „komfortable Margen, die durch einen Vorsprung bei Neuentwicklungen durchaus zu erzielen sind, schon nach kurzer Zeit schrumpfen“ und man auch bei solchen Neuentwicklungen mit Kostensenkungsansprüchen der Kunden konfrontiert wird.

Um sich in dieser Situation behaupten zu können, hat man in den drei Aggregate-Werken in den letzten Jahren umfangreiche Maßnahmen der Restrukturierung von Betriebs- und Arbeitsorganisation eingeleitet bzw. weiter fortgeführt und hierbei im Großen und Ganzen auf das gleiche Set an Maßnahmen zurück gegriffen (vgl. Tabelle 1):

Innerhalb der *Betriebsorganisation* bildete in den letzten Jahren der *Aufbau (Betrieb A) bzw. Ausbau (Betriebe B und C) einer eigenen Serienentwicklung* für die Hauptprodukte einen ersten wesentlichen Schwerpunkt: Von dem Auf- und Ausbau der FuE-Kapazitäten verspricht sich das Management aller drei Werke, den jeweiligen Standort im Konzernverbund durch die Anlagerung von Know-how- und wertschöpfungsintensiven Abschnitten der Prozesskette im internen und externen Wettbewerb zu stärken. Über das Schließen der Prozesskette von der Entwicklung bis zur Auslieferung des fertigen Produkts (Systemlieferant) will man die Kontrolle über den gesamten Leistungsprozess erlangen. Unterstützt wird dies durch eine entsprechende Budgetierungspolitik der Kon-

zernzentrale. Insgesamt erhofft man sich von dieser Strategie mehr Flexibilität auf dem Weg, die Zielkosten zu erreichen – bei gleichzeitiger Sicherung hiesiger Fertigungs- und Montageumfänge. Bestandteil dieser Strategie ist in allen Fällen ein *flexibles Out- und In-Sourcing*, bei dem Teilprozesse mit hohem Lohnkostenanteil und geringem Prozess-Know-how ausgegliedert, Arbeiten mit hohem Wertschöpfungsanteil hereingenommen und die logistischen Kosten optimiert werden. Während jedoch die Betriebe A und B solche Prozesse an externe Lieferanten auslagern, läuft die Politik im Betrieb C darauf hinaus, diese Aufgaben gleich an ausländische Fertigungsstätten zu vergeben.

Tabelle 1.1: Reorganisationsmaßnahmen in der Betrieben A, B und C nach Dimensionen der Restrukturierung

Dimensionen der Restrukturierung/Maßnahmen	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Betriebsorganisation			
- Aufbau eigener Entwicklungskapazitäten	+	+	+
- Flexibles In- und Outsourcing	+	+	(+)
- Dezentralisierung (Bildung selbständiger Betriebseinheiten in der Produktion)	+	+	+
Arbeitsorganisation			
- Installation von Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen	+	+	+
- Funktionsintegration mit Gruppenarbeit		+	+
- Durchgängige Zielvereinbarungsprozesse	+	+	(+)
- Standardisierung der Arbeitsabläufe	+	+	+
- Reduzierung des Automationsgrades	+	+	
- Erhöhung des Automationsgrades			+
- Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle	+	+	+

Legende: + = Maßnahme eingeführt (+) = Maßnahme teilweise eingeführt

Ein dritter Schwerpunkt – allerdings nicht der jüngeren Zeit – liegt in der *Dezentralisierung der Fabrikorganisation*: Alle drei Betriebe haben ab Mitte der 90er Jahre die Produktion in nach Produktgruppen (Aggregaten) gegliederte, kostenverantwortliche Betriebseinheiten mit eigenen Funktionen der Instandhaltung, Qualitätssicherung und Logistik (+dazugehörigem) Personal aufgeteilt; diese Betriebseinheiten firmieren unter so unterschiedlichen Namen wie „Costcenter“ (Betriebe A und B) oder „Fraktale“ bzw. „Mini-Fabriken“ (Betrieb C). Die jeweiligen Einheiten decken dabei sowohl maschinelle Bearbeitungs- als auch Montageumfänge ab, die zur Herstellung des Aggregats benötigt werden.

Im Bereich der *Arbeitsorganisation* ist das Bild insgesamt etwa weniger einheitlich: Übereinstimmung zwischen allen Betrieben besteht bei den Maßnahmen, die in der großen Bereichen der Automobilindustrie inzwischen den Standard darstellen und unter dem Begriff des „ganzheitliches Produktionssystems“ im Verlaufe der letzten Jahre sukzessive auf den Weg gebracht werden. Dieses System zielt in hohem Maße auf eine standardisierte und reibungslose Produktionsorganisation mit sicheren Prozessen, störungsfreier Produktion und effizienten Abläufen bei möglichst geringer Komplexität. Unter der Vielzahl an eingeführten Maßnahmen oder Modulen, die hierzu rechnen, wurden uns in den Expertengesprächen als die Wichtigsten benannt:

- *Die Einführung oder der Ausbau von Gruppenarbeit* mit Elementen der Selbstorganisation (gewählte Sprecher, Gruppengespräche) und der Aufgabenintegration (Rücknahme produktionsinterner vertikaler Arbeitsteilung, Integration indirekter Aufgaben in die Gruppen);
- *Installation von Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen* auf allen Ebenen und in allen Bereichen (Ideenmanagement, KVP, Kaizen);
- *Durchgängige Zielvereinbarungsprozesse* (von der Werksleitungs- bis hinunter zur Beschäftigtenebene) mit Vereinbarungen zur *Produktivität* (z.B. Gutstück pro Mitarbeiter), zur *Arbeitssicherheit* (Unfallstatistik), zu *Kosten* (Gesamtbudget- oder produktbezogen) sowie zu *Qualifizierungszielen* (gruppenbezogen oder individuell); sowie
- *Standardisierung der Arbeitsabläufe über Visualisierung* (z.B. Kennzeichnung von Behältern und Wegen, Erstellung von Arbeitsblättern für Tätigkeiten).

Diese arbeitsorganisatorischen Ansätze, die im Großen und Ganzen nicht nur zu einer Verbreiterung der Tätigkeitsprofile von Produktionsarbeit führen, sondern auch die qualifikatorischen Anforderungen der Arbeit verändern, sind in allen drei Betrieben verfolgt worden. Ebenfalls gemeinsam ist den Betrieben die Einführung *flexibler Arbeitszeitmodelle*, mit denen man Auslastungsschwankungen der Produktion kostengünstig aufzufangen sucht.

Unterschiede im Bereich der Arbeitsorganisation betreffen den Einsatz von Automationstechnik: Während der *Betrieb C* in der Produktion eine klare *Automatisierungsstrategie* verfolgt und über eine komplette Verkettung komplexer Fertigungs- und

Prüfmaschinen einen durchgehenden Fertigungsfluss (vom Rohteil bis zum fertigen Aggregat) realisiert hat, haben die Unternehmen A und B eher den entgegengesetzten Weg eingeschlagen: Um die Flexibilität der Produktionsprozesse einerseits zu erhöhen wie auch andererseits ihre Störanfälligkeit zu verringern, wird in besonders komplexen Prozessabschnitten der *Automationsgrad* gezielt *reduziert* – wie etwa in den Aggregat-Montagen. Diese Perspektive ist insbesondere im Betrieb A verfolgt worden, spielt aber auch im Unternehmen B eine Rolle.

1.3. Die Auswirkungen der Reorganisation auf die Tätigkeits- und Anforderungsprofile in der Produktion

Selbst wenn von einer Standardisierung betrieblicher Abläufe und der Verringerung produktionstechnischer Komplexität – wie dies in den Fällen A und B gegeben ist – tendenziell negative Effekte auf das Anforderungsprofil von Produktionsarbeit ausgehen: Nach den oben beschriebenen Ansätzen betriebs- und arbeitsorganisatorischer Restrukturierung war insgesamt sowohl eine Verbreiterung der Tätigkeitsprofile als auch eine erhebliche Veränderung in den Anforderungsprofilen in allen Betrieben zu erwarten. Diese Erwartung wurde sowohl durch die durchgeführten Kurzanalysen von Arbeitsplätzen wie auch durch die Vorgeschätzteneinschätzungen zu den Anforderungsprofilen der Produktionsarbeit in den drei Betrieben bestätigt.

Zwar unterscheidet man innerhalb der High-Tech-Produktion (hochautomatisierte Aggregat-Fertigung mit verketteten Fertigungslinien und teil-verketteten Montagelinien) des *Betriebs A*[2] im Rahmen der produktionsinternen Arbeitsteilung offiziell zwischen (produzierenden) Instandhaltern, Maschinen-/Anlagenführern, Maschinen-/Anlagenbedienern sowie Monteuren. Gleichwohl ist diese Arbeitsteilung durch das Gruppenarbeitskonzept insofern aufgebrochen worden, dass die Gruppe nun insgesamt für die Aufrechterhaltung einer störungsfreien Produktion zuständig ist. Damit bleiben zwar prinzipiell die unterschiedlichen Schwerpunkte der verschiedenen Tätigkeiten – Reparaturaufgaben bei Instandhaltern, Umrüsten von Anlagen bei den Anlagenführern, Werk-

2 Wie in den anderen Betrieben existieren hier auch noch Produktionsbereiche mit einem deutlich geringerem Automationsgrad; in diesen steht ein nicht unerheblicher Anteil von (unverketteten) „Stand-alone-Maschinen“ mit jeweils eigenem Maschinenpersonal und es gibt auch noch vereinzelte sowie manuelle (Schweiß-)Arbeitsplätze.

stückwechsel bei den Bedienern – erhalten, vermischen sich aber in der Realität: Auch die Bediener rüsten heute häufig Maschinen um und übernehmen Wartungsaufgaben an den Maschinen bzw. Anlagen. Ergänzend zu dieser „Verflüssigung“ der Grenzen zwischen unterschiedlichen „direkten“ und „indirekten“ Produktionsaufgaben, die auf ein insgesamt breiteres Profil bei der Kerntätigkeit des Produzierens verweisen, treten neue Aufgaben der individuellen und kollektiven Selbstorganisation wie auch der Problemlösung hinzu, die im Gruppenarbeitskonzept einerseits und andererseits in der Übertragung von Aufgaben der Prozessoptimierung (Verbesserung der technischen und organisatorischen Abläufe) an die Produktionsmannschaften begründet sind.

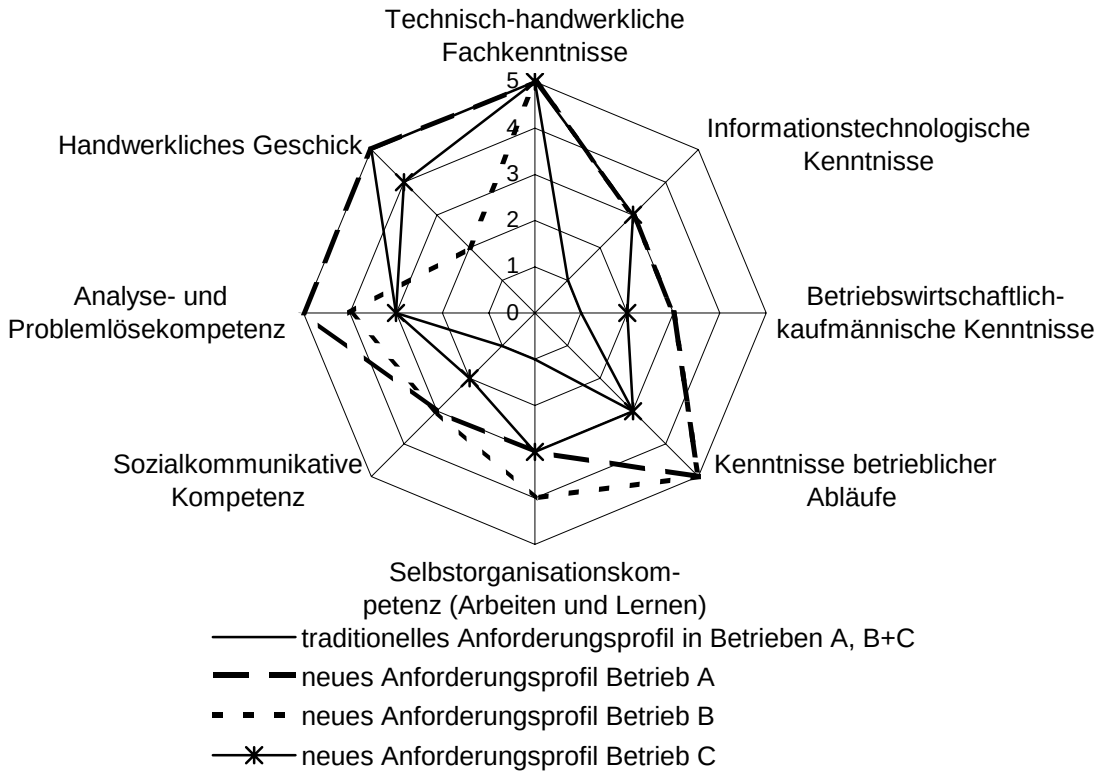
Vor diesem Hintergrund bleiben von den klassischen Kompetenzdimensionen des Facharbeiters zwar sowohl technisch-handwerkliches Wissen als auch handwerkliches Geschick weiterhin auf hohem Niveau gefragt – dies spiegelt sich auch in der Einschätzung der Vorgesetzen wieder (vgl. Abb. 1.1). Dennoch scheinen gegenüber früher sowohl neue Fachkenntnisse als auch fachübergreifende Kompetenzen an Bedeutung zu gewinnen: Die informationstechnische Durchdringung sowohl der eigentlichen Produktionstechnologie (Steuerungen) als auch EDV-basierte Produktionsplanungssystem erfordern zumindest Grundlagenwissen im Bereich der Informationstechnologie, die Konfrontation der Gruppen mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlensystemen kaufmännisches Basiswissen. Von einem früher eher mittleren auf ein tendenziell hohes Niveau der Intensität gestiegen sind die Anforderungen an die auf den Gesamtzusammenhang technisch-organisatorischer Prozesse gerichteten Wissensqualifikationen. Optimierungsprozesse bedürfen nicht nur ausgeprägter Analyse- und Problemlösekompetenz, sondern auch einer intimen Kenntnis betrieblicher Abläufe und Zusammenhänge; nur so lässt sich gewährleisten, dass die in einem bestimmten Abschnitt vorgenommenen Optimierungen nicht zu lasten nachgelagerter Prozesse laufen. Gegenüber früher gewonnen haben auch die Bedeutung sozial-kommunikativer und Selbstorganisationsfähigkeiten (Arbeiten und Lernen) im Arbeitsprozess. Hier macht sich der direkte Einfluss des Gruppenarbeitskonzepts wie auch von Dezentralisierungsprozessen bemerkbar: Die Produktions-Mitarbeiter müssen heute sich viel stärker als früher untereinander über Arbeitsplanung abstimmen, Perspektiven und Probleme von Verbesserungsprozessen dialogisch-kritisch erörtern und (bei neuen Teilen, bei Varianten oder Veränderungen der Produktionstechnologie) die Aneignung des benötigten Wissens sicherstellen.

Ein sowohl in der Tendenz als auch in der Ausprägung fast identisches Bild des Anforderungsprofils von Produktionsfacharbeit in der High-Tech-Fertigung zeigt sich beim *Betrieb B.* Unterschiede liegen hier in einer deutlich niedrigeren Bewertung der Anforderungen an das handwerkliche Geschick der Mitarbeiter sowie darin, dass die Intensität im Bereich der Selbstorganisationsfähigkeiten etwas höher und die Intensität im Bereich Analyse- und Problemlösekompetenz etwas niedriger eingeschätzt werden, als von den Managern in Betrieb A (vgl. Abb. 1.1). Verantwortlich für diese Unterschiede auf der Anforderungsebene dürfte vor allem dreierlei sein: Zum einen ist die produktionsinterne Arbeitsteilung im Betrieb B deutlich stärker zugunsten eines Tätigkeitsprofils aufgelöst, in dem Einrichtungs-, Bedienungs- und Instandhaltungsaufgaben miteinander vermischt sind und der Gewährleistung einer kontinuierlichen Produktion dienen; damit ist der Leistungsbeitrag des Produktionsfacharbeiters sehr stark durch das manuelle Geschick von Eingriffen an der Anlage geprägt. Zum anderen handelt es sich im Fall von B um Produkte und Produktionsprozesse, deren Neuanlauf schon etwas zurückliegt und die Verbesserungsmöglichkeiten schon stärker ausgereizt sind. Schließlich ist Gruppenarbeit in diesem Betrieb vergleichsweise breitflächig eingeführt; dies schlägt auf die Selbstorganisationsfähigkeiten durch.

Auch das Anforderungsprofil der Produktionsfacharbeit im *Betrieb C* deckt sich in der Tendenz mit dem der aus den beiden anderen Betrieben: Allerdings weist es gerade bei den Anforderungen an die fachübergreifenden Kompetenzen – legt man die Vorgesetztensicht zugrunde – ein Intensitätsniveau aus, das unter dem der Vergleichsbetriebe liegt. Dies gilt insbesondere für die Analyse- und Problemlösekompetenz, für die sozialkommunikativen Fähigkeiten und für die Kenntnisse betrieblicher Abläufe. Nun wird man die Vorgesetztensicht, in die immer auch ungeprüfte Annahmen und subjektive Wünsche eingehen, sicherlich nicht überbewerten dürfen. Doch in der Tendenz decken sich diese Einschätzungen mit von uns vorgenommenen Kurzbeobachtungen an Produktionsarbeitsplätzen des Betriebs C: Zwar ist hier die Aufhebung der produktionsinternen Arbeitsteilung zwischen Einrichtern und Bedienern – zumindest offiziell – noch einmal weiter fortgeschritten als in den anderen beiden Betrieben und haben die Automatisierungsprozesse anfänglich in erheblichem Umfang zu Verbesserungsaktivitäten, bei denen die Produktionsarbeiter ihren Beitrag leisteten, geführt. Aktuell aber sind diese Prozesse weitgehend „durchoptimiert“ und es wird kein kontinuierlicher Optimierungsbeitrag mehr erwartet. Dies hängt auch damit zusammen, dass solche „laufenden Beiträge“

eher durch die Spezialisten aus der dezentralen Instandhaltung erbracht werden, die eben nicht Bestandteil der „Gruppen“ sind und demzufolge separiert von der Produktion den Verbesserungsaufgaben nachgehen.

Abbildung 1.1: Traditionelles und neues Anforderungsprofil für den Produktionsfacharbeiter nach Qualifikationsdimensionen (Vorgesetztenauskunft); 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



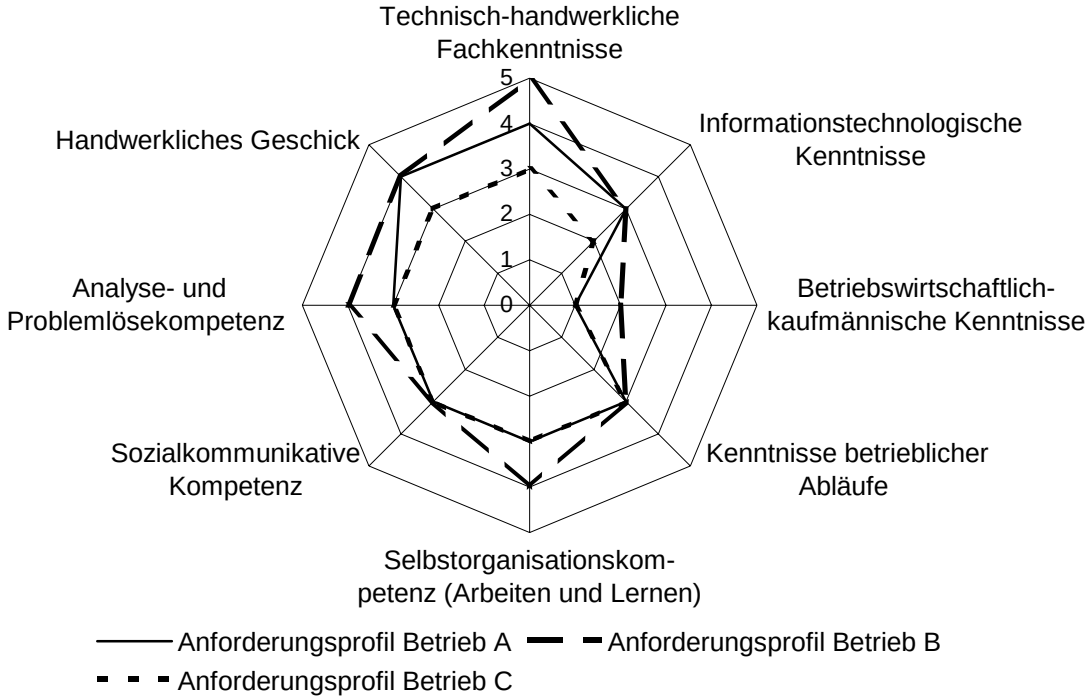
Halten wir fest: Die Veränderungen in den Tätigkeits- und Anforderungsprofilen der Produktionsarbeit in der betrachteten High-Tech-Fertigung von Aggregaten verweisen auf einen Qualifikationswandel, der sich in einer gegenüber früher gestiegenen Bedeutung des Fachwissens aus angrenzenden Gebieten (informationstechnische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse) sowie fachübergreifender Kompetenzen äußert. Die traditionelle fachliche Wissensbasis – technisch-handwerkliche Expertenkenntnisse – verbreitert sich; verlangt werden nunmehr auch Grundlagenkenntnisse auf kaufmännischem und informationstechnischem Gebiet. Im Bereich der fachübergreifenden Kompetenzen verliert handwerkliches Geschick – unterschiedlich stark – an Bedeutung. In allen anderen Dimensionen sind die Kompetenzanforderungen gestiegen, deutlich stär-

ker als früher fallen nun Analyse- und Problemlösekompetenz, Kenntnisse betrieblicher Abläufe, sozial-kommunikative und Selbstorganisationsfähigkeiten ins Gewicht.

Die hier vorgestellten Tätigkeits- und Anforderungsprofile stellen so etwas wie die möglichen Fluchtpunkte für das Arbeitshandeln der Beschäftigten dar, auf die die betriebliche Organisation abzielt. Dies hängt mit dem Doppelcharakter heutiger betrieblicher Organisation zusammen: Zu Zeiten einer eng arbeitsplatzbezogenen Zuweisung von Aufgaben definierte sie die Minimalanforderungen der Arbeit, die zugleich auch die Maximalanforderungen waren. Heute gibt die Organisation zwar immer noch einen in der Alltagspraxis zu bewältigenden Minimalrahmen von Anforderungen vor. Zugleich löst sie sich jedoch aus dem engen Funktions- und Arbeitsbezug einzelner Arbeitsplätze und definiert – kollektiv adressiert – Maximalanforderungen, die nicht zwingend durch den einzelnen Mitarbeiter eingelöst werden müssen. Zwischen Minimum und Maximum existiert damit eine „Grauzonen“ von Spielräumen für eine eigensinnige Interpretation der Arbeitsaufgabe. Legt man die Wahrnehmung der Beschäftigten über die Intensität der Kompetenzanforderungen zu Grunde, dann werden in den Betrieben diese Grauzonen doch recht unterschiedlich gefüllt. (Abb. 1.2):

Sowohl im *Betrieb B* als auch im *Betrieb C* stimmt das von den Produktionsarbeitern entworfenen Anforderungsprofil weitgehend mit dem überein, das ihre Vorgesetzten (im Sinne eines Maximalkatalogs) entworfen haben: Zwar gibt es in beiden Fällen kleiner Abweichungen, die vor allem die Bedeutung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse betrifft und darauf verweisen, dass diese im Arbeitsalltag eine eher marginale Rolle spielen. Ansonsten aber gibt es sowohl bei den erforderlichen fachlichen Kenntnissen, als bei den Anforderungen an die fachübergreifenden Kompetenzen keine Differenzen zur Vorgesetztensicht, die ins Auge springt – mit einer Ausnahme: Im Fall des Betriebs C werden nach Auskunft der befragten Mitarbeiter im Durchschnitt technisch-handwerkliche Fachkenntnisse abverlangt, die im Bereich des Grundlagenwissens liegen; intensive Kenntnisse wären demnach dort nicht erforderlich.

Abbildung 1. 2: Kompetenzanforderungsprofil Produktions(fach)arbeiter in den Betrieben A, B und C (Selbstauskunft); N=129, 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



Nach ihrer Selbstauskunft werden den Produktionsfacharbeitern des *Betriebs A* die vorbezeichneten relevanten Kompetenzen in fast allen Dimensionen in geringerer Intensität bzw. auf geringerem Kenntnisniveau abverlangt als dies das von den Vorgesetzten entworfene und durch unsere Kurzanalysen bestätigte Anforderungsprofil wiedergibt. Besonders ausgeprägt sind die Differenzen bei den Analyse- und Problemlösekompetenzen sowie den Kenntnissen betrieblicher Abläufe, jenen Komeptenzfacetten also, die insbesondere bei Aufgaben der Prozessverbesserung und -optimierung ins Spiel kommen.

Wie kommt es zu diesen – sowohl für den Betrieb A wie auch den Betrieb C – eher überraschenden Ergebnissen? Wir werden diese Frage im nächsten Abschnitt wieder aufnehmen.

1.4. Personalwirtschaft, Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung

Blicken wir kurz zurück: Bei einer im Großen und Ganzen starken Einheitlichkeit der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen produktionsbezogener Restrukturie-

rung ist eine allgemeine Entwicklung innerhalb der High-Tech-Produktion unserer Betrieb A, B und C zu beobachten, bei der die Tätigkeitsprofile der Produktionsarbeiter breiter gefasst werden und sich die Anforderungsprofile aufgrund komplexerer Aufgabenstellungen deutlich verändert haben: Produktionsfacharbeit heute ist immer weniger allein durch die Kombination technisch-handwerklicher Kenntnisse und handwerklichem Geschick geprägt, sondern bedarf erweiterter fachlicher Kenntnisse aus dem Gebiet der Informationstechnologie wie auch dem der Betriebswirtschaft, selbst wenn diese Kenntnisse über Grundlagenwissen nicht hinausreichen. Noch deutlicher wird die Umakzentuierung bei den fachübergreifenden Kompetenzen: Hier gewinnen Wissens- und Reflexionsqualifikationen (Problemlösefähigkeiten, sozial-kommunikative Kompetenzen, Selbstorganisationsfähigkeiten) an Gewicht. Die von den Beschäftigten entworfenen jeweiligen durchschnittlichen Anforderungsprofile von Produktionsarbeit geben diese Entwicklungen im Grunde ebenfalls wieder, zeigen aber auch, dass in ihrer Wahrnehmung der Anforderung durchaus beträchtliche Differenzen zu dem Profil bestehen, dass von den Vorgesetzten entworfen wird. Diese Differenzen sind besonders ausgeprägt im Betrieb A, lassen sich aber – bezogen auf die Bedeutung von fachlicher Expertise – auch im Betrieb C finden. Will man sich auf die Suche nach Ursachen für diese Unterschiede begeben, macht es Sinn, sich die vier Felder (externe Rekrutierung und Einarbeitung, Ausbildung, organisierte Weiterbildung, lernförderliche Gestaltung der Arbeit) genauer anzusehen, auf denen die Betriebe Einfluss auf die Kompetenzstruktur ihrer Mitarbeiter, auf ihre Motivationen, auf ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ausüben können.

Gemeinsam ist allen drei Betrieben, dass sie den gesamten Kompetenzentwicklungsprozess vor dem Hintergrund eines allgemeinen längerfristigen Personalabbaus haben betreiben müssen (vgl. Tabelle 1.2): Besonders gravierend war dies beim Betrieb C, der heute nur noch etwa 60% des Personals von Mitte der 90er Jahre aufweist und selbst in den letzten drei Jahren nicht umhin kam, seinen Personalstamm um ca. 5% zu verringern und hierbei auch auf betriebsbedingte Kündigungen zurückzugreifen. Nicht ganz so gravierend war der Personlabbau beim Betrieb A, der hierfür die natürlichen Fluktuationsprozesse nutzen und in den letzten drei Jahren seinen Personalstamm fast konstant halten konnte sowie zumindest einen kleinen Spielraum für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter besaß. Noch einmal mehr Spielraum hatte der Betrieb B; der Abbau vollzog sich dort überwiegend als zeitlich befristete Versetzung von Mitarbeitern in ein anderes

Werk des Mutterkonzerns und ließ insgesamt einen etwas größeren Spielraum für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Tabelle 1.2: Aktuelle Belegschaftsstrukturen in den Betrieben A und C und ihre Entwicklung im Zeitraum 1999 bis 2004

	Betrieb A		Betrieb C	
Belegschaftsstrukturelles Merkmal	In % der Gesamt-belegschaft	Entwicklung 1999-2004	In % der Gesamt-belegschaft	Entwicklung 1999-2004
Art des Arbeitseinsatzes				
Führungskräfte/hochqualifizierte Angestellte	8%	+	6%	0
Fachangestellte	26%	0	21%	0
Facharbeiter	33%	+	44%	+
Un-/Angelernte	33%	-	29%	-
Art des Arbeitsvertrages				
Vollzeitbeschäftigte (ohne befristet oder geringfügig Beschäftigte)	95%	0		-
Teilzeitbeschäftigte (ohne geringfügig oder befristet Beschäftigte)	4%	+		+
Geringfügig Beschäftigte (mit im Jahresdurchschnitt weniger als 15 Stunden pro Woche)	0%	0	0%	0
befristet Beschäftigte	0%	-	1%	+
Leiharbeiter	1%	-	1%	0
Honorarkräfte/ Freie Mitarbeiter	0%	0	0%	0
Praktikanten	0%	0	0%	0
Nach Funktionsbereichen				
Verwaltung/Fachabteilungen	29%	+	47%	0
Produktion	71%	-	53%	-
Gesamtbelegschaft	100% (n=15.000)	-	100% (n=1.225)	-

Legende: + = zugenommen, 0 = gleich geblieben, - = abgenommen.

Unter diesen Voraussetzungen hat in keinem der Betriebe *externe Rekrutierung* für den Bereich der Produktion eine Rolle gespielt (vgl. Tabelle 1.3), da man die jeweiligen, durch natürliche Fluktuation hervorgerufenen Spielräume fast durchgängig durch die Rekrutierung von Jungfacharbeitern aus der eigenen Ausbildung ausgefüllt hat. In den – nach Auskunft der Personalleiter – wenigen Fällen, in denen man doch vom externen Markt einstellte, haben die Unternehmen die gleiche Marschroute verfolgt: Eingestellt wurden nur Bewerber mit einer einschlägigen, d.h. Metall- oder Elektroausbildung. Gleichwohl verbindet sich mit dem Prozess rückläufiger bzw. stagnierender Beschäftigung in der Produktion zumindest in den Betrieben A und C ein Personalumbauprozess von erheblichen Ausmaßen: Während Un- und Angelernte überproportional die beiden

Unternehmen verließen und dementsprechend ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft auf heute 33% (Betrieb A) bzw. 29% (Betrieb C) fiel, erhöhte sich der Facharbeiteranteil auf 33% (Betrieb A) bzw. 44% (Betrieb B). Innerhalb der Produktion, vorzugsweise in deren High-Tech-Bereichen hat man es daher inzwischen teilweise mit reinen Facharbeiterpopulationen zu tun. So sind bei Betrieb C nach Angaben des Werkleiters in der Großserien-Produktion „zu 90 Prozent Facharbeiter beschäftigt".

Tabelle 1.3: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung in den Kfz-Unternehmen

Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung		Unternehmen/Betrieb		
Feld	Formen	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Externe Rekrutierung (+Einarbeitung)	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	(+)	(+)	(+)
	systematische Einarbeitung			
Ausbildung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus	+		
	Entspezialisierung des Ausbildungsangebots	+	+	+
	Vermittlung von Erfahrung- und Zusammenhangswissen realer Arbeitsprozesse („Lernen im Prozess")	+	+	+
	„Selbstorganisiertes Lernen in Teams/Gruppen"		+	+
Organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	kurs-/seminarförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung		+	(+)
	Einsatz von Lernprogrammen/-videos	+	+	
	Multiplikatorenkonzepte	+	+	+
	Etablierung von Lernroutinen (für neu besetzte Stellen)	+	+	+
Arbeitsorganisation (lernförderliche Gestaltung)	Reservierung von Zeiten für Problemlösung und Kooperation (z.B. Gruppengespräche)		+	(+)
	Stärkung direkter Mitarbeiterpartizipation (Delegation von Führungsaufgaben, Information und Beteiligung an wichtigen Entscheidungsprozessen		+	
	Ausbau der betrieblichen Mitarbeiterförderung (z.B. Berücksichtigung von Qualifizierungsaspekten in Leistungsvereinbarungen (Ziele)	+	+	+

Legende: + = spielt eine Rolle (+) = spielt eingeschränkt eine Rolle

Diese Umschichtung in der Belegschaft ist zumindest in Teilen mit einer Verbesserung des Qualifikationsangebots in der Produktion einhergegangen, das sich auf die eigene Ausbildung stützt. Gemeinsam ist den Betrieben A und B und C, dass sie heute im Bereich der *gewerblichen Ausbildung* auf im Grunde ähnliche Konzepte setzen : Man bildet in wenigen, vergleichsweise breit geschnittenen Berufsbildern („Grundberufe") aus, versucht über die Integration von Arbeiten und Lernen („Lernen in der Produktion") Er-

fahrungs- und Zusammenhangswissen realer Arbeitsprozesse zu vermitteln und fasst die Auszubildenden in Teams/Gruppen zusammen. Auf den ersten Blick erkennbare Unterschiede im Bereich der Ausbildung beschränken sich auf die *Rekrutierung von gewerblichen Auszubildenden:* Die Betriebe A und C setzen heute auf ein durchschnittlich formal höheres Eingangsniveau (Realschulabschluss), während Betrieb B inzwischen wieder vermehrt Hauptschulabsolventen in die Ausbildung aufnimmt, weil man sich von ihnen eine stärkere Betriebsbindung verspricht. Bei näherem Hinsehen sind jedoch noch mehr Unterschiede erkennbar, die sich vor allem am Konzept des „Lernens in der Produktion" festmachen lassen: Nach selbstkritischer Einschätzung der Ausbildungsverantwortlichen läuft dieser betriebspraktische Teil der Ausbildung in *Betrieb A* allenfalls suboptimal: Hiernach bestünden Mängel in der Betreuung vor Ort und fehlten anspruchsvolle Arbeitsaufgaben in den Produktionsbereichen, die die Auszubildenden selbständig bearbeiten können. Im *Betrieb B* gilt das Konzept des „Lernens in der Produktion" letztlich auch deshalb als erfolgreich, weil es technisch-organisatorisch besonders unterfüttert werden konnte: Schon in den 90er Jahren wurden hier „Lerninseln"[3] in die Produktion integriert, in denen Gruppen von Auszubildenden mit Unterstützung durch „Lernbeauftragte aus der Produktion" weitgehend selbst organisiert reale Produktionsaufträge erledigen lernten. Diese „Inseln" sind heute stärker in den gesamten Prozessablauf integriert und werden sowohl von Auszubildenden als auch Produktionsarbeitern genutzt. Ergänzt wurde dieses Konzept durch so genannte „Prozess-Lernstationen" in anderen Abschnitten der Produktion, die von den Auszubildenden durchlaufen werden und in denen sie mit den typischen Problemen und Usancen einer Fließproduktion konfrontiert werden.[4]

Dieses Ausbildungskonzept von B gilt vor allem im Hinblick auf die Vermittlung fachübergreifender Kompetenzen und speziell des Zusammenhangswissens betrieblicher Prozesse als besonders erfolgreich und wird auch vom Produktionsmanagement gestützt.

3 Bei den „Lerninseln" handelt es sich um räumlich innerhalb der Produktion angesiedelte, aber aus dem dortigen Produktionsfluss ausgekoppelte Montage- oder Fertigungsstationen.

4 Bei den „Prozesslernstationen" in Betrieb B handelt es sich um unter Lern-Aspekten ausgewählte Produktionslinien in Fertigung und Montage bzw. Teilabschnitte derselben. Die hier tätigen Produktionsfacharbeiter weisen in der Regel eine Zusatzausbildung zum „Fachausbilder" auf und betreuen die ihnen zugewiesenen Auszubildenden während ihrer Versetzungszeit.

Innerhalb der *organisierten Weiterbildung* bzw. *des organisierten Weiterlernens der Belegschaften* ist in allen hier beschriebenen Fällen die zentral konzipierte, formalisierte Weiterbildung auf dem Rückzug. Besonders in *Betrieb A* leidet seit einiger Zeit die *formalisierte Weiterbildung* unter den jüngsten Kostensenkungsauflagen des Konzerns. Diesen sind nach Auskunft von Bildungs- und Produktionsmanagement das Auftragsbudget, d.h. das Budget, das der Konzern dem Werk für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung stellt, etwa zur Hälfte und die dezentralen Budgets, die sogenannten „cash-budgets", die die einzelnen Cost-Center mit dem Weiterbildungsbereich des Werks aushandeln, nahezu gänzlich zum Opfer gefallen. Diese Ausfälle werden durch die in Eigenregie der Cost-Center durchgeführten Schulungen zwar teilweise kompensiert; diese konzentrieren sich nach Angaben der Führungskräfte in der Produktion auf technisch-handwerkliche Kernthemen. Betriebswirtschaftliche oder informationstechnische Inhalte, über die den Produktionsbelegschaften das notwendige neue Basiswissen in diesen Gebieten vermittelt werden könnte, haben hingegen keine größere Rolle gespielt. Nicht viel anders ist der Fall im *Betrieb C* gelagert: hatten dort noch vor ein paar Jahren betriebliche Weiterbildungsangebote die Einführung neuer Produktionstechnologien und des Gruppenarbeits-Konzepts flankiert, so ist hiervon aktuell fast nicht mehr übrig geblieben. Deutlich anders sieht es beim *Betrieb B aus:* Zwar hat auch dieser – aus steuertechnischen Gründen – seine zentralen Schulungsangebote drastisch reduziert. Diese wurden jedoch nach Angaben von Bildungs- und Produktionsmanagement sowie Betriebsrat durchgängig durch dezentral, d.h. durch die Einsatzbereiche der Produktion initiierte und umgesetzte Schulungen mit einem breit streuenden Themenkanon ersetzt. Betriebsrat wie Bildungsmanagement reden in diesem Zusammenhang von einer durch die Reorganisation losgetretenen „Lawine" an Qualifizierungsmaßnahmen, die Stück für Stück „abgearbeitet" werden.

Zumindest in zweien der drei Betriebe sind dafür Angebote non-formalen und informellen Lernens auf dem Vormarsch (vgl. Tabelle 1.3): In den Betrieben A und B können Mitarbeiter heute auf *Lernprogramme und -videos*, die entweder in Mediotheken oder über das Intranet bereitgestellt werden, zurückgreifen und besitzen *arbeitsnahe Arrangements des Lernens* eine gewisse Bedeutung. Hierzu zählen vor allem *Multiplikatorenkonzepte* (Unterweisung von Mitarbeitern in neuen Technologien durch ausgewählte, einschlägig geschulte Kollegen). Dieses Konzept leidet in der Praxis darunter, dass die Ansprechbarkeit der entsprechenden Kollegen aufgrund ihrer Einbindung in die lau-

fende Produktion eingeschränkt ist. Ein weiteres Standbein organisierter Weiterbildung in der Produktion bildet die *Etablierung von Lernroutinen*: Um die bei (den häufigeren) Versetzungen und bei Neubesetzungen von Stellen entstehenden fachlichen Qualifikationslücken zu schließen, greift man in *Betrieb A* auf folgende Ansätze zurück: eine systematische Einarbeitung durch Vorgesetzte, die Nutzung der „Lernstatt“ (vor Ort eingerichtete Informationsecken, in denen sich Mitarbeiter über Produkt und Prozesse informieren können), sowie die „Lernstaffette“, in der ein „Nachrücker“ vom „Vorgänger“ im Rahmen eines gemeinsamen Projekts an dessen Wissen partizipieren kann. Dieses Modell gilt als weitgehend erfolgreich. *Betrieb B* verfolgt ähnliche Konzepte, wobei – neben der systematischen Einarbeitung durch Vorgesetzte – die schon im Zusammenhang der Ausbildung erwähnten „Prozess-Lernstationen“ eine zentrale Rolle spielen. Im Betrieb C stehen für diesen Ansatz das *„Patenschafts“-Konzept:* Gemäß einer vom Meister geführten Qualifizierungsmatrix werden Mitarbeiter für neue Arbeitsaufgaben (z.B. Umrüsten an einer bislang nicht beherrschten Anlage) durch ausgewählte, erfahrene Mitarbeiter geschult. Dieses dominante Qualifizierungskonzept zielt laut Vorgesetzten auf „learning by doing“, durch „über-die-Schulter-gucken“.

Bleibt schließlich die *lernförderliche Gestaltung der Arbeit*, d.h. die bewusste Einflussnahme auf die Möglichkeiten der Aufgabenwahrnehmung (Ganzheitlichkeit, Kooperation) auf die Mitarbeiterpartizipation und die Förderung beruflichen Entwicklung im Betrieb. Lernförderliche Gestaltung meint hier nicht zwingend ein strategisches (und damit intendiertes), in sich geschlossenes Konzept, das prominent auf der betrieblichen Agenda steht, sondern kann auch nicht-intendierte Folge von allgemeinen Veränderungen im betrieblichen Umgang von Management und Belegschaft sein. Tatsächlich gibt es in keinem der drei Untersuchungsfälle Beispiele einer dezidiert lernförderlichen Gestaltung. Dennoch zeigen sich in der Organisations- und Personalentwicklungspraxis der Betriebe erhebliche Unterschiede beim Einsatz von Maßnahmen mit lernförderlicher Wirkung (vgl. Tabelle 1.3).

Ein erster Punkt betrifft die *Reservierung von Zeiten für Problemlösung und Kooperation.* Zwar sind in allen drei Betrieben formal Innovationsaufgaben in die alltägliche Arbeit über die Einführung von „Ideenmanagement“ und „kontinuierlichem Verbesserungsprozess“ (KVP) integriert, wurde die Gruppenarbeit flächendeckend eingeführt und können einzelne Belegschaftsmitglieder freiwillig in übergreifenden „Innovations-

projekten“ mitarbeiten. Aber die Realitäten der Gruppenarbeit sind nach Auskunft unserer Gesprächspartner aus Management und Betriebsrat in den für die Kooperationsintensität der Arbeit entscheidenden Punkten in den Betrieben ziemlich unterschiedlich: Während in Betrieb A die Schätzungen der befragten Experten davon ausgehen, dass nur bei einer Minderheit von Gruppen regelmäßige Gruppengespräche zur internen Abstimmung stattfinden, gilt in Betrieb B genau dies für die größere Mehrheit der Gruppen (60% und mehr) als gesichert. In Betrieb C wiederum scheinen diese Gruppengespräche zwar regelmäßiger als in A, aber dafür in vergleichsweise großen Abständen stattzufinden.

Ein weiterer Unterschied betrifft die *Stärkung direkter Mitarbeiterpartizipation*. Ein Aspekt davon ist unmittelbar mit der Gruppenarbeit verbunden und betrifft die Delegation von Führungsaufgaben an die Belegschaften (Entscheidungen im Bereich des Personaleinsatzes, Abwesenheitsplanung, Abstimmung mit Kollegen anderer Bereiche): Während in Betrieb B die durch das Gruppenarbeitskonzept zugewiesenen Entscheidungsspielräume durch die Vorgesetzten (Meister) nach unserer Kenntnis in der Regel nicht angetastet werden, räumen in Betrieb A mehrere der befragten Meister unter Hinweis auf Produktions- und Kostendruck ein, dass sie selbst häufig an Stelle der Gruppen und ihrer Sprecher die entsprechenden Entscheidungen fällen. In Betrieb C finden solche Eingriffe zwar nicht statt, hier aber ist es aber nach Angaben der befragten Vorgesetzten häufig der Gruppensprecher, der anstelle der Gruppe entscheidet.

Hinzu treten Unterschiede hinsichtlich der Information über und der Mitwirkung der Beschäftigten an *betrieblichen Entscheidungen.* Zwar halten sich auch die Betriebe A und C an die Buchstaben des Betriebsverfassungsgesetzes und informieren ihre Belegschaften auf den regelmäßig stattfindenden Betriebsversammlungen. Hierüber ist der Betrieb B jedoch deutlich hinausgegangen: Als vor wenigen Jahren die Entscheidung darüber anstand, ob die Montage eines symbolträchtigen, gleichwohl defizitären Produkts aufgegeben werden sollte, informierten Werksmanagement und Betriebsrat in gemeinsamer Aktion ihre Belegschaften über das Für und Wider und ließen diese dann über die Entscheidung abstimmen.

Erhebliche Unterschiede zeigen sich schließlich in der *individuellen betrieblichen Mitarbeiterförderung*. Zwar sehen die Vorgaben für Zielvereinbarungsgespräche zwischen Meistern und Mitarbeitern auch in den Betrieben A und C den Einbezug von Qualifizie-

rungsaspekten vor. Diese bewegen sich jedoch primär auf der Gruppenebene und betreffen in der Regel absehbare Probleme der Qualifikationsstruktur des entsprechenden Bereichs[5]. Im *Betrieb B* hat man die Entwicklungsförderung auf zwei Standbeine gestellt: das eine, schon etwas ältere Standbein ist ein Förderprogramm für Facharbeiter, in das man auf der Grundlage einer positiven Potentialeinschätzung des Vorgesetzten aufgenommen werden kann und in dem man sich selbst organisiert um die Versetzung auf betriebliche Stellen bzw. in betriebliche Projekte bemüht, die in dem Förderprogramm als prinzipiell geeignet ausgewiesen sind. Das andere neue Standbein ist die individuelle Entwicklungsberatung und -vereinbarung im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungsgespräche. Meister und Produktionsmitarbeiter sprechen hier individuell über Qualifizierungswünsche und -möglichkeiten formaler und informeller Natur und vereinbaren Ziele. Die Vorgesetzten müssen nach Maßgabe der getroffenen Vereinbarung Zeiten, Formen und Kosten der Qualifizierung verbindlich einplanen. Um den Mitarbeiter in diesem Prozess zu unterstützen, hat man in Betrieb B einen so genannten „Bildungspass“ eingeführt, in dem der Mitarbeiter alle formalen Qualifizierungsgänge als auch die aus seiner Sicht arbeits- und beschäftigungsrelevanten informellen Lernerfahrungen in- und außerhalb des Betriebs auflisten und als Grundlage für das Gespräch mit seinem Meister heranziehen kann.

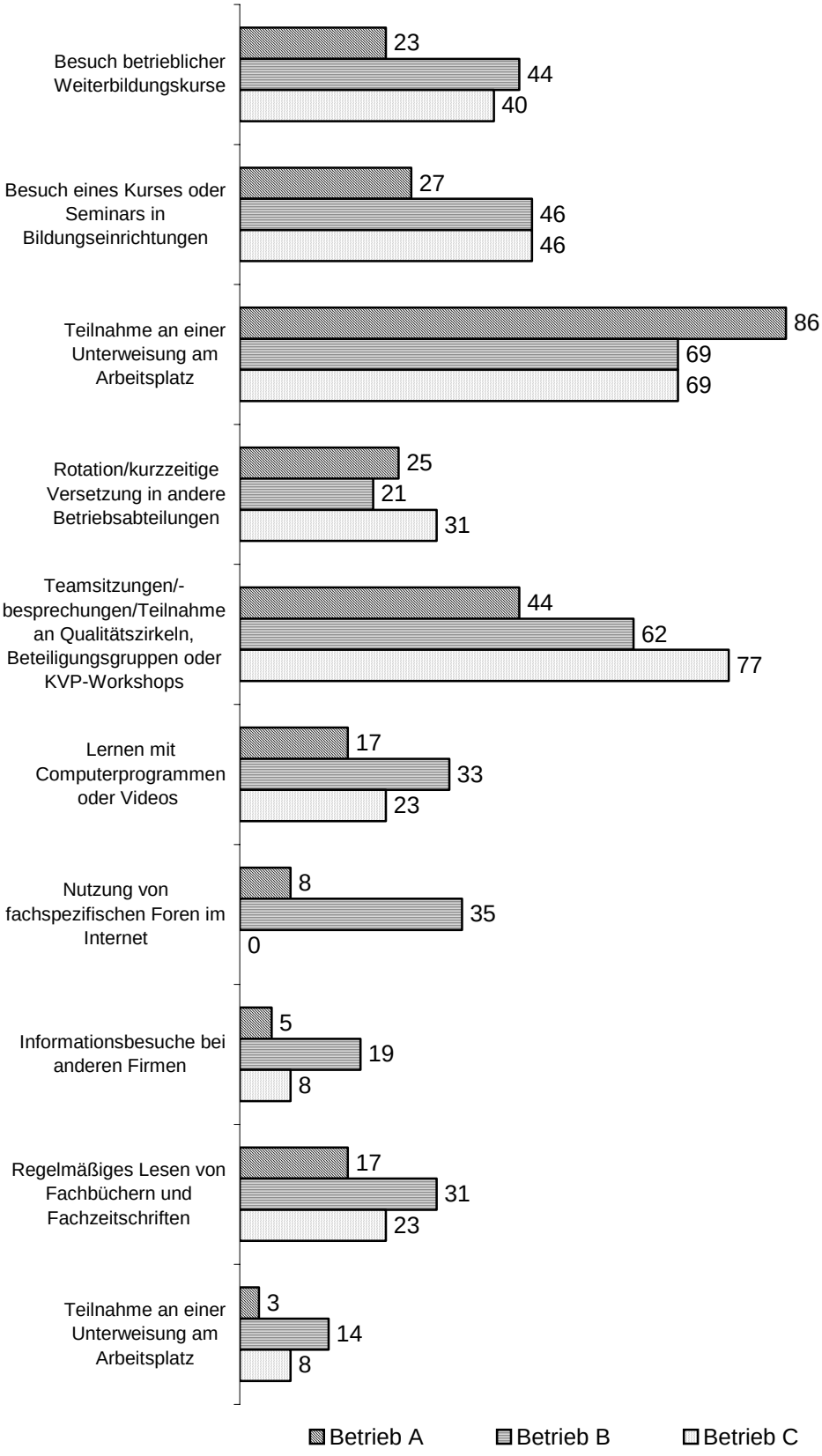
Ziehen wir an dieser Stelle ein kurzes Zwischenfazit: Die Kompetenzentwicklung der Betriebe A und C scheint sich im Bereich der Produktion vor allem auf zwei Standbeine beschränkt zu haben: Hierzu zählen die relative Verbesserung des Qualifikations- und Qualifizierungspotentials durch Abbau von un- und angelernten Arbeitskräften sowie der Ausbau von non-formalen bzw. informellen Formen des Lernens; eine Veränderung der Organisations- und Personalentwicklungspraxis mit lernförderlicher Wirkung ist hingegen nicht zu erkennen. Beim Betrieb B dagegen ist – soweit erkennbar – die Verbesserung des Qualifikations- und Qualifizierungspotentials in der Produktion nicht in starkem Maße über den Abbau von Un- und Angelernten betrieben worden; zugleich fehlt jeder Hinweis, dass im Bereich der organisierten Weiterbildung non-formale und informelle Formen zu Lasten der formalisierten Weiterbildung auf den Weg gebracht wurden. Schließlich ist dies der einzige Betrieb mit einer klaren lernförderlichen Tendenz in der Gestaltung von Organisations- und Personalpolitik.

5 Basis dafür ist eine Qualifizierungsmatrix, die darüber Auskunft gibt, wie viele Mitarbeiter welche funktionalen Kompetenzen abdecken.

Die skizzierte Entwicklung in der organisierten betrieblichen Weiterbildung findet sich – wenngleich nicht vollständig – in Angaben der befragten Produktionsbeschäftigten dieser Betriebe darüber wieder, welche betrieblichen Angebote sie in den letzten zwei Jahren genutzt haben. Daran gemessen, stellen Lernangebote aus dem Bereich non-formalen Lernens diejenigen mit der größten Breitenwirkung dar, während Angebote formalisierten Lernens zwar nicht „unter ferner liefen" rangieren, aber doch nur von Minderheiten genutzt wurden (vgl. Abb. 1.3):

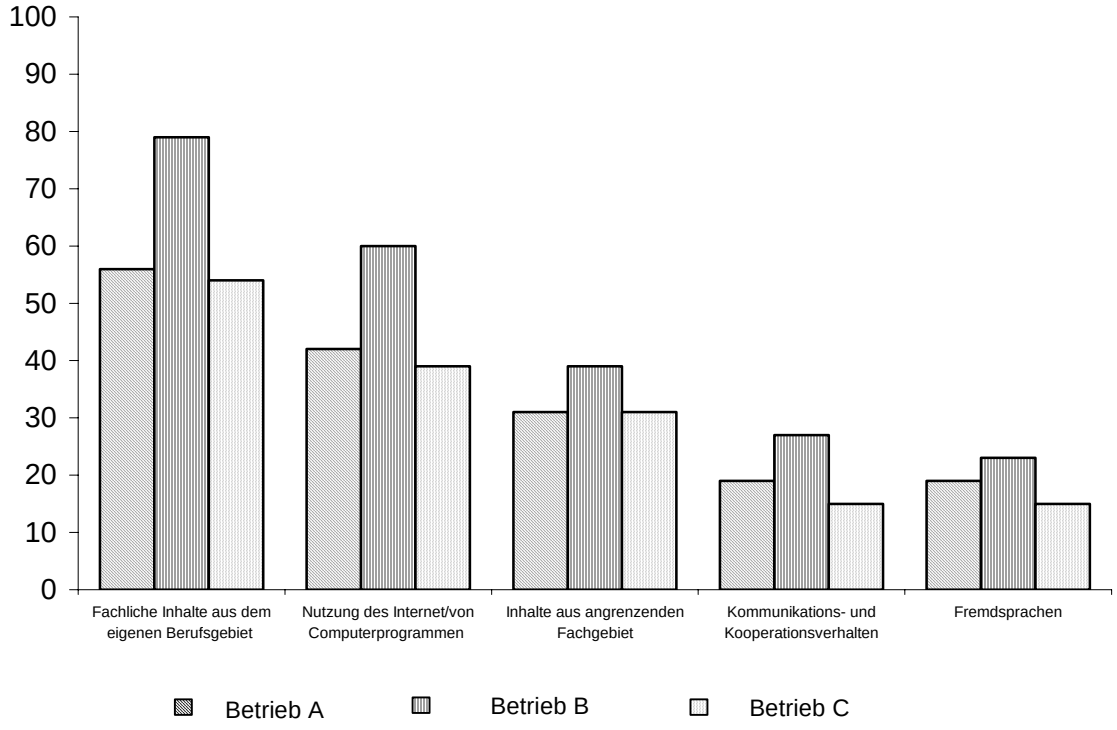
- Die größte Breitenwirkung erzielt demnach die „Teilnahme an Unterweisung am Arbeitsplatz"; die Quote der Befragten, die diese Nutzungsform angaben, beträgt zwischen 69% (Betriebe B und C) bis hin zu 86% (Betrieb A). Ebenfalls noch größere Bedeutung besitzen „Teamsitzungen/-besprechungen"; die Teilnahme daran wird von 77% der Befragten in Betrieb C, 62% der Mitarbeiter aus Betrieb B sowie 44% der Produktionsarbeiter aus Betrieb A benannt. „Rotation/kurzzeitige Versetzungen in andere Betriebsabteilungen" spielen hingegen schon eine geringere Rolle. Die Teilnahmequoten bewegen sich hier zwischen 21% (Betrieb B) und 31% (Betrieb C).
- Für die Mitarbeiter der Betriebe B und C rangiert die Teilnahme an formalisierten Lernarrangements im Mittelfeld, während sie für die Produktionsfacharbeiter schon so etwa wie die Ausnahme darstellt: Jeweils etwa 40% und mehr der Befragten aus den Betrieben B und C gaben an, an „betrieblichen Weiterbildungskursen" und/oder an „externen Kursen/Seminaren" teilgenommen zu haben. In Betrieb A taten dies etwa je ein Viertel der Befragten.
- In den einzelnen Betrieb durchgängig weniger häufig genannt wurden die betrieblich institutionalisierbaren informellen Lernformen d.h. jene Lernformen, bei denen der Betrieb zwar die Voraussetzungen durch Bereitstellung entsprechender materieller und zeitlicher Ressourcen schaffen kann, aber hinter denen kein definiertes Curriculum steht. Die größte Bedeutung haben hier noch das „Lesen von Fachliteratur" sowie das „Lernen mit Computerprogrammen und Videos". Die Quoten ihrer angegebenen Nutzung bewegen sich zwischen 17% und 31% (Fachliteratur) bzw. 17% bis 33% (Computerprogramme/Videos). Die übrigen Lernformen wie „Nutzung fachspezifische Foren im Internet", Informationsbesuche bei anderen Firmen" sowie „Besuch einer Fachmesse/eines Fachkongresses" noch weniger Bedeutung, selbst wenn hier die Nutzungsangaben bei Mitarbeitern von Betrieb B durchaus noch nennenswert sind (vgl. Abb. 1.3).

Abbildung 1.3: Nutzung formalisierter, non formaler und informeller Lernformen durch die Produktionsbeschäftigten in den Betrieben A, B und C in den letzten zwei Jahren, Angaben in % (N=129)



Blickt man auf die Themen, mit denen sich die befragten Produktionsarbeiter nach ihren Angaben im Rahmen betrieblicher Weiterbildung befasst haben, so rangieren – über alle Betriebe hinweg – „fachliche Themen aus dem eigenen Berufsgebiet“ ganz vorne (Betrieb B: 79% , Betrieb A: 56%, Betrieb C: 54%). An zweiter Stelle folgen Themen rund um die „Nutzung des Internet/von Computerprogrammen“, die in Betrieb B von 60%, in Betrieb A von 42% und in Betrieb C von 39% der Befragten genannt wurden. Schon sehr deutlich seltener wurden „Themen aus angrenzenden Fachgebieten“ von den Mitarbeitern genannt; in Betrieb B waren dies noch ein gutes, in den Betrieben A und C ein knappes Drittel der Produktionsarbeiter. Mit Themen rund um das „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ haben sich in Betrieb B ein gutes Viertel (27%), in den Betrieben A und C weniger als ein Fünftel (19% bzw. 15%) der Befragten beschäftigt. Am Ende der Themenfelder rangieren wenig überraschend die „Fremdsprachen“: in allen Betrieben nannte weniger als ein Viertel der Befragten diesen Themenkomplex als Gegenstand eigener Weiterbildung im Betrieb (vgl. Abb. 1.4).

Abbildung 1.4: Thematische Schwerpunkte betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Produktionsarbeiter in den Betrieben A, B und C; Angaben in % (N=129)



Die genannte Struktur thematischer Gegenstände spiegelt im Großen und Ganzen die inhaltlichen Schwerpunkte wieder, die die Betriebe nach Auskunft ihres Managements in der Weiterbildung der letzten Jahre gesetzt haben; hierbei stehen die „fachlichen In-

halte aus dem eigenen Berufsgebiet“ für das fachliche Kernwissen und „Nutzung des Internet/von Computerprogrammen“ sowie „Themen aus angrenzenden Fachgebieten“ für die Vermittlung des heute nötigen informationstechnologischen und betriebswirtschaftlichen Grundlagenwissen. Mit Blick auf die Veränderungen in den Anforderungsprofilen etwas überraschend spielen Kommunikations- und Kooperationsthemen eine doch eher geringe Rolle. Insbesondere hier stellt sich die Frage, wo diese Themen in der betrieblichen Kompetenzentwicklung bearbeitet wurden bzw. werden.

Zur Lernförderlichkeit der Arbeit

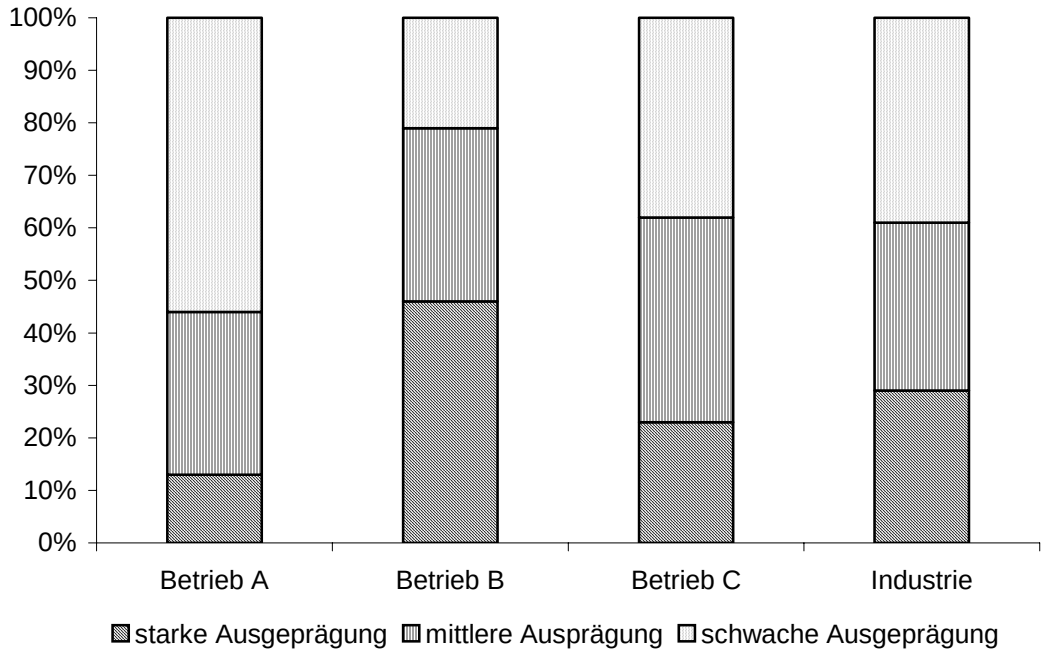
Bislang hat der auf drei Feldern betrieblicher Kompetenzentwicklung konzentrierte Vergleich zwischen den Betrieben aus der KFZ- und Zulieferindustrie ein paar mögliche Erklärungen für die Diskrepanzen geliefert, die zwischen den in der Organisation der Arbeit strukturell angelegten Arbeitsanforderungen und ihrer Wahrnehmung durch die Produktionsarbeiter liegen und insbesondere in den Betriebsfällen A und C aufscheinen. Während im Feld der „Ausbildung“ und in dem der Rekrutierung die Gemeinsamkeiten in den Konzepten der verschiedenen Betriebe überwiegen, konzentrieren sich Unterschiede auf die Form des Personalabbaus (Abbau von Un- und Angelernten) und eine damit einhergehende relative Anhebung des Qualifikationspotentials als auch auf das Feld der organisierten Weiterbildung, bei dem die Betriebe A und C eindeutiger auf vor allem non-formale Lernangebote konzentrieren.

Ein weiterer konzeptioneller Unterschied betrifft jedoch das vierte Handlungsfeld, die lernförderliche Gestaltung der Produktionsarbeit: Selbst wenn auch hier Lernförderlichkeit kein explizites Gestaltungskonzept abgibt, zeichnete sich gerade der Betrieb B dadurch aus, dass er in seiner Organisations- und Personalpolitik einer Reihe von Maßnahmen Raum gibt, die lernförderlich wirken.

Unter diesen Umständen verwundert es nicht, dass über 46% der befragten Produktionsfacharbeiter aus dem Betrieb B in dem Gesamturteil über die Lernförderlichkeit ihrer Arbeit – das die Beurteilung der Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung, der Kooperationsintensität der Arbeit, der betrieblichen Partizipationschancen wie auch der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten einschließt – eine starke und immerhin noch ein Drittel (33%) eine mittlere Ausprägung konstatieren. Damit heben sie sich nicht nur positiv

vom Durchschnitt aller in der Industrie befragten Produktionsarbeiter ab, sondern urteilen insgesamt deutlich positiver über die Lernförderlichkeit als die in den Unternehmen A und C Befragten: Während im Unternehmen C wenigstens noch ein knappes Viertel (23%) eine starke und immerhin noch ein gutes Drittel eine mittlere Lernförderlichkeit zu Protokoll geben, werden solche Einschätzungen von deutlich geringeren Anteilen (13% bzw. 31%) der Beschäftigten aus Betrieb A geteilt (vgl. Abb. 1.5a).

Abbildung 1.5a: Lernförderlichkeit der Produktionsarbeit (Gesamtindex) in den Betrieben A, B und C – Beschäftigtenbefragung; Angaben in % (N=129)

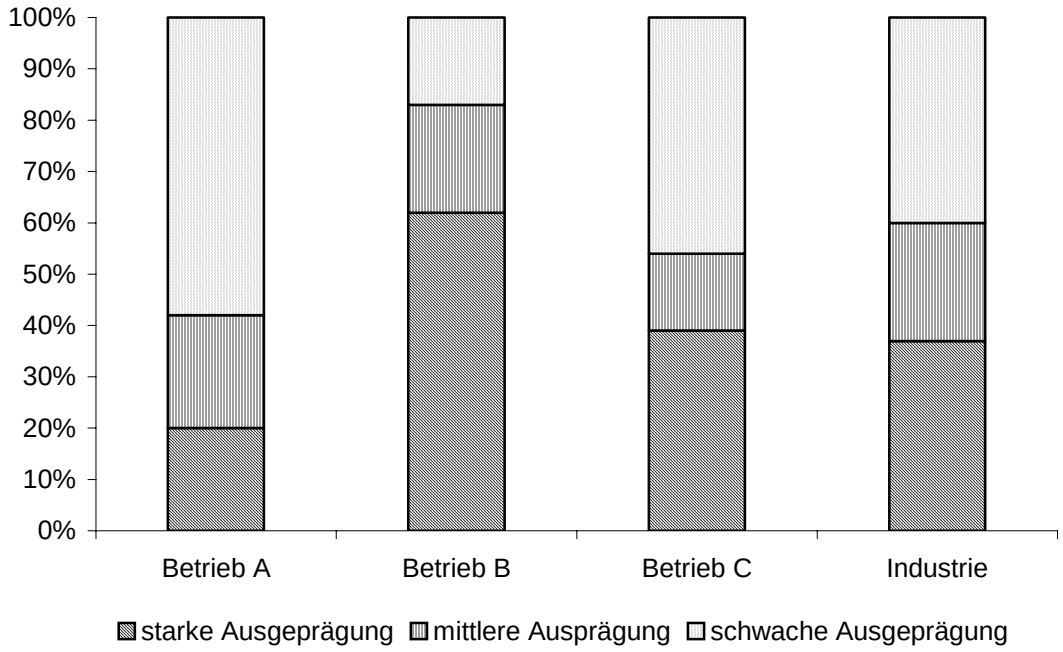


Diese eklatanten Unterschiede in der die Lernförderlichkeit der Arbeit, wie sie durch die Mitarbeiter in den drei Betrieben wahrgenommen wird, bedeutet freilich nicht, dass die Unterschiede in allen Einzeldimensionen bestehen bzw. ähnlich markant ausfallen. Das Gegenteil ist der Fall.

Gravierender, als dies das Gesamturteil zur Lernförderlichkeit ausweist, sind die Unterschiede in der Wahrnehmung der *Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung* und der *betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten*: Fast zwei Drittel (62%) der Produktionsarbeiter aus Betrieb B beschreiben ihre Aufgabenstellung als ausgesprochen ganzheitlich, d.h. als Kombination dispositiver, planender und kontrollierender Aufgaben mit eigenen

Entscheidungsmöglichkeiten, beachtlichem Anregungsgehalt (Abwechslungsreichtum) und Möglichkeiten kreativen Handelns; nach Ansicht eines weiteren Fünftels (21%) bewegt sich die Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung auf mittlerem Niveau. Den Kontrapunkt hierzu setzen die Befragten aus Betrieb A, von denen nur ein Fünftel (20%) eine stark ganzheitliche Aufgabenstellung festhält. Dazwischen sind die Mitarbeiter aus der Produktion des Betriebs C angesiedelt, von denen zwar immerhin knapp zwei Fünftel (39%) eine starke, aber auch mehr als zwei Fünftel (46%) eine niedrige Ausprägung der Ganzheitlichkeit ihrer Aufgabenstellung konstatieren (vgl. Abb. 1.5b).

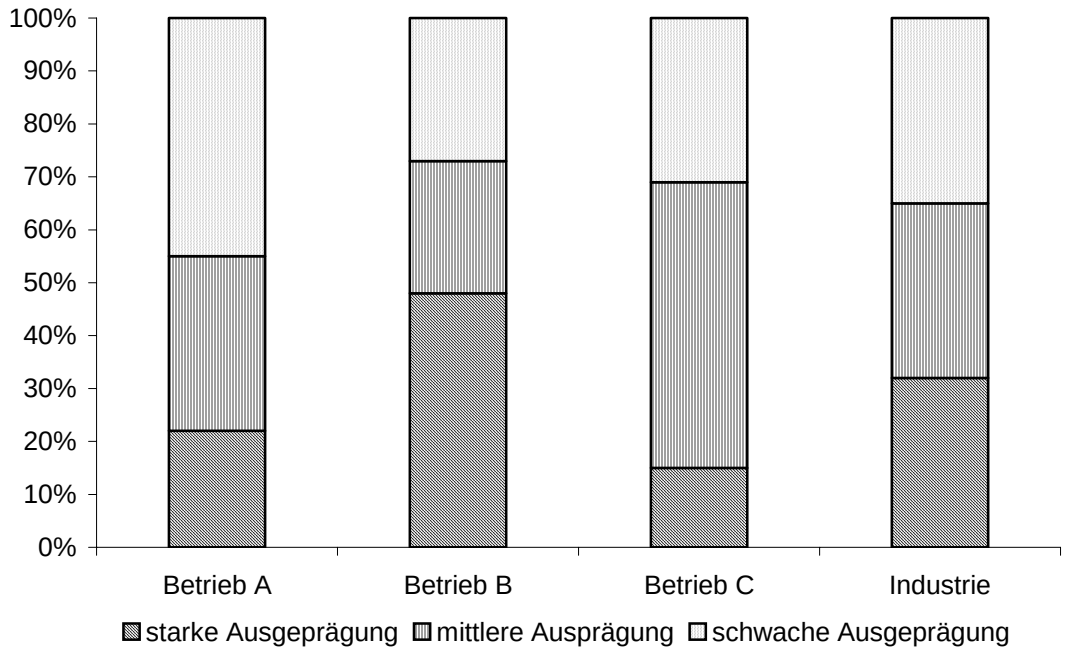
Abbildung 1.5b: Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung von Produktionsarbeit in den Betrieben A, B und C – Beschäftigtenbefragung; Angaben in % (N=129)



Ähnlich unterschiedlich werden von den Mitarbeitern aus der Produktion der drei Betriebe die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten beurteilt. Deutlich positiver als ihre Kollegen der anderen Betriebe bewerten die Befragten aus Betrieb B die Möglichkeiten, Neues in der Arbeit zu lernen, den Stellenwert, den Lernen und Weiterbildung im Betrieb genießt sowie die Aufstiegsmöglichkeiten: Fast die Hälfte (48%) von ihnen sieht hier ein hohes und immerhin noch ein Viertel ein mittleres Niveau erreicht. Im Betrieb A hingegen sieht nur ein gutes Fünftel der Produktionsarbeiter eine starke und ein weiteres Drittel eine mittlere Ausprägung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb. Eine Mehrheit der Beschäftigten (54%) im Betrieb C sieht seine betrieblichen

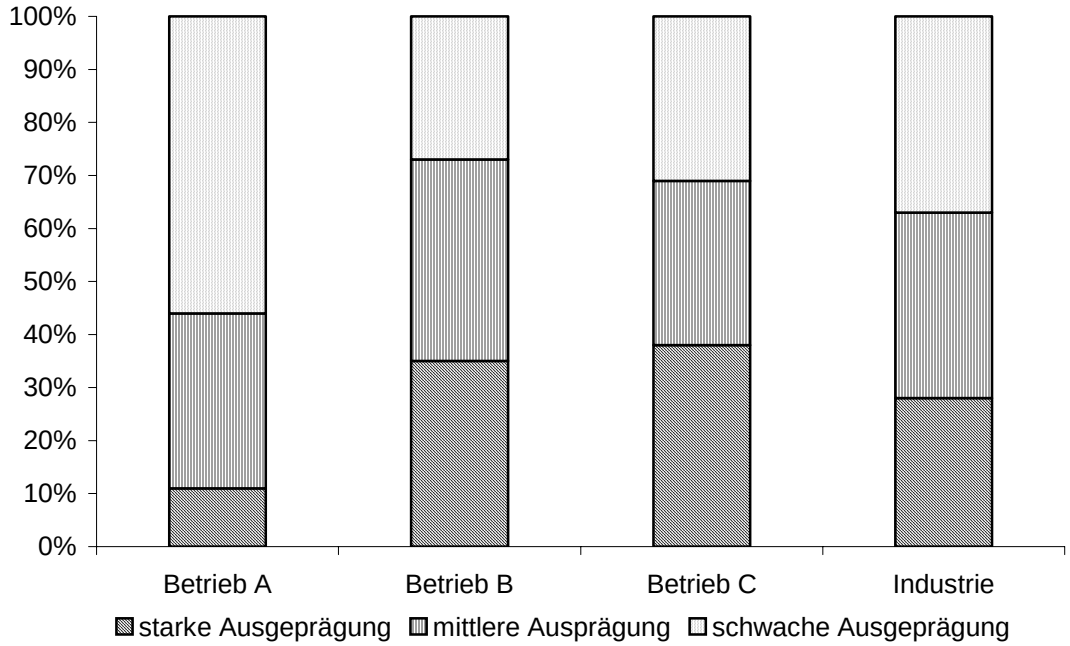
Entwicklungsmöglichkeiten auf mittlerem Niveau angesiedelt, auf hohem Niveau nur eine kleine Minderheit von 15% (vgl. Abb. 1.5c).

Abbildung 1.5c: Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten der Produktionsarbeiter in den Betrieben A, B und C – Beschäftigtenbefragung; Angaben in % (N=129)



Während sich in den oben diskutierten Dimensionen der Lernförderlichkeit eine Polarisierung zwischen dem Betrieb B auf der einen und den Betrieben A und C auf der anderen Seite abzeichnet, sieht dies in der dritten Dimension der Lernförderlichkeit etwas anders aus: Über die *soziale Einbindung der Arbeit*, die die Vielfältigkeit und Intensität der Kooperationsbeziehungen im Betrieb abbildet, kommen nur die Beschäftigten des Betriebs A zu einer überwiegend (56%) kritischen Einschätzung. Umgekehrt bescheinigen die befragten Produktionsarbeiter aus den Unternehmen B und C zu in etwa gleichen Anteilen ihrer Arbeit eine hohe (Betrieb B: 35%; Betrieb C: 38%) bzw. eine mittlere (Betrieb B: 38%; Betrieb C: 31%) Kooperationsintensität und heben sich damit nicht nur von den Beschäftigten aus B, sondern auch vom Durchschnitt der Produktionsbeschäftigten aus der Industrie positiv ab (vgl. Abb. 1.5d).

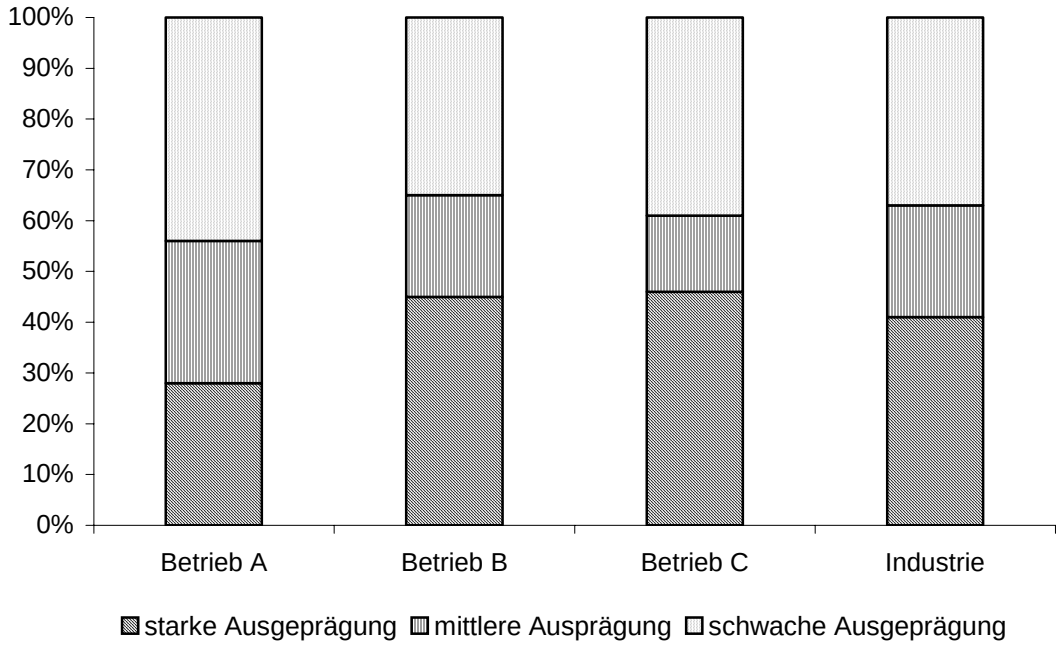
Abbildung 1.5d: Soziale Einbindung/Kooperationsintensität der Produktionsarbeit in den Betrieben A, B und C – Beschäftigtenbefragung; Angaben in % (N=129)



In einer ähnlichen Polarität werden die *Partizipationschancen in der Arbeit*, die die geübte betriebliche Informations- und Beteiligungspraxis abbilden, beurteilt – wobei hier die Befragten aus den Betrieben B und C etwas positiver und die Beschäftigten des Betriebs A kritischer urteilen als der Durchschnitt aller befragten Produktionsarbeiter aus der Industrie: Nur ein gutes Viertel der in Betrieb A Befragten äußert sich positiv über die betriebliche Informations- und Beteiligungspraxis; in den Betrieben B und C kommen immerhin fast die Hälfte (45% bzw. 46%) zu einem derart positiven Urteil (vgl. Abb. 1.5e).

Die vorgestellten Befragungsergebnisse zeigen nicht nur eklatante Unterschiede in der Lernförderlichkeit der Produktionsarbeit zwischen allen drei Betrieben auf; in der Betrachtung der einzelnen Dimensionen der Lernförderlichkeit wird darüber hinaus deutlich, dass sich die Gemeinsamkeiten wie auch Differenzen der Lernförderlichkeit zwischen den Betrieben A, B und C zu zwei Komplexen bündeln:

Abbildung 1.5e: Partizipationschancen der Produktionsarbeit in den Betrieben A, B und C – Beschäftigtenbefragung; Angaben in % (N=129)



Erstens: Die Gemeinsamkeiten der Lernförderlichkeit zwischen den Betrieben B und C liegen in der sozialen Einbindung der Arbeit und in den betrieblichen Partizipationschancen, die von den dort befragten Mitarbeitern positiver bewertet werden als von denen aus Betrieb A. Dies überrascht zunächst. Denn nur der Betrieb B hat – wie oben erwähnt – mit seinem Beteiligungsangebot bei der Entscheidung über die Verlagerung eines Teils der Produktion ein Zeichen für erweiterte Mitspracherechte gesetzt. Demnach muss es weitere bzw. andere Gründe für das in beiden Dimensionen positive Votum geben. Ein – möglicherweise entscheidender – Grund liegt in der Ausgestaltung der Gruppenarbeit: Hier gilt für beide Betriebe, dass Gruppenarbeit nicht nur auf dem Papier funktioniert, sondern regelmäßige Besprechungen (Teamsitzungen) stattfinden, in denen Kooperations- und Kommunikationsprobleme erörtert und ausgeräumt werden können, Informationen ausgetauscht werden und Transparenz über neuere betriebliche Entwicklungen hergestellt werden kann. Ein derartiger Rahmen fehlt in weiten Bereichen des Betriebs A.

Zweitens: Die Differenzen der Lernförderlichkeit zwischen den Betrieben B und C liegen vor allem in dem Mehr oder Weniger an Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung sowie in besseren oder schlechteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten: in beider

Hinsicht überwiegt im Betrieb C eine kritische Sicht, die in ähnlichem Maße von den Produktionsarbeiter aus Betrieb A geteilt wird.

Im Hinblick auf die Wahrnehmung der Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung sind zwei Entwicklungen zu berücksichtigen, die besonders in den Betrieben A und C eine Rolle spielen dürften: Durch die (im Zuge des Personalbaus erfolgte) Anhebung des Bestandes an qualifizierten Facharbeitern müssen diese heute vermehrt auch stark routinisierte, wenig anspruchsvolle Aufgaben wie das Beschicken und Bedienen von Anlagen übernehmen; in Betrieb B – wo die qualifikationsstrukturelle Umschichtung der Belegschaft eher sukzessive erfolgt – dürfte diese Veränderung, die immer auch als eine gewisse Entwertung eigener Qualifikationen verarbeitet werden kann, nicht so gravierend ausgefallen sein. Hinzu kommen Probleme fehlender Freiräume in der Arbeitszeit, sich mit kreativen Aufgaben zu befassen. Dieses Problem – dass ein Kernproblem jeglicher Arbeit in hoch verdichteten Produktions- und Arbeitsprozessen darstellt – kann über Prozesse der Gruppenselbstorganisation (Freistellung Einzelner) und die Behandlung kreativer Aufgaben in Gruppengesprächen abgemildert werden. Obwohl nicht nur im Betrieb B, sondern auch im Betrieb C die prinzipiellen Voraussetzungen hierfür geschaffen sind, werden diese dort anscheinend weniger genutzt; die geringere Frequenz, in der im Betrieb C Gruppengespräche stattfinden, sind hierfür ein Indiz.

Wie lassen sich die Unterschiede in der Wahrnehmung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Betrieb erklären. Aufgrund flacher Hierarchien sind in allen Betrieben die Möglichkeiten eines vertikalen Aufstiegs schon seit Langem erheblich eingeschränkt. Hier ist der Betrieb B der einzige, der nachweislich Auswege aus diesem Dilemma gesucht und die Entwicklung „horizontaler Karrierewege“ (Aufstieg im Sinne der Beauftragung mit anspruchsvolleren Aufgaben) in Szene gesetzt hat, in denen das individuelle Lern- und Weiterbildungsengagement der Produktionsarbeiter eine zentrale Rolle spielt. Bei den beiden anderen Betrieben spielen solche Perspektiven in betrieblichen Personalentwicklungskonzepten keine Rolle, werden allenfalls vereinzelt durch den einen oder anderen Vorgesetzten in der Produktion ins Spiel gebracht. Diese Unterschiede deuten sich auch in den Antworten der Produktionsarbeiter auf die Frage nach den wichtigsten Punkten für betrieblichen Aufstieg bzw. berufliches Fortkommen im Betrieb an:

Im *Betrieb B* am häufigsten bzw. zweithäufigsten als besonders wichtiges Aufstiegskriterium genannt wurden die „Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben“ (40%) sowie das „Lern- und Weiterbildungsengagement“(39%), Beiden Kriterien, die indirekt („sich auf Neues einlassen“) oder direkt die Lernbereitschaft thematisieren, folgt eine Gruppe von Punkten, die ebenfalls noch in beträchtlichem Umfang als sehr wichtig angesehen werden und (mit einer Ausnahme) die formalen und praktischen Attribute der modernen Facharbeiterqualifikation beschreiben: Hierzu zählen „Kontaktfreude und Kooperationsbereitschaft“ (35%), „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit“ (29%), „Berufserfahrung“ (33%) sowie „Zeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen“. Vom „Senioritätsprinzip“ der Vergangenheit, über das in der Produktion früher vor allem die Dauer betrieblicher Beschäftigung und der Aufbau eines dichten sozialen Netzwerke belohnt wurde, scheint man doch etwas entfernt: Nur 8% nennen noch die Dauer der Betriebszugehörigkeit als besonders wichtigen Punkt und selbst das „gute Verhältnis zu Vorgesetzten“ wird in diesem Fall nicht besonders stark herausgestrichen (vgl. Tab. 1.4).

Tabelle 1.4: Wichtigste Punkte für betrieblichen Aufstieg bzw. betriebliches Weiterkommen aus Sicht der Produktionsarbeiter in den Betrieben A, B, und C; Angaben in % (Mehrfachnennungen möglich, N=129)

	als wichtigsten Punkt genannt		
	Betrieb A	Betrieb B	Betrieb C
Lern- und Weiterbildungsengagement	37	39	44
Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben	46	40	67
Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft	32	35	56
Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit	49	29	78
Berufserfahrung	42	33	67
Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen	35	33	44
Dauer der Betriebszugehörigkeit	19	8	22
Gutes Verhältnis zu Vorgesetzen	58	35	67

Schon deutlich anders sieht es im Fall des *Betriebs A* aus: Hier werden am häufigsten als besonders wichtiges Kriterium ein „gutes Verhältnis zu Vorgesetzten“ (58%) und am zweithäufigsten (49%) „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit genannt“. Selbst wenn die Häufigkeiten, in der andere Kriterien genannt werden, ebenfalls nicht unerheblich sind, deutet die Rangordnung der Nennungen an, dass das Senioritätsprinzip insgesamt sehr viel weniger durchbrochen zu sein scheint als im Fall des Betriebes B.

Die Antworten der Produktionsfacharbeiter aus dem *Betrieb C* weisen deutliche Parallelen zu denen der Mitarbeiter von A auf: Hier zählen „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit“ (von 78% benannt) sowie „gutes Verhältnis zu Vorgesetzten“ (von 67% benannt) ebenfalls zu den am häufigsten bzw. am zweithäufigsten genannten Kriterien (vgl. Tabelle 1.4).

Insgesamt lässt sich gleichwohl für alle Betriebe sagen, dass ein neues Karrierekonzept, welches eindeutig auf Lern- und Weiterbildungsengagement und die Qualifikationsattribute eines „modernen“ Facharbeiters zielt, sich nirgendwo in der Wahrnehmung der jeweils befragten Produktionsbelegschaften widerspiegelt.

Neue Bedarfsorientierung in der produktionsbezogenen betrieblichen Weiterbildung?

In der sozialwissenschaftlichen Diskussion um die Entwicklung betrieblicher Weiterbildung wurde ein möglicher Trend zu non-formalen und informellen Formen des Weiterbildung immer auch in Verbindung gebracht mit einer strikteren Kosten- und Bedarfsorientierung der Betriebe, der letztlich die vergleichsweise kostenintensiven Maßnahmen formalisierter Weiterbildung zum Opfer fallen. Gleichwohl blieb in diesem Zusammenhang offen, ob speziell der Zugang von Produktionsarbeitern zur betrieblichen Weiterbildung erschwert und die für diese Gruppe aufgebrachten zeitlichen und finanziellen Ressourcen wirklich grundlegend verringert werden.

Auch in unseren Untersuchungsfällen fällt eine Antwort auf diese Fragen schwer. Dies hängt mit zwei Sachverhalten zusammen: Zum einen werden in keinem der hier untersuchten Betriebe die Weiterbildungskosten systematisch erfasst. Der Grund hierfür liegt zum einen in der Dezentralisierung von Weiterbildungsplanung und -durchführung: im Betrieb B liegt die Verantwortung hierfür schon seit Mitte der 90er Jahre in den Einsatzbereichen, in den Betrieben A und C ist diese Verantwortung seit Ende der 90er Jahre an die einzelnen Abteilungen delegiert und werden dort Budgets eingestellt. Zum anderen beschränkt sich die Erfassung des finanziellen Weiterbildungsaufwands im Prinzip auf zwei Faktoren, nämlich die „Maßnahmekosten“ (incl. Unterkunft und Verpflegung bei aushäusiger Weiterbildung) und die „Lohnausfallkosten“. Nach Auskunft unserer Gesprächspartner, die in den jeweiligen Betrieben übergreifend für die Weiterbildungskoordination sorgen (von Verantwortlichen kann man ihres Erachtens nicht re-

den), lassen sich insbesondere bei den non-formalen Lernarrangements die betrieblichen Kosten kaum vernünftig erheben; die vom Controlling an die Konzerzentrale berichteten Kosten sind ihnen unbekannt und gelten als eher „fiktive Größen“ (Abteilungsleiter Bildung Betrieb B).

Dennoch ist in der betrieblichen Praxis der Produktion durchaus die Bedeutung dessen zu erkennen, was „Bedarfs- und Kostenorientierung“ in den einzelnen Fällen heißt bzw. heißen kann:

Im *Betrieb B* werden die Qualifizierungsbedarfe in einem Top-Down-Prozess aus den strategischen Reorganisationsfeldern (z.B. Einführung von neuen Elementen oder Modulen des „ganzheitlichen Produktionssystems“) abgeleitet und als Themen der dezentralen Qualifizierungsplanung festgelegt. Im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche zwischen Vorgesetzten und der nächsten (Führungs-)ebene werden diese Planungen konkretisiert und mit festen Budgets unterlegt – allerdings unter der Vorgabe, möglichst viele der konkreten Maßnahmen „on the job“ durchzuführen und nötige Bildungsmaßnahmen auf „Multiplikatoren“ zu beschränken, die dann ihr Wissen später an Kollegen weitergeben. Die Kosten werden hier insofern geteilt, als die Mitarbeiter sich über angespartes „Zeitguthaben“ an den Lohnausfallkosten bis zu einer gewissen Höhe (maximal zwei Tage im Jahr) beteiligen. Andere Maßnahmen formalisierter Weiterbildung, die bislang im „offenen Programm“ des Betriebs angeboten wurden und einem überwiegend privaten Interesse der Mitarbeiter zugeordnet werden (Sprachkurse, Excel-Kurse) wurden an die Volkshochschule vor Ort verlagert und finden außerhalb der Arbeitszeit statt. Hier finanziert der Betrieb die Dozenten, der Mitarbeiter „zahlt eine kleine Gebühr und bringt seine Freizeit ein“ (Leiter Bildung Betrieb B).

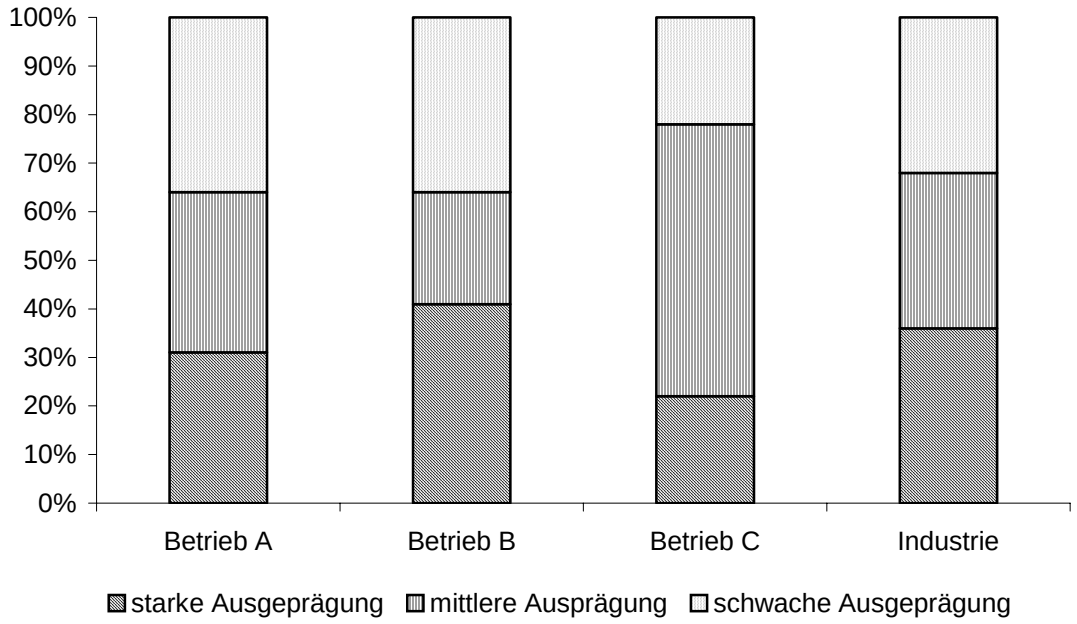
Im *Betrieb A* gibt es im Grunde keine Top-Down-Prozesse der Ableitung von Qualifizierungsthemen und – wie schon erwähnt – gar keine Vereinbarung fester Budgets. Und auch hier setzt – weniger als Vorgabe, denn in dem Bemühen der dezentralen Bereiche, die nötigen Qualifizierungen mit möglichst geringem Aufwand durchzuführen – die Tendenz zu Qualifizierungen „on the job“ durch. Gleichwohl besteht ein Unterschied zum Fall B darin, dass alle veranlassten Maßnahmen grundsätzlich in der Arbeitszeit stattfinden, ohne dass die Mitarbeiter an den Kosten beteiligt werden.

Noch einmal etwas anders sieht es im *Fall C* aus: Auch hier gibt es keinen Top-Down-Prozess der Ableitung allgemeiner Qualifizierungsthemen und keine festen Budgets. „Bedarfsorientierung“ heißt hier die strikte Orientierung an geringen direkten und indirekten Weiterbildungskosten; der hohe Druck, die auf die Bereiche herunter gebrochenen Zielkosten einzuhalten, wirkt nach Auskunft der mittleren Vorgesetzten zusätzlich in die Richtung, allenfalls kleine Budgets einzustellen – wenn man dies überhaupt noch macht. Zudem werden betrieblich auch noch interne Bildungsmaßnahmen angeboten, beschränken sich aber auf PC- und Excel-Schulungen.

Wie unterstützend bzw. hemmend wirken diese durchaus unterschiedlichen Konzeptionen auf die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung? Aus der Befragung der Produktionsarbeiter ergibt sich ein ziemlich heterogenes Bild: Zwar konstatieren immerhin 41% der Befragten aus Betrieb B eine starke betriebliche Unterstützung in der Weiterbildung; aber es gibt dort auch weitere 36%, die sich eher wenig unterstützt sehen. Umgekehrt gibt nur ein gutes Fünftel (22%) der Produktionsarbeiter aus dem Betrieb C eine starke Ausprägung der betrieblichen Unterstützung an, aber mehr als die Hälfte (56%) siedelt die vom Betrieb gewährte Unterstützung auf mittlerem Niveau an. Im Betrieb C verteilen sich die Einschätzungen der vom Betrieb geleisteten Unterstützung zu fast gleichen Anteilen auf „stark“, „mittel“ und „schwachen“ (vgl. Abb. 1.6). Betrachtet man freilich die Beurteilung von Einzelaspekten der Planung und Durchführung, so sich zeigen neben wenigen Gemeinsamkeiten aller drei Fälle auch ein paar wichtige Unterschiede.

Offenbar ist es in den Betrieben zum einen grundsätzlich Usus, dass alle für die Erledigung aktueller Arbeit benötigten Qualifizierungen vom Betrieb organisiert werden; dieser Ansicht sind 73% der Befragen aus dem Betrieb C, 69% der Mitarbeiter von B und immerhin noch 57% der Mitarbeiter von A. Was darüber hinaus in die Zukunft verweist, scheint zum anderen eher Sache der Mitarbeiter zu sein: Zwischen 55% (Betrieb C) und 76% (Betrieb B) liegt der Anteil der Befragten, die angegeben haben „um berufliche Qualifizierung kümmert sich der Mitarbeiter selbst“. Diese Zuweisung von Verantwortlichkeiten ist in den Betrieben B und C mit jeweils unterschiedlich ausgeprägten Formen der Be- und Entlastung verbunden:

Abbildung 1.6: Betriebliche Unterstützung der Weiterbildung der Produktionsarbeiter in den Betrieben A, B und C – Beschäftigtenbefragung; Angaben in % (N=117)



- In *Betrieb B* erfolgen nach Ansicht von 66% der Befragten „Hinweise auf Qualifizierungsbedarf durch die Mitarbeiter“ und sind immerhin 46% der Auffassung, eine „finanzielle Eigenbeteiligung ist selbstverständlich“. Dieser Belastung steht eine Entlastung durch die „gemeinsame Planung von Management und Mitarbeitern“ entgegen, die von 49% der dort Befragten wahrgenommen wird. Diese Aussagen deuten auf die Wahrnehmung eines tendenziell kooperativen Modells der beruflichen Weiterbildungsplanung und –durchführung hin.
- In *Betrieb C* wiederum weist die Wahrnehmung der Beschäftigten eher auf ein Modell der beruflicher Weiterqualifizierung hin, in dem diese als reines Privatvergnügen deklariert wird: Zwar wird nur nach Ansicht einer Minderheit (20%) eine finanzielle Beteiligung an den Weiterbildungskosten erwartet, aber diese Weiterbildung liegt offenbar regelhaft in der Freizeit (nach Ansicht von 70%). Erschwerend wirkt hier, dass nach Ansicht von fast zwei Dritteln der Mitarbeiter (64%) Hinweise auf Qualifizierungsbedarf von ihnen kommen und dass eine gemeinsame Planung von Management und Mitarbeitern nur in den Augen einer kleinen Minderheit (10%) existiert.
- In *Betrieb A* sind die Aussagen zu den zuletzt genannten Planungs- und Durchführungsaspekten zu heterogen, als dass sich hierüber ein halbwegs klares Modell der

beruflichen Weiterbildungsplanung und –durchführung aus Sicht der Beschäftigten abzeichnet.

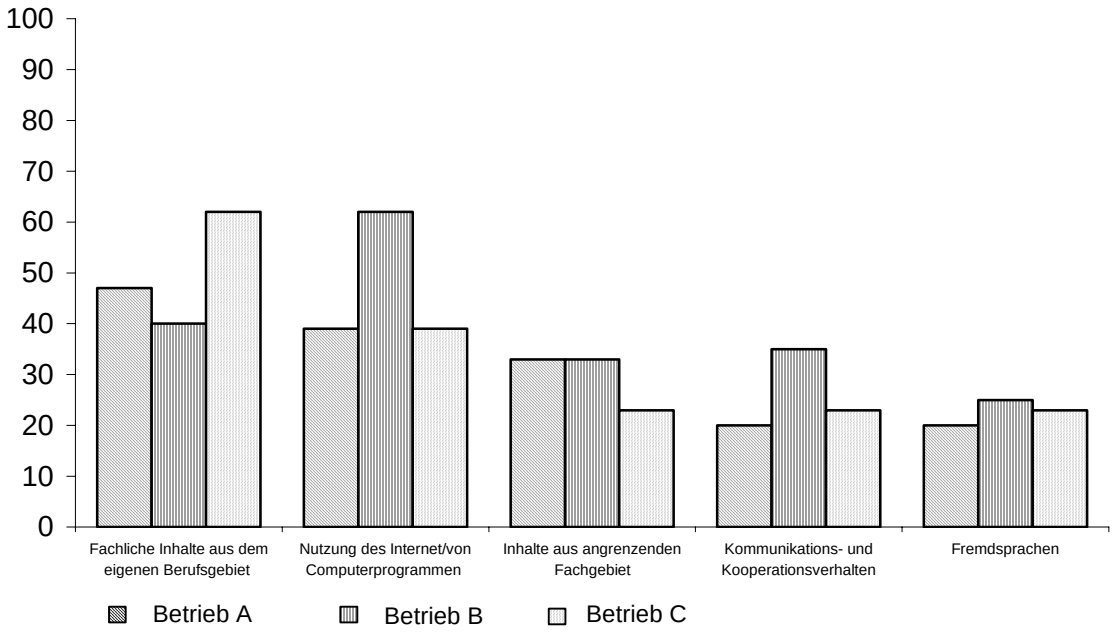
Wir wissen nicht genau, wie stark die Art und Weise, in der Betriebe ihre Weiterbildungsplanung und –durchführung organisieren, auf die Lernaktivität der Mitarbeiter und ihr Lerninteresse durchschlägt. Auffallend ist jedoch zweierlei: Nur 33% der befragten Produktionsarbeiter aus dem Betrieb A, aber immerhin 40% bzw. 46% der Mitarbeiter aus den Betrieben B und C bescheinigen sich eine hohe Lernaktivität. Und die Mitarbeiter eben dieser letztgenannten Betriebe geben mit 81% (Betrieb B) und 73% auf die Frage, was sie mit Blick auf ihren Beruf in nächster Zukunft gerne lernen möchten, häufiger einen Lernwunsch zu erkennen als die Mitarbeiter des Betriebes A (61%). Möglicherweise, so die Erklärung, ist – jenseits von ausgeprägter betrieblicher Unterstützung in Fragen beruflicher Weiterbildung – ein betriebliches Weiterbildungsmodell, das die Zuständigkeiten klar erkennbar regelt, besser als ein diffuses.

Gleichwohl zeigt die durchgängig starke Artikulation von Weiterbildungswünschen, dass die momentane Praxis in allen Betrieben eine ganze Reihe von Qualifizierungswünschen offen lässt. Der Blick auf die Themenfelder, auf die sich die Lernwünsche beziehen, zeigt über alle Betriebsfälle hinweg in etwa die gleiche Struktur der Lerninteressen (und ähnelt darin stark der Struktur der Themen, mit denen sich die Beschäftigten in den letzten zwei Jahren beschäftigt haben):

– Vorne rangieren Wünsche nach Maßnahmen, die sich mit fachlichen Inhalten aus dem eigenen Berufsgebiet beschäftigen. Dieser Wunsch wird ganz ausgeprägt von den Produktionsarbeitern aus Betrieb C (62%) geäußert; in den Betrieben A und B tun dies 47% bzw. 40% der Befragten.
– Ähnlich gewichtig erscheinen Veranstaltungen, in denen es um die „Nutzung des Internet/von Computerprogrammen“ geht. Jeweils 39% der Produktionsarbeiter von A und C und sogar 62% der Mitarbeiter aus Betrieb C geben dieses Interesse an.
– Etwas weniger stark scheint der Wunsch ausgeprägt, sich mit „Themen aus angrenzenden Fachgebieten“ zu beschäftigen; diese wurden nur von einem Drittel der Mitarbeiter aus den Betrieben A und B und weniger als einem Viertel derer aus Betrieb C genannt.

– Am Ende rangieren Interessen, sich mit Kommunikations – und Kooperationsverhalten“ bzw. mit „Fremdsprachen“ zu beschäftigen (vgl. Abb. 1.7).

Abbildung1.7: Lernwünsche bzw. Lerninteressen von Produktionsarbeitern in den Betrieben A, B und C, Angaben in % (N=129)



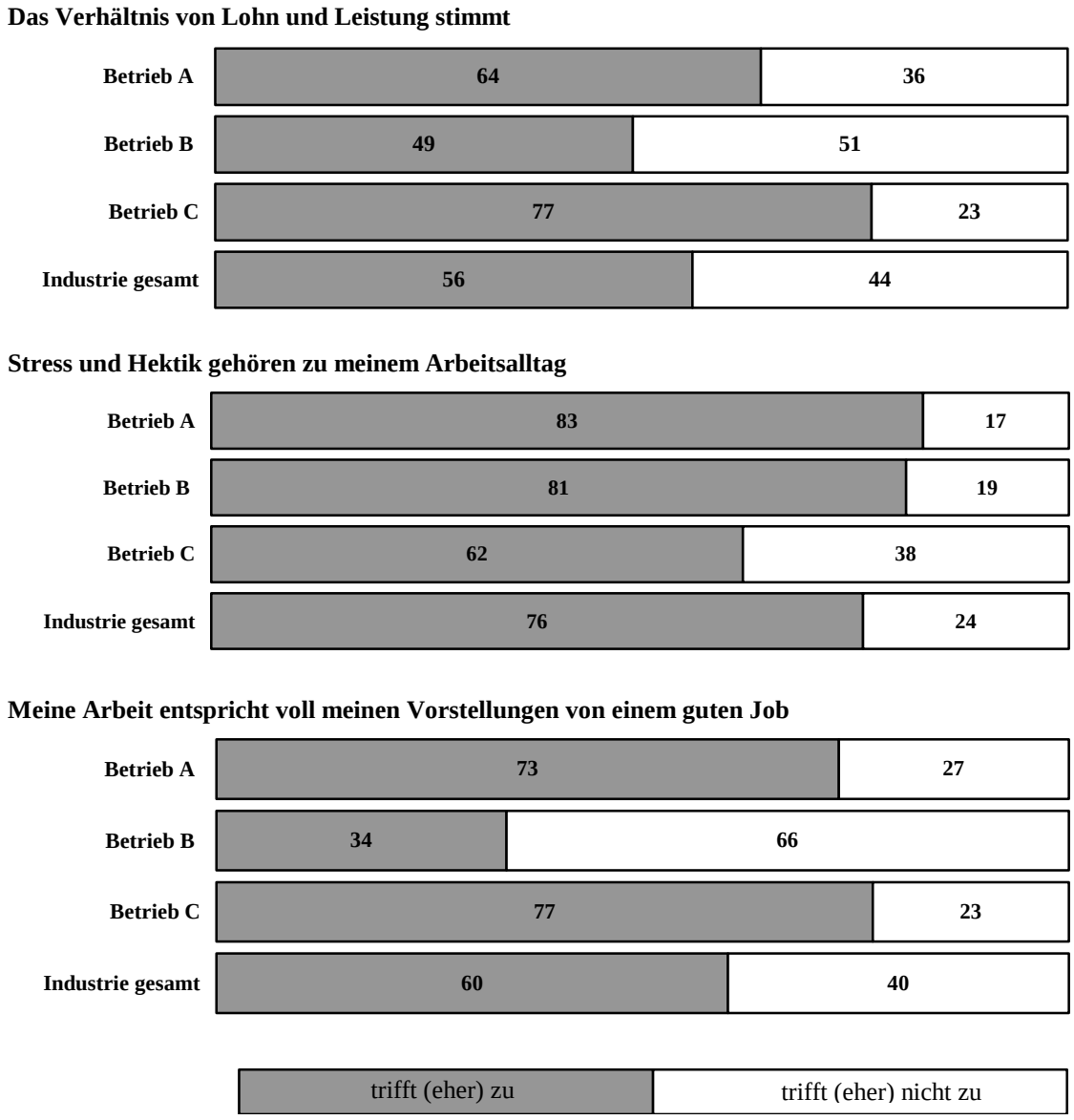
Insgesamt zeigt sich auch in den Lernwünschen eine thematische Struktur, die im Großen und Ganzen der Veränderung in den Anforderungsprofilen folgt.

Zur Bedeutung der Lernförderlichkeit für die Wahrnehmung der Arbeit

Erinnern wir uns: Gerade bei den Beschäftigten in der Produktion der Betriebe A und C hatten wir festgestellt, dass das von ihnen für ihre Arbeit entworfene Anforderungsprofil weitaus reduzierter ist als dasjenige, das ihre betrieblichen Vorgesetzten entworfen hatten und welches gemäß unserer Arbeitsplatzanalysen dem durch die Reorganisation prinzipiell geöffneten Spielraum für eine expansive Definition der eigenen Aufgabenstellungen entspricht. Aus früheren wie gegenwärtigen Untersuchungen zur Entwicklung industrieller Produktionsarbeit wissen wir, dass – neben den in engerem Sinne qualifikationsbezogenen Voraussetzungen – die Leistungsbedingungen wie auch die Entlohnung einen wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung der eigenen Arbeit und die Motivation haben, sich in Betrieb und Arbeit zu engagieren.

Betrachtet man nun die Wahrnehmung der Produktionsarbeiter aller drei Betriebe in zentralen Dimensionen des Arbeitsverhältnisses und setzt sie in Beziehung zum Durchschnitt der in allen Industriebereichen befragten Produktionsarbeiter, so ergibt sich ein durchwachsenes, teilweise ausgesprochen negatives und in mehrerlei Hinsicht erklärungsbedürftiges Bild (vgl. Abb. 1.8):

Abbildung 1.8: Bewertung der Arbeitssituation in der Produktion der Betriebe A, B und C; Beschäftigtenbefragung (N=129)



Zunächst einmal zeigt unsere Beschäftigtenbefragung gerade bei den *Leistungsbedingungen* ein eindeutig negatives Bild: Immerhin vier Fünftel der Befragten aus den Betrieben A und B konstatieren, dass Stress und Hektik ihren Arbeitsalltag bestimmen, auch im Betrieb C sind fast zwei Drittel (62%) dieser Ansicht, damit allerdings ein etwa geringerer Anteil als im Durchschnitt der Industrie. Immer noch durchwachsen, vor allem aber uneinheitlicher erscheinen die Befunde zur *„gerechten Entlohnung"*: Hier moniert ein knappes Viertel (Betrieb C) bis gut die Hälfte (Betrieb B), dass das Verhältnis von Lohn und Leistung nicht stimmt.

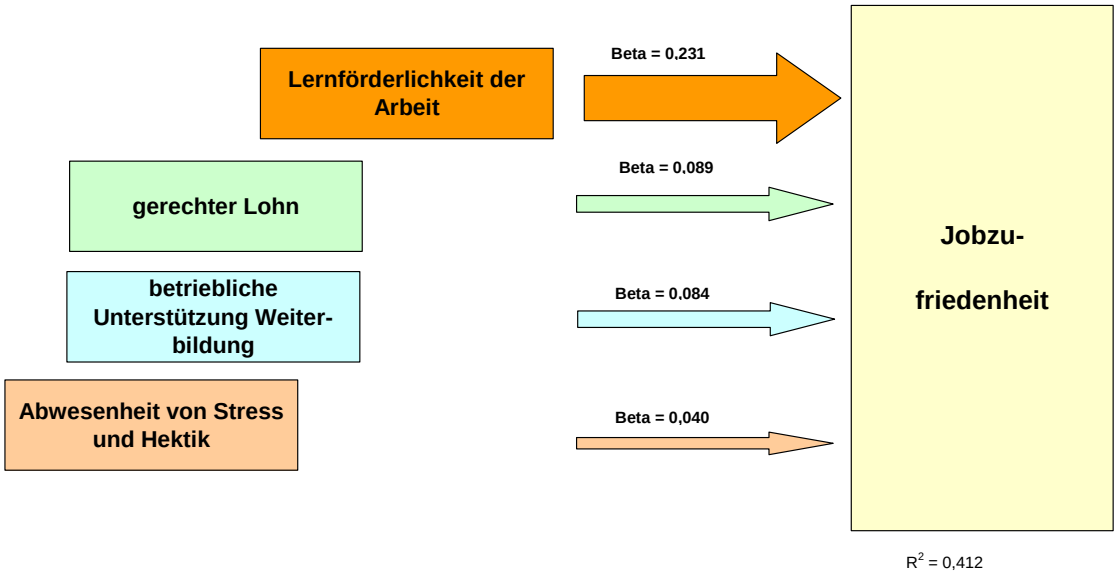
Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund standardisierter Produktionssysteme mit tendenziell steigenden Arbeitsbelastungen und Leistungsanforderungen bei gleichzeitig allenfalls moderaten Einkommensverbesserungen nicht sonderlich überraschend. Überraschender ist hingegen der Befund, dass die Aussagen zum Verhältnis der Ansprüche an Arbeit und der erfahrenen Arbeitswirklichkeit zwischen den Beschäftigten gerade nicht – oder zumindest nicht zur Gänze – der Logik von (psychischen) Arbeitsbelastungen und von Lohngerechtigkeit folgen, sondern teilweise fast diametral dazu liegen. Nun wundert es nicht, dass angesichts der angesprochenen Kritik an den Leistungsbedingungen nur ein gutes Drittel der Produktionsbeschäftigten von Betrieb A der Auffassung ist, dass ihre Arbeit „voll ihren Vorstellungen von einem guten Job entspricht". Und es wirkt umgekehrt angesichts der vergleichsweise selten geäußerten Kritik an den Lohn-Leistungsbedingungen wenig überraschend, dass umgekehrt drei Viertel der Produktionsarbeiter von C ihre Ansprüche an einen guten Job erfüllt sehen. Es überrascht vielmehr, dass fast drei Viertel der befragten Produktionsbeschäftigten des Betriebs B – trotz einer ebenfalls durchaus kritischen Sicht auf die Leistungsbedingungen und das die „Lohngerechtigkeit – ihre Ansprüche an einen „guten Job" gedeckt sehen (vgl. Abb. 1.8).

Wie kommen diese Unterschiede in der Bewertung der Job-Zufriedenheit zustande? Da die Befragungen nicht streng repräsentativ gezogene Stichproben der Produktionsbelegschaften widerspiegeln, war nicht auszuschließen, dass tätigkeits- oder ausbildungsstrukturelle Unterschiede wie auch weitere intervenierende Variablen größere Anteile der Varianz aufklären können. Wir haben in der von uns durchgeführten Regressionsanalyse den Einfluss aller möglichen Faktoren geprüft. Nach dieser Analyse erklärt sich ein erheblicher Teil der Varianz in der Jobzufriedenheit (R^2=0,412) durch die wahrge-

nommen Arbeits- und Lernbedingungen und unter diesen an prominenter Stelle durch die Lernförderlichkeit der Arbeit (Relative Effektstärke Beta= 0,231). Demgegenüber fällt die Bedeutung des gerechten Lohns, der betrieblichen Unterstützung von Weiterbildung und insbesondere der Leistungsbedingungen (Stress und Hektik) schon deutlich ab (vgl. Abb. 1.9).

Bezieht man dieses Ergebnis auf die Frage zurück, welchen Einfluss die Lernförderlichkeit darauf hat, wieweit die in diesem Segment der Produktionsarbeit durch die betriebliche Reorganisation eröffneten Spielräume für eine expansive Definition von Aufgaben genutzt werden, dann lässt sich zweierlei sagen: Zum einen gibt es offenbar einen direkten Einfluss, weil Lernförderlichkeit unmittelbar Anreize zur expansiven Definition der eigenen Aufgabenstellung setzt. Zum anderen wirkt sie mittelbar, weil sie anscheinend der Anspruchsstruktur an Arbeit, die Facharbeiter mitbringen, in besonderem Maße entgegenkommt und insofern motivationssteigernd wirkt.

Abbildung 1.9: Wesentliche Einflussfaktoren auf die Job-Zufriedenheit der Produktionsarbeiter in den Betrieben A, B und C – Regressionsanalyse



1.5. Heterogene Kompetenzentwicklung in der High-Tech-Produktion der KFZ- und Zulieferindustrie? – ein Zwischenfazit

Innerhalb des betrachteten *Tätigkeitsfeldes von Produktionsfacharbeitern* weist kein Bereich eine so hohe, vielschichtige und in ihren Grundzügen übereinstimmende Reorganisationsdynamik auf wie die Fälle aus der *High-Tech-Produktion in der KFZ- und Zulieferindustrie*. Sowohl die beiden Aggregatewerke zweier Automobilkonzerne (Betriebe A und B) als auch der *Kolbenhersteller C* haben vor dem Hintergrund eines massiven Drucks auf Preise, Qualität und Lieferfähigkeit Konzepte einer prozessorientierten Reorganisation von Arbeit und Betrieb, die tendenziell verbreiterte Aufgabenprofile und komplexere Anforderungen an die Mitarbeiter in der Produktion mit sich bringen (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a) verfolgt: Im Bereich der Betriebsorganisation gehört hierzu (bedingt) der Auf- und Ausbau eigener Entwicklungskapazitäten, ein flexibles Out- und Insourcing (mit dem Ziel der Aussonderung von Prozessen mit hohem Lohnkostenanteil und geringem Prozess-Know-how) und die Dezentralisierung (Bildung selbständiger Betriebseinheiten in der Produktion mit eigenen „indirekten Funktionen“ der Qualitätssicherung, Logistik, Instandhaltung etc.). Im Bereich der Arbeitsorganisation werden den Produktionsarbeitern neue Aufgaben angetragen: Durch Einführung von Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen („KVP“), durch Funktionsintegration (Integration „indirekter Funktionen“, Verbindung von anspruchsvolleren Aufgaben der Maschineneinrichtung mit eher einfachen der Maschinenbedienung) in Verbindung mit Gruppenarbeit (Selbstorganisation), durch flexible Arbeitzeitmodelle (mit höherem gegenseitigen Vertretungsanspruch) und durch Zielvereinbarungsprozesse (in denen Ziele mit Vorgesetzten ausgehandelt werden müssen). Diese Konzepten, die allesamt Komplexität steigernd wirken, stehen diejenigen entgegen, die tendenziell anforderungsmindern wirken: die Standardisierung von Arbeitsabläufen (mittels detaillierter Arbeitsvorgaben in Gestalt von Arbeitsblättern) sowie die gezielte Reduzierung von Automationsgraden in der Fertigung.

Im Resultat werden die Tätigkeiten der Produktionsfacharbeiter in allen drei Fällen vielschichtiger und komplexer und führen zu veränderten Anforderungsprofilen: Zum eine tritt an die Seite der „klassischen“ technisch-handwerklichen Wissensbestände (die weiterhin die Kernqualifikation darstellen) Basiswissen auf informationstechnologischem und kaufmännischem Gebiet tritt. Zum anderen gewinnen fachübergreifende

Kompetenzen an Gewicht: Neben einer intimen Kenntnis betrieblicher Abläufe (die aus der stärkeren Vernetzung des je individuellen Arbeitshandelns mit der „ungepufferten" betrieblichen Abläufen resultieren) sind vor allem Wissens- und Reflexionskompetenzen (sozial-kommunikative Fähigkeiten, Problemlöse- und Abstraktionsfähigkeiten, arbeits- und lernbezogene Selbstorganisationsfähigkeiten) in stärkerem Maße als früher gefragt. Jenseits dieser Gemeinsamkeiten sind jedoch zwischen den Fällen zum Teil deutliche Unterschiede in den Anforderungsprofilen selbst bzw. in dem Grad zu entdecken, in dem sie durch die Produktionsarbeiter ausgefüllt werden:

– In Bezug auf den ersten Punkt spielt offenbar vor allem eine Rolle, wie breitflächig Gruppenarbeit eingeführt ist und wie „neu" Produktionsprozesse sind (und entsprechend Optimierungspotential bergen); danach variieren die Anforderungen an Problemlöse- sowie arbeits- und lernbezogenen Selbstorganisationsfähigkeiten der Produktionsfacharbeiter in den jeweiligen Betrieben: Geringer ausgeprägt sind die Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeiten im Fall des Betriebs A, umgekehrt liegen dort die Anforderungen an die Problemlösekompetenz höher als in den Betrieben B und C, in denen die Prozesse schon stärker „ausgereizt" sind.
– In Bezug auf den zweiten Punkt spielt eine Rolle, dass die Reorganisationskonzepte in der Regel nur einen Anforderungskorridor von Mindest- und Maximalanforderungen an die Produktionsarbeiter vorgeben. Innerhalb dieser „Grauzone" variieren die Grade der Ausfüllung des Profils je nach expansiver oder aber restriktiver Auslegung der Aufgabenstellung. Diese subjektive Auslegung – so das Ergebnis unserer Analyse – hängt offenbar eng damit zusammen, wie in diesen Betrieben die produktionsstrukturell angelegten Probleme (hohe Verdichtung der Produktions- und Arbeitsprozesse) bzw. in den Betriebstraditionen verwurzelten Gründen fehlender Lernförderlichkeit der Arbeit (Vernachlässigung von Interessen an beruflicher Entwicklung, allenfalls in direkte Partizipation) angegangen werden: Eine vergleichsweise expansive Auslegung der Aufgabenstellung durch die Produktionsfacharbeiter beobachten wir im Fall des Betriebs B; dieser reserviert (z.B. im Rahmen regelmäßiger Gruppengespräche) Zeiten für Problemlösung und Kooperation, stärkt die direkte Mitarbeiterpartizipation (durch Delegation von Führungsaufgaben sowie die Information und Beteiligung der Mitarbeiter an wichtigen betrieblichen Entscheidungsprozessen) und hat die Mitarbeiterförderung auf eine substanziell neue Basis (regelmäßige, individuelle Qualifizierungsgespräche mit festen Verein-

barungen). Fast vollständig umgekehrt sieht dies im Fall des Betriebs A aus: Zwar sind auch hier prinzipiell Vereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vorgesehen, in denen die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und damit verbundene Qualifizierungsaspekte eine Rolle spielen sollen. Dieses Konzept wird aber ebenso wenig ein- und nachgehalten wie das der Gruppengespräche. Direkte Mitarbeiterpartizipation wird nicht einmal als wichtiger Gesichtspunkt thematisiert.

Wie aber stellen diese Betriebe grundsätzlich sicher, dass sie den Anforderungswandel im Produktionsfachkräftebereich bewältigen? Im Grunde bedienen sich eines traditionellen, erprobten Musters interner Arbeitsmärkte, das gleichwohl in Richtung auf die neuen Anforderungen flexibilisierter Aufgabenprofile modernisiert wird: Die Grundlage hierfür ist eine eigenen Ausbildung, aus der der Facharbeiternachwuchs ausschließlich rekrutiert wird. In dieser Ausbildung versucht man im Rahmen entspezialisierter Berufsbilder dem Facharbeiternachwuchs gründliche theoretisch-methodische Kenntnisse, Erfahrungs- und Zusammenhangswissen realer betrieblicher Arbeitsprozesse („Lernen im Prozess“) als auch – beschränkt auf die Fälle B und C – (über selbstorganisiertes Lernen in Teams oder Gruppen) die nötigen Wissens- und Reflexionskompetenzen zu vermitteln. Im Unterschied zu früher erfolgt gemäß dieser Konzeption die Spezialisierung auf konkrete Einsatzfelder nach der Ausbildung, im Betrieb. Dieses organisierte Weiterlernen bedient sich heute wie früher vor allem non-formaler und informeller Lernformen (Unterweisung durch Vorgesetzte, Multiplikatoren- und Patenschaftskonzepte) und konzentriert sich auf fachliche, handwerklich-technische Kenntnisse sowie – ebenfalls beschränkt auf die Fälle B und C – auf die Sozialisation in kommunikative und kooperative Zusammenhänge der Arbeit (Teamsitzungen). Die Unterschiede im Bereich des organisierten Weiterlernens betroffen die Rolle, die über Seminare und Kurse vermittelte fachliche Lehrangebote spielen. Die in diesem Zusammenhang immer wieder und durchgängig zitierte „Bedarfsorientierung“ kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass dies in den einzelnen Fällen durchaus Unterschiedliches heißt: Im Betrieb B verbindet sie sich tendenziell mit einem für die Produktionsfacharbeiter eher erhöhten, gleichwohl im Zugang stärker an eigenes Engagement (Planung, Kostenbeteiligung, Freizeitopfer) gebundenes Angebot gründlicher theoretischer Qualifizierung. In den Betrieben A und C ist eher von einem leicht sinkenden (Fall A) bzw. gleich bleibend niedrigen Angebot (Fall B) auszugehen, das sich im ersten Fall aber nicht mit erhöhten Zugangsbarrieren verbindet; dies ist im Fall des Betriebs C offenbar anders.

Ob damit alle Kompetenzprobleme gelöst sind, ist zumindest mit Blick auf diejenigen unter den Facharbeitern fraglich, die nicht durch die modernisierte Ausbildung gegangen sind und demzufolge in veränderte Strukturen „einsozialisiert“ werden müssen. Hierfür wäre vermutlich nicht nur mehr Lernförderlichkeit der Arbeitsgestaltung vonnöten, sondern auch ein Qualifizierungsweg, der dezidiert auf Verhaltenskomponenten in der Kommunikation und Kooperation abzielt – wie beispielsweise arbeitsnahe „Coachingprozesse“ oder „Teamentwicklungsseminare“, die teilweise in anderen Fällen unseres Samples eine größere Rolle spielen.

III.2. Produktionsarbeit im Maschinen- und Anlagenbau

2.1. Einleitung

Keine andere Branche hat – über Jahrzehnte hinweg – sich so weitgehend ungebrochen den Ruf als Hort einer Facharbeiterproduktion bewahrt, wie der deutsche Maschinen- und Anlagenbau. Hieran hat auch die Tatsache nichts geändert, dass die zwischenzeitlich mal immer wieder gefährdete exzellente Position auf den Weltmärkten sicherlich auch in hohem Maße auf die Fähigkeit seiner Ingenieure zurückgeführt wurde, Spitzentechnologie für die unterschiedlichen Anwendungsfelder seiner Maschinen und Anlagen bis zur Marktreife zu entwickeln. Im gleichen Atemzug wurde immer auf den großen Stamm gut ausgebildeter Fachkräfte in der Produktion verwiesen, deren Produktionsintelligenz es zu verdanken ist, dass aus den Entwürfen der Entwickler und Konstrukteure ein in der Regel zwar teures, aber dafür qualitativ einwandfrei verarbeitetes, funktionstüchtiges Produkt mit hoher Lebensdauer entstand. Die Basis dafür bildete traditionell ein Muster betrieblicher Kompetenzentwicklung, das vorrangig auf die Rekrutierung von Facharbeitern aus der eigenen Ausbildung setzte und sich in der Anpassung und Weiterentwicklung zumeist berufsfachlich gefasster Qualifikationen auf die Möglichkeiten zur „Selbstschärfung der Facharbeiterqualifikation“ (Hirsch-Kreinsen u.a. 1990) verließ, die in einer lange Zeit naturwüchsig gegebenen und auch durch tayloristisch inspirierte Rationalisierungsansätze nicht entscheidend angetastete Lernförderlichkeit der Arbeit(sorganisation) angelegt waren (vgl. zum Beispiel für den Werkzeugmaschinenbau Schumann u.a. 1994). Mit einem Facharbeiteranteil von über 37% (an der Gesamtbeschäftigung) stellt der Maschinenbau mit seinen im Jahre 2004 insgesamt noch über eine Million sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (vgl. BA 2006) bis heute den größten Wirtschaftszweig innerhalb des Verarbeitenden Gewerbes dar, in dem eine Facharbeiter-Produktion existiert.

Zieht man freilich jüngere Untersuchungen zur Entwicklung von Arbeit und Qualifikation in dieser Branche heran, gerät das beschriebene Kompetenzentwicklungsmuster doch schon seit Längerem unter erheblichem Veränderungsdruck und erscheinen insgesamt die Grundlagen einer Facharbeiterproduktion gefährdet: In einer ebenfalls über

Fallstudien realisierten und am SOFI Göttingen durchgeführten Untersuchung zur Entwicklung der industriellen Facharbeiterausbildung wurde festgestellt, dass gerade Betriebe aus dem Maschinen- und Anlagenbau unter veränderten Rahmenbedingungen sich damit schwer taten, ihre Reorganisationssätze mit einem Arbeitseinsatz- und Qualifizierungskonzept zu unterfüttern, dass die Facharbeiterproduktion quantitativ wie qualitativ stabilisiert (vgl. Baethge u.a. 1999).

Vor diesem Hintergrund sind die beiden folgenden Betriebsfallstudien aus unserer Untersuchung zur Kompetenzentwicklung angesiedelt: Beim *Unternehmen E* handelt es sich um einen Textilmaschinenhersteller, der selbst seit ein paar Jahren Teil eines größeren Konzern ist und nach wie vor sowohl über eine eigene Entwicklung als auch über eine eigenen Produktion mit den beiden Hauptprozessen der mechanischen Fertigung und der Maschinenmontage verfügt. Beim *Unternehmen F* handelt es sich um einen ebenfalls zu einem Großkonzern gehörigen Betrieb, der in eigener Ergebnisverantwortung Geräte und Anlagen zur Energieverteilung (Schaltanlagen) entwickelt und produziert; auch dieser Betrieb besitzt sowohl eine eigene mechanische Vorfertigung als auch einen Montagebereich.

2.2. Geschäftspolitik und Reorganisation unter den Bedingungen verschärfter Konkurrenz (und weg brechender Märkte)

Gemeinsames Kennzeichen der beiden hier betrachteten Betriebe ist, dass sie Mitte der 90er Jahre kurz vor dem wirtschaftlichen Aus standen, das im Fall des Textilmaschinenherstellers nur durch die Übernahme durch einen großen Maschinenbaukonzern, im Fall des Energieanlagenherstellers nur durch einen gewaltigen Kraftakt mit beträchtlichem Kapitaleinsatz der Konzernmutter vermieden werden konnte.

Auf dem Gebiet von Spinnmaschinen höchster Verarbeitungsqualität ist das *Unternehmen E* nach Angaben des Top-Managements seit weit mehr als einem Jahrzehnt unumstrittener Marktführer; dennoch hat es seit Mitte der 90er Jahre mit dem Problem zu kämpfen, dass das angestammte und voluminöse hochpreisige Marktsegment für diese

Maschinen zwar nicht über Nacht, doch in einem hohen Tempo weg gebrochen ist. Dies hat damit zu tun, dass die ehemaligen, in den USA ansässigen Hauptkunden ihre Baumwolle immer seltener dort und immer häufiger in Billiglohnländern wie Indien, Pakistan oder Bangladesh weiter verarbeiten lassen. Schon der erste Schwung dieser Verlagerungsstrategie hat das Unternehmen E in Existenz bedrohende Schwierigkeiten gebracht und führte zum Verkauf an einen ausländischen Investor. Zwar haben dessen Reorganisationsauflagen, die im Anschluss an die Übernahme umgesetzt wurden, zu einer zwischenzeitlichen Entspannung der wirtschaftlichen Situation geführt, gleichwohl ist die aktuelle Situation wieder einmal durch große Unsicherheiten gekennzeichnet: Zum einen setzt sich die Verlagerung des Marktes in Billiglohnländer fort (und führt zu tendenziell verringerten Anforderungen an die Qualität maschineller Spinnprozesse), zum anderen gelten die physikalischen Möglichkeiten der Verbesserung der Qualität und Geschwindigkeit maschineller Spinnprozesse als weitgehend ausgereizt und sind demzufolge keine größeren technologischen Entwicklungsvorsprünge, durch die man sich von der Konkurrenz absetzen könnte, absehbar. Von daher wird – was den Maschinenabsatz angeht – der Preis immer mehr zu einer relevanten Größe. Dieser Einschätzung entspricht eine Geschäftspolitik, die letztlich auf ein immer stärkeres Auseinanderdriften von Angeboten rund um das Produkt (Entwicklungs-, Konstruktions-, und Service-Leistungen) und dem Angebot des Kernprodukts (Spinnmaschine) hinausläuft: Während man sich beim Kernprodukt weiterhin auf die Spinnmaschine beschränkt und diese zu günstigeren Preisen herzustellen versucht, dehnt man auf der Dienstleistungsebene das Angebot aus: Dies betrifft zum einen den weltweiten Kundenservice, zum anderen die rein entwicklungsseitige Beherrschung des gesamten Wertschöpfungsprozesses vom Naturprodukt (Baumwolle) auf der einen, bis zum fertigen Textil auf der anderen Seite. Damit wird die eigene produktionsbezogene Kompetenzgrenze, die bislang (und absehbar auch zukünftig) allein bis zum fertigen Garn reicht, überschritten.

In einem immer stärker umkämpften weltweiten Markt für Schaltanlagen im Hochspannungsbereich konnte das *Unternehmen F* mit seiner vergleichsweise alten Produktpalette und einer technisch (konventionelle Maschinen) wie organisatorisch (Werkstättenprinzip) veralteten Produktion offenbar nur noch durch eine Preisgestaltung reüssieren,

die unter den eigenen Gestehungskosten lag. Nach Angaben des Produktionsleiters erwirtschaftete man in einem dieser insgesamt schwachen Jahre ein Defizit im 2-stelligen Millionenbereich, was 30% des Umsatzes entsprach. Die Konzernmutter stellte die Leitung des Geschäftsbereichs vor die Alternative einer baldigen Schließung oder aber der Entwicklung eines überzeugenden Businessplans (einschließlich Investitionsplanung), der den Geschäftsbereich binnen zweier Jahre in die schwarzen Zahlen zu bringen versprach. Dies ist über eine Reihe von geschäftspolitischen Aktivitäten und Reorganisationsmaßnahmen tatsächlich erreicht worden. Aktuell schreibt der Betrieb nur leicht schwarze Zahlen, so dass sein Management wiederum nach Möglichkeiten sucht, die eigene Konkurrenzfähigkeit zu stärken.

Blickt man auf die Maßnahmen der produktionsbezogenen Reorganisation, die beide Betriebe Mitte der 90er Jahre gestartet haben und bis heute fortsetzen, so wirkt das Ganze wie das Abbild eines Handbuchs prozessorientierter Organisationsgestaltung; hierbei geht das Unternehmen E allerdings mit einem sehr viel höheren Tempo bzw. mit größerer Radikalität vor. Dennoch überwiegen auf den ersten Blick mehr die Gemeinsamkeiten in der betriebs- wie arbeitorganisatorischen Restrukturierung – sowohl im Bereich der Betriebs- als auch der Arbeitsorganisation (vgl. Tab. 2.1):

Zu den Gemeinsamkeiten im Bereich der *Betriebsorganisation* zählt zum einen die *konsequente Anwendung des Baukastenprinzips* bei der Konstruktion und Entwicklung neuer Maschinen bzw. Anlagen, um die Komplexität der einzelnen Produktionsabschnitte wie auch die Variantenvielfalt zu reduzieren und beherrschbar zu machen und in größeren Losen produzieren zu können. Zum anderen zählt hierzu die *Auslagerung von Fertigungs-, aber auch von Vormontage-Prozessen* für einzelne Komponenten bzw. einzelne Teile. Diese Auslagerung erfolgt zum Teil über „echte Fremdvergabe“ an unternehmensexterne Zulieferer, zu einem – jeweils bislang – größeren Teil durch die Vergabe an „interne“ Zulieferer, d.h. Schwester-Firmen in Deutschland bzw. an neu gegründete Auslandstöchter der Konzerne vor allem in Osteuropa, aber auch in Übersee. Während der Betrieb F hierbei eher sehr vorsichtig agiert und peu a peu – vor allem im Bereich der Fertigung – seine Leistungstiefe reduziert, hat das Unternehmen E diesen Schritt in einer großen Breite vollzogen: Getreu der Maxime der Konzernmutter

„wir verkaufen Kompetenz, aber Fertigung ist nicht unsere Kernkompetenz“ (Produktionsmanager Betrieb E), wurden in den vergangenen Jahren die gesamte Elektronikfertigung, die Blechbearbeitung, Teile der Montage, die gesamte Instandhaltung und – zuletzt – große Teile der Mechanischen Fertigung ausgegliedert. Vollzogen wurde diese Entwicklung beim Textilmaschinenbauer wesentlich über zwei miteinander eng verkoppelte Schritte *strategischer Dezentralisierung*: Das Unter-nehmen wurde zunächst in eine Reihe ökonomisch eigenverantwortliche Einheiten (z.B. für Service, Elektronik, Blechteile, mechanische Fertigung) gegliedert und über eine Holding-Gesellschaft geführt. In diesem Zusammenhang wurden auch indirekte Funktionen wie Qualitätssicherung, Logistik und Personalentwicklung dezentralisiert. In einem zweiten Schritt wurden dann alle Einheiten in auch rechtlich selbständige Gesellschaften (zumeist GmbH`s) umgewandelt und über ein Management-Buy-Out ausgegliedert; als Anreiz dafür dienten Lieferverträge, die den neuen Eigentümern für die Folgejahre einen bestimmten Mindestumsatz garantierten. Der verbliebene auf die Produktion eines bestimmten Maschinentyps spezialisierte Produktionsbereich wird heute ebenfalls als eigenständige Firma unter dem Dach der Unternehmensholding geführt, gleichwohl von dieser über Kennziffern zu Kosten, Mengen, Termineinhaltung und Qualität gesteuert. Eine ähnliche Entwicklung strategischer Dezentralisierung ist beim Unternehmen F nicht zu beobachten.

Tabelle 2.1: Produktionsbezogenen Reorganisationsmaßnahmen in den Maschinenbau-Betrieben E und F nach Dimensionen der Restrukturierung

Dimensionen der Restrukturierung/Maßnahmen	Betrieb E	Betrieb F
Betriebsorganisation		
- Strategische Dezentralisierung	+	
- Outsourcing	+	+
- Produktmodularisierung (Baukastenprinzip)	+	+
Arbeitsorganisation		
- Technische Modernisierung von Produktionsprozessen	+	+
- Einführung von Gruppen- bzw. Teamarbeit (mit Funktionsintegration)	+	+
- Installation von Verbesserungsprozessen	+	+
- Abbau von Hierarchieebenen („flache Hierarchien“)	+	+
- Standardisierung der Arbeitsabläufe	+	+
- Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle	+	+

Legende: + = Maßnahme eingeführt

Im Bereich der Arbeitsorganisation hat sich in beiden Unternehmen ebenfalls viel getan. *Technisch modernisiert* wurde vor allem der Maschinenpark für die in der Mechanischen Vorfertigung verbliebenen „Edelparts“, d.h. jene Komponenten, die bislang noch als Herzstück der produzierten Maschinen bzw. Anlagen deklariert werden; im Fall des Betriebs E handelt es sich um eine sogenannte „Spinnbox“, in der sich die Rotoren für die Garnspulung befinden, im Fall des Betriebs F um Gehäuse sowie um mechanische Komponenten für den Leistungsschalter, von denen die Geschwindigkeit abhängt, in der bei einer Störung die entsprechende Stromversorgung vom Netz genommen wird und Überlastungen des Netzes vermieden werden können. Die technische Modernisierung erfolgt in beiden Fällen durch den Einsatz hochmoderner CNC-Werkzeugmaschinen, die die Komplettbearbeitung von Teilen in einer einzigen Aufspannung erlauben und demzufolge mit großen Werkzeugmagazinen ausgerüstet sind. Überwiegend handelt es sich dabei um flexible Bearbeitungszentren, die innerhalb eines begrenzten Teilespektrums eine variantenreiche Produktion bei hoher Produktivität erlauben. In den Montagebereichen beider Betriebe hat sich demgegenüber in produktionstechnischer Hinsicht weniger getan, sieht man einmal davon ab, dass die räumliche Anordnung von Vormontage- und Montagestationen geändert wurde und heute stärker als in der Vergangenheit dem Produktionsfluss folgt, d.h. am Fortschritt des Montageprozesses orientiert ist (Platzierung von Vormontagen in der Nähe des Platzes, wo ihr Einbau in die Maschine/Anlage erfolgt).

Unter den im engeren Sinne arbeitsorganisatorischen Maßnahmen stechen insgesamt fünf hervor, die in Variationen in beiden Betrieben eine prominente Rolle spielen:

Ein erster Punkt ist hier die *Einführung bzw. der Ausbau von Gruppen- bzw. Teamarbeit* bei gleichzeitiger Integration neuer, vormals von der Hierarchie oder von anderen Beschäftigtengruppen erledigten „indirekten“ Aufgaben. Im *Betrieb E* wurde dieses Konzept in der Produktion unter der Bezeichnung „teil-autonome Arbeitsgruppe“ schon Mitte der 90er Jahre eingeführt, kam zwischenzeitlich zum Erliegen und wurde in den letzten Jahren reaktiviert. Die Gruppen sind nach Gemeinsamkeiten der Aufgabenstellung in der Produktion (Verantwortung für einen bestimmten Prozessabschnitt bzw. für ein bestimmtes Aggregat) zusammengefasst und haben einen jährlich zu wählenden

Gruppensprecher. Integriert wurden Aufgaben der Qualitätskontrolle, der Logistik (Materialversorgung) wie auch der Personalplanung (Reglung von Urlaub und Abwesenheit); im Bereich der Mechanischen Fertigung wurden zusätzlich Aufgaben der vorbeugenden Instandhaltung (Maschinenwartung und –pflege) an die Produktionsmannschaften delegiert. Für den *Betrieb F* ist ein ähnliches Konzept, das mal unter der Bezeichnung „Teamarbeit", mal unter dem Label „Gruppenarbeit" firmiert, erst vor wenigen Jahren realisiert worden. Im Unterschied zu Betrieb E wird beim Hersteller von Energieverteilungsanlagen der Gruppensprecher nicht gewählt, sondern vom Vorgesetzten ernannt. Gemeinsam ist beiden jedoch, dass die Gruppensprecher in der Regel die alten Vorarbeiter sind und dass insbesondere die Aufgaben der internen Steuerung der Gruppen bei den Gruppensprechern angesiedelt sind.

Ein zweiter Punkt liegt in der *Einführung von Verbesserungsprozessen* auf allen Ebenen. Sowohl der Textilmaschinenbauer als auch das Unternehmen F hat auf der Ebene der Produktion das Instrument des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) installiert, bei dem die Mitarbeiter angeregt werden, kleine, das Arbeitsumfeld betreffende Verbesserungsvorschläge zu machen. Diese Vorschläge werden mit dem direkten Vorgesetzten besprochen und können über den Zugriff auf einen – in der Regel kleinen – dafür vorgesehenen Etat dieses Vorgesetzten umgesetzt werden. Größere Verbesserungen, die direkt auf Veränderungen in der Prozessstruktur zielen, können entweder im Rahmen des betrieblichen Vorschlagwesens eingebracht werden (Betrieb E und F) oder aber über die Beteiligung an „temporären Teams" (Betrieb F); diese Teams entstehen zumeist auf Initiative von Vorgesetzten.

Ein dritter Punkt besteht in der Erzeugung „flacher Hierarchien" durch den *Abbau von Hierarchiestufen*. So hat das Unternehmen E nach Angaben des Personalleiters die Anzahl der Hierarchiestufen in der Produktion von vorher sechs auf drei Stufen (Produktionsleiter, Bereichsleiter, Leiter autonomer Arbeitsbereich [der frühere Meister]) verringert. Freilich lässt diese Rechnung unberücksichtigt, dass der Produktionsbereich früher größer und komplexer war und dass der frühere Vorarbeiter de facto in der Gestalt des Gruppensprechers wieder auftaucht. Eine Reduzierung um eine Stufe scheint dennoch gegeben. Auch im Betrieb F lässt sich eine Reduzierung der Hierar-

chiestufen um faktisch eine beobachten, wenn man den Vorarbeiter/Gruppensprecher herausrechnet.

Weisen die bislang beschriebenen Punkte arbeitsorganisatorischer Veränderungen in der Produktion tendenziell in Richtung erweiterter Aufgabenprofile und gestiegener Anforderungen, so weist der vierte Schwerpunkt (in Verbindung mit der beschriebenen Strategie der Produktmodularisierung) in die gegenläufige Richtung. Angesprochen ist die *Standardisierung der Arbeitsabläufe*, die mit dem Ziel einer höheren Robustheit d.h. geringeren Störanfälligkeit der Prozesse verbunden ist und sich im Fall des Betriebs E darin niederschlägt „dass heute im Prinzip alle Wege und Abläufe in detaillierten Arbeitsanweisungen sauber beschrieben sind“ (Produktionsmanager Betrieb E). Diese Perspektive verfolgt auch der Betrieb F; nach Angaben des dortigen Produktionsleiters wähnt man sich auf einem auf „einem guten Weg“.

Bleibt der fünfte und letzte Punkt, die *Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle* in Gestalt von Jahresarbeitszeitkonten, über die man einen Teil der offenbar gravierenden Ausschläge in der Auftragslage („Spitzen und tiefe Täler“ – Produktionsmanager Betrieb E) aufzufangen sucht. Der Betrieb E hat daher ein Arbeitszeitmodell eingeführt, bei dem das Konto bis zu 400 Stunden ins Plus und bis zu 150 Stunden ins Minus laufen kann. Der Anlagenhersteller F wiederum hat Gleitzeitkonten eingeführt, die in der Spitze bis zu 40 Überstunden erlauben.

2.3. Die Auswirkungen der Reorganisation auf Tätigkeits- und Anforderungsprofil der Produktionsarbeit in Fertigung und Montage

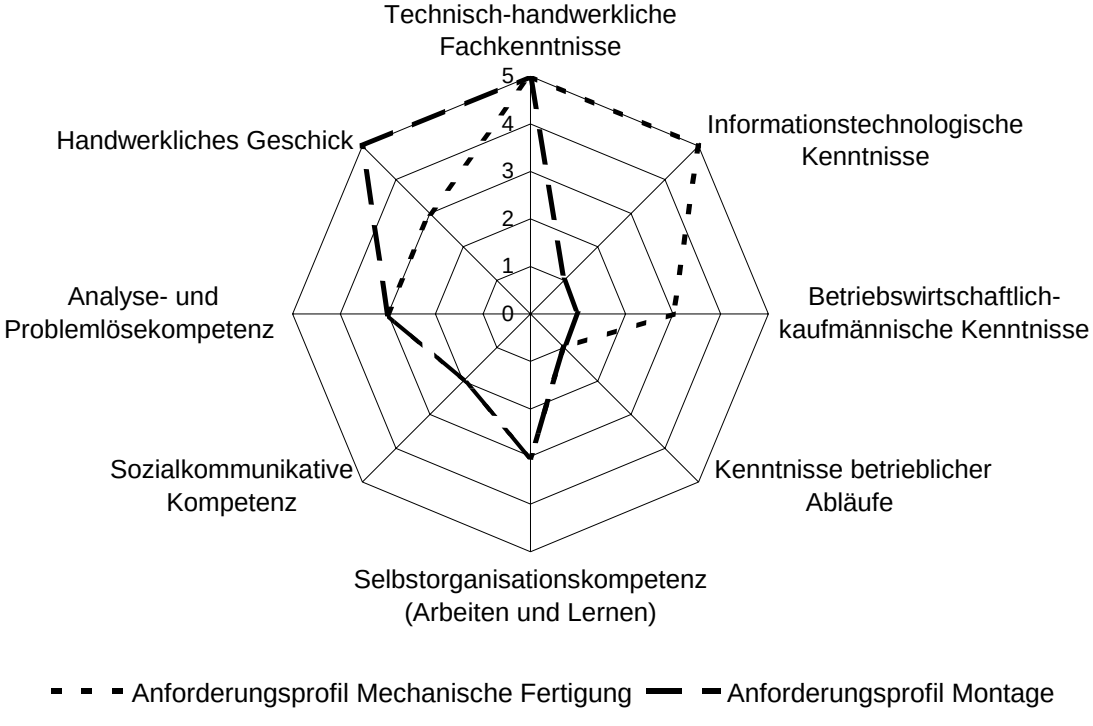
Angesichts der der in beiden Fällen skizzierten Reorganisationsdynamik und dem Einsatz arbeitsorganisatorischer Konzepte (Gruppenarbeit mit Anlagerung indirekter Funktionen, Installation von Problemlösungsprozessen), denen gemeinhin erhebliche Ausstrahlungseffekte auf die Tätigkeits- und Anforderungsprofile nachgesagt werden, wäre zu erwarten gewesen, dass die Tätigkeiten in der Produktion beider Unternehmen in den letzten Jahren abwechslungsreicher und komplexer geworden und damit die Anforde-

rungsniveaus gestiegen sind. Legt man jedoch die Vorgesetzteneinschätzungen zu den benötigten Kompetenzen in der *Produktion von Betrieb E* zu Grunde, so kommt man zumindest dort zu einem deutlich anderen Bild, das durch unsere eigenen Kurzanalysen weitgehend gestützt wird:

In der *Mechanischen Fertigung* (in der die Teile für die schon erwähnte „Spinnbox" produziert werden) dominiert offiziell ein Konzept produktionsinterner, vertikaler Arbeitsteilung, in dem die anspruchsvollen Aufgaben bei wenigen „Einrichtern" und die weniger anspruchsvollen Aufgaben beim „Maschinenbediener", der die klare Mehrheit der Mannschaften stellt, konzentriert sind. Während letztere vor allem für das Aufspannen von Rohteilen sowie die Abnahme fertiger Teile und deren Entgraten zuständig sind, stellen die Einrichter die Werkzeuge ein, bauen die Vorrichtungen für die Werkstückaufnahme auf, testen neue CNC-(EDV-)Programme für die Bearbeitung und „fahren" diese Programme ein. Diese offizielle Arbeitsteilung ist in der Realität aufgrund der häufigen Auftragswechsel (kleine Losgrößen), die die Einrichter in hohem Maße binden, allerdings erheblich aufgeweicht. Eine ganze Reihe von Bedienern übernimmt – von den Vorgesetzten geduldet – Aufgaben der Prozessregulierung an den Maschinen, d.h. sie ändern im laufenden Bearbeitungsprozess Werkzeugeinstellungen (bei Abnutzungserscheinungen) und greifen selbst in die Programme ein (Parameterkorrekturen). Auf die Einrichter bezogen bleibt damit das Anforderungsprofil im Verhältnis zu früher im Grunde gleich. Nur gilt es heut auch für einen deutlich größeren Teil der Produktionsmannschaft: Zu den fachlichen Wissensbeständen, die auf Expertenniveau benötigt werden, zählen technisch-handwerkliche Kenntnisse (aus dem Bereich der Zerspanung) und informationstechnische Kenntnisse (CNC-Steuerung), Kenntnisse also, die in dieser Kombination schon seit längerem bei Fachkräften in der Mechanischen Fertigung gefordert sind. Eher traditionell erscheint auch die Intensität, in der fachübergreifende Kompetenzen abgerufen werden. Diese Kompetenzen werden nach Einschätzung der Vorgesetzten überwiegend nur auf mittlerem Intensitätsniveau abgerufen. Dies gilt – wenig überraschend, weil von geringerem Einfluss auf den Fortschritt des Produktionsprozesses – für handwerkliches Geschick, aber auch für arbeits- und lernbezogene Selbstorganisationsfähigkeiten sowie für Analyse- und Abstraktionsvermögen. Laut Einschätzung der Vorgesetzten liegen die Anforderungen an die Kenntnisse betrieblicher Abläufe als auch an die sozial-kommunikativen Fähigkeiten noch einmal darunter

(vgl. Abb. 2.1). Nun gehen in die Einschätzungen von Vorgesetzten immer auch Vorstellungen ein, die durch die Realität mal mehr, mal minder gedeckt sein können. Es spricht jedoch einiges dafür, dass es sich in diesem Fall weniger um das Problem einer verzerrten Wahrnehmung als vielmehr um den Ausdruck einer Produktionsrealität handelt, in der die weiter oben erwähnte Standardisierung von Produkten bzw. Produktteilen und der zu ihrer Herstellung benötigten Produktionsprozesse wie auch nicht geglückte (bzw. nicht ernsthaft gewollte) Anlagerung neuer Funktionen (einschließlich kreativer „Innovations-„Aufgaben) ins Leere läuft und im Endeffekt allenfalls zu einer Kontinuisierung des Anforderungsprofils führt (wenn nicht gar zu schleichender Dequalifizierung): Alle neu angelagerten Aufgaben, die das Spektrum der Tätigkeiten nachhaltig erweitern bzw. das Anforderungsniveau hätten erhöhen können, wurden entweder erfolgreich an den Gruppensprecher (den ehemaligen Vorarbeiter) delegiert; dies betrifft vor allem die Aufgaben aus dem Bereich der Logistik (Materialversorgung) und der Personal- und Auftragssteuerung. Oder aber ihre Übernahme ist faktisch zum Erliegen gekommen:

Abbildung 2.1: Kompetenzanforderungsprofil Produktions(fach)arbeiter in mechanischer Fertigung und Montage in Betrieb E (Vorgesetztenauskunft); 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



In diese Richtung weist der Hinweis eines der befragten Produktionsmanager, „KVP und Gruppenarbeit sind praktisch gegen Null gelaufen“.

Kann man für die Produktionsarbeit in der Mechanischen Fertigung von Betrieb E noch davon ausgehen, dass Tätigkeits- und Anforderungsprofile weitgehend konstant geblieben sind und sich in diesem Zuschnitt verbreitert haben, so zeigt sich im Bereich der *Montage* des Textilmaschinenherstellers ein anderes Bild, nämlich das einer sich klar abzeichnenden Dequalifizierungsproblematik. Dies kommt in dem von den Vorgesetzten entworfenen Anforderungsprofil allerdings nicht richtig zum Ausdruck. Dieses Profil weist eine weitgehende Übereinstimmung mit dem für die Facharbeit in der Mechanischen Fertigung gezeichneten Bild aus, – mit zwei erklärbaren Ausnahmen: die eine betrifft die geringere Bedeutung von informationstechnischen Wissensbestände, die andere die höhere Bedeutung von handwerklichem Geschick. Beides verweist auf die Besonderheit von Montagearbeit als einer hier noch in der Regel rein manuellen Arbeit, in der informationstechnisches Grundlagenwissen in aller Regel nur für das Bedienen von Computern nötig sind, in denen Informationen (z.B. über Aufträge) abgelegt sind. Davon abgesehen erscheint das entworfene Bild der Anforderungen von Produktionsarbeit in der Montage eher überzeichnet, wenn man die Tätigkeitsprofile betrachtet: In der Montage der Baugruppen – eine Endmontage gibt es in diesem Betrieb nicht, die vollständige Maschine wird von Mitarbeitern des schon erwähnten Service-Betriebs montiert und in Betrieb genommen – existiert eine interne Arbeitsteilung, die zwischen drei Monteursgruppen mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad der Montageaufgaben unterscheidet; hierbei führt die erste Gruppe ausschließlich stark routinisierte, wiederkehrende Fügeoperationen von geringem Komplexitätsgrad aus (Verschrauben von Einzelteilen); die Routine wird im Prinzip nur gebrochen, wenn an einer Stelle eine eigentlich vorgesehene Bohrung fehlt und diese Bohrung nachgeholt werden muss. Auch die zweite Gruppe fügt im Grundsatz nur ein bzw. zusammen, wobei diese Aufgabe etwas komplexer ist als bei der ersten Gruppe, da hier vorgefertigte, nicht immer in ihren Abmessungen passende Aggregate in vorhandene Halterungen eingepasst werden müssen: Hier sind häufiger Passungsarbeiten, bei denen etwa die Oberfläche der Halterungen bearbeitet werden (Schleifen, Ausrichten), erforderlich. Auf die dritte Gruppe, die so genannten „Einsteller“ sind die anspruchvollsten Aufgabe innerhalb der Baugruppen-

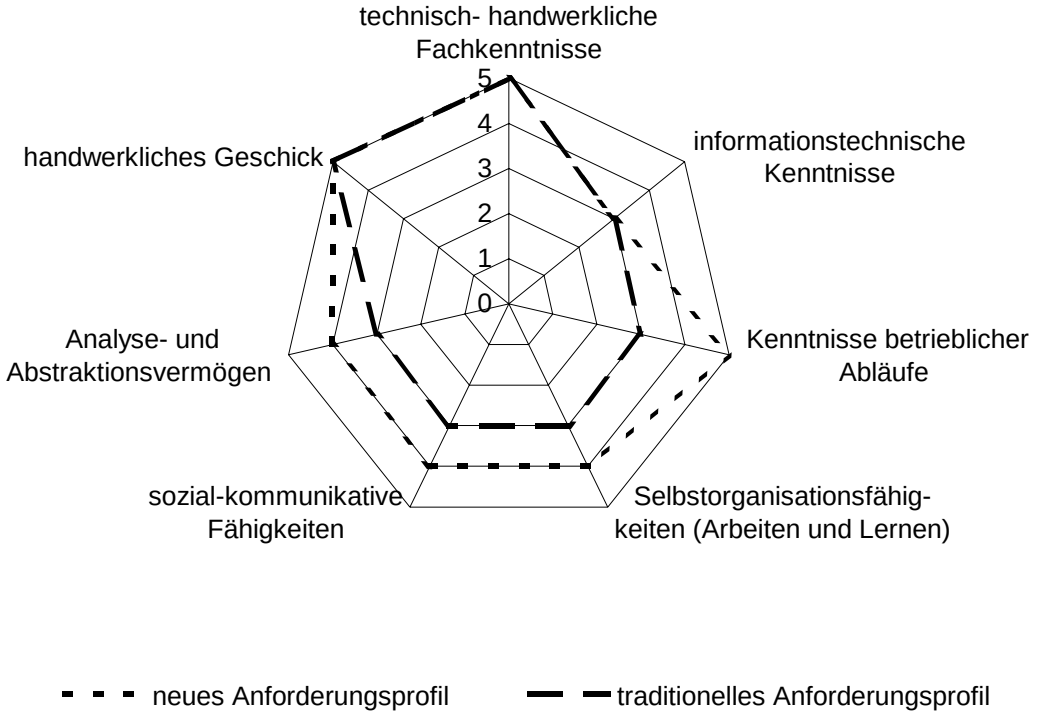
montage konzentriert: Hier werden die verschiedenen Aggregate bzw. Teile der Baugruppe miteinander synchronisiert (Ausrichtung gleichartiger Einzelaggregate bei Justierung/Einstellung ihrer Mechanik). Obwohl die Montageumfänge in diesem Bereich bis zu 6 Stunden umfassen, handelt es sich um eine Tätigkeit, die aufgrund der Standardisierung der Produktion sehr routiniert wirkt. Die im Rahmen von Gruppenarbeit und KVP prinzipiell angelegten Möglichkeiten der Anforderungsveränderung oder gar -steigerung wirken auch hier nicht in der Fläche, weil die entsprechenden Aufgaben ebenfalls entweder an den Gruppensprecher delegiert sind oder aber nicht in Angriff genommen werden.

Unter diesen Bedingungen leuchtet das pessimistische Bild, das der vorgesetzte Meister von der Zukunft der Montage entwirft, durchaus ein; seiner Meinung nach ist es „nur noch ein Frage der Zeit, wann sie (die Montage – d.V.) nach Tschechien verlagert wird. Die sind schließlich auch nicht doof dort. Montage, das kann doch jeder. Spätestens, wenn im nächsten Jahr der neue Maschinentyp kommt, ist das hier ein ganz heißes Thema.“ (Meister Montage Betrieb E). Selbst wenn sich in dieser Aussage auch die Ohnmacht gegenüber betrieblichen Outsourcing-Strategien widerspiegeln mag – ein auf der Anforderungsseite fortschreitender Erosionsprozess der Facharbeiterproduktion, der in der Simplifizierung der vorhandenen reinen Montageprozesse als auch ihrer betriebsorganisatorischen Abschottung von Endmontage- und Inbetriebnahmeprozessen begründet liegt, ist unabweisbar.

Doch etwas anders gelagert ist der Sachverhalt im Fall der Produktionsarbeit im *Betrieb F*: Zwar zeichnet auch hier das von den Vorgesetzten gemeinsam für die Beschäftigten in Fertigung und Montage entworfene Anforderungsbild ein Profil, dass – für den Maschinenbau offenbar nicht untypisch – auf den ersten Blick in seinen Merkmalen dem des traditionellen Facharbeiter ähnelt: Hierfür steht die Kombination aus handwerklich-technischem Wissen und stark ausgeprägtem handwerklichen Geschick; diese Profil wird (nun auch schon seit längerem) durch Grundkenntnisse im Bereich der Informationstechnologie ergänzt, die in der informationstechnischen Durchdringung aller Fertigungsprozesse begründet sind (vgl. Abb. 2.2). Aber dieses Anforderungsprofil hat sich im Verlauf der letzten Jahre doch verändert; die wesentlichen Veränderungen liegen im

Bereich der Kenntnisse betrieblicher Abläufe (die heute in hoher Intensität abgefragt werden) sowie in den Analyse- und Abstraktionsfähigkeiten, den sozial-kommunikativen Kompetenzen wie auch in den Fähigkeiten eines arbeits- und lernbezogenen Selbstmanagements. Alle diese Kompetenzen werden nach Ansicht der Vorgesetzten heute in einer Intensität, die zwischen einem mittleren und einem hohen Niveau liegen, abgefragt.

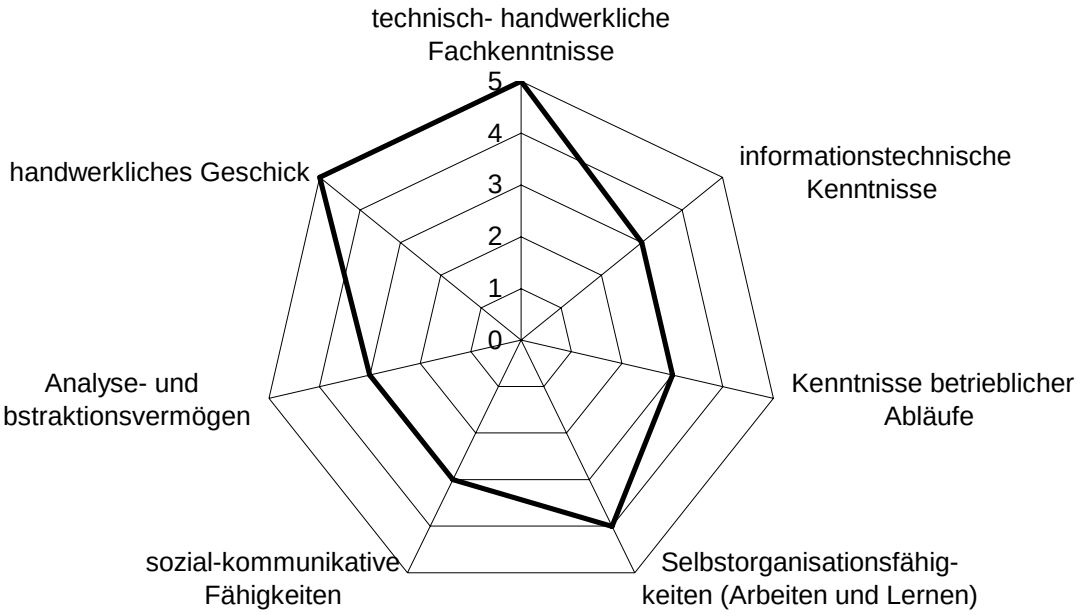
Abbildung 2.2: Traditionelles und neues Anforderungsprofil Produktions(fach)arbeiter in Betrieb F nach Qualifikationsdimensionen (Vorgesetztenauskunft); 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



Nun gilt auch in diesem Fall, dass Vorgesetzte zu andere Einschätzungen kommen können, als es der Realität entspricht – zumal dann, wenn sie sich nicht differenziert auf unterschiedliche Tätigkeiten und Prozesse in ihrer Produktion beziehen. Und in der Tat entwerfen die Mitarbeiter ein etwas anderes Bild ihres Anforderungsprofils: Dieses Bild weist sowohl bei den bei den Analyse- und Abstraktionsqualifikationen, bei den sozial-kommunikativen Fähigkeiten als auch insbesondere bei den Kenntnissen betrieblicher Abläufe eine geringere Intensität aus (vgl. Abb. 2.3). Selbst wenn man diese Differenz

aufgrund der niedrigen Rücklaufquote[1] in der schriftlichen Mitarbeiterbefragung nicht überbewerten darf, spiegeln sie doch eine betriebliche Arbeitsrealität wieder, die in vielen Punkten von den gleichen Problemen bestimmt ist, wie die Produktionsarbeit im Fall des Betriebs E: auch hier wirkt sich die starke Modularisierung der Produkte und die Standardisierung der Prozesse tendenziell anforderungsmindernd im Bereich der Kerntätigkeiten des maschinellen Fertigens und des manuellen Montierens aus.

Abbildung 3: Anforderungsprofil Produktions(fach)arbeiter in Betrieb F nach Qualifikationsdimensionen (Selbstauskunft);(N=14, 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



Und ebenso wirkt das Gruppenarbeitskonzept aufgrund der Anlagerung neuer Aufgaben der Personal- und Materialsteuerung beim Gruppensprecher nicht in der Breite im Sinne einer Auffächerung der Tätigkeitsprofile und der stärkeren Betonung sozial-kommunikativer, reflexiver und Methodenkompetenzen. Ein Unterschied zu Betrieb E liegt freilich darin, dass die arbeitsplatz- und bereichsübergreifenden Optimierungsprozesse stärker in der Produktionsmannschaft verankert sind und auf diese Weise qualifikationswirksam werden – sei es durch die Auseinandersetzungen mit Kollegen anderer (Funktions-)Bereiche, sei es durch die nötige analytische Durchdringung von Problemstellungen. Dass dieses Moment nicht deutlicher in der Wahrnehmung der Mitarbeiter

1 Ausgegeben wurden insgesamt 50 Fragebögen, ausgefüllt wurden 15 auswertbare Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 30% entspricht.

sichtbar wird, hat allerdings durchaus seine Gründe: Die Optimierungsaufgabe wird auch in diesem Fall nicht als obligatorische Aufgaben der Gruppen verankert, sondern als eine fakultative Veranstaltung ausgesuchter Mitarbeiter definiert, die direkt von ihren Vorgesetzten angesprochen werden. Insofern ist das aktuelle Aufgaben- und Anforderungsprofil grosso modo weit mehr von Konstanz bestimmt als dies das von den Vorgesetzen entworfenen Bild ausdrückt.

2.4. Personalwirtschaft, Felder und Formen der Kompetenzentwicklung

Ebenso wie die von uns untersuchten Unternehmen aus Automobil- und Zulieferindustrie haben die von uns untersuchten Maschinenbau-Betriebe in den letzten Jahren drei Jahren den vorherigen Trend eines massiven (Betrieb E) bzw. moderaten Personalabbaus (Betrieb F) zwar nicht gedreht; dennoch gelang es dem Textilmaschinenhersteller in der jüngeren Zeit, den Personalabbau erheblich zu verlangsamen, und dem Produzenten von Hochspannungsschaltern, den Personalbestand in etwa konstant zu halten. Vom Personalbestand Anfang der 90er Jahre, in der beispielsweise der Betrieb E mehr als das Dreifache der heutigen Zahl von ca. 500 Mitarbeitern beschäftigte, sind beide Betriebe deutlich entfernt. Während dieser Abbau in Betrieb E nicht ohne betriebsbedingte Kündigungen abging, schaffte es das Unternehmen F zumindest, den Abbau über Vorruhestandsregelungen und Aufhebungsverträge abzufedern. Diese Politik hat man auch dann noch nicht eingestellt, als die Auftragslage in den letzten Jahren wieder etwas anzog. Im Gegenteil: Der gesamte zwischenzeitliche Anstieg im Beschäftigungsvolumen wurde nach den Angaben von Personalverantwortlichen und Betriebsräten über die errichteten Arbeitszeitkonten einerseits wie auch eine Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse durch Einsatz von Leiharbeitern und die Vergabe befristeter Verträge bei Neueinstellungen andererseits aufgefangen. Heute machen beide Formen atypischer Beschäftigung 20% aller Beschäftigungsverhältnisse im Unternehmen F aus, wobei die Leiharbeit eindeutig überwiegt (vgl. Tab.2.2). Von einer ähnlichen Quote für diese beiden Beschäftigungsformen, die fast ausschließlich den gewerblich-technischen Bereich in der Produktion betreffen, berichtete der Personalleiter des Unternehmens E.[2] Bezieht

2 Genaue Personaldaten, die sich für den Betrieb E zu einem Strukturbild zusammenfassen ließen, haben wir leider nicht erhalten. Der verantwortliche Personalleiter, der die Untersuchung im Betrieb

man gleichwohl diese Beschäftigungsverhältnisse mit ein, so hat sich im Verlauf der letzten fünf Jahre im Betrieb F die Quote Un- und Angelernter verringert und die Quote nicht nur der Angestellten, sondern auch der Facharbeiter deutlich erhöht. Auf eine ähnliche Entwicklung im Betrieb E verwiesen unsere Interviewpartner aus Produktion und Personalwesen.

Tabelle 2.2: Aktuelle Belegschaftsstruktur im Unternehmen F und ihre Entwicklung im Zeitraum 1999 bis 2004

Belegschaftsstrukturelles Merkmal	In % der Gesamt-belegschaft	Entwicklung 2001-2004
Art des Arbeitseinsatzes		
- Führungskräfte/hochqualifizierte Angestellte	7%	0
- Fachangestellte	15%	+
- Facharbeiter	70%	+
- Un-/Angelernte	8%	-
Art des Arbeitsvertrages		
-Vollzeitbeschäftigte (ohne befristet oder geringfügig Beschäftigte)	73%	-
- Teilzeitbeschäftigte (ohne geringfügig oder befristet – Beschäftigte)	7%	0
- Geringfügig Beschäftigte (mit im Jahresdurchschnitt weniger als 15 Stunden pro Woche)	0%	-
- befristet Beschäftigte	5%	+
- Leiharbeiter	15%	+
- Honorarkräfte/ Freie Mitarbeiter	0%	0
- Praktikanten	0%	0
Nach Funktionsbereichen		
- Fachabteilungen	28%	+
- Produktion	72%	-
Gesamtbelegschaft	100% (n=700)	0

Legende: + = zugenommen, 0 = gleich geblieben, - = abgenommen

Diese Anhebung in der Qualifikationsstruktur der zumeist gewerblichen Belegschaft steht jedoch in einer direkten Verbindung mit den vor allem auf den externen Arbeitsmarkt bezogenen Flexibilisierungsstrategien, also der Verbindung von externer Rekrutierung mit Formen atypischer Beschäftigung, über die der größte Teil des Personalumbaus gelaufen sein dürfte. Insofern gehen beide Betriebe im Feld *externer Rekrutierung*

unterstützte, verließ kurz nach der empirischen Erhebung das Unternehmen; sein Nachfolger war am Projekt nicht interessiert.

doch im Großen und Ganzen gleich vor, d.h. heben das Einstiegsniveau in betriebliche Beschäftigung an und pflegen Ansätze einer systematischen Einarbeitung (vgl. Tab. 2.3):

Tabelle 2.3: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung in den Maschinenbauunternehmen E und F

Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung		Unternehmen/Betrieb	
Feld	Formen	Betrieb E	Betrieb F
Externe Rekrutierung (+Einarbeitung)	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	+	+
	Systematische Einarbeitung	+	+
Ausbildung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus		+
	Entspezialisierung des Ausbildungsangebots	+	+
	Selbstorganisiertes Lernen in Teams/Gruppen („Projektarbeit“)		+
Organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	kurs-/seminarförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung		+
	Systematisches Weiterlernen „on the job“	+	+
Arbeitsorganisation (lernförderliche Gestaltung)	Gruppen-/Teamsitzungen		+
	Rotation (andere Arbeitsplätze, andere Bereiche)		+
	Berücksichtigung von Qualifizierungsaspekten in Mitarbeitergesprächen		+

Legende: + = spielt eine Rolle

Im *Betrieb E* werden die Instrumente Leiharbeit und Befristung als weitgehend unabhängig von einander gehandhabt. Leiharbeiter werden über die entsprechenden Leiharbeits-Firmen „eingekauft“. Hier wird in der Regel ein Ausbildung in einem Metall- oder Elektroberuf verlangt – unabhängig davon, auf welchem Arbeitsplatz sie eingesetzt werden. Bei der Vergabe befristeter Verträge geht man eher über persönliche Kontakte von Mitarbeitern, d.h. man gibt den eigenen Mitarbeitern bekannt, dass man Arbeitskräfte suche und wartet dann auf Personen, die einem von diesen Mitarbeitern vorgeschlagen werden. Auf diese Weise „kriegt man keine Pflaume“, wie der Montageleiter verlauten ließ; eine Metallausbildung stellt aber auch hier in der Regel das Einstiegsticket in ein befristetes Arbeitsverhältnis dar. Im *Betrieb F* wiederum sind beide Instrumente mit einander eng verkoppelt. Der Neueinsteig extern rekrutierter Mitarbeiter

erfolgt regelhaft über Leiharbeit, wobei auch hierfür arbeitsplatz-unabhängig eine Metall- oder Elektroausbildung vorausgesetzt wird. Wer sich nach Ansicht der Vorgesetzten in der Produktion besonders (bei mehrfachem Einsatz) bewährt, hat Aussicht auf einen befristeten Vertrag über ein Jahr. Von diesen wiederum können Einzelne, die sich besonders hervortun, einen unbefristeten Vertrag erhalten.

Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in der Produktion läuft in beiden Fallbetrieben über „Patenschaften“: Innerhalb der ersten drei bis vier Wochen an einer Maschine bzw. in einem Montageabschnitt betreuen zwei von den Vorgesetzten bzw. den Gruppensprechern ausgewählte Kollegen den „Neuen“, lassen ihn über die Schulter gucken und geben ihm praktische Tipps. Ergänzend finden beim Textilmaschinenhersteller Informationsveranstaltungen im Technikum statt; anhand einer dort aufgestellten Spinnmaschine, die unter Produktionsbedingungen läuft, wird den Mitarbeitern ein Bild von „ihrem“ Produkt und seiner Funktionsweise vermitteltet. Alles in allem handelt es sich um eine Form der Einarbeitung, die vielleicht etwas systematischer als früher betrieben wird – aber in Vielem wohl auch noch ein Konzept im Maschinenbau wiederspiegelt, wie es das schon seit Langem gibt.

Hatte die *interne Rekrutierung* via eigener Ausbildung in beiden Betrieben früher eine große Rolle gespielt, so hat sich dies in den letzten Jahren deutlich geändert. Im Betrieb E hat dieser Weg aktuell fast ausgedient: Zwar beträgt die Ausbildungsquote derzeit noch etwa 5%, übernommen wird aber nur noch ein kleinerer Anteil der Absolventen. Um grundsätzlich mehr Flexibilität für den späteren Arbeitseinsatz zu gewährleisten, bildet man von den gewerblichen Berufen nur noch den Zerspanungsmechaniker (für die mechanische Fertigung) und den Mechatroniker (für die Montage) aus. Im Betrieb F hingegen ist die Ausbildungsquote (Höhe unbekannt) wohl nur moderat gefallen, und es werden auch weiterhin die Absolventen in größerem Umfang übernommen. Deutlich anders aber als Betrieb E setzt man bei der Rekrutierung von Auszubildenden auf ein höheres Vorbildungsniveau: rekrutiert werden für den Mechatroniker wie für den Zerspanungsmechaniker, die ebenfalls die Ausbildungs-Kernberufe für die Produktion bilden, praktisch ausschließlich Abiturienten. Damit sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Auszubildenden die theoretisch anspruchsvollen Inhalte der

Ausbildung überhaupt bewältigen können; die Organisationsform „Projektarbeit“, die in den ersten Ausbildungsjahren innerhalb der Lehrwerkstatt dominiert, dient vor allem dazu, sozial-kommunikative und Selbstorganisationsfähigkeiten der angehenden Facharbeiter zu fördern.

Im Bereich des *organisierten Weiterlernens* ist die zentral, d.h. durch das Bildungswesen konzipierte formalisierte Weiterbildung im Fall des Unternehmens E eindeutig auf den Rückzug und findet praktisch kaum noch statt. Nach Meinung der Produktionsmanager aus Fertigung und Montage läuft die „Personalentwicklung bei uns gegen Null“ (Produktionsmanager E): In den letzten Jahren fanden nur vereinzelte Schulungen für Gruppensprecher und ebenfalls vereinzelte Herstellerschulungen statt, die beim Kauf neuer Maschinen für die Mechanische Fertigung im „Kaufpaket“ enthalten waren und zu denen dann die vorgesehenen Einrichter entsandt wurden. Betrieblich organisiertes Weiterlernen der vorhandenen Produktionsbelegschaften in Fertigung und Montage beschränkt sich beim Betrieb E daher auf Einarbeitungen, die bei Versetzungen an einen anderen Arbeitsplatz erforderlich werden, hier greift dann das schon mal erwähnte „Patenschafts“-Konzept, bei dem zwei Mitarbeiter des Bereichs den Kollegen während der Einarbeitungsphase betreuen.

Während man also im Fall des Textilmaschinenherstellers davon sprechen muss, dass organisiertes Weiterlernen der Produktionsbelegschaften praktisch nur noch im Bereich arbeitsplatzgebundenen, informellen Lernens stattfindet, sieht dies beim Betrieb F doch ganz anders aus: Auch hier gilt, dass – auf den Gesamtbetrieb und die internen Relationen der Lernformen bezogen – Formen non-formalen und informellen Lernens zu Lasten von Formen formalisierten Lernens zunehmen: nach Angaben des Managements spielt hier vor allem ein Ansatz, die s*ystematische Weiterqualifizierung „on the job“* eine größere Rolle. Gemäß einer vom Gruppensprecher geführten Qualifizierungsmatrix, die für den jeweiligen Bereich personen- und funktionsbezogen Qualifikationsengpässe ausweist, werden Qualifizierungsschritte für die einzelnen Gruppenmitglieder eingeleitet und über das Prinzip der „Patenschaften“ realisiert.

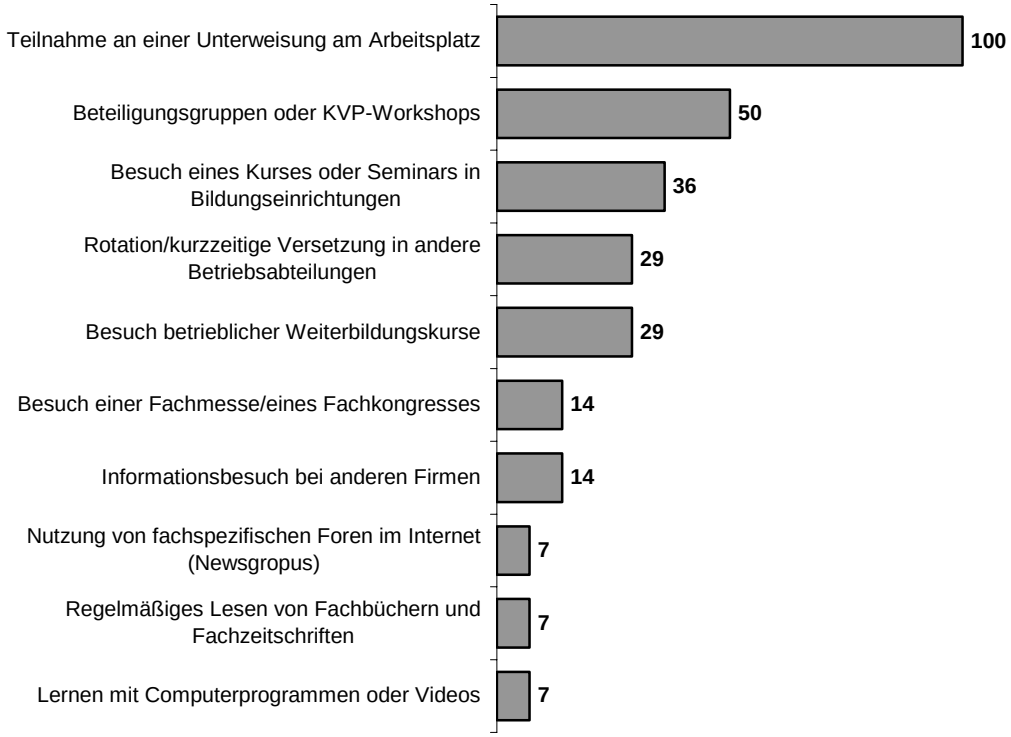
Neben dieser Form non-formalen Lernens existieren weiterhin Angebote formalisierter Weiterbildung; auch diese nehmen in den letzten Jahren tendenziell zu, beschränken sich aber auf im engeren Sinne fachliche Schulungen bei Herstellern von Werkzeugmaschinen (externe Kurse) wie auch auf Kurse zu neuen Steuerungen (CNC) bzw. über Themen aus dem Bereich der Qualitätssicherung (interne Kurse).

Die *Lernförderlichkeit der Arbeit* ist – wie wir dies auch in den anderen industriellen Produktionsbereichen beobachten – nur in einem der beiden Maschinenbau-Betriebe ein explizites Gestaltungskonzept der Betriebs- und Arbeitsorganisation. Während beim Betrieb E jedoch auch keine indirekt lernförderlich wirkenden Veränderungen in der Organisation der alltäglichen Arbeit zu entdecken sind, finden sich beim Hersteller von Energieanlagen eine Reihe tendenziell lernförderlich wirkender Organisationsveränderungen, hierzu zählen (vgl. Tab. 2.3):

– *Gruppen- bzw. Teambesprechungen*, die in aller Regel moderiert sind und in denen an der Lösung von Produktionsproblemen gearbeitet wird;
– *Rotationskonzepte*, bei denen Mitarbeiter in andere Prozessabschnitte, zum Teil auch in andere Bereiche versetzt werden, um einen Einblick in die dortige Arbeit zu erhalten; sowie damit verbunden), sowie
– *regelmäßige Mitarbeitergespräche*, in denen zwischen Vorgesetzten (meistern) und Mitarbeitern erörtert wird, ob diese „alles an Informationen und Kenntnissen haben, die sie für ihren Job brauchen“ (Personalleiter Betrieb F). Die Durchführung dieser Gespräche und die Einhaltung der dort getroffenen Verabredungen soll prinzipiell vom Personalwesen kontrolliert werden.

Weitere Ansätze zu mehr Lernförderlichkeit der Arbeit waren auch in diesem Betrieb nicht zu entdecken. Die im Unternehmen F durchgeführte Beschäftigtenbefragung belegt zunächst eine gewisse Konzentration innerhalb des Spektrum formalisierter, nonformaler und informeller Lernformen, das in den letzten Jahren betrieblich angeboten und von den Mitarbeiter genutzt wurde (vgl. Abb. 2.4):

Abbildung 2.4: Nutzung formalisierter, non formaler und informeller Lernformen durch die Produktionsbeschäftigten in Betrieb F in den letzten zwei Jahren, Angaben in % (N=14)



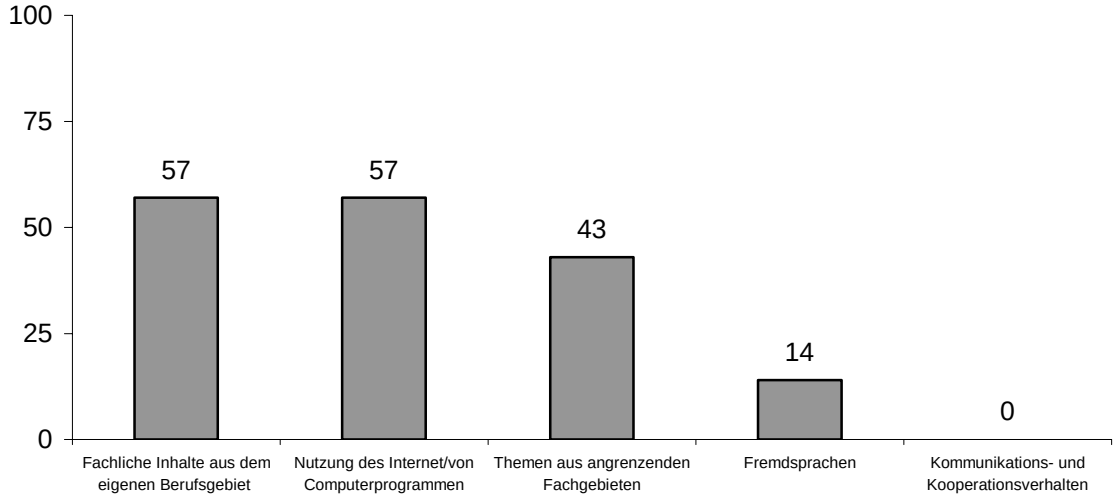
Zwar haben die Produktionsbeschäftigten sich an *Formen des formalisierten Lernens* durchaus in nennenswertem Umfang beteiligt; aber es sind jeweils nur Minderheiten von 29% bzw. 36%, die angeben, in dieser Zeit ein innerbetrieblichen Kurs bzw. ein Seminar oder einen Kurs in einer Bildungseinrichtung außerhalb des Betriebes besucht zu haben. Wer dies getan hat, scheint dies jedoch in höherer Frequenz zu tun; immerhin drei Viertel dieser Personen geben an, solche Kurse mehr als 2mal im Jahr besucht zu haben.

Sehr viel wirksamer in der Breite erweisen sich insgesamt betrieblich organisierte und in der Regel arbeitsplatznah durch geführte Veranstaltungen *non-formalen Lernens*. An einer Veranstaltung in diesem Format hat jeder der Befragten teilgenommen, wie die Quote von 100% derjenigen belegt, die nach ihren Angaben an einer Unterweisung am Arbeitplatz teilgenommen haben. Auch dies erfolgte offenbar in höherer Frequenz: 71% derjenigen, die angaben, an einer Unterweisung teilgenommen zu haben, gaben zusätzlich an, dass sie in der Regel mehr als zwei Mal pro Jahr an so einer Veranstaltung teil-

nehmen. Des Weiteren geben immerhin noch 50% aller Befragten an, „Teamsitzungen“ oder ähnliche Veranstaltungen zum Lernen genutzt zu haben. Schließlich wird auch die „Rotation“ als eine non-formale Lernform noch von einer beachtlichen Minderheit der Produktionsarbeiter als genutzte Kompetenzentwicklungsmaßnahme genannt.

Wie man sehen konnte, ist die Struktur des Lernangebots, dass der Betrieb F seinen Produktionsbelegschaften offeriert, vor allem auf fachliche Themen (neue Maschinentechnologie, Steuerungstechnologie, Qualitätssicherung, Einarbeitung auf neuen Arbeitsplätzen) gerichtet und verweist auf die betriebliche Präferenzstruktur. Diese bildet sich auch in der Wahrnehmung der Mitarbeiter ab. Auf die Frage nach den Themen, mit denen sie sich in der betrieblichen Weiterbildung befasst haben, gaben über die Hälfte (57%) an, sich mit „Themen aus dem eigenen Berufsgebiet“ beschäftigt zu haben. Ebenfalls 57% gaben als Gegenstand „Nutzung des/Internet/Nutzung von Computerprogrammen“ an und weitere 43% nannten „Themen aus angrenzenden Fachgebieten“. Das Erlernen einer (Fremdsprache von 14% genannt) wie auch insbesondere das „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ (0%) spielte hingegen eine geringe bzw. überhaupt keine Rolle (vgl. Abb. 2.5).

Abbildung 2.5: Themen und Inhalte betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Produktionsarbeiter in Betrieb F; Angaben in % (N=14)



Setz man dieses Ergebnis in Beziehung zur Entwicklung des Anforderungsprofils in der Produktion, so werden offenbar vor allem jene Entwicklungen durch das Weiterbildungsangebot abgedeckt, die in der Verbreitung der fachlichen Wissensbasis liegen, während die Weiterentwicklung fachübergreifender Kompetenzen nicht im Zentrum der Bildungs- und Lernangebote steht.

Zur Lernförderlichkeit der Arbeit

Die hier beschriebenen Entwicklungen wie auch der aktuelle Stand im Bereich der betrieblich organisierten Weiterbildung bilden drei der vier Standbeine ab, auf denen die im engeren Sinne betriebliche Kompetenzentwicklung ruht. Das vierte Standbein, die lernförderliche Gestaltung der Arbeit, hat – wie oben dargestellt – im Betrieb E überhaupt keine Rolle gespielt. Im Betrieb F lag der Sachverhalt etwas anders: Vor allem Rotationskonzepte wie auch Mitarbeitergespräche, in denen Qualifizierungsaspekte eine prominente Rolle spielen, dienen aus Sicht des Managements dazu, die Lernmotivation der Mitarbeiter zu fördern und Lerndefizite zu beheben.

Auf die Lernförderlichkeit der Arbeit haben diese Veränderungen – legt man die Wahrnehmung der Mitarbeiter zu Grunde, keinen so recht durchschlagenden Effekt gehabt. Das von ihnen in dieser Hinsicht gezeichnete Bild erscheint eher durchwachsen als positiv eingefärbt: Nur ein gutes Viertel der Produktionsbeschäftigen (27%) attestiert seiner Arbeit eine hohe und nur ein weiteres Viertel eine mittlere Lernförderlichkeit, während fast die Hälfte (47%) ein niedriges Niveau angibt (vgl. Abb. 2.6). Gemessen am Durchschnitt der befragten Produktionsarbeiter aus der Industrie nehmen die Mitarbeiter von F ihre Arbeit also etwas seltener als lernförderlich und etwa häufiger als wenig lernförderlich wahr. Auch in diesem Fall fällt das Urteil jedoch nicht in jeder Dimension gleich aus:

Am besten schneiden die betrieblich offerierten *Partizipationschancen* ab: Immerhin genau die Hälfte der Befragten von F gibt ein ausgeprägt positives Urteil über die betriebliche Informations- und Beteiligungspraxis ab und nur weniger als ein Drittel (29%) äußert sich in dieser Hinsicht besonders kritisch. In dieser Dimension der Lernförderlichkeit der Produktionsarbeit schneidet Betrieb F im Vergleich zur gesamten Industrie durchaus positiv ab.

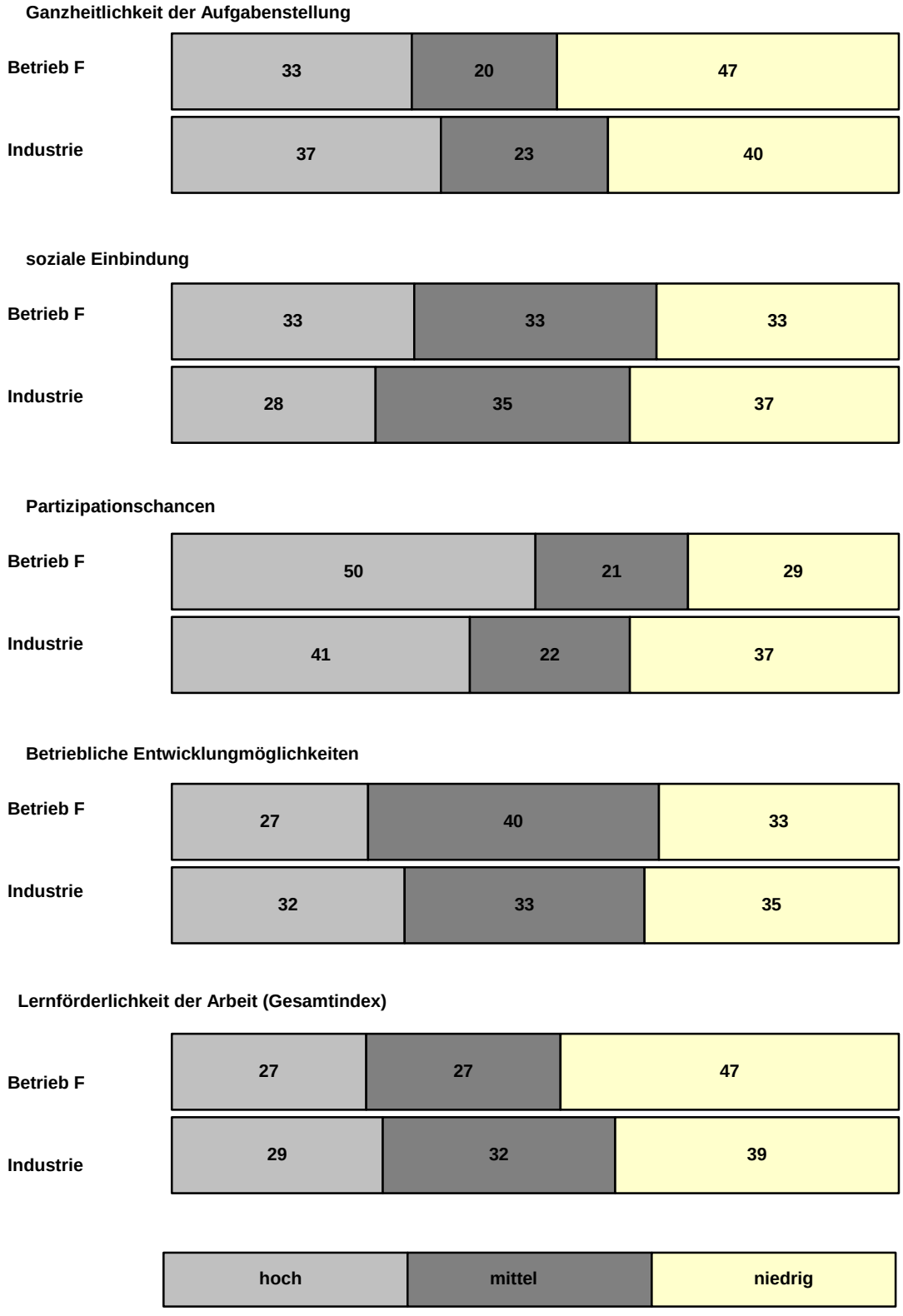
Die übrigen Dimensionen der Lernförderlichkeit werden im Großen und Ganzen genauso beurteilt wie in der Industrie insgesamt: Etwa ein Drittel der Produktionsarbeiter (33%) von F nehmen eine ausgeprägte *Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung* wahr (Industrie gesamt: 37%), ebenfalls ein Drittel beschrieben eine hohe *Kooperationsintensität der Arbeit* (Industrie gesamt: 28%) und nur ein gutes Viertel (Industrie gesamt: 32%) sehen gute *berufliche Entwicklungsmöglichkeiten* im Betrieb gewährleistet (vgl. Abb. 2.6).

Wie kommt es dazu, dass einem nicht unbeträchtlichen Teil der befragten Produktionsarbeiter eine Arbeit, die hier zumindest überwiegend noch auf Facharbeiterniveau angesiedelt ist, so wenig lernförderlich erscheint? Eindeutige Antworten hierauf lassen sich schon deshalb nicht geben, weil Verzerrungen der Befragungsergebnisse infolge der erwähnten geringen Rücklaufquote nicht auszuschließen sind. Dennoch gibt es ein paar mögliche Erklärungsansätze für diese Ergebnisse:

Ein erster Ansatz zielt auf die schleichende, durch die Standardisierung der Produktionsprozesse hervorgerufene Erosion ganzheitlicher Aufgabenstellungen im Bereich der Kerntätigkeiten des manuellen Montierens bzw. des maschinellen Fertigens. Auf dieses Problem, dass – im Verein mit härteren Leistungskonditionen – letztlich auch dazu führen kann, dass sich die Bedingungen für eine „Selbstschärfung der Qualifikation“ im Arbeitsprozess verschlechtern, wurde schon an anderer Stelle verwiesen.

Eine weitere Erklärung liegt in der geringen Vereinheitlichung neuer Aufgaben der Prozessoptimierung und der Selbstorganisation auf der Ebene der Produktionsgruppen: Durch die Anlagerung solcher Aufgaben bei ausgewählten Personen bzw. die fakultative Definition solcher Aufgabenstellungen wird prinzipiell eine interne Polarisierung der Belegschaften nach stark lernförderlicher und wenig lernförderlicher Arbeit vorangetrieben, die auf dem Vorhandensein entsprechender sozial-kommunikativer und methodischer Kompetenzen aufbaut. Dies dürfte weniger ein Problem junger Mitarbeiter sein, die über ihre Ausbildung das entsprechende Rüstzeug mitbekommen haben, als vielmehr derjenigen, die noch eine eher an berufsspezifischen Fertigkeiten orientierte fachliche Ausbildung und Sozialisation erfahren haben.

Abbildung 2. 6: Bewertung der Lernförderlichkeit der Arbeit in Betrieb F (N=14) sowie in allen Industriebetrieben (N=159); Beschäftigtenbefragung in der Produktion, Angaben in %



Ein dritter, damit verbundener Einfluss schließlich könnte aus der geringen Breite resultieren, in der die neuen, in die Arbeitsorganisation eingelassenen Konzepte der Mitarbeiterförderung wirklich greifen. Die Konzeption der Mitarbeitergespräche, in denen Lernbedarfe festgestellt und die sich daraus ergebenden Qualifizierungsschritte fest verabredet werden, gibt es formal sogar im Betrieb E. Während dort jedoch vom Management mit Blick auf die aktuelle betriebliche Situation nüchtern festgestellt wird, dass es „momentan nur ums Überleben geht“ und „keine der Qualifizierungsverabredungen der letzten zwei Jahre wirklich eingehalten wurde“ (Personalbetreuer E), geht man im Betrieb F davon aus, dass das Konzept tatsächlich so wie geplant umgesetzt wird; eine Überprüfung steht freilich noch aus.

Dass der Umgang mit dem Instrument der Mitarbeitergespräche letztlich darüber entscheiden kann, ob die Behandlung des Qualifizierungsthemas mehr oder weniger lernstimulierend wirkt, macht nicht nur die Bemerkung des Produktionsleiters von F deutlich, dass „Lern- und Weiterbildungsengagent der Mitarbeiter kein entscheidendes Kriterium für betrieblichen Aufstieg“ bzw. berufliches Fortkommen darstellt. Auch aus der Beschäftigtenbefragung ergibt sich, dass in der Wahrnehmung der Produktionsfacharbeiter dieses Kriterium nur eines unter vielen darstellt (vgl. Tab. 2.4):

– Nach ihrer Einschätzung rangieren mit „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit“ sowie „Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben“ zwei Kriterien ganz vorne, die auf aktuell erbrachte Leistungen in der Arbeit zielen und von denen zumindest das letztgenannte Kriterium indirekt auf Lernbereitschaften abzielt. Aber diese Kriterien werden nicht einmal von einer Mehrheit als besonders wichtiger Punkt für betrieblichen Aufstieg angesehen, sondern nur von jeweils 43% der Befragten so eingestuft. Noch weniger, nämlich 29% benennen das Lern- und Weiterbildungsengagement als einen der wichtigsten Punkte.
– Umgekehrt heißt dies freilich nicht, dass in der Wahrnehmung der Beschäftigten Aufstiegskriterien eine große Bedeutung besitzen, die auf die Honorierung vergangener Leistungen zielen bzw. die weniger als Anerkennung von Leistungen als von Beziehungspflege gewertet werden können: Keiner der Befragten nannte ein „gutes

Verhältnis zu Vorgesetzten“ und nur ein Einziger (7%) die Dauer der Betriebszugehörigkeit als besonders wichtigen Punkt.

– Schließlich waren es mit jeweils 14% nur kleine Minderheiten, die in „Zeugnissen von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen“ oder in der „Berufserfahrung“ besonders wichtige Punkte für berufliches Fortkommen im Betrieb sahen (vgl. Tab. 2.4).

Tabelle 2.4: Wichtigste Punkte für betrieblichen Aufstieg bzw. betriebliches Weiterkommen aus Sicht der Produktionsarbeiter in Betrieb F; Angaben in % (Mehrfachnennungen möglich, N=14)

	als wichtigsten Punkt genannt
Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben	43
Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit	43
Lern- und Weiterbildungsengagement	29
Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen	14
Berufserfahrung	14
Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft	7
Dauer der Betriebszugehörigkeit	7
Gutes Verhältnis zu Vorgesetzen	0

Man kann diese Befunde sicherlich in der Richtung deuten können, dass sich in der Wahrnehmung der Beschäftigten ein auf Seniorität und Berufserfahrung gegründetes Aufstiegsmuster schon deutlich aufgelöst hat, ohne allerdings durch ein anderes Muster ersetzt zu werden. Dass eine derartige Latenz eher weniger lernstimulierend wirkt als dass sie Lernmotivation befördert, kann unterstellt werden. Die Bestätigung dieser Annahme liegt in der geringen Quote (14%) derjenigen unter den Befragten, die sich eine hohe Lernaktivität bescheinigen.

Neue „Bedarfsorientierung“ in der produktionsbezogenen betrieblichen Weiterbildung?

Es ist insbesondere beim Textilmaschinenhersteller E, aber auch beim Anlagenbauer F nur schwer zu entscheiden, ob man heute den Zugang von Produktionsarbeitern zur betrieblichen Weiterbildung und die Verteilung zeitlicher und finanzieller Ressourcen

wirklich grundlegend anders als in der Vergangenheit regelt. Die Beurteilung fällt nicht nur deshalb schwer, weil in einem der beiden Fälle – beim Betrieb E – praktisch die gesamte produktionsbezogene formalisierte Weiterbildung zum Erliegen gekommen ist. Der eigentliche Grund liegt darin, dass die insbesondere vom Personal- und Weiterbildungsmanagement beider Unternehmen deklarierte Abkehr vom „Gießkannenprinzip" der Vergangenheit und die proklamierte Ausrichtung auf eine „strikte Bedarfsorientierung der Weiterbildung" nicht anhand von nach Personengruppen aufgeschlüsselten Kosten und ihrer Entwicklung im Zeitverlauf nachvollzogen werden kann. In beiden Fällen liegt der Grund dafür darin, dass die Weiterbildungskosten nicht systematisch erhoben werden und dass ein betriebliches Bildungscontrolling – das zumindest im Fall des Betriebs F auf der Agenda des Personal- und Weiterbildungsmanagements steht – nicht existiert. Aus den Erläuterungen der Weiterbildungsverantwortlichen wie auch denen der Vorgesetzten in der Produktion geht so nur hervor, dass man eine klare Linie zwischen jener Weiterbildung, die ausschließlich im (privaten) Interesse der Mitarbeiter liegt, und jener Qualifizierung zu ziehen bestrebt ist, die auf einem erkennbaren betrieblichen Bedarf basiert:

„Also Sprachkurse oder etwa Excel-Kurse, das wird jetzt nicht mehr finanziert" (Personalleiter Betrieb E). Oder: „was der Mitarbeiter dafür braucht, dass er seinen Job gut erledigt, das kriegt er dann auch, dafür haben die einzelnen Produktionsbereiche auch ein Budget eingestellt" (Leiter Personal- und Bildungswesen Betrieb F). Diese prinzipielle Unterscheidung wird gleichwohl in der Praxis unterschiedlich umgesetzt. Während in Betrieb E nicht der betriebliche Einsatzbereich, sondern letztlich das zentrale Personal- und Bildungswesen darüber entscheidet, ob ein Bedarf vorliegt, liegt der Sachverhalt beim Betrieb F etwas anders: Zum einen hält man die beschworene Bedarfsorientierung nur begrenzt durch; die erwähnten, privaten Interessen zugeordneten Weiterbildungskurse werden immer noch kostenlos angeboten, allerdings muss der Mitarbeiter für den Besuch seine eigenen Freizeit opfern. Zum anderen muss die Bedarfsfeststellung – soweit sie nicht quasi automatisch durch die Anschaffung einer neuen Maschine für die Produktion oder die Einführung eines neuen Organisationskonzepts erfolgt – durch das „Nadelöhr" dezentraler Planungs- und Aushandlungsprozesse, bei dem die Mitarbeiter einen außerordentlich aktiven Part zu spielen haben. Hierfür wie

auch für die Annahme einer insgesamt erheblichen Eigenverantwortung in der Durchführung gibt es in dem Urteil der Mitarbeiter von F über die Praxis betrieblicher Weiterbildung einige Anhaltspunkte:

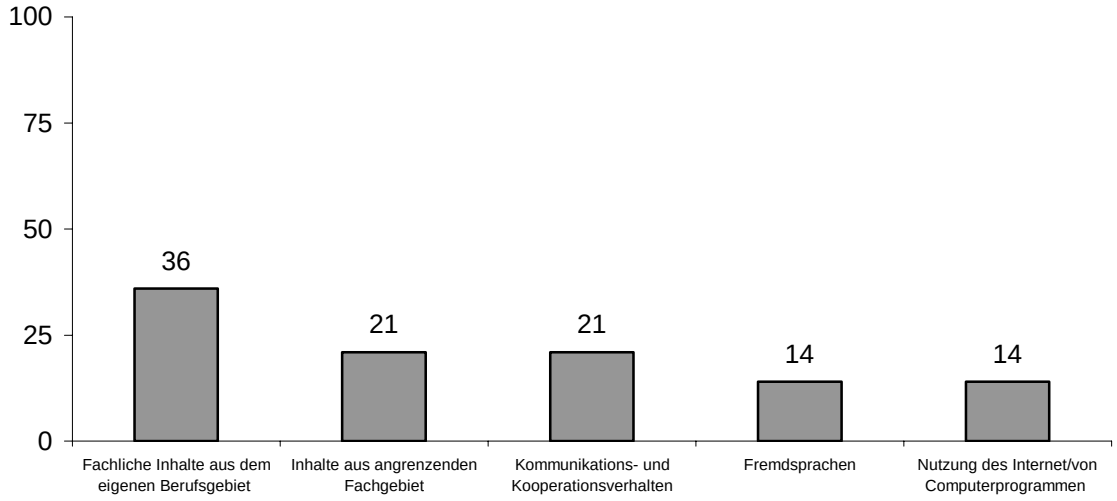
Es gaben nicht nur alle Befragten aus der Produktion (100%) an, dass sich der Mitarbeiter in erster Linie selbst um seine berufliche Qualifizierung kümmert; sondern unter ihnen waren immerhin 60% der Auffassung, dass die Hinweise auf Qualifizierungsbedarf in der Regel von den Mitarbeitern kommen. Diese eher kritische Sicht wird dadurch eingeschränkt, dass immerhin vier Fünftel (83%) meinten, dass die für die aktuelle Arbeit erforderliche Weiterbildung zumeist von der Firma organisiert werde. Spitzt man diese Ergebnisse zu, dann deutet sich hier ein Konflikt zwischen einer betrieblich auf aktuelle Qualifikationsengpässe bezogenen Angebotspraxis und einer individuellen Bedarfsartikulation an, die auf mittelfristig absehbare Qualifizierungsnotwendigkeiten zielt. Insofern könnte man auch die Einschätzung von 85% der Befragten, dass von ihnen Lernen und Weiterbildung in der Freizeit erwartet werden, als Kritik oder doch als Ausdruck von Überforderung deuten.

In diese Interpretationsrichtung könnte auch die Tatsache weisen, dass nur Minderheiten unter ihnen auf Hindernisse der Beteiligung an Weiterbildung verweisen, die in den internen Organisationsbedingungen der Arbeit und des Arbeitsumfeldes liegen: Es sind nur jeweils ein gutes Viertel (27%), die mangelnde Unterstützung durch Betrieb oder Vorgesetzte oder die fehlende Passgenauigkeit betrieblicher Weiterbildungsangebote als Hindernis ins Feld führen. Zu den am häufigsten benannten Hindernissen zählt, dass betriebliche Veranstaltungen häufig außerhalb der Arbeitszeit liegen (von 40% benannt) und dass die eigenen private Situation wenig Möglichkeiten für Weiterbildung lässt (von 55% benannt).

Wie viel an dieser Kritik auch dem Umstand geschuldet sein mag, dass die Lernaktivität dieser Mitarbeiter eher – wie erwähnt – wenig ausgeprägt ist, sei dahingestellt. Tatsächlich gibt auch nur etwas mehr als die Hälfte (57%) auf die Frage, ob es Dinge gibt, die sie mit Blick auf ihren Beruf gerne lernen würden, einen Lernwunsch zu erkennen. Unter diesen Lerninteressen rangieren „fachliche Inhalte aus dem eigenen Berufsgebiet

vorne; 36% nannten dieses Themengebiet. Jeweils ein gutes Fünftel äußerte den Wunsch, sich mit „Inhalten aus angrenzenden Fachgebieten“ bzw. mit „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ zu beschäftigen. Weitere Gebiete wie das Erlernen einer „Fremdsprache“ bzw. „Nutzung des Internet/Nutzung von Computerprogrammen“ spielen eine nochmals geringere Rolle (vgl. Abb. 2.7).

Abbildung 2.7: Lernwünsche bzw. Lerninteressen von Produktionsarbeitern in Betrieb F, Angaben in % (N=14)



Versteht man die geäußerten Lernwünsche auch als Hinweis auf Defizite in der betrieblichen Bedarfsermittlung, dann erscheint weniger die Tatsache bedeutsam, dass Bedarf an erweitertem/vertieftem fachlichen Wissen bekundet wird, sondern der Hinweis auf das Thema „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“: Dieses spielt in der organisierten betrieblichen Weiterbildung keine Rolle, wird aber indirekt und negativ konnotiert in der Lernförderlichkeit der Arbeit thematisiert – als unterdurchschnittliche Ausprägung von Kooperationsintensität.

Zur Bedeutung der Lernförderlichkeit für die Wahrnehmung der Arbeit

Gerade für den Maschinenbau galt, dass der mit dieser Arbeit verbundene Produzentenstolz auf die Maschinen und Anlagen, die unter der Hand der Facharbeiter Gestalt annahmen, ganz wesentlich für eine hohe Identifikation der Produktionsfacharbeiter mit

dem eigenen Beruf und dem eigenen Betrieb verantwortlich waren und diese auch durch die in der Regel schwere körperliche und teilweise psychisch belastende Arbeit nicht wesentlich beeinträchtigt wurde. Diese Identifikation dürfte freilich wesentlich auch darin gelegen haben, dass vor allem in dieser Produktion die „Primärmacht des Facharbeiters“, die sich auf sein unersetzbar erscheinendes Erfahrungswissen innerhalb hochkomplexer Produktionsprozesse gründete, sichtbar wurde.

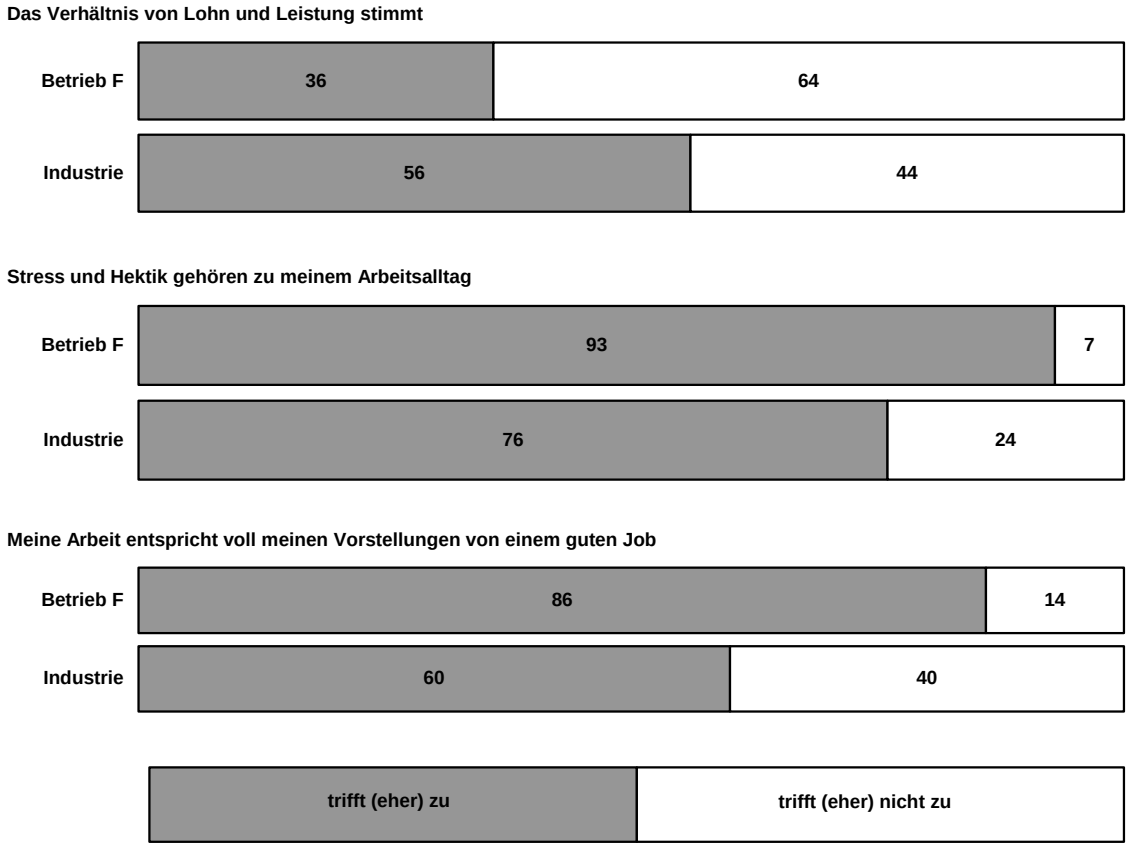
Zumindest was die Wahrnehmung in zentralen Dimensionen der Arbeit anbelangt, zeigt die Beschäftigtenbefragung ein insgesamt eher disparates Bild: Nirgendwo sonst in der Industrie wird die Frage der gerechten Entlohnung derart kritisch beantwortet wie von den Produktionsarbeitern des Unternehmens F: Gerade mal ein gutes Drittel (36%) ist der Auffassung, dass bei ihnen „das Verhältnis von Lohn und Leistung stimmt“; in der gesamten Industrie ist zumindest noch eine knappe Mehrheit (56%) dieser Meinung (vgl. Abb. 2.8). Fast vernichtend erscheint auf den ersten Blick die Einschätzung der Leistungsbedingungen, unter denen die Beschäftigten von F arbeiten: Fast jeder von ihnen ist der Meinung, dass Stress und Hektik den eigenen Arbeitsalltag bestimmt; auch in dieser Einschätzung hebt man sich negativ vom Durchschnitt der in der Industrie insgesamt Befragten ab; von diesen teilen allerdings auch 76% eine kritische Einschätzung der Leistungsbedingungen.

Geradezu diametral entgegen liegt hingegen das Urteil darüber, wieweit die eigenen Arbeitsansprüche durch die Realität der aktuellen Beschäftigung eingelöst wird: Fast 86% der Produktionsarbeiter aus Betrieb F geben an: „Die Arbeit entspricht voll meinen Vorstellungen von einem guten Job“. Auch hierin unterschieden sie sich vom Gesamt der befragten industriellen Produktionsarbeiter, von denen nur knapp 60% dieser Ansicht sind.

Diese außerordentlich hohe Zufriedenheit erstaunt zwar zunächst vor dem Hintergrund einer – auch im Vergleich zum industriellen Durchschnitt – sehr kritischen Bilanz in der Lohn- und Leistungsfrage. Ohne dass wir aufgrund der geringen Anzahl auswertbarer Interviews hier über bi-variate Korrelationen mögliche Zusammenhänge abprüfen können, liegt der Sachverhalt auf der Hand, dass es keinerlei direkten Zusammenhang zwi-

schen der Job-Zufriedenheit auf der einen Seite und den Leistungsbedingungen bzw. der Lohngerechtigkeit auf der anderen Seite gibt.

Abbildung 2.8: Bewertung der Arbeitssituation in Betrieb F(N=14) sowie in allen Industriebetrieben (N=159); Beschäftigtenbefragung, Angaben in %



Woran liegt es nun, dass die befragten Beschäftigten ihre Ansprüche an Arbeit in so hohem Maße eingelöst sehen? Liegt es – wie man dies bei den Produktionsarbeitern in der Automobil- und Zuliefererindustrie erkennen konnte – vor allem an der Lernförderlichkeit der Arbeit? Zwar ließen sich aufgrund der kleinen Fallzahlen der Befragung keine Korrelationsanalysen durchführen, gleichwohl ist eine solche Erklärung wenig plausibel: Die befragten Produktionsarbeiter von F gaben – gemessen am Durchschnitt der Industrie – die geringste Lernförderlichkeit der Arbeit und zugleich die höchste Übereinstimmung zwischen Arbeitsansprüchen und Arbeitswirklichkeit zu erkennen. Es handelte sich ausnahmslos um einschlägig ausgebildete Facharbeiter und – mit einer Ausnahme – um Mitglieder der betrieblichen Stammbelegschaft (also nicht um Leihar-

beiter oder befristetet Beschäftigte). Von daher spricht wenig dafür, dass wir es hier einfach mit reduzierten Ansprüchen an Arbeit zu tun haben, die in längeren Erfahrungen von Arbeitslosigkeit oder unterwertiger Beschäftigung begründet sind. Gleichwohl dürften reduzierte Ansprüche schon eine Rolle spielen, die damit zu tun haben, dass sich die Mitarbeiter erst einmal – unabhängig vom aktuellen Zuschnitt der Arbeit – glücklich wähnen, überhaupt noch eine einigermaßen gut bezahlte und halbwegs sichere Beschäftigung zu haben. Gerade die jüngere Betriebsgeschichte mit der im Hintergrund drohenden Betriebsschließung wie auch die betriebliche Personalpolitik, die Beschäftigung der Stammbelegschaft abzusichern, dürfte diese Wahrnehmung verstärkt haben.

2.5. Kompetenzentwicklung in der Produktion des Maschinen- und Anlagenbaus – eine Zwischenbilanz

Die Fallbeispiele aus der KFZ- und Zulieferindustrie weisen bei allen Unterschieden im Detail auf eine durch die anhaltenden Reorganisationsprozesse hervorgerufene dynamische Veränderung der Tätigkeitsstrukturen und Anforderungsprofile von Produktionsarbeit hin: im Sinne gestiegener Komplexität der Aufgaben, neuer Gewichtungen fachlicher Wissensbestände und höherer Anforderungen an Wissens- und Reflexionskompetenzen (sozial-kommunikative Fähigkeiten, Abstraktionsfähigkeiten, arbeits- und lernbezogene Selbstorganisationsfähigkeiten). Bei allen Ähnlichkeiten in der Reorganisation der Produktion stellt sich dieser Zusammenhang in den hier beschriebenen Fällen aus dem Maschinen- und Anlagenbau so nicht ein:

Beim *Betrieb E* muss man davon ausgehen, dass die Reorganisation die Anforderungen tendenziell verringert hat; entscheidend dafür ist, dass durch modulare Produktkonstruktion und Standardisierung der Produktionsabläufe vormals komplexe Arbeitsprozesse des Montierens und Fertigens simpler geworden sind. Diese Entwicklung wird nicht durch Organisationskonzepte konterkariert, die eine stärkere Vernetzung innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette (von Entwicklung bis Produktion) vorantreiben und dadurch die Produktionsarbeit in einen systemischen, d.h. bereichsübergreifenden Kontext einbinden. Produktionsarbeit wird vielmehr weiterhin vor allem in der Logik von –

quasi unabhängigen – Teilprozessen organisiert und ihr allenfalls solche Funktionen zugeordnet, die ein Mindestmaß an operativer Flexibilität gewährleisten. Doch selbst diese Funktionen werden gemäß einer arbeitsteiligen Logik bei ausgewählten Personen angelagert und entfalten keine Breitenwirkung auf die Tätigkeits- und Anforderungsprofile in der Produktion.

Etwas anders sieht es im Betrieb F aus: Zwar mindern auch dort modulare Produktkonstruktionen und die Standardisierung der Abläufe tendenziell die Komplexität der Anforderung; gleichwohl wird diese Entwicklungstendenz zumindest im Ansatz durch eine stärkere Vernetzung der einzelnen Produktionsabschnitte sowie eine stärkere Verbindung von Entwicklungs- und Produktionsprozess, die in der fakultativen Beteiligung der Produktionsarbeiter an übergreifenden Optimierungsprozessen ihren Ausdruck findet, konterkariert. Mit Blick auf die Anforderungsprofile in der Produktion erweist sich dieses Nebeneinander Komplexität steigernder und mindernder Faktoren tendenziell als ein „Nullsummenspiel“, selbst wenn im Profil die – fachübergreifenden – Wissens- und Reflexionskompetenzen eine leicht höhere Gewichtung erfahren.

Warum die Reorganisationsprozesse so verlaufen sind, ist nicht einfach zu ergründen. Im Fall des Betriebs E spielt sicherlich eine gewichtige Rolle, dass der neue Eigner die spezifische Kompetenz des Unternehmens nicht mehr auch in der Beherrschung des Produktionsprozesses der Spinnmaschinen ansiedelt, sondern im Entwicklungs-Know-how für den gesamten textilen Wertschöpfungsprozess (vom Rohstoff bis zum fertigen Stoff). Diese Sichtweise spiegelt sich in der Parzellierung des Unternehmens in von einander rechtlich und ökonomisch vollständig getrennte Betriebseinheiten, die praktisch nur noch über Verträge koordiniert sind, wieder. Diesen Schritt hat freilich der Betrieb F nicht vollzogen. Beiden Betrieben gemeinsam ist aber eine Organisationskultur, die sich – bei aller offiziellen Wertschätzung des Facharbeiters – in der früheren Vergangenheit immer mehr an der hochgradigen Rationalisierungsresistenz dieser Produktion abgearbeitet hat als dass sie auf mögliche Innovations- und Produktivitätsgewinne schaute, die sich aus einer erweiterten Nutzung des qualitativen Arbeitsvermögens ergab. Dies mag erklären, weshalb sich selbst der Betrieb F, der nach Angaben

seines Produktionsleiters eine „prozessorientierte Reorganisation“ betreibt, mit breitflächig angelegten Konzepten der Aufgabenintegration so schwer tut.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund zunächst die Formen der Personalbewirtschaftung, so deutet sich ein direkter Zusammenhang zwischen ihnen und der strategischen Neuverortung der Produktionskompetenz an: Zwar gilt offiziell die Ausweitung von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung, die wir in diesem Ausmaß nirgendwo sonst in der Industrie angetroffen haben, als notwendige Antwort auf die hohen Ausschläge in der Auftragslage. Gleichwohl dienen diese Beschäftigungsverhältnisse vor allem als „quantitativer Puffer“ für zukünftige Outsourcing-Etappen, in denen weniger komplexe Teilprozesse ins Ausland verlagert oder an andere Firmen vergeben werden. Schon jetzt werden diese nicht zur Stammbelegschaft zählenden Facharbeiter in beiden Unternehmen auf Arbeitsplätzen mit geringerem Anforderungsniveau eingesetzt.

Ein weiterer Zusammenhang ist zwischen der Kompetenzentwicklung in der Produktion einerseits wie auch dem (etwas zögerlichen) Bruch mit einer Weiterbildungskultur zu erkennen, die sich in hohem Maße auf die „arbeitsimmanente Selbstschärfung der Facharbeiterqualifikation“ stützte: Während der Betrieb E – von wenigen Ausnahmen abgesehen – die organisierte Weiterbildung im Bereich der Produktion praktisch eingestellt hat und auch keinerlei ausgewiesene Ansätze zur lernförderlichen Gestaltung der Arbeit verfolgt, kristallisiert sich im Betrieb F ein vergleichsweise breites Spektrum an Formen formalisierter, non-formaler und informeller Weiterbildung heraus, das die Mitarbeiter in der Produktion nutzen konnten. Die Breite des Spektrums spricht gegen die Existenz eines eindeutigen Trends zu non-formalen und informellen Formen des Lernens. Und in der Tat erfassen nicht oder wenig formalisierte Lernformen (z.B. Unterweisung am Arbeitplatz, Teamsitzungen) zwar einen deutlich größeren Teil der Produktionsmitarbeiter, lösen aber das formalisierte Lernen nicht ab: Nach wie vor behalten in Form von Schulungen, Kursen oder Seminaren abgehaltene Veranstaltungen Gewicht, wenn es um grundlegend neue fachliche Kenntnisse (Funktionsweise einer neuen Maschine, Aufbau einer neuen Steuerung) geht. Durch die Einführung der Mitarbeitergespräche ist hier (möglicherweise) sogar ein Ausbau erfolgt. Non-formale Formen des Lernens werden vor allem zur organisierten Vermittlung impliziten fachlichen Wissens (Kniffe, Tricks),

das für die Bewältigung der Anforderungen einer neuen Arbeitsaufgabe benötigt wird, eingesetzt. Solche Formen lösen zunehmend informelle Lernprozesse unter den Kollegen eines Produktionsabschnitts ab. Ein Grund dafür ist, dass diese informellen Lernprozesse unter den Bedingungen eines zeitlich hochgradig verdichteten Arbeitsprozesses nicht mehr zuverlässig funktionieren. Ein weiterer Grund liegt darin, dass es bei der Vermittlung impliziten Wissens neben fachpraktischen Inhalten immer auch um die Art und Weise des Umgangs mit den spezifischen Aufgabenstellungen geht. Die Delegation dieser Qualifizierungsaufgabe an von Vorgesetzten ausgesuchte „Paten“ soll immer auch den „richtigen habituellen“ Umgang mit der Aufgabe gewährleisten.

Alle diese Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in der Produktion von F sind – abgesehen von der Rotationspraxis – nicht einem Konzept lernförderlicher Gestaltung entsprungen, sondern wirken lernförderlich. Ob dies ausreicht, eine tendenziell destabilisierte Facharbeiterproduktion langfristig wieder zu stabilisieren, erscheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt offen. Betrachtet man unter dieser Perspektive die veränderte Rekrutierungspolitik im Bereich der Ausbildung, nach der nur noch Abiturienten eingestellt werden, so verstärkt sich der Zweifel: Ohne dass dies vom Top-Management des Betriebs F offen thematisiert wurde, deuten sich in dieser Rekrutierungsstrategie zwei betriebliche Optionen an: Die eine wäre die, dass man bei Abiturienten stärker davon ausgehen kann, dass sie im Anschluss an die Ausbildung ein Studium aufnehmen und so den Betrieb von seinen Übernahmeverpflichtungen entlasten. Die andere Option setzt darauf, dass man die Absolventen zwar behalten will, diese aber aufgrund mangelnder attraktiver Arbeitsplätze kaum dauerhaft in der Produktion binden kann; das schulische Vorbildungsniveau eröffnet neue Verbindungsmöglichkeiten von Facharbeiterausbildung und Karriere.

III.3. Facharbeit in der Pharma-Produktion

3.1. Einleitung

Anders als die Kfz- und Zulieferindustrie oder auch der Maschinenbau, ist die Pharmabranche in der sozialwissenschaftlichen Diskussion um die Entwicklung von Industriearbeit lange Zeit eher stiefmütterlich behandelt und als ein Bestandteil der Chemischen Industrie betrachtet worden. Diese geringe Beachtung dürfte vor allem dem Umstand geschuldet sein, dass bis in die 90er Jahre wichtige Teile der deutschen Pharmaforschung und -produktion unter dem Dach großer Chemiekonzerne wie Bayer und Hoechst untergebracht waren und im Bereich der Chemischen Industrie nur einen begrenzten – wenn auch durchaus beachtlichen – Anteil von Beschäftigung (1991: ca. 20%;) und Produktion (Nettoproduktionswert 1991: Chemische Erzeugnisse ca. 153 Mrd. DM; pharmazeutische Erzeugnisse: ca. 26 Mrd. DM – vgl. Schumann u.a. 1994) stellte. An dieser grundsätzlichen Betrachtungsweise, die letztlich die historische Entwicklung der Pharmaproduktion und die mit ihr verbundenen Strategien und Formen der Kompetenzentwicklung in der Gesamtentwicklung der Chemischen Industrie verortet, hat sich aus guten Gründen nicht sehr viel geändert: Zu Recht wies Mitte der 90er Jahre die bislang umfassendste Studie zur Entwicklung industrieller Arbeit in der Chemischen Industrie, der „Trendreport Rationalisierung“ darauf hin, dass

- sich die Chemische (und mit ihr die Pharmazeutische) Industrie von anderen Industrien durch das Fehlen handwerklicher Vorläufer unterscheidet,
- Chemische Produktion als „angewandte Wissenschaft“ erst dann entstand, nach dem sich Chemie und Pharmazie als wissenschaftliche Disziplinen an den Universitäten etabliert hatten und mit der systematischen Weiterentwicklung des Wissens über chemische Zusammenhänge und über die Verschränkung von Forschung und Praxis weitere Verwendungszusammenhänge erschlossen wurden,
- die ersten Fabriken mehr großen Forschungslaboren als Industriebetrieben ähnelten, und dass
- neben Apothekern und Laboranten – als den beiden Kernberufen – sehr früh der wenig qualifizierte „Massenarbeiter“ trat, der innerhalb der Produktion die – von

der Prozesskontrolle abgespaltenen – körperlich belastenden Funktionen des Transports schwerer Güter und der Bedienung der Apparaturen (Öffnung und Schließung von Ventilen etc.) ausfüllte (Schumann u.a. 1994).

Eine weitere Gemeinsamkeit betrifft den Sachverhalt, dass Chemie- und Pharmaunternehmen nicht nur sehr früh eigene Bildungswerke aufbauten, sondern durch eine Modernisierung der Laboranten-, der Chemikanten- und der Pharmakantenausbildung in den 90er Jahren den mittleren Qualifikationsbereich zu stärken suchten – nicht selten in der Absicht, ihren Mitarbeitern (begrenzte) Karrierewege zu öffnen bzw. der Öffentlichkeit den verantwortungsvollen Umgang mit Umweltschutzgesichtspunkten und Qualitätskriterien zu demonstrieren. Erst nach und nach kamen – etwa im Zuge einer zunehmenden (informations-)technischen Automatisierung der Produktionsprozesse und späteren Versuchen der Einführung von Gruppenarbeit – andere, stärker qualifikationsbezogene Kriterien ins Spiel (Schumann u.a. 1994, Briken 2004). Zieht man Daten zur allgemeinen Entwicklung von Beschäftigung und Ausbildung in beiden Branchen heran, so deuten sich hier gleichwohl Unterschiede in den produktionsbezogenen Kompetenzentwicklungsbedingungen und -strategien an (vgl. Tab. 3.1):

– Noch Anfang der 90er Jahre war die Chemische Industrie eine Branche, in der gewerbliche Beschäftigung (mit ca. 54%) dominierte. Dies ist zwar im Jahr 2002 schon nicht mehr der Fall; allerdings scheint sich dort – um den Preis eines starken Beschäftigungsabbaus) – immer mehr eine Facharbeiter-Produktion zu etablieren (Zur Erinnerung: schon Anfang der 90er Jahre lagen die Anforderungen gewerblicher Arbeitsplätze in der Produktion zu fast der Hälfte auf Facharbeitsniveau; vgl. Schumann u.a. 1994): als Indiz hierfür kann der zwischen 1991 und 2002 beobachtbare Anstieg der Ausbildungsquote im Chemikantenberuf gewertet werden.
– Demgegenüber zeigen die Daten zur Pharmaindustrie, dass dort weder gewerblich-technische Beschäftigung dominiert hat, noch in naher Zukunft dominieren wird; die Quote gewerblicher Beschäftigung ist hier bei ebenfalls (leicht) nachlassender Gesamtbeschäftigung von etwa 36% im Jahr 1991 auf 32% im Jahr 2002 zurückgegangen. Auch im Pharmabereich steigt im betrachteten Zeitraum die Ausbildungsquote für den dort einschlägigen Produktionsberuf des Pharmakanten von 0,7% auf

1.8% an – allerdings bewegt sich die Ausbildungsquote in beiden Vergleichsjahren auf deutlich niedrigerem Niveau als in der übrigen Chemischen Industrie.

Tabelle 3.1: Beschäftigte, Arbeiter, Auszubildende und Ausbildungsquote in Produktionsberufen[1)] von Chemischer und Pharmazeutischer Industrie 1991 und 2002 im Vergleich (Modellrechnung)

	Chemische Industrie[2)]		Pharmazeutische Industrie	
	1991	2002	1991	2002
Beschäftigte insgesamt	515.500	392.700	126.500	117.000
Arbeiter	280.500	194.500[3)]	46.100	37.900[3)]
Auszubildende in Produktionsberufen	6.700 (Chemikanten)	6.300 (Chemikanten)	300 (Pharmakanten)	700 (Pharmakanten)
Ausbildungsquote in Produktions-berufen (Zeile 3 in % von Zeile 2)	2,4	3,2	0,7	1,8
Gewerblichenquote (Zeile 2 in % von Zeile 1)	54,4	49,5	36,4	32,4

1) Chemikanten- bzw. Pharmakantenausbildung
2) Ohne pharmazeutische Industrie, einschließlich Mineralölindustrie
3) Schätzung
Quelle: Eigene Berechnungen nach Statistischem Bundesamt, Fachserie 1, Reihe 4.2.1., DIW 2004, sowie BiBB 2005, Schumann u.a. 1994.

Für eine Ansiedelung von Betriebsfallstudien im Bereich der Pharmaproduktion spricht angesichts des dort vergleichsweise schmalen Beschäftigungssegments gewerblicher Arbeit und speziell der Produktionsarbeit zunächst einmal nicht viel. Was sie dennoch für eine Studie zur Kompetenzentwicklung interessant macht, sind die Besonderheiten ihrer Prozessstrukturen:

– In ihrem ersten Abschnitt, der Wirkstoff-Produktion wird – bei in der Regel geringem Automationsgrad der Prozesse – auf diskontinuierlichen Produktionsanlagen eine zunehmende Anzahl von Produkten und Produktvarianten mit häufigem Produktwechsel in eher kleinen Produktionsmengen erzeugt.
– In ihrem zweiten Abschnitt, der Endherstellung des Medikaments, stehen hingegen mechanisch und mit hoher Geschwindigkeit ablaufende Prozesse der Konfektionie-

rung und Verpackung an teil-automatisierten Anlagen im Vordergrund (vgl. Schumann u.a. 1994).

Beide Teile des Prozesses lassen sich offenbar nur schwer miteinander kombinieren und fanden zumindest in der Vergangenheit in verschiedenen Betriebseinheiten eines Unternehmens, wenn nicht gar in verschiedenen Unternehmen statt. Im Unterschied zu großen Teilen der Chemischen Industrie, in der über die technische und informationstechnische Automatisierung ganzer und großvolumiger Produktionsprozesse wichtige Voraussetzungen für den Produktionsfacharbeitereinsatz geschaffen wurden, waren die diesbezüglichen Voraussetzungen in der Pharma-Produktion in der Vergangenheit nicht gegeben.

Vor diesem skizzierten Hintergrund sind die beiden Fallstudien angesiedelt, die wir in der Pharmaindustrie durchgeführt haben:

Beim Unternehmen G handelt es sich um einen Betrieb mit über 500 Beschäftigten, der seit einigen Jahren zu einem großen Pharmakonzern gehört und (noch) über einen eigenen Forschungs- und Entwicklungsbereich wie auch über eine eigene Wirkstoffproduktion für die bestehende Produktpalette verfügt. Allerdings besitzt er schon des Längeren keine eigene Konfektionierung mehr: Die Produktion des später auf den Markt gebrachten Medikaments wird – von der Vermischung von Wirk- und Zusatzstoffen bis hin zur Verpackung – von Schwesterunternehmen erledigt.

Beim Unternehmen H handelt es sich hingegen um einen Betrieb mit etwa 160 Beschäftigten, der das Pendant zum Betrieb G bilden könnte. Dieser Betrieb gehört – ebenfalls seit ein paar Jahren – zu einem eigentümer-geführten Pharmaunternehmen, dass auf Generika spezialisiert ist. Der Betrieb H ist ein reiner Produktions- oder besser: Konfektionierungsbetrieb, in dem Wirk- und Zusatzstoffe gemischt, anschließend in die Darreichungsform (z.B. als Kapsel oder als Ampulle) gebracht und schließlich als Medikament verpackt werden.

3.2. Geschäftspolitik und Reorganisation unter den Bedingungen begrenzter betrieblicher Autonomie und wachsender Konkurrenz

Die wirtschaftliche Situation der beiden hier betrachteten Unternehmen unterscheidet sich doch erheblich von der, in der sich die meisten anderen Betriebe des industriellen Fallstudiensamples befinden: Das Unternehmen G blickt für die Jahre vor 2004 auf eine fast beispiellose Erfolgsgeschichte zurück, in der man nach Angaben des Top-Managements die Umsätze seiner Produkte erheblich steigern und Umsatzrenditen im mittleren 2-stelligen Bereich erzielen konnte. Ähnlich verhält es sich bei dem Lohnfertiger H, der nach seiner Übernahme ein 30%iges Umsatzwachstum realisieren konnte und dessen Leitung auch zum Zeitpunkt der Untersuchung weiterhin relativ optimistisch in die Zukunft blickt. Beide Unternehmen bzw. Betriebe fühlen sich im Grunde ganz gut gegenüber dem Markt aufgestellt.

Es ist vor allem die Betriebsleitung des Lohnfertigers, die mit etwas gemischten Gefühlen in die wirtschaftliche Zukunft blickt. Schon momentan bestünde aufgrund von Überkapazitäten ein starker Preiskampf, dem man vor allem dadurch begegne, dass man auf die höherwertigen Produkte setzt, diese qualitativ einwandfrei herstellt, flexibel auch auf kurzfristige Anfragen reagiert und die zugesagten Liefertermine streng einhält. Die Öffnung der Europäischen Union nach Osten würde gleichwohl den Konkurrenzkampf weiter verschärfen: Da in Ländern wie Ungarn oder Tschechien schon früher eine ausgeprägte Pharmaindustrie mit der entsprechenden Infrastruktur bestand, könnten von dort neue Mitbewerber um Lohnaufträge kommen und die bisher erreichte Marktposition gefährden.

Anders verhält es sich beim Unternehmen G: Bei aller Kritik an der Kostendämpfungspolitik bei den Arzneien liegt nach Ansicht des Top-Managements eigentlich kein externer Faktor vor, der die bisherige Erfolgsgeschichte gefährden könnte. Mit dem Kernsortiment aus dem Bereich der oralen Kontrazeptiva, wie auch dem neuen Geschäftsfeld des „aging male“, von dem man sich zukünftig einiges an Umsatz und Erträgen erhofft, wähnt man sich prinzipiell weiterhin in der Erfolgsspur. Gefährdungen sieht man hingegen in der zunehmenden Beschneidung der eigenen wirtschaftlichen, organisato-

rischen und personalwirtschaftlichen Autonomie durch den Mutterkonzern. Hatte dieser schon in der zweiten Hälfte der 90er Jahre die organisatorische Abspaltung der Konfektionierungs-Bereiche der Produktion und ihre Zusammenfassung in rechtlich selbständige Konzerngesellschaften durchgesetzt, so wurden um die Jahrtausendwende sowohl die noch bestehende Wirkstoffproduktion als auch Teile der vorhandenen Forschungs- und Entwicklungsbereiche zu verzichtbaren Bestandteilen der Unternehmensaktivitäten von G erklärt. Zwar besteht die Wirkstoffproduktion noch bis heute, gleichwohl beschäftigen sich Teile des Managements schon seit geraumer Zeit mit Plänen eines „Buy Outs“, um die Produktion auch zukünftig fortsetzen zu können. Davon abgesehen, muss das Unternehmen organisatorische Eingriffe hinnehmen bzw. durchsetzen, die nur begrenzt den Vorstellungen des Managements vor Ort entsprechen.

Betrachtet man die Reorganisationsaktivitäten in beiden Betrieben, so fällt – sowohl im Vergleich zur KFZ-Industrie als auch zum Maschinenbau – die insgesamt geringe Reorganisationsdynamik und speziell die geringe Dynamik im Bereich der Arbeitsorganisation auf, was den Einsatz moderner, prozessorientierter Konzepte der Betriebs- und Arbeitsorganisation (Baethge/Baethge-Kinsky 1998a) anbelangt. Weder warten diese Betriebe mit spektakulären (informations-)technologischen Sprüngen wie der Informatisierung betrieblicher Prozesse oder flexibler Automatisierung auf, noch drehen sie, wie dies in der Automobilindustrie der Fall ist, Automatisierungsprozesse zugunsten einer größeren Robustheit der Fertigungsabläufe zurück – allenfalls im Bereich der Qualitätssicherung und -dokumentation sind hier spürbare Veränderungen vorgenommen worden. Weder kommt es zu ausgreifenden Dezentralisierungsprozessen im Sinne der Verlagerung von Stabs- bzw. Fachabteilungsfunktionen in die operativen Bereiche, noch zur Einführung von Gruppen- oder Teamarbeit, zur Integration von planenden und ausführenden Funktionen, zur Einführung von Verbesserungsprozessen oder flexiblen Arbeitszeitmodellen. Einzig und allein in der Standardisierung der Arbeitsabläufe liegt ein überhaupt ein Schwerpunkt der Restrukturierung der Arbeitsorganisation (vgl. Tab. 3.2).

Aber auch diese Reorganisationsmaßnahme hat eine externe Vorbedingung, die in den spezifischen rechtlichen Voraussetzungen begründet sind, die ein Pharmahersteller er-

füllen muss, damit er ein Medikament überhaupt produzieren und auf den Markt bringen darf. Dies meint zum einen die grundsätzliche Herstellerlaubnis für bestimmte Konfektionstypen, zum anderen (damit mehr oder weniger eng verkoppelt) die Erfüllung der Qualitätsnormen für den deutschen Markt, die durch eine Zertifizierung der eigenen Prozesse nach der DIN-ISO und nach GMP (Good Manufacturing Practice)[1] nachgewiesen werden muss.

Tabelle 3.2: Reorganisationsmaßnahmen in den Pharma-Betrieben G und H nach Dimensionen der Restrukturierung

Dimensionen der Restrukturierung/Maßnahmen	Betrieb G	Betrieb H
Betriebsorganisation		
- Aufbau einer eigenen Organisationsinfrastruktur		+
- Dezentralisierung		
- Zentralisierung der Entwicklung	+	
Arbeitsorganisation		
- Installation von Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen auf allen Ebenen		
- Funktionsintegration mit Gruppenarbeit		
- Standardisierung der Arbeitsabläufe	+	+
- Reduzierung technischer Komplexität von Produktionsprozessen		
- Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle		

Legende: + = Maßnahme eingeführt

Die sonstigen Reorganisationsmaßnahmen beider Betriebe beschränken sich im Wesentlichen auf die Restrukturierung der Betriebsorganisation. Sie sind im Fall des Betriebs H der Tatsache geschuldet, dass man durch die Loslösung vom alten Eigentümer und die Übernahme durch einen neuen Eigner, der die Selbständigkeit des erworbenen Betriebs favorisiert, erst eine neue organisatorische Infrastruktur aufbauen musste. Dies betraf die Logistik, den Einkauf und das Personalwesen. Die Veränderungen im Betrieb G gehen praktisch ausschließlich auf Eingriffe der Konzernmutter zurück und lassen sich in der Kategorie „Zentralisierung“ bündeln. Hierzu zählt neben der physischen Verlagerung von Forschungs- und Entwicklungseinheiten in die Zentrale und der fachlichen Unterstellung der restlichen Beschäftigten in den FuE-Abteilungen unter die Führung

1 Richtlinien der Weltgesundheitsorganisation, die schon 1985 in verbindliches deutsches Recht transformiert wurden.

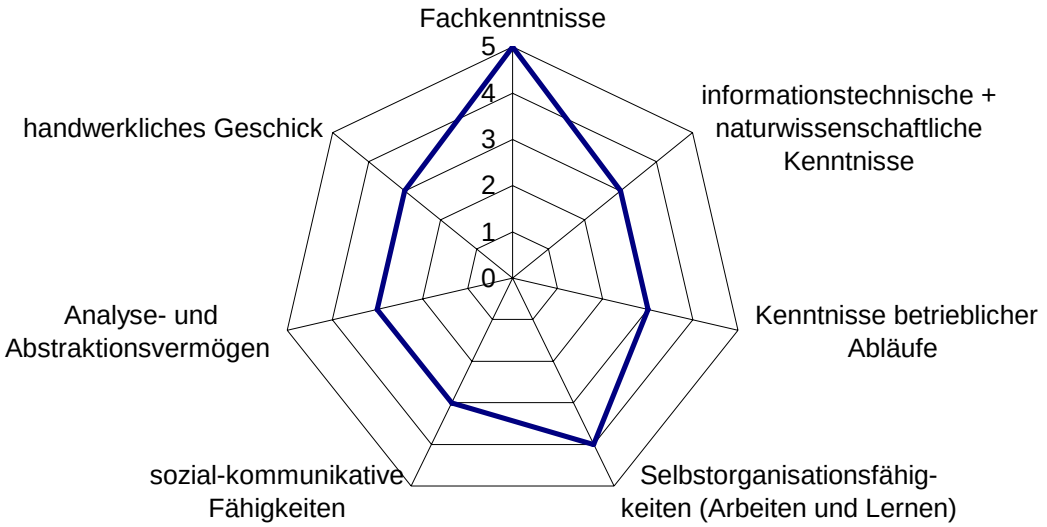
der Zentrale die stärkere organisatorische Trennung zwischen FuE auf der einen und Wirkstoffproduktion auf der anderen Seite.

3.3. Auswirkungen auf die Anforderungsprofile in der Produktion und die Wahrnehmung der Arbeit

Es dürfte angesichts der geschilderten Reorganisationsprozesse wohl kaum verwundern, dass von ihnen keinerlei Ausstrahlungseffekte auf die Anforderungsprofile der Produktionsbelegschaften ausgehen, zumindest nicht im Sinne gestiegener Anforderungen. Ohne dass wir die Entwicklung im Bereich der Wirkstoffproduktion von Betrieb G zuverlässig nachzeichnen können, ist in diesem Fall sogar eher davon auszugehen, dass das von den Vorgesetzten entworfene Kompetenzprofil das Resultat eines Prozesses darstellt, in dessen Verlauf die Anforderungen durchgehend gesunken sind. Hierbei ist zu beachten, dass die Wirkstoff-Produktion in vergleichsweise geringer produktionsinterner Arbeitsteilung an einer sogenannten „Multi-Purpose-Anlage“ betrieben wird.

Eine solche Mehrzweck-Anlage erlaubt die gleichzeitige Produktion verschiedener Wirkstoffe in unterschiedlichen, flexibel miteinander kombinierbaren Anlageteilen und Reaktoren. Der Produktion einzelner Wirkstoff-Chargen geht die Reinigung benutzter Anlagenteile, die Neukonfiguration der verwendeten Einzelaggregate der Anlage, die Befüllung mit Einsatz- und Zusatzstoffen sowie die Einstellung von Reaktionstemperaturen voraus. Nach Abschluss des Prozesses müssen die Produkte entnommen werden. Diese Operationen werden gemäß vorgegebener Rezeptur durch das eigentliche Produktionspersonal durchgeführt und obliegen der Aufsicht von Meistern oder Vorarbeitern bzw. im Fall der Synthese neu entwickelter Wirkstoffe auch der Kontrolle durch Mitarbeiter des Entwicklungsbereichs. An diesem Aufgabenprofil hat sich im Verlauf der letzten fünf bis zehn Jahre nicht viel geändert. Betrachtet man das Anforderungsprofil der Produktionsmitarbeiter, so spiegelt sich darin gleichwohl eine für die Wirkstoffproduktion vermutlich schon länger typische Kombination fachlicher und fachübergreifender Kompetenzen wieder (Abb. 3.1):

Abbildung 3.1: Aktuelles Anforderungsprofil Produktionsarbeiter Betrieb G nach Qualifikationsdimensionen (Vorgesetztenauskunft); 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



Was die *fachlichen Wissensbestände* anbelangt, beschränken sich nötige intensive, in der Regel durch eine einschlägige Ausbildung (zum Pharmakanten, mitunter auch zum Chemikanten) erworbene Kenntnisse auf den handwerklich-technischen Bereich, d.h. auf Kenntnisse, die vor allem das Verhalten und die Funktionsweise moderner verfahrenstechnischer Prozessen und der in ihnen eingesetzten Steuerungs- und Regelungstechnik betreffen. Der auf den ersten Blick erstaunliche Befund, dass nicht nur im informationstechnischen Bereich, sondern auch auf naturwissenschaftlichem Gebiet nur Grundkenntnisse abverlangt werden, dürfte mit drei Dingen zusammenhängen:

– Zum einen mit dem schleichenden Prozess der organisatorischen Trennung von FuE-Prozessen auf der einen und der Wirkstoffproduktion auf der anderen Seite. Diese Entkoppelung dürfte die Beteiligung der Produktionsarbeiter an der Entwicklung von Synthese-Rezepturen, über die naturwissenschaftliches Wissen abgefordert wird, schon empfindlich eingeschränkt haben.
– Der zweite Punkt liegt in der Standardisierung der Produktionsabläufe: Wo – wie im Fall der Pharmaproduktion – detaillierte Anforderungen an die Reproduzierbarkeit von Produktionsprozessen bestehen und eine praktisch lückenlose Kontrolle und Dokumentation der einzelnen Prozessschritte usus ist, bleibt allenfalls ein minimaler Spielraum für den Einsatz von naturwissenschaftlicher Expertise.

– Schließlich entlasten sowohl Kollegen („die Schicht“) als auch die „Hierarchie“ als die eigentliche Ebene naturwissenschaftlicher Expertise von der Notwendigkeit, entsprechendes fachliches Know-how aufzubauen.

Was die Intensität anbelangt, in der den Produktionsarbeitern an der Wirkstoffanlage unterschiedliche fachübergreifende Kompetenzen abverlangt werden, so liegt diese (mit einer Ausnahme) in allen relevanten Dimensionen auf einem mittleren Niveau: Dies gilt für das handwerkliche Geschick, für die Kenntnisse betrieblicher Abläufe, für die sozial-kommunikativen Fähigkeiten wie auch für das Analyse- und Abstraktionsvermögen. Auch hierin spiegelt sich die vergleichsweise starke Entkoppelung der betrieblichen Teilprozesse und die klare Teilung zwischen Innovations- und Produktionsverantwortung wieder. Einzig und allein im Bereich der arbeits- und lernbezogenen Selbstorganisationsfähigkeiten bewegt sich die abgeforderte Intensität auf ein hohes Niveau zu. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass die Mitarbeiter in der Produktion in hohem Maße mit neuen Produkten, veränderten Rezepturen und Qualitätsstandards konfrontiert werden, über die sie sich eigenständig einen Überblick verschaffen und diese Wissen in ihr Arbeitshandeln umsetzen müssen.

Dass dies durchaus ein Problem darstellt in einem Handlungskontext, der durch die Formel „viel wissen, wenig tun“ umrissen werden kann, wird auch von den Vorgesetzten erkannt. Das „Wachhalten“ der Mitarbeiter wird von ihnen als eine eigenständige Aufgabe definiert.

Ist schon im Betrieb G wenig, um nicht zusagen: nichts an neuen oder gestiegenen Anforderungen an das Produktionspersonal zu erkennen, was den Einsatz qualifizierter Fachkräfte auf dem mittleren Level oder eine breit angelegte Qualifizierungsoffensive nahe legen würde, so sieht das Bild in unserem weiteren Untersuchungsbetrieb nicht viel anders aus:

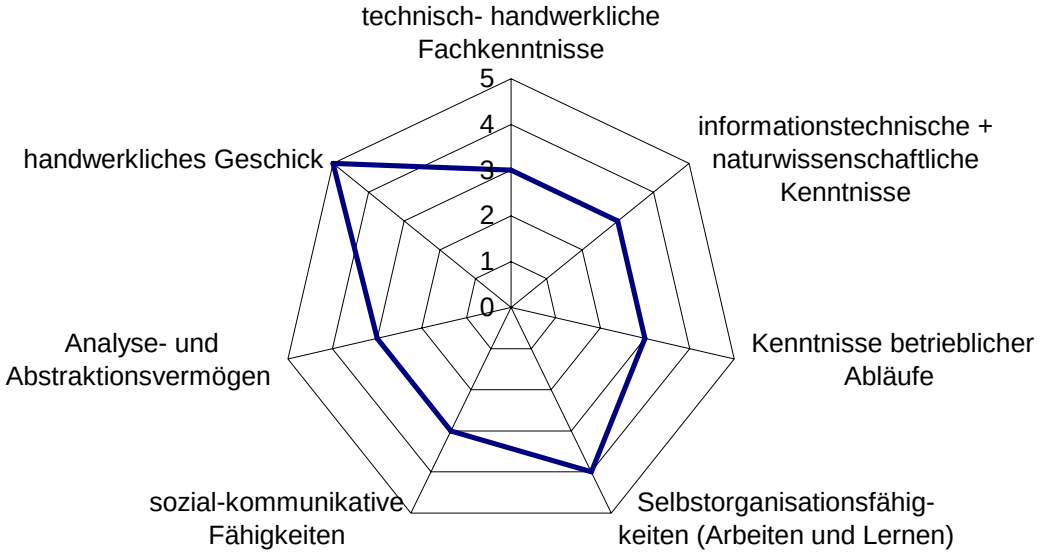
Zwar sind beim Lohnfertiger H keinerlei Hinweise zu entdecken, dass die Anforderungen an die Produktionsbelegschaften im Durchschnitt gesunken sind, groß gestiegen dürften sie aber auch nicht sein. Maßgeblich hierfür sind neben der Tatsache, dass die

traditionelle funktionale produktionsinterne Arbeitsteilung, in der Schichtmeister/Vorarbeiter die eher planend-dispositiven Aufgaben übernehmen und die Produktionsmitarbeiter das operative Geschäfts betreiben, die technischen Rahmenbedingungen der Konfektionierung: Diese unterteilen den Gesamtprozess in drei räumlich hoch separierte Stufen mit jeweils unterschiedlich anspruchsvollen Aufgabenbündeln. Die Produktion erfolgt unter – ebenfalls nochmals unterschiedlichen – Reinraumbedingungen, d.h. es handelt sich jeweils um gekapselte Räume mit eingebauten Partikelfiltern, die nur in Schutzanzügen durch Schleusen und nach aufwendigen Reinigungsprozeduren des Personals betreten werden dürfen. Ein Wechsel zwischen den einzelnen Räumen und zwischen den in ihnen angesiedelten Prozessen ist aufgrund des damit verbundenen Zeitaufwands praktisch ausgeschlossen. Unterschieden werden folgende Stufen:

- Auf der ersten Stufe werden nach aufwendigen Reinigungsprozessen gemäß Rezeptur die Mischbehälter mit den vorgesehenen Stoffen beschickt und das fertige Produkt in eine Schleuse zur nächsten Stufe transportiert. Die Arbeit ist hier vor allem manuelle Arbeit.
- Auf der zweiten Stufe wird das Produkt maschinell in die Applikationsform gebracht, d.h. als Tablette gepresst, auf die Ampulle gezogen oder gekapselt. Die Arbeit ist vor allem Maschinenbedienungsarbeit. Das Resultat wird wiederum über eine Schleuse zur nächsten und letzten Stufe gebracht.
- Auf der dritten Stufe erfolgt – ebenfalls maschinell, z.T. auf Maschinenstraßen – die Verpackung: das Umhüllen der einzelnen Tablette oder der Ampulle, die Verpackung derselben (nebst Beipackzetteln) in Schachteln und das Etikettieren der Schachteln (z.B. mit Chargennummern und Haltbarkeitsdatum). Die Arbeit hier ist vor allem einfache Maschinenbedienungsarbeit. Die komplexeren Aufgaben des Einrichtens der Maschinen wie auch ihrer Reparatur werden hier – ebenso wie auf der zweiten Stufe – von speziellem technischem Personal wahrgenommen.

Blickt man auf das Anforderungsprofil der Produktionsarbeiter auf der ersten Stufe, die im internen Vergleich noch die höchsten Anforderungen stellt, so zeigt sich, dass dieses Profil – bei allen Ähnlichkeiten – von dem oben skizzierten Anforderungsprofil in der Wirkstoffproduktion von G in entscheidenden Punkten abweicht (vgl. Abb. 3.2):

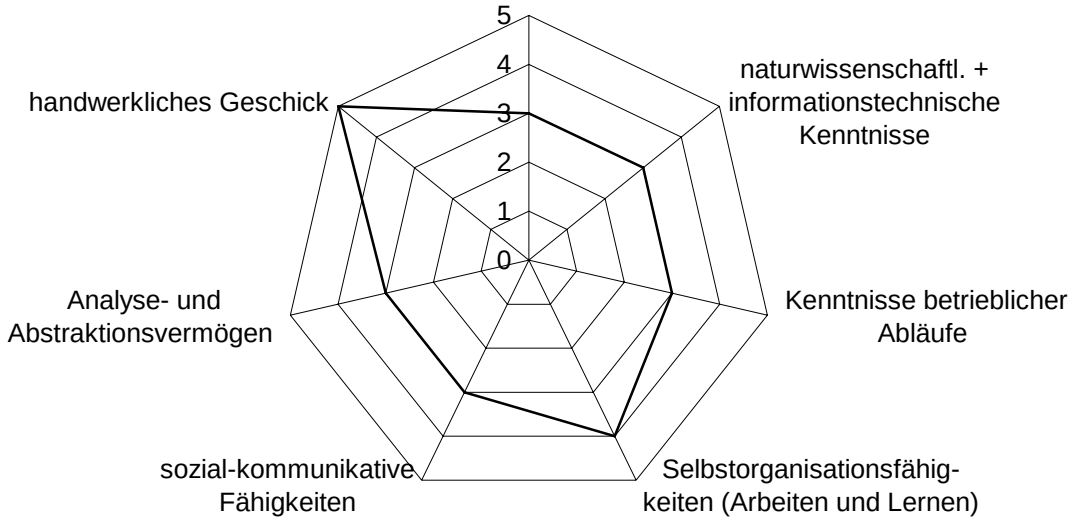
Abbildung 3.2: Aktuelles Anforderungsprofil Produktionsarbeiter Betrieb H nach Qualifikationsdimensionen (Vorgesetztenauskunft); 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



Zum einen werden den Produktionsmitarbeitern in keinem Wissensgebiet intensive bzw. Expertenkenntnisse abgefordert, weder im Bereich der Informationstechnologie, noch im Bereich der Naturwissenschaften, noch auf (handwerklich-)technischem Gebiet. Zum anderen betont das Anforderungsprofil im Bereich der fachübergreifenden Kompetenzen vor allem die Intensität, in der handwerkliches Geschick abgefragt wird. Hier liegt die Intensität auf hohem Niveau, während sozial-kommunikative Fähigkeiten, Analyse- und Abstraktionsvermögen ebenso wie die Kenntnisse betrieblicher Abläufe auf mittlerem Niveau angesiedelt sind und die Intensität arbeits- und lernbezogener Selbstorganisationsfähigkeiten zwischen mittlerem und hohem Niveau liegt.

Nun haben wir schon an anderer Stelle darauf hingewiesen, dass – selbst wenn wir über Arbeitsplatzbesichtigungen die Plausibilität der Angaben zum Anforderungsprofil kontrolliert haben – nicht auszuschließen ist, dass Vorgesetzte die Anforderungen an ihre Mitarbeiter unter- oder überschätzen bzw. in diese Einschätzung mehr Zukunftsperspektiven eingehen als die aktuellen Realitäten. Dies scheint hier jedoch nicht der Fall zu sein. Die schriftliche Befragung der entsprechenden Produktionsmitarbeiter lieferte ein absolut identisches Bild (vgl. Abb. 3.3) in allen betrachteten Kompetenzdimensionen:

Abbildung 3.3: Anforderungsprofil Produktionsarbeiter Betrieb H (Selbstauskunft); N=22, 1 = niedrige Intensität, 5 = hohe Intensität



Heißt dies, dass Betrieb und Belegschaft im Fall H mit einander „glücklich“ sind, was die Kompetenzfrage anbelangt? Wohl nicht ganz. Wir haben in der schriftlichen Befragung einen Aspekt nicht operationalisiert, der derzeit durch die betriebliche Diskussion geistert und auf die sogenannten „Sekundärtugenden“ abhebt, nämlich auf „Ordnungsliebe, Disziplin und Pünktlichkeit“. In unseren Expertengesprächen mit der Produktionsleitung von H wurden wir dezidiert auf diesen Anforderungspunkt hingewiesen und auf das Problem, dass es sich hier um eine immer wieder zu bearbeitende „Baustelle“ handelt. Möglicherweise klaffen an dieser Stelle Wahrnehmung von Belegschaft und Management auseinander.

3.4. Personalbewirtschaftung, Felder und Formen der Kompetenzentwicklung

Anders als die von uns untersuchten Industrieunternehmen in den anderen beiden Branchen, die in den letzten Jahren fast durchgängig Personalabbau betrieben oder den Personalstand gerade mal so eben haben halten können, befanden sich die beiden Pharmaunternehmen G und H in einer vergleichsweise komfortablen Lage des Personalaufbaus. Dieser ist freilich – wie später gezeigt wird – nicht ohne Tücken. Während sich der Personalaufbau im Betrieb G nach Angaben des Personalleiters (genaue Daten liegen hierzu nicht vor) vor allem auf die Marketing- und Vertriebsbereiche konzentrierte und

gegenüber 1999 zu einer Vergrößerung des Gesamtpersonalstandes um ca. 7% führte, finden wir im Betrieb H einen Aufbau vor, der im Zeitraum von 2001 bis 2004 über 20% betrug und sich über alle Funktionsbereiche und Belegschaftsgruppen erstreckte: Ausgeweitet wurde die Beschäftigung sowohl in Produktion, wie in Verwaltung und Qualitätssicherung (Mikrobiologie, etc.) bei den Führungskräften, den Fachangestellten, den Facharbeitern ebenso wie bei den Un- und Angelernten (vgl. Tab. 3.3).

Tabelle 3.3: Aktuelle Belegschaftsstruktur im Unternehmen H und ihre Entwicklung im Zeitraum 2001 bis 2004

Belegschaftsstrukturelles Merkmal	In % der Gesamt-belegschaft	Entwicklung 2001-2004
Art des Arbeitseinsatzes		
- Führungskräfte/hochqualifizierte Angestellte	7%	+
- Fachangestellte	14%	+
- Facharbeiter	56%	+
- Un-/Angelernte	23%	+
Art des Arbeitsvertrages		
-Vollzeitbeschäftigte (ohne befristet oder geringfügig Beschäftigte)	73%	0
- Teilzeitbeschäftigte (ohne geringfügig oder befristet – Beschäftigte)	5%	+
- Geringfügig Beschäftigte (mit im Jahresdurchschnitt weniger als 15 Stunden pro Woche)	1%	0
- befristet Beschäftigte	20%	+
- Leiharbeiter	0%	0
- Honorarkräfte/ Freie Mitarbeiter	1%	0
- Praktikanten	0%	0
Nach Funktionsbereichen		
- Verwaltung und Qualitätssicherung	44%	+
- Produktion	56%	+
Gesamtbelegschaft	100% (n=160)	+

Legende: + = zugenommen, 0 = gleich geblieben, - = abgenommen

In dieser Entwicklung von Betrieb H drückt sich gleichermaßen der Aufbau einer Organisationsinfrastruktur wie der sukzessive Ausbau der Produktionskapazitäten aus. Auffallend ist jedoch, dass der Personalaufbau mit einer Ausweitung sowohl der Teilzeitbeschäftigung als auch der befristeten Beschäftigung einherging. Hat ersteres vor allem damit zu tun , dass etwa 5% der bestehenden Belegschaft in Altersteilzeit gegangen ist, so hängt der zweite Punkt mit der nötigen Geschwindigkeit von Personalentscheidungen

und dem Rückgriff auf externe Rekrutierung, insbesondere im Bereich der Produktion, zusammen: hatte man früher größere Teile des Produktionspersonals über die eigene Ausbildung (Pharmakant, Industriemechaniker, Elektroniker) rekrutiert, so war dieser Rekrutierungsweg versperrt, da man diese Ausbildungen über mehrere Jahre hinweg eingestellt hatte. Aus diesem Grunde wurde der Personalbedarf der letzten Jahre – nicht nur im Bereich der Führungskräfte und der Qualitätssicherung, wo dies schon vorher der Fall war – durch externe Bewerber gedeckt.

Damit spielt das Handlungsfeld *externer Rekrutierung* eine wesentliche Rolle im Bereich der betrieblichen Kompetenzentwicklung (vgl. Tab. 3.4): Anders als wir dies etwa teilweise in Maschinenbau und Automobilindustrie beobachten können, spielte und spielt die Anhebung formaler Qualifizierungskriterien für die Einstellung im Bereich der Produktion keine größere Rolle, weder für die chemisch-pharmazeutisch anspruchsvolleren Tätigkeiten im Ansatz, als auch für die zumeist weniger anspruchsvollen Tätigkeiten auf den nachgelagerten Produktionsstufen. Eher – so hat es den Anschein – ist es umgekehrt, d.h. trägt man den aufgrund der Standardisierung der Prozesse tendenziell nachgebenden fachlichen Anforderungen durch eine gewisse Aufweichung formaler Einstellungsstandards Rechnung. Von daher ist es sicherlich kein Zufall, dass die Produktionsleitung davon spricht,

> im Ansatz sei „ein Grundverständnis der dortigen Prozesse nicht schlecht. Dafür haben wir ja prinzipiell auch die Pharmakanten. Trotzdem ist das kein Ausschlussprinzip: Wir nehmen auch Angelernte oder Facharbeiter aus anderen Berufen. Da achten wir eher auf persönliche Eignung, das meint vor allem Disziplin, Ordnung, Sauberkeit, ruhiges Arbeiten, aufmerksam und konzentriert sein und vorausschauend handeln“ (Produktionsleitung H).

Als ein Anhaltspunkt dafür gelten den verantwortlichen Führungskräften vorliegende Erfahrungen, die Bewerber mit Arbeit in Bereichen der Chemischen/pharmazeutischen Industrie und/oder mit Schichtarbeit haben. Darüber hinaus greift ein zweiter Beurteilungsschritt: Um sowohl die nötigen fachlichen Grundkenntnisse (einschließlich der rechtlichen Rahmenbedingungen) für den Einstieg in die Arbeit zu vermitteln und Anhaltspunkte für die Eignung der Bewerber zu erhalten, durchlaufen diese nach ihrer Einstellung ein zwei-wöchiges Trainingsprogramm mit sowohl theoretischen Schulungs-

anteilen als auch einer systematischen, praktischen Einweisung durch die Meister bzw. Vorarbeiter des entsprechenden Bereichs. Diese zwei Wochen gelten auch als der eigentliche Kern der insgesamt 6-monatigen Probezeit: im Anschluss an diese Wochen wird – nach Rücksprache mit den Meistern bzw. Vorarbeitern – über die endgültige Einstellung oder die vorzeitige Kündigung des Vertrages entschieden.

Tabelle 3.4: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung im Bereich der Produktion – Betrieb H

Feld	Formen	Betrieb H
Externe Rekrutierung (+Einarbeitung)	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	
	Systematische Einarbeitung	+
(Zentral) organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	Kurs-/seminarförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung	
	Einsatz von Lernprogrammen/-videos	
	Multiplikatorenkonzepte	
	Gruppenbezogenes Coaching (Einsatz von Moderatoren in Projekt-/Team- oder Gruppenarbeit)	
	Etablierung von Lernroutinen	+
Arbeitsorganisation (Lernförderliche Gestaltung)	Reduzierung funktionaler Arbeitsteilung (insbesondere Integration kreativer/innovativer Arbeitsaufgaben)	
	Ausbau von Projekt-, Team- oder Gruppenarbeit	
	Information und Beteiligung der Mitarbeiter bei wichtigen betrieblichen Entscheidungen	
	Delegation von Führungsaufgaben an die Mitarbeiter	
	Individuelle Entwicklungsberatung der Mitarbeiter (Qualifizierung + berufliche Perspektiven)	

Legende: + = spielt eine Rolle.

Eingebettet ist dieses Verfahren in eine generelle Befristung der neu geschlossenen Verträge. Aufgrund der durchaus weiter vorhandenen Unsicherheiten bei der Einstellung wurden diese Verträge vor 2004 auf zunächst zwei Jahre abgeschlossen. Ab 2004 hat man dann auf 1-jährige Verträge umgestellt. Hierbei hat der nach Auffassung des Managements erhebliche Krankenstand in der Produktion eine wesentliche Rolle gespielt. Um diesen zu senken, ist man dazu übergegangen, zusätzliche Anwesenheitsprämien zu zahlen. Ob damit freilich die gesteckten Ziele erreicht werden, insbesondere was die

Anforderungen an die genannten Sekundärtugenden betrifft, erscheint auch dem Management offen.

Gesichtspunkte der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern in der Produktion spielen bei der *zentral d.h. durch das Personalwesen organisierten Weiterbildung* insgesamt keine große Rolle. Das Unternehmen verfügt zwar über einen stetig wachsenden Weiterbildungsetat, und es wird seit ca. zwei Jahren auch systematisch der Bildungsbedarf in den einzelnen Abteilungen ermittelt – die hieraus resultierenden Weiterbildungsaktivitäten konzentrieren sich jedoch fast ausschließlich auf das Personal im Verwaltungs- und Qualitätssicherungsbereich und speziell die Führungskräfte bzw. Mitarbeiter aus der Produktion, denen von ihren Vorgesetzten zugetraut wird, dass sie in Zukunft Aufstiegspositionen besetzen können. Zu den geförderten Aktivitäten gehören neben allgemeinen Englischkursen oder obligatorischen Schulungen im Bereich der Qualitätsthematik auch berufsbegleitende Fortbildungen von Mitarbeitern; hierfür wurden Verträge gemacht, die u.a. regeln, was die Mitarbeiter an finanzieller Unterstützung als auch an Freistellung erhalten. Sehr viel wichtiger für das Unternehmen ist die dezentral organisierte Weiterbildung in Form fest institutionalisierter, arbeitsplatznaher Lernroutinen. In relativ dichtem Rhythmus (jede Woche) finden in der Produktion wiederkehrende Belehrungen (zu Arbeitsschutzthemen) und Einweisungen in Qualitätsfragen statt.

Was die *lernförderliche Gestaltung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses* von Produktionsarbeitern im Betrieb H anbelangt, so kann man auch für diesen Betrieb zunächst konstatieren, dass Lernförderlichkeit kein explizites Konzept für die Gestaltung der produktionsbezogenen Betriebs- und Arbeitsorganisation darstellt. Dies heißt nicht, dass es nicht auch kleinere organisatorische Veränderungen gäbe, die – in begrenztem Maße – lernförderlich wirken: Hierzu zählt etwa die auf den jeweiligen Prozessstufen betriebene Job-Rotation zwischen gleichartigen Arbeitsplätzen und die Förderung des Teamgedankens in den Meisterbereichen. Dennoch: Weder in puncto Funktionsintegration, noch im Hinblick auf die Beteiligung der Mitarbeiter, noch in der Frage der hierarchischen Arbeitsteilung (Delegation von Führungsaufgaben) oder der Kooperationsorganisation lassen sich bewusst betriebene Bewegungen hin zu mehr Lernförderlichkeit entdecken. Dies allein dürfte die Produktionsarbeit bei diesem Lohnfertiger wohl kaum

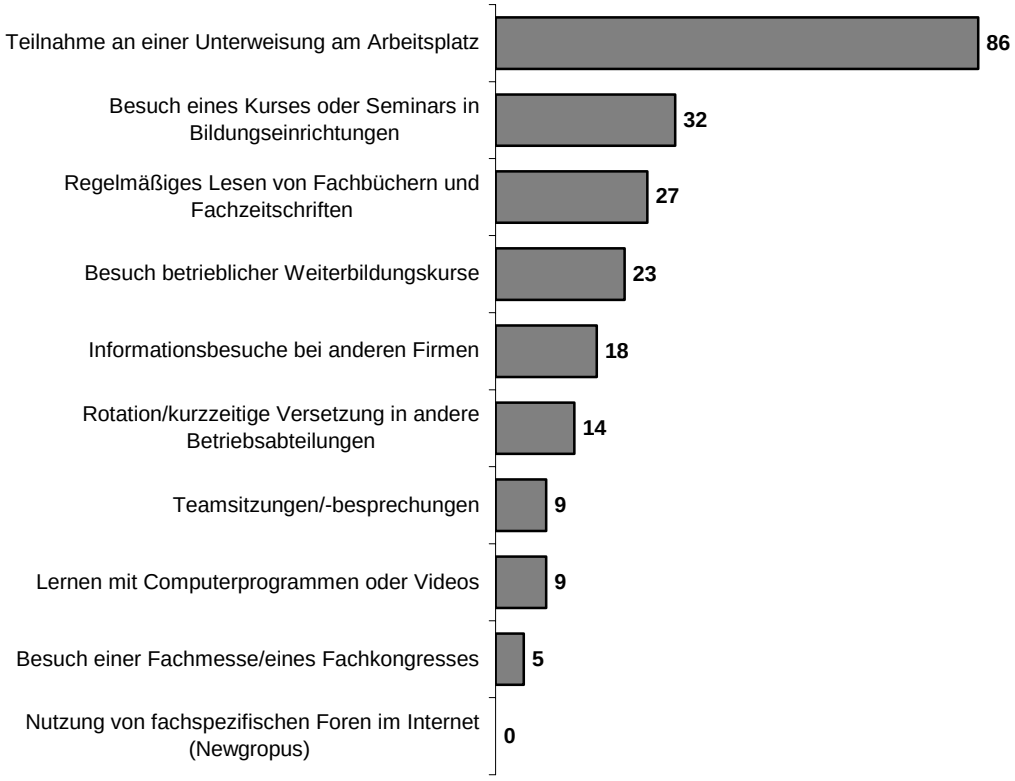
lernförderlich gestaltet erhalten oder zu mehr Lernförderlichkeit beitragen, zumal durch die Standarisierung der Prozesse Lernanreize teilweise entfallen. Als betriebliches Problem wird es jedoch vom Management des Betriebs H nicht explizit thematisiert. Dies ist im Fall des Betriebs G – soweit wir dies beurteilen können – durchaus anders: Der Produktionsleiter von G beschreibt die Lernintensität in den Produktionsprozessen eines Produkts als fließenden Prozess ansteigender und abnehmender Lernkurven, die die Gefahr bergen, dass Mitarbeiter nicht mehr „wach“ genug sind. Diesem Problem versuche er durch bewusste Anstöße entgegenzuwirken.

Doch zurück zum Lohnfertiger H: Die Beschäftigtenbefragung belegt zunächst einmal – mit einer Ausnahme – die geringe Nutzung formalisierter, non-formaler und (betrieblich institutionalisierter bzw. instituionalisierbarer) informellen Form des beruflichen Weiterlernens durch die Mitarbeiter aus der Produktion in den letzten zwei Jahren vor der Befragung:

Formen des formalisierten Lernens wurden nur von einer Minderheit genutzt, die im Fall außerbetrieblicher Kurse/Seminare 32%, im Falle innerbetrieblicher Kurse 23% betrug (vgl. Abb. 3.4). In diesen Quoten dürften sich vor allem jene Produktionsmitarbeiter wieder finden, denen Aufstiegspotential zugetraut wird.

Zu den *Formen non-formalen Lernens*, die als betrieblich organisierte und in der Regel arbeitsplatznah bzw. arbeitsintegriert (direkt am Arbeitplatz) durchgeführte Lernveranstaltungen begriffen werden können und in der Produktion von H überhaupt eine nennenswerte Rolle gespielt haben, zählt auch aus Sicht der Mitarbeiter vor allem die Unterweisung am Arbeitsplatz: Immerhin 86% der Befragten erwähnen, dass sie dieses Lernarrangement genutzt haben. Andere non-formale Formen wie „Rotation/kurzzeitige Versetzungen in andere Betriebsabteilungen“ oder „Teamsitzungen“ fallen mit angegebenen Nutzungsquoten von 14% bzw. 9% (vgl. Abb.4) sehr stark ab und machen deutlich, dass selbst die vom Management als ein wichtiger Ansatzpunkt für Kompetenzentwicklung ins Spiel gebrachte Rotation in der betrieblichen Realität eher eine Ausnahme darstellt.

Abbildung 3.4: Nutzung formalisierter, non formaler und informeller Lernformen durch die Produktionsbeschäftigten in Betrieb H in den letzten zwei Jahren (N=22)

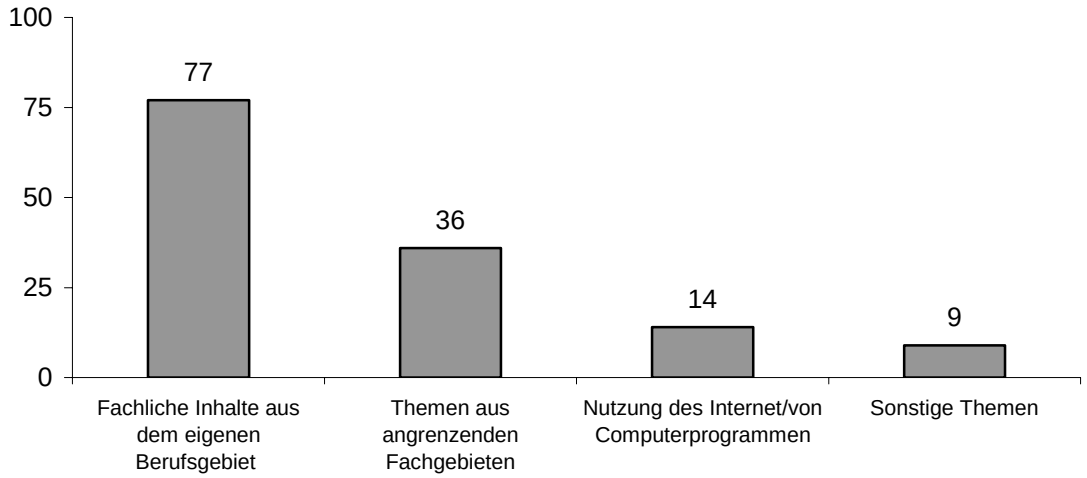


Im Spektrum betrieblich inszenierter *informeller Lernformen* hat in der Wahrnehmung der Produktionsmitarbeiter allein – aber immer noch für eine kleine Minderheit – das regelmäßige Lesen von Fachbüchern größeres Gewicht; 27% der Befragten gaben an, dieses betrieblich bereitgestellte Medium genutzt zu haben. Weitere 18% haben sich nach ihren Angaben in den letzten zwei Jahren an Informationsbesuchen bei anderen Firmen beteiligt, und nur ein verschwindend geringer Rest von 9% bzw. 5% hat die Möglichkeit genutzt, mit Computerprogrammen oder Videos bzw. über den Besuch einer Fachmesse oder eines Fachkongresses beruflich weiterzulernen (vgl. Abb. 3.4). Dass selbst für die genannten Minderheiten die damit verbundenen Lernmöglichkeiten nicht in jedem Fall übermäßig groß gewesen sein dürften, zeigen die Angaben zum monatlichen Zeitaufwand, den sie betrieben haben: Nur 5% gaben an, für das Lernen mit Computerprogrammen oder Videos ein bis zwei Stunden im Monat aufgewendet zu haben, mehr als zwei Stunden im Monat gab keiner der Befragten an. Etwas anders verhält es sich mit dem Lesen von Fachliteratur; hier gaben 9% an, sich durchschnittlich ein bis

zwei Stunden im Monat damit beschäftigt zu haben. 18% der Befragten wendeten nach ihrer Einschätzung sogar mehr als zwei Stunden im Monat auf.

Die in der Struktur des Lernangebots, das Betrieb H an seine Mitarbeiter in der Produktion richtet, aufscheinende Präferenz für fachliche und angrenzende Themen (Qualitätssicherungs- bzw. Arbeitschutzfragen) bildet sich ebenfalls in deren Wahrnehmung ab: Immerhin 77% haben sich bei der Nutzung betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nach ihren Angaben mit fachlichen Inhalten aus dem eigenen Berufsgebiet und immerhin noch 36% mit Themen aus angrenzenden Fachgebieten beschäftigt. Weitere 14% gaben an, sich im thematischen Bereich „Nutzung des Internet/von Computerprogrammen“ bewegt zu haben und nur 9% gaben „sonstige Themen“ an (vgl. Abb. 3.5). Insbesondere die Unterschiede in der Quote derer, die fachliche

Abbildung 3.5: Themen und Inhalte betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Produktionsarbeiter in Betrieb H; Angaben in % (N=22)



Inhalte aus dem eigenen Beruf angeben, und der Quote denjenigen, die Themen aus angrenzenden Fachgebieten benannt haben, sind nicht zu hoch zu bewerten. Gerade bei Arbeitsschutzfragen scheint es vom beruflichen Selbstverständnis abzuhängen, ob man diese Fragen als Thema des eigenen Berufsgebietes, als Bestandteil eines angrenzenden Fachgebietes oder aber als ein davon abweichendes „sonstiges Thema“ begreift; die Klartextantwort der beiden Mitarbeiter, die „sonstige Themen“ angekreuzt haben, lautete jedenfalls „Arbeitsschutz“.

Zur Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses

Die skizzierten Tendenzen im Bereich des betrieblich organisierten oder absichtsvoll initiierten beruflichen Weiterlernens bilden – neben externer Rekrutierung und eigener Ausbildung – nur drei der insgesamt vier Felder ab, auf denen Betriebe ihren Kompetenzstock im Bereich der mittleren Fachkräfte entwickeln und optimieren können. Das vierte Feld, auf dem dies – intendiert oder nicht intendiert – geschehen kann, ist das einer lernförderlichen Gestaltung des Arbeitsverhältnisses. Wie weiter oben erwähnt, hat eine absichtsvoll lernförderliche Gestaltung der Produktionsarbeit weder erkennbar im Betrieb G (zur genauen Beurteilung fehlen uns dort jedoch wichtige Informationen), noch im Betrieb H eine Rolle gespielt. Eher war es im letzteren Fall umgekehrt: Auf unser Ansinnen, Fragen der Kompetenzentwicklung in der Produktion nachzugehen, wehrte die Produktionsleitung zunächst mit den Verweisen „dort spielt doch Kompetenzentwicklung keine Rolle“ und „die Bedingungen dort lassen Aufgabenintegration oder Gruppenarbeit gar nicht zu“ ab. Und in der Tat verhielt es sich so, dass diese Ansätze nicht – oder zumindest nicht ernsthaft – verfolgt werden.

Umso überraschender spiegelt sich in der Wahrnehmung der Mitarbeiter von H eine insgesamt überdurchschnittliche Lernförderlichkeit der Arbeit: Immerhin 41% der befragten Produktion attestieren ihrer Arbeit eine hohe und weitere 35% eine mittlere Lernförderlichkeit und heben sich damit positiv vom Durchschnitt der Produktionsbeschäftigten, die wir in der Industrie insgesamt befragt haben, ab (vgl. Abb. 3.6). Hierbei wird freilich auch nicht jede Dimension der Lernförderlichkeit gleich positiv beurteilt:

- In hohem Maße als lernförderlich werden die Partizipationschancen in der Arbeit, die die geübte betriebliche Informations- und Beteiligungspraxis abbilden und innerhalb des industriellen Befragungssamples deutlich kritischer beurteilt werden, beschrieben; fast zwei Drittel (65%) der befragten Produktionsmitarbeiter von H äußern sich hier positiv.
- Ebenfalls als überdurchschnittlich lernförderlich wird die soziale Einbindung der Arbeit, die die Vielfältigkeit und Intensität der Kooperationsbeziehungen im Betrieb abbildet, eingeschätzt. Immerhin die Hälfte (50%) der Befragten bescheinigen ihrer

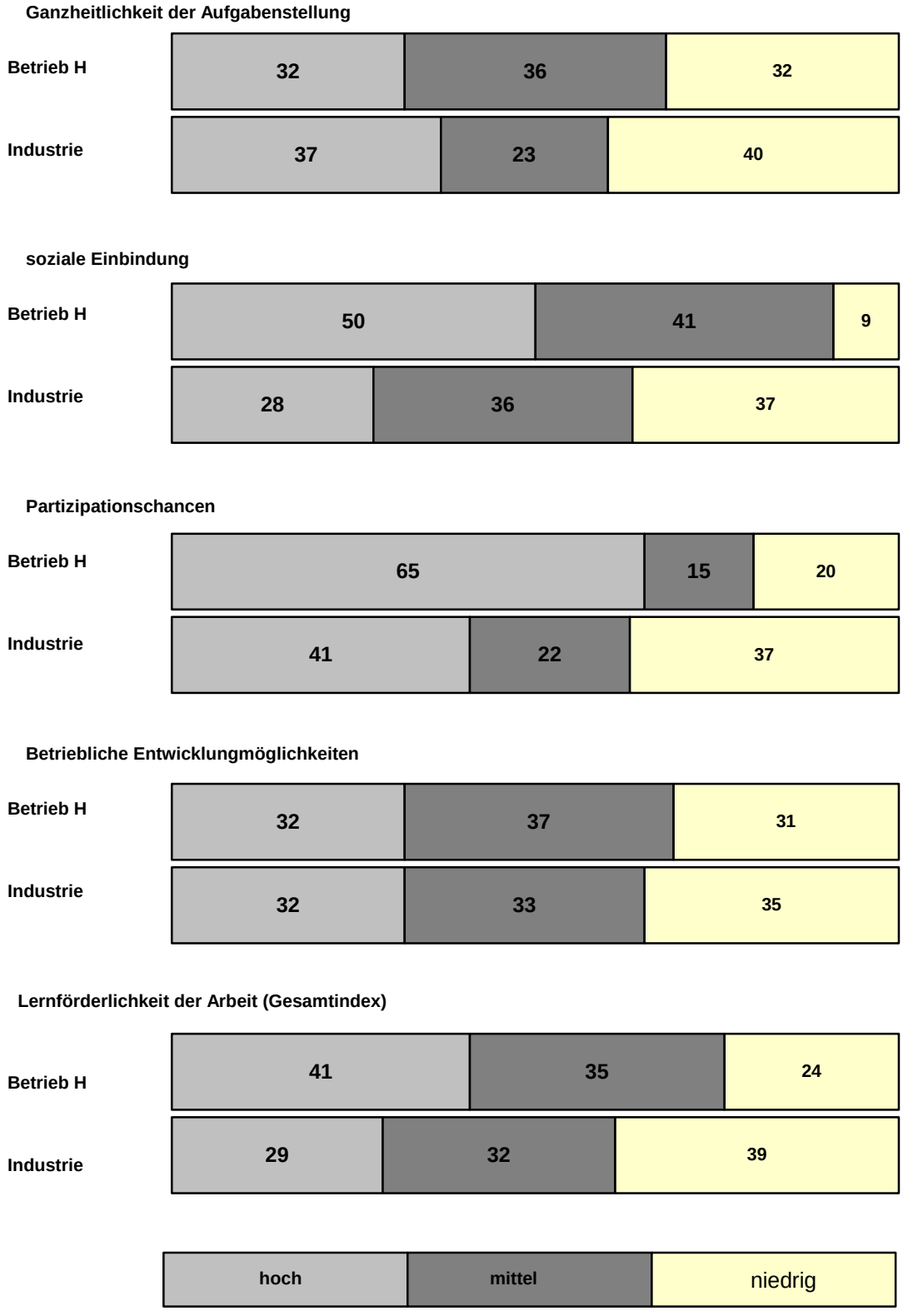
Arbeit eine hohe und weitere 41% zumindest eine mittlere soziale Einbindung und heben sich damit vom Durchschnitt der Industrie deutlich ab.

– Schon deutlich durchwachsener fällt das Urteil über die Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung aus: 32% der Befragten von H beschreiben ihre Aufgabenstellung als ausgesprochen ganzheitlich, d.h. als Kombination dispositiver, planender und kontrollierender Aufgaben mit eigenen Entscheidungsmöglichkeiten, beachtlichem Anregungsgehalt (Abwechslungsreichtum) und Möglichkeiten kreativen Handelns; nach Ansicht eines weiteren guten Drittels (36%) bewegt sich die Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung auf mittlerem Niveau. Insgesamt beurteilen die Beschäftigten von H ihre Arbeit unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit freilich etwas positiver als alle in der Untersuchung befragten Industriearbeiter zusammen.
– Ähnlich verhalten – wenngleich etwas positiver als im Durchschnitt der Industrie – werden die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten beurteilt: Ebenfalls ein knappes Drittel (32%) der Befragten von H urteilt ausgesprochen positiv über die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten, d.h. über die Möglichkeiten, Neues in der Arbeit zu lernen, über den Stellenwert, den Lernen und Weiterbildung im Betrieb genießt, sowie über die Aufstiegsmöglichkeiten. Ein weiteres gutes Drittel sieht hier ein mittleres Niveau erreicht (vgl. Abb. 3.6).

Wie kommt es, dass ein Betrieb so wenig in Richtung Lernförderlichkeit der Produktionsarbeit unternimmt, und diese Arbeit – die nach unserer Einschätzung zumindest in Teilen eher auf Angelernten-, denn auf Facharbeiterniveau angesiedelt ist – von den befragten Mitarbeitern dennoch vergleichsweise häufig als lernförderlich beschrieben wird? Wir sind uns in dieser Hinsicht nicht sicher, doch gibt es mehrere Faktoren, die dieses Phänomen begründen könnten:

Der erste Faktor wäre die Entwicklungsgeschichte des Betriebs H einerseits und die Verfassung des regionalen Arbeitsmarktes andererseits: Vor der Übernahme von H durch den jetzigen Eigner war es ein offenes Geheimnis, dass auch eine baldige Schließung der Produktion anstehen könnte. Zumindest bei den „alten“ Mitarbeitern dürfte der Betrieb und sein Management einiges an „Lorbeeren“ dafür geerntet haben, dass das

Abbildung 3.6: Bewertung der Lernförderlichkeit der Arbeit in Betrieb H (N=22) sowie in allen Industriebetrieben (N=159); Beschäftigtenbefragung Produktion, Angaben in %



Überleben gesichert wurde. Darüber hinaus, dies gilt mit Blick auf die neuen Mitarbeiter, dürfte ein regionaler Arbeitsmarkt mit sehr hohen Quoten der Arbeitslosigkeit auch die Konzessionsbereitschaft dieser Mitarbeiter, was die Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung anbelangt, erhöht haben. Selbst wenn man über einen qualifizierten, wenngleich nicht immer einschlägigen Ausbildungsabschluss verfügt, dürfte die nun schon über Jahre prekäre Verfassung des Arbeitsmarktes positiv auf die Bereitschaft wirken, sich auf inhaltliche Abstriche an der Arbeit einzulassen.

Ein zweiter Faktor liegt in der jüngeren Erfolgsgeschichte des Betriebs: Mit betrieblichen Wachstumsphasen, zumal in vergleichsweise hierarchisch strukturierten Betrieben, verbindet sich immer auch ein Anstieg von Führungspositionen und eröffnet entsprechend qualifizierten und bewährten Produktionsmitarbeitern vertikale Aufstiegsmöglichkeiten (Vorarbeiter, Meister).

Ein dritter, möglicher Faktor sind die eher kleinbetrieblichen Strukturen des Lohnfertigers: Es gibt genügend Hinweise darauf, dass die Arbeitsbeziehungen im Betrieb H sehr viel weniger formal gefasst sind und persönliche, informelle Formen der Information, Kommunikation und Kooperation sehr viel stärker ausgeprägt sein dürften als in Unternehmen mit deutlich mehr Beschäftigten. In der Betriebsrecherche ließen sich immer wieder – jenseits formal, funktional und hierarchisch definierter Zuständigkeiten – Formen der „Kooperation auf schnellem Weg“ beobachten, in denen Mitarbeiter aus der Produktion ihre Probleme direkt mit Vorgesetzten, die zwei Ebenen höher angesiedelt waren, oder mit Angestellten aus den Fachabteilungen klärten. Eine solche Organisation lässt in der Regel größere Spielräume für eine expansive Definition eigener Aufgabenstellungen als eine stärker durch bürokratische Regeln geprägte und bindet ihre Mitglieder tendenziell stärker ein.

Ein vierter, möglicherweise sogar entscheidender Faktor liegt in der Entwicklung der nicht-intendierten Lernförderlichkeit der Arbeit: Zum einen ist darauf zu verweisen, dass das Produktspektrum dieses Betriebes und damit die Variantenvielfalt, die unmittelbar auf die Vielfalt an spezifischen Rezepturen, Qualitätsrichtlinien und Verpackungsvorgaben durchschlägt, in den vergangenen Jahren erheblich zugenommen hat.

Hierdurch könnte die Wirkung von gegenläufigen Standardisierungsprozessen neutralisiert worden sein. Zum anderen scheinen sich unter der Hand neue Kriterien für betrieblichen Aufstieg bzw. betriebliches Weiterkommen durchzusetzen, die ausgeprägt lernstimulierend wirken können. Aus der Befragung der Mitarbeiter nach den wichtigsten Punkten für betrieblichen Aufstieg (Mehrfachnennungen waren möglich) ergab sich nämlich folgendes Bild (vgl. Tab. 3.5)

Tabelle 2: Wichtigste Punkte für betrieblichen Aufstieg bzw. betriebliches Weiterkommen aus Sicht der Produktionsarbeiter in Betrieb H, Angaben in % (Mehrfachnennungen möglich, N=22)

	als wichtigsten Punkt genannt
Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben	82
Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit	73
Berufserfahrung	64
Lern- und Weiterbildungsengagement	55
Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft	50
Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen	41
Gutes Verhältnis zu Vorgesetzen	27
Dauer der Betriebszugehörigkeit	9

– Weit vorne bei den Aufstiegskriterien rangieren in der Wahrnehmung der Mitarbeiter vor allem Aspekte, die auf die aktuellen Leistungen und das Engagement im Bereich von Arbeit und Lernen abzielen: 82% der Befragten nennen die „Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben“, 73% „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit“, weitere 55% das „Lern- und Weiterbildungsengagement“ sowie immerhin noch 50% „Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft“ als die wichtigsten Punkte.
– Geradezu spiegelbildlich gelten Kriterien, die eher auf die Honorierung vergangener Leistungen zielen bzw. weniger Leistungsaspekte als solche der Beziehungspflege und der Betriebstreue beschreiben, als von deutlich geringerer Bedeutung: Nur 9% der Produktionsmitarbeiter benennen die „Dauer der Betriebszugehörigkeit“ und nur 27% ein „gutes Verhältnis zu Vorgesetzten“ als Punkte, die ihrer Meinung nach besonders wichtig für betriebliches Weiterkommen sind. Selbst die Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen werden nur von einer Minderheit (41%) als besonders wichtiger Punkt benannt.

Da immerhin fast zwei Drittel der Befragten auch die Berufserfahrung als besonders wichtiges Kriterium für betrieblichen Aufstieg ansehen, verweisen diese Befunde weniger auf die Entwertung von Erfahrungswissen. Vielmehr deuten sie an, dass in diesem Betrieb ein auf Seniorität basierendes Aufstiegsmuster – wie es früher auch in der Pharmaproduktion durchaus üblich war – in starker Auflösung begriffen ist. Abgelöst wird es (oder wurde es) durch Förderkriterien, in denen – neben der gerade für die Pharmaproduktion unerlässlichen Sorgfalt (strenge Qualitätsauflagen) – Lern- und Weiterbildungsengagement eine zentrale Rolle spielen.[2]

Neue „Bedarfsorientierung in der betrieblichen Weiterbildung?"

Sowohl beim Betrieb G als auch beim Betrieb H kann man heute davon ausgehen, dass man – anders als in der Vergangenheit – auf den Gesamtbetrieb bezogen den Zugang zu betrieblichen bzw. betrieblich veranlassten externen Bildungsmaßnahmen und die Verteilung zeitlicher und finanzieller Ressourcen neu regelt. Die Weiterbildungsverantwortlichen beider Betriebe machen jedoch klar, dass es weniger um eine generelle „Cost-Cutting-Strategie" geht, noch, dass man grundsätzlich von der früher durchaus geübten Praxis, den Besuch externer Weiterbildung als zusätzliche Anerkennung erbrachter Leistungen zu gewähren, Abstand nimmt. Dass man – wie in Betrieb H praktiziert – heute stärker darauf achtet, den tatsächlichen betrieblichen Bedarf über Befragungen in den einzelnen Abteilungen zu ermitteln, spricht nicht gegen diese Einschätzung. Eine negative Abgrenzung zur früheren Praxis, wie sie in anderen Untersuchungsbetrieben mit der Formulierung des „Gießkannenprinzips" erfolgt, haben unsere Interviewpartner vermieden. Ebenso fehlt jeder direkte Hinweis darauf, dass man heute strikter als früher und ganz konkret Grenzen zwischen einer ausschließlich im persönlichen Interesse liegenden Weiterbildung und solcher zieht, die auf einen erkannten betrieblichen Bedarf zurückgeht.

Das oben genannte Beispiel zur vertraglichen Regelung von Fortbildungsmaßnahmen zeigt gleichwohl zumindest für den Betrieb H, dass sich die Messlatte für den Zugang

2 Auch das Item „Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben" zielt auf – eher arbeitsimmanente – Lernmotivation und –bereitschaft (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004).

zu den Weiterbildungsbudgets insgesamt verändert hat: Zum einen bildet die Bedarfsmeldung die Grundlage dafür, dass eine Weiterbildungsmaßnahme überhaupt gebilligt wird, zum anderen wird in den Verträgen nicht nur geregelt, was der Betrieb als Leistung erbringt, sondern auch die Verpflichtungen der Mitarbeiter (z.B. Verpflichtung zur Aufrechterhaltung des Arbeitsvertrages über eine bestimmte Zeit, Rückzahlung bei vorzeitiger Kündigung seitens des Mitarbeiters). Diese Änderungen schließen freilich nicht aus, dass Mitarbeiter selbst initiativ werden und von sich aus Maßnahmen vorschlagen. Die Dezentralisierung der Bedarfsermittlung erleichtert es dem Einzelnen prinzipiell, über seine Vorgesetzten Weiterbildungsbedarf anzumelden.

Man könnte diese Veränderungen als eine Verlagerung der Verantwortung für Planung und Durchführung von Weiterbildung auf die Beschäftigten ansehen. Im Falle der Produktionsbeschäftigten in den Pharmaunternehmen dürfte dies jedoch wohl etwas anders aussehen. Denn – so kann man es vor dem Hintergrund einer Qualifizierungspraxis, die traditionell eher ad hoc geschah und sich auf ein Minimum beschränkte, sagen –: für die Produktionsmitarbeiter ergeben sich dadurch möglicherweise mehr Chancen als in der Vergangenheit. Tatsächlich gibt es in dem Urteil der Produktionsbeschäftigten von H über die Praxis betrieblicher Weiterbildungsplanung und –durchführung einige Anhaltspunkte dafür, dass die aktuelle Praxis eher eine starke betriebliche Verantwortung widerspiegelt als eine Übervorteilung oder Überforderung der Mitarbeiter:

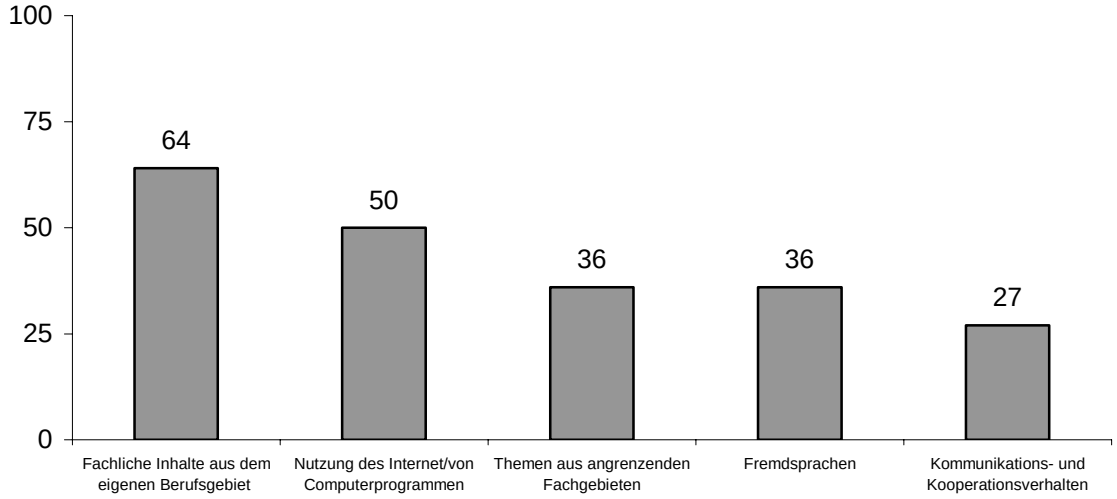
- 90% von ihnen geben an, dass die für ihre Arbeit erforderliche Weiterbildung von der Firma organisiert wird und nur 12 % sind der Ansicht, dass die Mitarbeiter sich in erster Linie selbst um berufliche Qualifizierung kümmern müssen;
- Nur 30% der Befragten meinen, dass Hinweise auf Qualifizierungsbedarf in der Regel von den Mitarbeitern kommen;
- Nach Auffassung von 70% der Befragten ist eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter an der Weiterbildung in diesem Betrieb nicht selbstverständlich.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig erstaunlich, dass Lernhindernisse, die in anderen Fallbetrieben des Segments industrieller Produktionsarbeit eine größere Rolle spielen und auf neue Verhaltenszumutungen (schwierige Vereinbarkeit von Arbeiten und Ler-

nen, geringe Unterstützung durch Betrieb und Vorgesetzte, Platzierung von Lernveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit) verweisen, nur von einer Minderheit von Mitarbeitern des Betrieb H als Problem benannt werden. Nur 20% von ihnen monierten, dass betriebliche Lernveranstaltungen außerhalb der Arbeitzeit liegen, und jeweils 37% gaben sowohl an, dass ihnen ihre Arbeit kaum Zeit für Lernaktivitäten lässt, als auch, dass ihre Vorgesetzen keinen großen Wert auf Weiterbildung legen und der Betrieb sie zu wenig unterstützt. Damit ist freilich das Problem nicht vom Tisch, dass die betriebliche Weiterbildung – wie für die Produktion durchaus typisch – vorrangig am Bedarf des Betriebs und erst in zweiter Linie an den beruflichen Lerninteressen der Produktionsmitarbeiter orientiert ist bzw. sein kann. Hierauf verweist zunächst die Klage von 53% der befragten Mitarbeiter, dass es für sie keine passenden betrieblichen Weiterbildungsangebote gibt. Des Weiteren könnte in diese Richtung der Umstand deuten, dass bei der Frage nach den Lernhindernissen fast 50% der Befragten kein Urteil zu dem Item „betrieblich organisierte Lernveranstaltungen liegen häufig außerhalb der Arbeitszeit“ abgaben. Wie soll man da ein Urteil abgeben, wenn das Problem woanders verortet wird, nämlich bei einem thematisch passenden Angebot?

Wunschlos glücklich sind die Produktionsmitarbeiter in dieser Hinsicht jedenfalls nicht. Immerhin 73% gaben an, dass es Dinge gibt, die sie mit Blick auf ihren Beruf in näherer Zukunft gerne lernen wollten. Ganz vorne bei den Lerninteressen rangieren „fachliche Inhalte aus dem eigenen Berufsgebiet“, die von 64% als Wunschthema angemeldet werden, gefolgt vom Themengebiet „Nutzung des Internet/Nutzung von Computerprogrammen“ (50%). Nur jeweils ein gutes Drittel (36%) meldet die Wünsche nach Erlernen einer „Fremdsprache“ bzw. danach an, sich mit „Themen aus angrenzenden Fachgebieten“ zu beschäftigten. Und immerhin 27% würden sich gerne mit „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ beschäftigen (vgl. Abb. 3.7)

Abbildung 3.7: Lernwünsche bzw. Lerninteressen von Produktionsarbeitern in Betrieb H, Angaben in % (N=22)



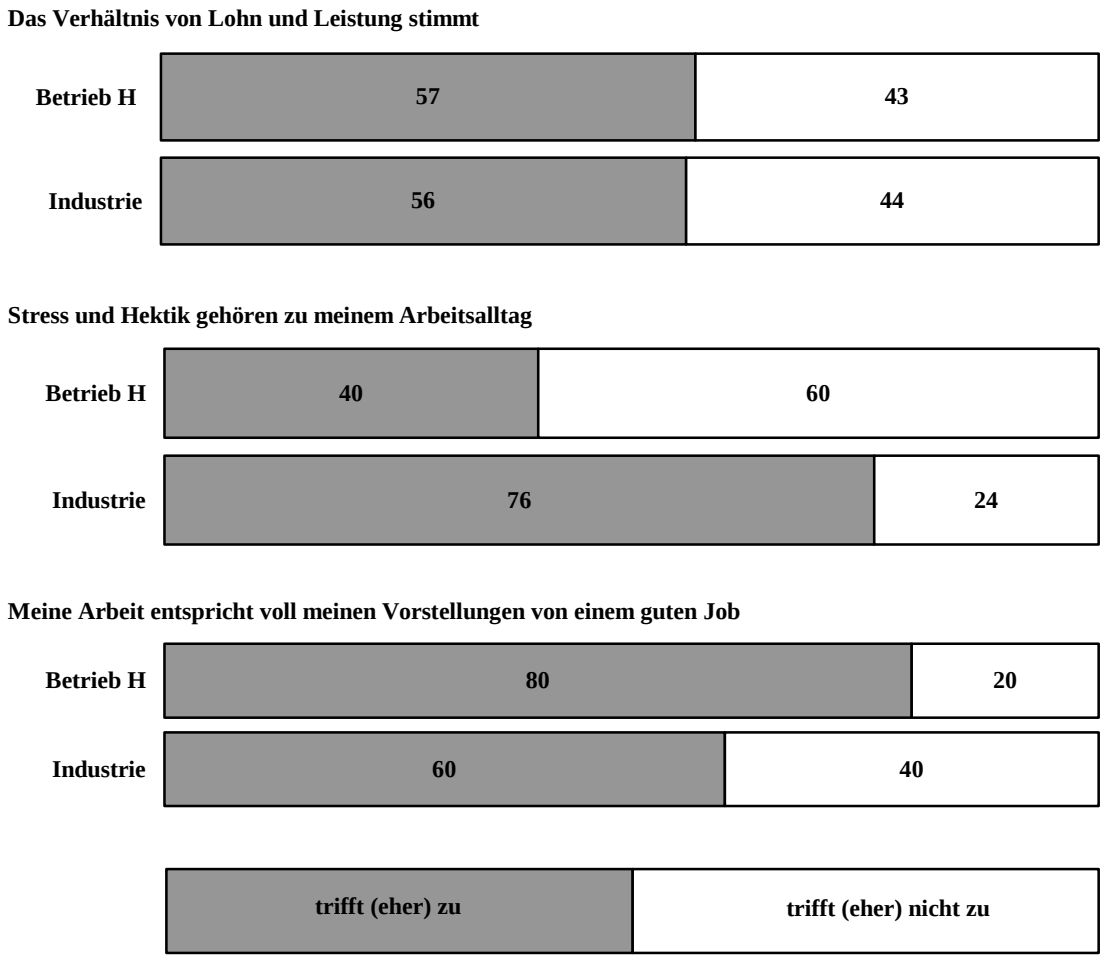
Zur Bedeutung der Lernförderlichkeit für die Wahrnehmung der Arbeit

In früheren Untersuchungen, die im industriellen Sektor angesiedelt waren, ist immer wieder hervorgehoben worden, dass – neben Fragen der Dequalifizierung – die Leistungsbedingungen wie auch die Entlohnung einen wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung der eigenen Arbeit und die Motivation der Mitarbeiter haben, sich in Betrieb und Arbeit zu engagieren.

Betrachtet man unter dieser Perspektive die Befragungsdaten zur Wahrnehmung in zentralen Dimensionen der Arbeit (vgl. Abb. 3.8), so zeigt sich freilich ein auf den ersten Blick ein auch für den Betrieb H eher disparates Bild: Auf der einen Seite fällt das Urteil zu den Leistungsbedingungen als auch das zur Frage der „gerechten Entlohnung“ – im Vergleich zum Durchschnitt der Industrie – etwas positiver aus: So sagen deutlich über die Hälfte der befragten Mitarbeiter von H (57%), dass das Verhältnis von Lohn und Leistung stimmt und liegen in dieser Hinsicht knapp oberhalb des Durchschnitts der Industrie. Und sie urteilen deutlich positiver, wenn es darum geht, ob „Stress und Hektik den Arbeitsalltag bestimmt“. Hiervon sind nur 40% der Mitarbeiter von H überzeugt; im Durchschnitt der Industrie sind es mit 76% fast doppelt so viele. Gleichwohl sehen immerhin zwei Fünftel der Befragten von H sowohl die Leistungsbedingungen als auch die Lohngerechtigkeit kritisch.

Auf der anderen Seite decken sich für immerhin 80% der befragten Produktionsarbeiter aus dem Betrieb H ihre eigenen Ansprüche an Arbeit mit der vorgefundenen betrieblichen Realität („meine Arbeit entspricht voll meinen Vorstellungen von einem guten Job“). Auch dieser Wert liegt deutlich über dem des Durchschnitts der Befragten aus der Industrie (60%).

Abbildung 3.8: Bewertung der Arbeitssituation in Betrieb H (N=22) und allen Industriebetrieben(N=159); Beschäftigtenbefragung , Angaben in %



Diese außerordentlich hohe Zufriedenheit mit ihrer Arbeit erstaunt zunächst vor dem Hintergrund einer eher durchwachsenen Bilanz in der Leistungs- und Lohnfrage. Deshalb wurde über bi-variate Korrelationen geprüft, inwieweit in diesem Fall die Fragen von Leistungsbedingungen und Lohngerechtigkeit einen Einfluss auf das Gesamturteil

über die Arbeit haben. Das Ergebnis lautete: Signifikante Zusammenhänge zwischen der Job-Zufriedenheit auf der einen und den Leistungsbedingungen bzw. der Lohngerechtigkeit auf der anderen Seite bestehen nicht.

Wo liegen also die Ursachen dafür, dass die Beschäftigten ihre Ansprüche in hohem Maße eingelöst wähnen? Geprüft wurde in einem weiteren Schritt, ob und inwieweit ein statistischer Zusammenhang zwischen der Job-Zufriedenheit und der Lernförderlichkeit der Arbeit besteht bzw. ob andere Faktoren (z.B. Tätigkeit, Ausbildung) eine Rolle spielen. Aufgrund der vergleichsweise kleinen Population, die in diesem Betrieb befragt wurden (n=22), konnten mögliche Zusammenhänge nur über bi-variate Analysen geprüft werden. Doch ergibt sich auch hier ein klarer Befund:

Danach ergibt sich ein hochgradiger Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Lernförderlichkeit der Arbeit und der Jobzufriedenheit (K-T=0,608). Hierbei stellen die soziale Einbindung und die gebotenen betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten die offenbar wichtigsten Dimensionen der Lernförderlichkeit darstellen. Die Ganzheitlichkeit der Arbeit spielt demgegenüber zwar eine immer noch wichtige, aber vergleichsweise geringere Rolle. Bei den Partizipationschancen bleibt unklar, wie stark sie überhaupt ins Gewicht fallen; da der Zusammenhang nicht signifikant ist (vgl. Tab. 3.6.).

Tabelle 3.6:: Korrelationen zwischen der Lernförderlichkeit der Arbeit – insgesamt und nach einzelnen Dimensionen – und der Jobzufriedenheit (Betrieb H)

Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Signifikanzniveau	Korrelation (Kendall_Tau-b)
Jobzufriedenheit	Lernförderlichkeit der Arbeit	5%-Niveau	0,608
	Ganzheitlichkeit der Arbeit	5%-Niveau	0,386
	Soziale Einbindung	1%-Niveau	0,666
	Partzipationschancen	Nicht-signifikant	
	Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten	1%-Niveau	0,616

Die Analyse macht nicht nur deutlich, welch großer Zusammenhang zwischen Jobzufriedenheit auf der einen und der Lernförderlichkeit der Arbeit auf der anderen Seite besteht. Sie verweist vor allem darauf, dass Leistungsbedingungen und Entlohnungsfragen zumindest in diesem Fall eine allenfalls nachrangige Bedeutung für das Urteil darüber zukommt, ob die Mitarbeiter ihre Ansprüche an Arbeit eingelöst wähnen. Schließlich deutet der herausgehobene Stellenwert von betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten und wahrgenommener Kooperationsintensität der Arbeit für die Job-Zufriedenheit auf zweierlei hin: Die mehr unter der Hand betriebene als konzeptionell formulierte Neuausrichtung der Förderung von Produktionsarbeitern erweist sich im Verein mit betrieblichen Entwicklungsbedingungen, in denen ein stabiles, tendenziell leicht steigendes Quantum an Aufstiegspositionen aufscheint, als aussichtsreiche Kompetenzentwicklungsperspektive. Darüber hinaus erweist sich die – nicht in formalisierten Arrangements wie beispielsweise Gruppenarbeit, sondern in Schichtzusammenhängen wie auch informellen Kommunikations- und Kooperationsweisen gefasste – starke soziale Einbindung als ein wesentlicher Motor des Ausbaus der betrieblichen Kompetenzbasis.

3.5. Kompetenzentwicklung in der Pharmaproduktion – eine Zwischenbilanz

Während in vielen anderen Bereichen der Industrie die Kompetenzanforderungen in der Produktion einer gravierenden Veränderungsdynamik unterworfen sind, sind Veränderungen sowohl in der Wirkstoffproduktion des Betriebs G als auch in der Endherstellung von Medikamenten (des Betriebs H), die die Struktur fachlicher Wissensbestände als auch das Gewicht unterschiedlicher fachübergreifender Kompetenzen spürbar erhöhen, nicht nachzuweisen. Eher ist im Fall des Betriebs G aufgrund der stärkeren organisatorischen Trennung von Entwicklungsprozessen und Wirkstoffproduktion davon auszugehen, dass bei den Produktionsarbeitern die Beschäftigung mit Innovationsaufgaben, die in der früheren Kooperationsorganisation von Produktentwicklung und Produktion gelegen hat, zwar nicht grundsätzlich ent-, aber seltener anfällt. (Dies spricht jedoch eher für eine Konstanz in Tätigkeits- und Anforderungsprofil bei Einbußen von Lernförderlichkeit.) Diese also insgesamt hohe Konstanz der Anforderungen wird nur partiell und indirekt aufgebrochen durch organisatorische Anstrengungen, die sich – aus-

gelöst durch die Anforderungen des Marktes an niedrige Preise, an höhere und gleich bleibende Qualität sowie an flexible und zuverlässige Lieferung bestellter Produkte – vor allem darauf richten, durch Standardisierung der betrieblichen Abläufe (Erstellung detaillierter Verfahrensvorschriften und Rezepturen, genauere Dokumentation) die Komplexität der Prozesse beherrschbar zu halten. Mit Blick auf die Anforderungsprofile in der Produktion erweist sich dieses Nebeneinander Komplexität steigernder und mindernder Faktoren als eine Art „Nullsummenspiel“, dass im Großen und Ganzen aufzugehen scheint, sieht man einmal von dem Problem der „Pünktlichkeit und Ordentlichkeit“ im Fall des Betriebs H ab, in dem sich ein offenbar bislang ungelöstes Organisationsproblem spiegelt.

Ursächlich für die insgesamt hohe Konstanz in den Tätigkeits- und Anforderungsprofilen der Produktion sind vor allem zwei, miteinander verschränkte Gründe: Die spezifische Prozessstruktur wie auch ein Reorganisationsprozess, der schwerpunktmäßig außerhalb der Produktion angesiedelt wird. Dies wird am Kontrast zu den Betrieben aus dem Bereich der Automobilindustrie wie auch des Maschinenbaus deutlich: Dort ist ein nunmehr zwei Jahrzehnte währender, schubweise verlaufender Prozess der technischen und arbeitsorganisatorischen Restrukturierung der Wertschöpfungsketten zu beobachten, über den die betrieblichen Teilprozesse enger mit einander verknüpft werden, diese tendenziell störanfälliger macht und daher eine höhere Absicherung der Prozesse erfordert. Diese Absicherung erfolgte in der Tendenz durch eine stärkere Verbindung von direkten und indirekten Funktionen und durch die Erschließung des spezifischen Prozess-Know-hows über Konzepte wie Gruppenarbeit etc. In den hier betrachteten Pharmabetrieben mit ihrer hohen Produktvarianz und ihren stark entkoppelten Prozessschritten wurde dieser Weg – und das ist sicherlich nicht untypisch – nicht beschritten. Ein Grund dafür liegt in den Traditionen einer Industrie, die in hohem Maße auf wissenschaftlichem Wissen begründet war und es auch noch heute ist. Ein weiterer Grund dürfte in den spezifischen Qualitätskriterien, die strengen gesetzlichen Auflagen (Dokumentation) folgen, sowie in einem Produkthaftungsrecht liegen, dass ein bewusstes Experimentieren mit neuen Lösungen innerhalb der laufenden Produktion nicht gerade nahe legt.

Nun bedeutet Konstanz in den Anforderungsprofilen keineswegs, dass die von den Mitarbeitern eingebrachten Kompetenzen schon das betriebliche Optimum darstellen. In diesem Sinne kann betriebliche Kompetenzentwicklung immer auch darauf zielen, den Kompetenzstock zu verbessern. Betrachtet man die Entwicklungsdynamik in den Konzepten der Kompetenzentwicklung, so lässt sich festhalten, dass – bezogen auf die Produktionsarbeiterschaft – ein Trend zu non-formalen und informellen Formen der Weiterbildung und des Weiterlernens nicht beobachtbar ist. Zwar stellen non-formale, arbeitsplatznahe Lernarrangements (systematische Anlernphasen, periodisch wiederkehrende, systematische Arbeitschutz- und Qualitätsbelehrungen) wie auch die in die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eingelassene Lernförderlichkeit die wesentlichen Eckpfeiler produktionsbezogener, betrieblicher Kompetenzentwicklung dar, doch lösen sie nicht die formalisierte Weiterbildung ab: Zum einen kommt überall dort, wo – wie bei der Besetzung von Aufstiegspositionen – die Vermittlung grundlegend neuer fachlicher Kenntnisse für erforderlich gehalten wird, auch die formalisierte Weiterbildung ins Spiel. Zum anderen war die Produktion in Betrieben dieser Branche schon früher nicht der privilegierte Adressat betrieblicher Weiterbildungsangebote.

Es ist sicherlich kein Zufall, dass beim Lohnfertiger H innerhalb der Produktion Konzepte non-formalen Lernens bei ansonsten eher in der Latenz der allgemeinen Lernförderlichkeit gehaltenen nicht-intentionalen Formen informellen Lernens dominieren. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen diesen Lernformen, den dort vermittelten Inhalten und den vom Management formulierten Kompetenzproblemen, so zeigt sich Folgendes: Sowohl die Einarbeitungsphasen als auch die immer wiederkehrenden Belehrungen zu Qualitäts- und Arbeitsschutzfragen zielen vordergründig auf allgemeine fachliche Themen und hintergründig auf Verhaltenskomponenten im Umgang mit inhaltlichen Aufgabenstellungen. Anscheinend – und dies ist vermutlich das Problem einer nicht durchgängig einschlägigen berufsfachlichen Sozialisation – versucht man auf diese Weise, die Defizite im Bereich der so genannten „Sekundärtugenden“ zu beheben bzw. in ihren Wirkungen zu neutralisieren. Oder anders ausgedrückt: In dem man diese Themen in arbeitsnahen Lernarrangements verhandelt, wahrt man einerseits die Nähe zur Praxis und hebt sie andererseits gleichzeitig aus der Informalität alltäglicher Arbeit heraus und macht sie einer bewussten Bearbeitung zugänglich. Dass dies ein Erfolg ver-

sprechendes Konzept darstellen kann, wird nicht zuletzt daran deutlich, dass ein großer Teil der befragten Produktionsbeschäftigten sich – wie gezeigt – über die Bedeutung klar ist, die „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit“ haben.

Bleibt zu fragen, inwieweit eine in erster Linie auf Partizipationschancen und soziale Einbindung der Beschäftigten gestützte Lernförderlichkeit der Arbeit den Ausbau eines Stamms gut qualifizierter Fachkräfte in der Produktion stützt. Die Überlegungen im Management des Betriebs H, die Pharmakantenausbildung in nächster Zeit wieder aufzunehmen, machen deutlich, dass man dieses Ziel durchaus im Blickfeld hat. Wie man diesen Einsatz jedoch unter den geschilderten produktionsorganisatorischen Restriktionen auch inhaltlich, d.h. über anspruchsvolle Aufgabenstellungen absichern kann, stellt bis heute ein vom Management noch nicht thematisiertes Problem dar.

III.4. Dienstleistungsarbeit im Verbrauchermarkt und Warenhaus mit gehobenem Sortiment

4.1. Einleitung

Der Einzelhandel in Deutschland gilt als eine Dienstleistungsbranche, in der – im Unterschied zu seinem amerikanischen Pendant – „Servicequalität“ traditionell als gute, fachliche warenbezogene Beratung im Rahmen des Verkaufs definiert war. Insofern hat der Rückgriff auf warenkundlich sattelfestes und in der direkten Erkundung und Befriedigung von Kundenbedürfnissen kompetentes Personal für Verkaufstätigkeiten in diesem Wirtschaftszweig immer eine gewichtige Rolle gespielt, was sich nicht zuletzt an den beachtlichen Quoten der für diese Tätigkeit einschlägigen Ausbildungen zum Einzelhandelskaufmann/zur Einzelhandelskauffrau ablesen lässt. Seit den 80er Jahren scheinen solche Konzepte im Einzelhandel jedoch zunehmend auf dem Rückzug, und sich tendenziell auf den Ausschnitt des Facheinzelhandels mit seinen häufig inhaber-geführten Geschäften in großstädtischen Innenstadtlagen zu beschränken. Die Rationalisierungsstudien zeigten, dass sich die Einschränkung von Dienstleistungen für Kunden in Form des Abbaus von Beratung, Warenzustellung und Reparatur in erster Linie über einen Auf- und Ausbau servicearmer Vertriebsformen (Verbrauchermärkte und Selbstbedienungsläden) durchsetzt, der die Marktchancen von Warenhäusern, kleineren Einzelhandelsunternehmen und -geschäften einengt und diese teilweise aus dem Markt drängt. Gleichzeitig versuchten insbesondere Warenhäuser und Verbrauchermärkte mit einem gewissen Maß an Beratungsangebot aus einer Zwei-Fronten-Situation heraus ihre Position im Wettbewerb zu behaupten suchten: Durch „trading up“ d.h. ein gehobeneres Warenangebot und qualifizierte Beratung wollte man sich sowohl von den SB-Warenhäusern und Discountern mit ihren Niedrigstpreisangeboten, die sie durch den weitgehenden Verzicht auf Kundenberatung kalkulieren konnten, positiv abgrenzen, als auch dem Beratungs- und Reparaturservice des Facheinzelhandels zu ökonomisch vertretbaren Konditionen annähern – eine Strategie, die Mitte der 80er Jahre allerdings als gescheitert und zu den Akten gelegt galt (Baethge/Oberbeck 1986).

In der Folgezeit wurde die Geschichte der Verkäufertätigkeiten im Einzelhandel vor allem als die eines nachlassenden Bedarfs an qualifiziertem Personal beschrieben, der auf

- den fortschreitenden rapiden Konzentrations- und Zentralisierungsprozess der Branche (Zentralisierung von Einkaufs-, Steuerungs- und Marketingfunktionen),
- den weiteren wellenförmigen Ausbau servicearmer Vertriebsformen (Ausbau von Selbstbedienung; Expansion Verbraucher-[Lebensmittel-] und Fachmärkten [Heimwerker-, Elektronik- und Multi-Mediamärkte]),
- den Einstieg in bzw. den Ausbau von informationstechnisch basierten Warenwirtschaftssystemen, sowie
- einen flexiblen Personaleinsatz im Rahmen eines verbesserten Zeitmanagements zurückgeht, der sich u.a. auch auf die Ausweitung geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse stützt (Glaubitz 2000, Baethge/Wilkens 2001, Voss-Dahm 2003, Warich 2005).

Insbesondere die jüngeren Studien legen den Schluss nahe, dass die Verkaufstätigkeiten eher von fortschreitender Dequalifizierung bedroht, sind als dass hier ausgeprägte Kompetenzentwicklungsstrategien greifen:

In der von *Warich* vorgelegten Analyse zum Einzelhandel wird nicht nur gezeigt, dass dort seit dem Jahr 2000 die Umsätze sinken (-3,4% zwischen 2000 und 2004), die Beschäftigtenzahlen überproportional abnehmen (-6,7%) und das Arbeitsvolumen sich noch drastischer reduziert (eingesetzte Arbeitsstunden zwischen 2000 und 2004: -14.9%). Sie weist zudem aus, dass gleichzeitig die Verkaufsfläche erheblich (um 6,6%) gestiegen und damit der Personaleinsatz je qm Verkaufsfläche deutlich verringert worden ist – eine Entwicklung, die nach Ansicht des Autoren als Ausdruck eines zwangsläufig geringeren Service und einer sinkenden Verkaufskultur im Einzelhandel begriffen werden muss (Warich 2005).

Nach einer vom IAT um das Jahr 2000 in insgesamt sechs Warenhäusern bzw. SB-Warenhäusern durchgeführten *qualitativen Studie* lassen sich dort überall Reorganisationsprozesse beobachten, die in der Tendenz dazu führen, dass das Wissen von Verkäufern,

was sich auf die Sortimentszusammenstellung und lokale Kundenpräferenzen bezieht, nicht mehr benötigt wird (Voss-Dahm 2003).
Vor diesem Hintergrund wurden die beiden Betriebsfallstudien ausgewählt: Die eine Fallstudie repräsentiert den Verkauf in Warenhäusern des gehobenen Segments und damit jenen Vertriebstyp, dem in der genannten IAT-Studie eher eine Entwicklungsrichtung zur Dequalifizierung denn zur Kompetenzentwicklung bescheinigt wurde. Die andere Fallstudie repräsentiert den Vertriebstyp „servicearmer", d.h. von auf Selbstbedienung ausgelegten Verbrauchermärkten.

4.2. Geschäftspolitik und Reorganisationsstrategien in Warenhaus und Verbrauchermarkt

Beim Unternehmen I handelt es sich um eines der „Flaggschiffe" einer bundesweit agierenden Warenhauskette in der Innenstadt einer Metropole, beim Unternehmen K um die größere Filiale einer Inhaber-geführten Verbrauchermarktgruppe in einer westdeutschen Großstadt. Beide Fälle zeigen, dass die „trading up"-Strategien der 80er Jahre mitnichten ausgedient haben, sondern selbst vor dem Hintergrund einer schwächelnden Binnenkonjunktur und eines insgesamt preisbewussten Käuferverhaltens durchaus noch ihren Platz haben:

Seit Mitte der 90er Jahre verfolgt der Warenhauskonzern, zu dem der Betrieb I gehört, ein neues Konzept der Marktbehauptung, dass auf die Präsentation und den Vertrieb „erlebnisrelevanter Produkte mit hohem Zusatznutzen" (Geschäftsführer I) ausgerichtet ist und das Warenangebot auf ausgewählte, umsatzträchtige Sortimente auf gehobenem und hohem Preisniveau zu beschränken sucht; zielgruppen-bezogen geplante Events (Autogrammstunden mit Boy- oder Girlgroups, Benefizveranstaltungen etc.) sollen diese Erlebnisrelevanz unterstreichen. Um zugleich ein Optimum an Rentabilität zu sichern, wurde im Warenhauskonzern – wie dies heute fast in allen Einzelhandelskonzernen der Fall ist – die betriebswirtschaftliche Kontrolle und Steuerung des Angebots zusammen mit dem Einkauf zunehmend zentralisiert: Anhand der Daten aus dem eingesetzten Wareninformationssystem wird ein ganzes Gerüst aus Kennziffern (z.B. Flä-

chenproduktivität, Umsatzbringer, Verlustbringer) erstellt und in Zielvorgaben für die Filialen umgesetzt. Durch die Zentralisierung des Einkaufs sucht man die Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten zu stärken und bessere Margen durch das Ordern großer Aufträge zu erzielen. Wenngleich sich auch der hier betrachtete Betrieb diesen Tendenzen nicht vollständig entziehen kann, so genießt er als eine der wenigen direkt vom Vorstand geführten Filialen eine gewisse Sonderstellung, die sich vor allem darin äußert, dass er einen eigenen Einkauf besitzt, über den fast 50% des gesamten Einkaufsvolumens abgewickelt werden.

Die im gesamten Einzelhandel seit Jahren spürbare Konsumflaute ist freilich auch an der Filiale I nicht vollständig vorüber gegangen. War man noch bis zum Jahre 2001 erfolgreicher als der übrige Einzelhandel gewesen, verzeichnete man nach dem Terroranschlag auf das World Trade Center einen deutlichen Umsatzrückgang, der vor allem auf das Ausbleiben von besonders zahlungskräftigen Kunden aus Übersee (Arabien, USA) zurückgeführt werden kann. Um unter diesen Bedingungen die Zielvorgaben des Konzerns erfüllen zu können, griff man – in Ergänzung des schon genannten Ausbaus flächendeckender Warenwirtschaftssysteme und der Zentralisierung des Einkaufs insbesondere im Haushaltswarenbereich – zu einer ganzen Reihe von betriebs- und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen; die betriebsorganisatorisch wichtigsten sind (vgl. Tab. 4.1):

– Das *Outsourcing von Sortimenten* (shop in shop-Konstruktionen), bei dem ein Konzessionär Vertriebsfläche erwirbt, diese mit eigenem Mobiliar bestückt und mit eigenem Personal bewirtschaftet und damit letztlich das Risiko trägt;
– eine *flexible Flächen- und Personalbewirtschaftung* von Sortimenten über „Soft-Shop“-Konstruktionen: Hierbei bestückt ein Marken-Lieferant eine gegebene Verkaufsfläche mit seinem Mobiliar, die Filiale bewirtschaftet diese Fläche jedoch mit eigenem Personal und variiert die Verkaufsfläche je nach Umsatzverläufen.

Tabelle 4.1: Reorganisationsmaßnahmen nach Dimensionen der Restrukturierung in den Einzelhandels-Betrieben I und K

Dimensionen der Restrukturierung/Maßnahmen	Betrieb I	Betrieb K
Geschäftspolitik		
- Einheitlicher Marktauftritt der Filialen	+	+
- Einbezug höher- und hochwertiger Sortimente	+	+
Betriebsorganisation		
- Outsourcing von Sortimenten (shop in-shop-Systeme)	+	+
- Flexible Flächen- und Personalbewirtschaftung („Soft-Shops)	+	
- Installation/Ausbau flächendeckender Warenwirtschafts-systeme	+	+
- Zentralisierung des Einkaufs	+	
- Dezentralisierung des Einkaufs für Sortimente mit starkem regionalen Käuferbezug		+
Arbeitsorganisation		
- Installation von Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen	(+)	(+)
- Einführung von Team- und Projektarbeit	+	
- Neugewichtung von Beratungsaufgaben	+	+
- Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle	+	+

Legende: + = Maßnahme eingeführt, (+) = Maßnahme begrenzt eingeführt

Unter den arbeitorganisatorischen Maßnahmen sind vor allem folgende hervorzuheben:

– Eine *stärkere zeitliche Gewichtung von Beratungsaufgaben und Warenpräsentation* beim Verkaufspersonal, zu deren Gunsten die ansonsten anfallenden Aufgaben (Preisänderungen, Absortieren, Reklamationsbearbeitung) stärker in den Hintergrund rücken;
– die *Installation von Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen* sowie die *Einführung von Projekt- bzw. Teamarbeit*, über die man die Umsetzung von Kundenbedürfnissen in neue ansprechende Sortimente zu beschleunigen versucht und bei denen Personen aus den unterschiedlichen Stufen der Abteilungshierarchie (vom Azubi bis zum Abteilungsleiter) zusammenarbeiten; sowie
– die *Einführung informationstechnisch gestützter flexibler Personalplanungssysteme und Arbeitzeitmodelle* (rollierende Schicht-Modelle), durch die man einerseits der Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten Rechnung zu tragen und andererseits einen am Publikumsverkehr (Kundenfrequenzen) orientierten und daraufhin optimierten Personaleinsatz zu erreichen sucht (vgl. Tabelle 4.1).

Ähnlich wie der Warenhauskonzern hatte auch die Lebensmittelkette, zu der der Betrieb K gehört, Ende der 90er Jahre mit erheblichen Umsatzeinbußen zu kämpfen, was in den Folgejahren zur Schließung und Ausgliederung unrentabler Filialen geführt hat; zwischen 1998 und 2002 wurden ca. 20% der Filialen geschlossen. Im gleichen Zeitraum eingeleitet wurde die einheitliche Umstellung der weiterhin zur Kette zählenden Filialen auf ein einheitliches Präsentationskonzept sowie die Privatisierung der kleineren Filialen, die über einen Franchise-Vertrag an das Unternehmen gebunden wurden. Heute sind etwa zwei Drittel der unter dem Unternehmensnamen firmierenden Filialen privatisiert, nur ein Drittel der Filialen, zu der auch der Betrieb K zählt, gehört direkt dem Unternehmen an und wird aus der Unternehmenszentrale geführt. Um sich von den Mitbewerbern im Lebensmittelbereich abzusetzen, forciert das Unternehmen seit geraumer Zeit ein Marktkonzept, das auf viel Service, regionale Warenangebote und Bio-Produkte setzt. Zu den wichtigsten betriebsorganisatorischen Reorganisationsmaßnahmen der letzten Jahre, die auch in der Filiale K sichtbar werden, zählen (vgl. Tabelle 4.1):

- Das *Outsourcing von Sortimenten*, bei dem der Vertrieb bestimmter Gruppen von Frischwaren an (allerdings zur Unternehmensgruppe gehörende) Konzessionäre vergeben wird;
- die *Einführung von geschlossenen Warenwirtschaftssystemen*; hierüber werden nicht nur die von der Zentrale festgelegten Preise in die Kasse eingelesen, sondern auch die abverkaufte Ware des Trockensortiments automatisch nachbestellt; für Frischwaren wie Obst, Gemüse Fleisch und Fisch erfolgt die Disposition dezentral nach PC-gestützter Auswertung der Produktumsätze;
- eine, allerdings begrenzte, *Dezentralisierung des Einkaufs im Bereich regionaler Produkte* (Salz, Bier, Streuobst etc.). Die Verträge mit den entsprechenden „Streckenlieferanten“ werden allerdings vom zentralen Einkauf gemacht, die Belieferung wird ebenfalls über das Zentrallager organisiert.

Im Bereich der Arbeitsorganisation wiederum hat sich durchaus eine ganze Menge getan. Dies meint weniger den Sachverhalt, dass die für die einzelnen Abteilungen/Bereiche (Non-Food, Molkereiprodukte, Obst/Gemüse, Frischeabteilung mit Fisch, Fleisch und Käse) innerhalb der Filiale zuständigen Bereichsleiter seit kurzem keine Personalverantwortung mehr tragen. Angesprochen sind vielmehr organisatorische Maßnahmen,

von denen zwei in ähnlicher Weise schon im Betrieb I eine maßgebliche Rolle gespielt haben:

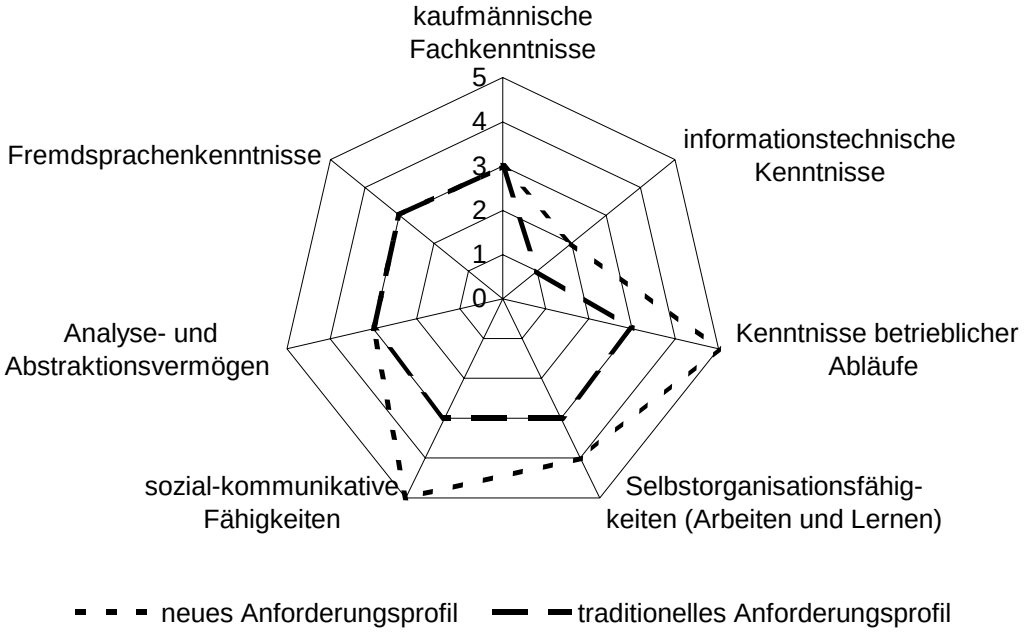
– Die erste Maßnahme verbindet sich damit, dass die angelieferten Waren vom Personal des Transportunternehmens, das diese Waren zur Filiale bringt, in die Regale eingeräumt werden und dass das eigene Verkaufspersonal stärker auf die *Kundenbetreuung und -beratung* konzentriert wird; dies gilt nicht nur für die Mitarbeiter, die direkt an Bedientheken eingesetzt sind, sondern auch für das Personal, das die Bereiche ohne Bedientheken (z.B. Obst und Gemüse, Wein) betreut. Von ihnen allen wird erwartet, dass sie Kunden, die Orientierungs- bzw. Informationsbedarf erkennen lassen, offensiv ansprechen und Auskunft erteilen. Allein die wenigen unter den Teilzeitkräften, die ausschließlich an der Kasse eingesetzten werden, sind hiervon ausgenommen.
– Die zweite Maßnahme besteht in der Einführung eines *flexiblen Arbeitszeitmodells*, das – auf Basis eines EDV-gestützten Personalplanungssystems – einen an Kundenfrequenzen orientierten Personaleinsatz sicherstellen soll.
– Die dritte und vermutlich wichtigste Maßnahme schließlich besteht in der tendenziellen Aufhebung der Arbeitsteilung zwischen reinen Kassiertätigkeiten auf der einen und Beratungsaufgaben auf der anderen Seite. Die Mitarbeiter der in Vollzeit beschäftigten Stammbelegschaft wie auch Teilzeitkräfte werden sowohl an der Kasse als auch im SB-Verkaufsbereich eingesetzt.

4.3. Die Auswirkungen der Reorganisation auf das Anforderungsprofil der Mitarbeiter im Verkauf

Gerade was die arbeitsorganisatorischen Maßnahmen anbelangt, wird man zumindest auf den ersten Blick sicherlich bei keinem der beiden Betriebe von umwälzenden Reorganisationskonzepten im Bereich des Verkaufs sprechen können, bleiben doch die alten und in dieser Branche traditionell stark ausgeprägten Strukturen vertikaler Arbeitsteilung weitgehend erhalten: So gibt es im *Betrieb I* unterhalb der Abteilungsleiterebene weiterhin die Stufen der Disponenten, der Erstverkäufer sowie die der Verkäufer bzw. Kassierer. Und im Betrieb K wiederum ist mit den Bereichsleitern ebenfalls eine Zwi-

schenstufe zwischen Filialleitung und Verkäufern bzw. Kassierern geschaltet, auf die die Aufgaben der Warendisposition als auch der -präsentation konzentriert sind. Gleichwohl deutet sich in beiden Fällen ein gewisses Aufbrechen dieser alten Arbeitsteilungsstrukturen an: Im Fall I sind dies die Ansätze projektförmig organisierter Verbesserungsprozesse und der Teamorganisation, über die die traditionelle Verkäuferhierarchie partiell in Frage gestellt wird und nun auch jüngere VerkäuferInnen, die in dieser Hierarchie in der Regel eher unten angesiedelt sind, ihre eigenen Ideen zur Gestaltung des Verkaufs einbringen können. Im Fall von K ist dies die Aufhebung der klaren Trennung von Beratungsaufgaben auf der einen und Kassiertätigkeiten auf der anderen Seite im Bereich der Stammbelegschaft.

Abbildung 4.1: Traditionelles und neues Anforderungsprofil Verkäufer Betrieb I nach Qualifikationsdimensionen (Vorgesetztenauskunft;)1=niedrige Intensität, 5= hohe Intensität



Die beschriebenen Veränderungen in Geschäftspolitik und die damit verbundenen Reorganisationsprozesse haben aus Sicht des betrieblichen *Managements* erhebliche Auswirkungen auf das Anforderungsprofil der Mitarbeiter im Verkauf gehabt. Unterscheidet man nach der Intensität, in der – im Vergleich zu früher – heute unterschiedliche Kompetenzfacetten im Arbeitsalltag der Verkäufer angesprochen werden, so ergibt sich für den Betrieb I folgendes Bild (vgl. Abb. 4.1):

– In weitgehend *gleicher Intensität* sind Fremdsprachenkenntnisse (Internationalität der Kunden) und das Analyse- und Abstraktionsvermögen der Verkäufer gefragt. Letzteres hängt damit zusammen, dass komplexere Analysen (Warenumsatz) sowie Entscheidungen über Wareneinkauf und -disposition nach wie vor wesentlich von den Abteilungsleitern und Disponenten getroffen werden. Gleich geblieben ist auch das Niveau, auf dem warenkundliche Fachkenntnisse verlangt werden. Hier macht sich offenbar die betriebene up-grading-Strategie, die auf der Kundenseite einen erhöhten fachlichen Beratungsbedarf nach sich zieht, nur begrenzt bemerkbar – was vor allem damit zusammenhängen dürfte, dass dieser Beratungsbedarf vor allem durch die Erstverkäufer aufgefangen wird.

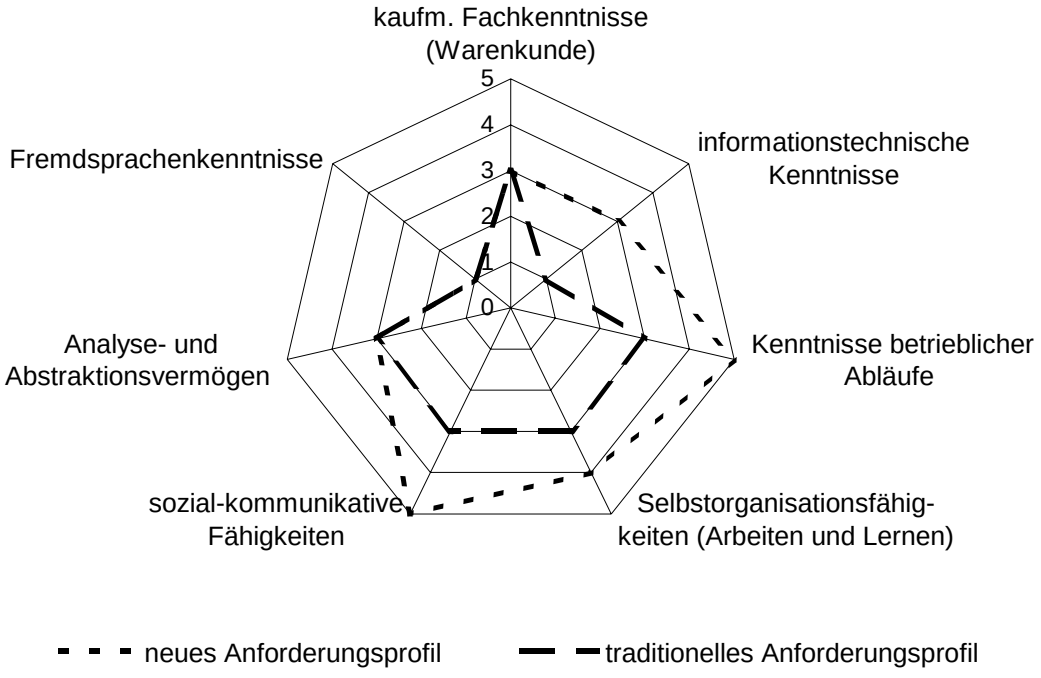
– *Leicht gestiegen* ist das Niveau, auf dem informationstechnologische Kenntnisse abverlangt werden; dies hängt vor allem damit zusammen, dass bei immer wieder auftretenden Engpässen in der Warenversorgung auch die Verkäufer über die mit dem Warenwirtschaftssystem verbundenen Abteilungs-PC's nachdisponieren müssen. Ebenfalls leicht gestiegen ist die Intensität, in der Fähigkeiten des arbeits- und lernbezogenen Selbstmanagements abverlangt werden. Hier schlägt vor allem zweierlei durch: Zum einen die permanente Erneuerung der angebotenen Warenpalette, die es erfordert, sich – unabhängig von Schulungszyklen – stetig auf dem Laufenden zu halten, zum anderen die Kombination von Beratungs- und „administrativen" Aufgaben (Regale auffüllen, Nachsortieren etc.), die unter den Bedingungen eines laufenden Publikumsverkehrs situativ immer wieder neu gewichtet werden müssen.

– *Deutlich gestiegen* ist die Intensität, in der Kenntnisse betrieblicher Abläufe als auch sozial-kommunikative Fähigkeiten abverlangt werden. Macht sich bei ersterem bemerkbar, dass die organisatorischen und personellen Flexibilisierungsstrategien im Warenhaus die Abläufe tendenziell störanfälliger machen (und daher das arbeitsbezogene Selbstmanagement Wissen um die Folgen des eigenen Arbeitshandelns für betriebliche Prozesse voraussetzt), so stehen die sozial-kommunikativen Fähigkeiten heute in einem doppelten Bezug: Zum einen mit einer stärkeren Teamorganisation der Arbeit, die häufiger Absprachen und Informationsaustausch erfordern, zum anderen mit einer stärkeren „service"-orientierten Kundenansprache, in

der freundliches Auftreten, offensive Ansprache und behutsames Erkunden von Kundenwünschen miteinander verbunden werden.

Ein fast identisches Bild der Entwicklung des Anforderungsprofils des Verkäufers findet sich im Unternehmen K (vgl. Abb. 4.2): Mit Ausnahme der Fremdsprachenkenntnisse – die hier aufgrund einer doch weitgehend deutschen Kundschaft keine Rolle spielen – liegen die Anforderungen in allen Kompetenzdimensionen auf dem gleichen Niveau bzw. werden in gleicher Intensität abverlangt. Die Unterschiede liegen bei den Warenkenntnissen allein in den spezifischen Inhalten, die sich hier vor allem auf Lebensmittel, die Art ihrer Erzeugung und die in ihnen enthaltenen Stoffe beziehen, was aufgrund des hohen Anteiles an Bio-Produkten nicht weiter verwundert.

Abbildung 4.2: Traditionelles und neues Anforderungsprofil Verkäufer Betrieb K nach Qualifikationsdimensionen (Vorgesetztenauskunft); 1=niedrige Intensität, 5= hohe Intensität



Ansonsten überwiegt eine große Übereinstimmung, die nicht nur die aktuellen Anforderungsprofile beider Verkäufergruppen (der von I und von K) betrifft, sondern auch die angegebene Entwicklungsdynamik: Danach bestehen in beiden Betriebsfällen die Veränderungen in den Qualifikationsanforderungen in einer Verbreiterung der fachlichen

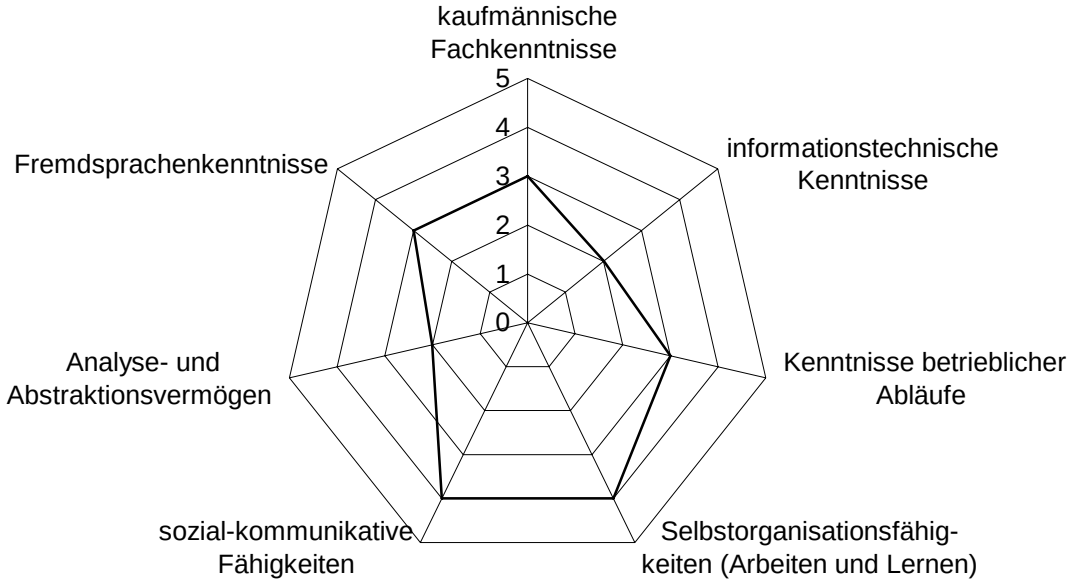
Wissensbasis – bei gleich bleibender, mittlerer (!) Bedeutung kaufmännischer Fachkenntnisse – sowie in einem deutlich höheren Gewicht von Wissens- und Reflexionskompetenzen: Demnach treten zu dem traditionell schon nötigen Überblickswissen im Bereich der Warenkunde Grundlagenkenntnisse im informationstechnischen Bereich hinzu. Deutlich höhere Anforderungen betreffen die sozial-kommunikativen Fähigkeiten und die Kenntnisse betrieblicher Prozesse und Abläufe.

Insbesondere die Übereinstimmung in der von den Vorgesetzten gezeichneten Entwicklungsdynamik der Anforderungsprofile beider Verkäufergruppen wirft die Frage nach Überzeichnungen auf. Dies betrifft zunächst weniger den Umstand, dass für beide Verkäufergruppen die aktuell benötigten kaufmännischen Fachkenntnisse auf dem Niveau von Grundkenntnissen eingestuft werden; hier macht sich vor allem die hohe Umschlagsgeschwindigkeit von Sortimenten bemerkbar. Gleichwohl ist kaum anzunehmen, dass in Betrieben des Vertriebstyps „Verbrauchermarkt“ das Verkaufspersonal schon früher durchgängig über warenkundliches Wissen hat verfügen müssen. Nun handelt es sich bei dem Betrieb K um eine „junge Filiale“. Von daher bildete die Referenzfolie der befragten Vorgesetzten vermutlich weniger die längerfristigen Veränderungen der Kompetenzanforderungen im Verkauf dieses Vertriebszweigs als die jüngere Geschichte der Filiale selbst.

Bleibt insgesamt zu prüfen, inwieweit die Vorgesetztensicht die aktuelle Realität abbildet oder doch die Anforderungen über- bzw. unterzeichnet. Tatsächlich stoßen wir über die im Unternehmen I durchgeführte Beschäftigtenbefragung[1], was die Kompetenzanforderungen betrifft, nur auf einen erklärungsbedürftigen Befund: Danach siedeln die Mitarbeiter die Intensität, mit der Kenntnisse betrieblicher Abläufe im Arbeitsalltag abgefordert werden, auf einem mittlerem (und nicht wie ihre Vorgesetzten auf einem hohen) Niveau an (Abb. 4.3).

1 Auch im Unternehmen K wurde zusätzlich zu qualitativen Interviews eine schriftliche Beschäftigtenbefragung durchgeführt. Der geringe Rücklauf führte jedoch zu Ergebnissen, die einer statistischen Signifikanzprüfung nicht standhielten. Wir verzichten daher auf die Präsentation der Daten.

Abbildung 4.3: Aktuelles Anforderungsprofil Verkäufer Betrieb I nach Qualifikationsdimensionen (Selbstauskunft);N=32, 1=niedrige Intensität, 5= hohe Intensität



Woher dies rührt, ist nicht genau auszumachen. Zu vermuten ist jedoch, dass die „normalen“ Verkäufer im Arbeitsalltag sich bei Fragen, die z.B. Liefertermine oder Lieferfähigkeit von Waren betreffen, an ihre Erstverkäufer bzw. Substituten wenden können, so dass vor allem diese die benötigten Kenntnisse über betriebliche Abläufe jederzeit vorhalten müssen.

4.4. Personalwirtschaft, Felder und Formen der Kompetenzentwicklung in den Untersuchungsbetrieben des Handels

Wie ein Unternehmen versucht, den veränderten Anforderungen durch betriebliche Maßnahmen der Kompetenzentwicklung Rechnung und welche Schwerpunkte es dabei setzt, hat immer auch etwas mit seinen Handlungsmöglichkeiten zu tun. Anders ausgedrückt: Da Belegschaften nicht von heute auf morgen austauschbar sind, sind Unternehmen tendenziell darauf angewiesen, beim qualifikatorischen Umbau auf interne Formen der Kompetenzentwicklung d.h. die Weiterbildung und das Weiterlernen ihrer bestehenden Belegschaften zu setzen. Gleichwohl gelten diese Restriktionen nicht in allen Betrieben bzw. Branchen gleichermaßen: Sie dürften – wie wir schon bei den Industriebe-

trieben gesehen haben – besonders dort gelten, wo unter den Bedingungen einer insgesamt rückläufigen oder stagnierenden Beschäftigungsentwicklung und geringer Personalfluktuation die Spielräume für einen qualifikatorischen Umbau der Belegschaften über externe Rekrutierung vergleichsweise klein ausfallen.

Anders verhält es sich in den Fällen, in denen entweder ein Personalaufbau erfolgt oder aber beträchtliche Fluktuationsquoten die entsprechenden Spielräume vergrößern. Diese Voraussetzungen sind in den von uns untersuchten Handelsbetrieben durchaus gegeben:

– Zwar hat das Warenhaus I in den Jahren zwischen 1999 und 2004 seinen Personalbestand um insgesamt mehr als 10% auf aktuell etwa 850 Beschäftigte reduziert, konnte diesen Personalabbau aber ohne Kündigungen (in größerem Ausmaß) bewerkstelligen. Zupass kam ihm die vergleichsweise hohe natürliche Fluktuationsrate, die zwar inzwischen auch rückläufig ist, aber selbst im Jahre 2004 noch zwischen 10 bis 15% liegt. Dadurch, dass jährlich zwischen 85 und 125 Mitarbeiter das Haus verlassen, entsteht also selbst in den Zeiten des Personalabbaus eine beträchtliche Lücke. Selbst wenn man – wie dies bislang nach Angaben des Personalmanagements der Fall ist – den weitaus größten Teil der jährlich etwa 35 Einzelhandelskaufleute, die im eigenen Haus ausgebildet werden und ihre Ausbildung abschließen, übernimmt, wird hierdurch die über die Fluktuation entstehende Personallücke bei weitem nicht vollständig geschlossen und bleibt man in beträchtlichem Maße auf externe Rekrutierung verwiesen. Die Entwicklung in der Belegschaftsstruktur zeigt, dass dieser Personalumbau insgesamt zu Lasten un- und angelernter Kräfte und zugunsten von Fachangestellten d.h. Arbeitskräften mit einer kaufmännischen Ausbildung vonstatten gegangen ist (vgl. Tab. 4.2).
– Anders verhält es sich im Verbrauchermarkt K. Da diese Filiale erst im Jahre 2001 neu eröffnet wurde und seitdem expandierte, ließ sich hier ein Personalaufbau realisieren, der sich weitgehend auf einschlägig qualifizierte Arbeitskräfte bzw. Auszubildende stützt. Bis auf die etwa 3% ungelernte Kräfte (Studenten), die stundenweise arbeiten, weisen die etwa 59% Vollzeit- (einschließlich der Auszubildenden) und 38% Teilzeitkräfte alle einen Abschluss als Einzelhandelskaufmann auf oder streben ihn an.

Tabelle 4. 2: Aktuelle Belegschaftsstruktur im Unternehmen I und ihre Entwicklung im Zeitraum 1999 bis 2004

Belegschaftsstrukturelles Merkmal	In % der Gesamtbeleg-schaft	Entwicklung 1999 bis 2004
Art des Arbeitseinsatzes		
- Führungskräfte/hochqualifizierte Angestellte	10%	-
- Fachangestellte	65%	+
- Facharbeiter	13%	0
- Un-/Angelernte	12%	-
Art des Arbeitsvertrages		
- Vollzeitbeschäftigte	59%	-
- Teilzeitbeschäftigte	38%	+
- Geringfügig Beschäftigte (mit im Jahresdurchschnitt weniger als 15 Stunden pro Woche)	3%	-
- Befristet Beschäftigte		-
- Leiharbeiter		0
Honorarkräfte/Freie Mitarbeiter		0
- Praktikanten		0
nach Funktionsbereichen		
- Verkauf	85%	0
- „Indirekte“ (Personalwesen, Lager etc.)	15%	0
Gesamtbelegschaft	100% (n=850)	-

Legende: + = zugenommen, 0 = gleich geblieben , - = abgenommen

Betrachtet man nun im Quervergleich beider Handels-Betriebe, welche Rolle die jeweiligen Felder und die ihnen zugeordneten Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung für die *Bewältigung des Qualifikationswandels* im Verkauf gespielt haben, so zeigen sich folgende Gemeinsamkeiten und Unterschiede (vgl. Tab. 4.3):

Gemeinsam ist zunächst beiden Betrieben, dass *externe Rekrutierung* für den Bereich des Verkaufs (einschließlich Kassenpersonal) eine erhebliche Rolle gespielt hat: Ca. zwei Drittel des Verkaufspersonals im *Betrieb K* wurde über diesen – ansonsten für die Lebensmittelkette eher untypischen – Weg rekrutiert. Eingestellt wurden hier – mit wenigen Ausnahmen – ausschließlich Personen mit einer einschlägigen Ausbildung (Einzelhandelskaufmann). Die nötigen sozial-kommunikativen Kompetenzen, zu denen das Management auch ein freundliches Auftreten gegenüber den Kunden zählt, wurden bei

diesen Mitarbeitern zunächst einmal vorausgesetzt. Um sie auf die Spezifika des Sortiments vorzubereiten, haben praktisch alle am Beginn ihrer Beschäftigung neben einer systematischen Einweisung vor Ort eine warenkundliche Schulung im Bereich der Bio-Produkte durchlaufen, zu der neben einem Selbststudium (Selbstlernprogramm in Form eines Ordners mit allgemeinen und speziellen Informationen zur Definition von Bio-Produkten, ihrer Erzeugung/ihrem Anbau und ihrer Zusammensetzung) auch sogenannte „Praxistage“ bei einem Erzeuger gehören, bei denen die Mitarbeiter über die Produktion der Waren informiert werden. Diese Schulung konnte sortimentsbezogen mit einer Prüfung zum Fachberater, die in der Zentrale stattfand, abgeschlossen werden.

Tabelle 4. 3: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung im Handel

Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung		Unternehmen/Betrieb	
Feld	Formen	Betrieb I	Betrieb K
Externe Rekrutierung (+Einarbeitung)	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	+	+
	systematische Einarbeitung	+	+
Ausbildung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus		
	Zusätzlicher abteilungsspezifischer Unterricht	+	+
	Mentoring in den Einsatzabteilungen (Kundengespräche, Optik, Auftreten)	+	+
Organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	Kursförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung (Warenkunde)	+	+
	Einsatz von Lernmedien (Alben, Programme, Videos)		+
	Multiplikatorenkonzepte	+	+
	gruppenbezogenes Coaching (abteilungs- bzw. aufgabenspezifisch)	+	+
Arbeitsorganisation (lernförderliche Gestaltung)	Integration kreativer/innovativer Arbeitsaufgaben	+	+
	Abbau hierarchischer Kommunikation	+	+
	Integration von Lernsequenzen in die Arbeit	+	+
	Berücksichtigung von Qualifizierungsaspekten in Leistungsvereinbarungen (Ziele)		+
	Honorierung von Weiterbildungsengagement		+

Legende: + = spielt eine Rolle

Etwas anders sieht es im *Warenhaus I* aus: Geschätzt gut die Hälfte der trotz Personalabbaus nötigen Ersatzrekrutierungen im Bereich des Verkaufs lief hier in den letzten Jahren über externe Rekrutierung. Um sowohl den fachlichen Anforderungen als auch den gestiegenen Anforderungen im Bereich der fachübergreifenden Kompetenzen Rechnung zu tragen, wurden auch hier überwiegend Mitarbeiter mit einer einschlägigen Ausbildung (Einzelhandelskaufmann, Verkäufer) eingestellt und im Einstellungsgespräch auf das persönliche Auftreten der Bewerber (optische Erscheinung, kommunikatives Gebaren) geachtet. Beide Zielperspektiven sind offenbar auf einem regionalen Arbeitsmarkt mit vergleichsweise geringer Arbeitslosigkeit jedoch nicht immer durchzuhalten gewesen, was in einer Reihe von Einstellungsfällen zu einer eher weichen Definition von Einschlägigkeit geführt hat: So hat man etwa für den Medienbereich kürzlich erst einen (ehem.) Opernsänger eingestellt und verzichtete bei Frauen, die sich für den Textilbereich bewarben und von ihrem Auftreten her dafür geeignet schienen, schon mal auf den Nachweis eines Berufsabschlusses im Einzelhandel. Um gleichwohl die Integration neuer Mitarbeiter in Betrieb und Abteilung sicherzustellen, durchlaufen diese seit einiger Zeit anfänglich eine Einführungsschulung durch die Personalentwicklungsabteilung (PE) und werden durch Mitarbeiter der PE in den Folgewochen über Feedback-Gespräche in ihrer Einarbeitung begleitet.

Trotz der nachgewiesenermaßen erheblichen Bedeutung externer Rekrutierung kann in beiden Betrieben die *kaufmännische Ausbildung* als wichtige Basis für den Auf- und Ausbau der Belegschaftskompetenzen angesehen werden. Dies gilt sowohl für das Warenhaus, das sich auf die Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann sowie (in geringerem Maße) auf die Ausbildung zum Handelsfachwirt (Abiturienten) stützt, als auch für den Verbrauchermarkt, der seit jüngstem seinen Personalbedarf praktisch ausschließlich über die eigenen Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann abdeckt. Innerhalb der Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann greift man in beiden Betrieben auf in mehreren Punkten ähnliche Konzepte zurück:

– Unverändert rekrutiert man für diese Ausbildung hauptsächlich, d.h. zu Anteilen zwischen 80 und 90% Hauptschulabsolventen und zu einem geringen Teil Jugendliche mit einem Realschulabschluss.

- Innerhalb der betrieblichen Ausbildung durchlaufen die Auszubildenden alle Lebensmittelabteilungen (Verbrauchermarkt K) bzw. im Warenhaus alle Bereiche und Warengruppen einer der großen Abteilungen (Textil, Haushaltswaren), erhalten regelmäßig zusätzlichen intensiven Betriebsunterricht (z.B. Rechnungswesen, Warenkunde in den einzelnen Sortimenten). Dieser Unterricht wird entweder direkt vor Ort erteilt (Warenhaus) oder erfolgt in Form von Grundlagenseminaren in der Zentrale (Verbrauchermarkt).
- Ergänzt wird dieser theoretische Unterricht durch Mentoring-/Coaching-Prozesse vor Ort, bei dem die Auszubildenden regelmäßig durch hauptamtliche Ausbilder (Warenhaus) oder zusätzlich mit Ausbildungsaufgaben betraute Führungskräfte (Verbrauchermarkt) in den Umgang mit Kunden als auch generell im persönlichen Auftreten (Optik) eingewiesen und gecoacht werden.

Der größte Unterschied im Bereich der Ausbildung betrifft die Vorbereitung auf selbstorganisierte Lernprozesse. Während im Warenhaus in dieser Hinsicht keinerlei besondere Anstrengungen unternommen werden, versucht die Verbrauchermarktkette die Auszubildenden frühzeitig auf die im späteren Berufsalltag für erforderlich gehaltenen Prozesse kontinuierlichen Lernens vorzubereiten. Einen wesentlichen Eckpfeiler hierfür stellt ein am Beginn der Ausbildung liegendes und in der Unternehmenszentrale durchgeführtes mehrtägiges Seminar zum „entdeckenden Lernen“ dar, bei dem die Auszubildenden in Teams Erkundungen in Filialen vor Ort unter der Aufgabenstellung vornehmen, Abläufe und Ablaufprobleme zu identifizieren und Vorschläge für Alternativen zu entwickeln.

Im Bereich der *organisierten Weiterbildung* bzw. *des organisierten Weiterlernens der Belegschaften* (vgl. Tab. 4.3) ist in beiden Fällen die zentral konzipierte, formalisierte Weiterbildung auf dem Rückzug. Dies heißt nicht, dass etwa die warenkundliche Weiterbildung gar nicht mehr stattfindet: Zum einen aber beschränkt sie sich entweder auf von Herstellern angebotene Kurzschulungen (Warenhaus I) oder auf Seminare zu Ernährungslehre oder ausgewählten Sortimenten im Rahmen der „Fachberaterausbildung“ (Verbrauchermarkt K). Zum anderen werden diese Weiterbildungsveranstaltungen längst nicht alle breit gestreut, sondern Mitarbeiter ausgewählt, die diese Maßnahmen

besuchen und anschließend gehalten sind, ihre neu erworbenen Kenntnisse an ihre Kollegen vor Ort weiterzugeben („Multiplikatoren“).

Während also formalisierte Lernangebote seltener als früher eingesetzt werden, gewinnen in beiden Betrieben praxisnah angesiedelte *non-formale Formen des Lernens* an Bedeutung, bei denen Mitarbeiter-Gruppen in neue Sortimente, Verkaufs- und Präsentationstechniken eingeführt oder in der Handhabung von Waren unterwiesen werden. Dazu zählen etwa Veranstaltungen im Haushaltswarenbereich des Warenhauses, bei denen ein Fernsehkoch die Zubereitung von Sushi erläutert, die von Fachtrainern vorgenommene Unterweisung des Personals an Käse- und Fleischtheken des Betriebs K über neue Schnitttechniken oder aber die Weiterbildung der für ein bestimmtes Sortiment in der Filiale Verantwortlichen (der Verbrauchermarktkette), in deren Rahmen alle Teilnehmer gemeinsam ein neues filialübergreifendes Konzept für die Sortimentspräsentation entwickeln – und zwar ganz praktisch, indem sie in einer Filiale die entsprechende Abteilung ausräumen und sie neu gestalten. Bei allen diesen Maßnahmen sind Trainer anwesend, die diesen Prozess moderieren.

Anders als im Betrieb I, bei denen sich das betrieblich institutionalisierte Lernangebot auf Formen formalisierten und vor allem non-formalen Lernens beschränkt und auf herausgehobene Positionen innerhalb des Verkaufspersonals konzentriert, geht Unternehmen K in der Weiterbildung des gesamten Verkaufspersonal durch den Einsatz *informeller Lernformen* in Gestalt von Medien für Selbstlernen einen Schritt weiter: Angeboten werden neben in Ordnern für ein Selbststudium abgelegten Fachlehrgängen, deren Inhalte in Lerneinheiten von 8 bis 10 Minuten unterteilt sind, neuerdings auch über den betrieblichen PC zugängliche Selbstlernprogramme, denen ebenfalls die Fachlehrgangssystematik zugrunde liegt. Beide Arten von Lernprogrammen/Lehrgängen können von den Mitarbeitern mit einem schriftlichen Test abgeschlossen werden, der ihnen neben einem betrieblichen Zertifikat die Möglichkeit zur Teilnahme an weiterführenden Qualifizierungsmaßnahmen (Praxistage, Intensivlehrgänge) einträgt.

Sowohl im Warenhaus als auch im Verbrauchermarkt sind beträchtliche Aktivitäten einer Verbesserung *des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses entwickelt worden,* die

sich als lernförderlich erweisen. Auch hier handelt es sich nicht in jedem Fall um den Ausdruck eines dezidiert auf Lernförderlichkeit abstellenden Konzepts. Dies gilt etwa dafür, dass Beratungs- und Dispositionsaufgaben sehr viel weniger stark in den obersten Stufen der Verkäufer-Hierarchie konzentriert sind als früher. Diese Entwicklung drückt vielmehr aus, dass diese Aufgaben aufgrund knapper Personalbesetzung „zwangsläufig" stärker von „normalen" Verkäufern abgedeckt werden müssen. Schon anders verhält es sich damit, wenn Innovationsaufgaben tendenziell an das gesamte Verkaufspersonal adressiert werden – hierfür steht im Warenhaus die Installation eines hierarchisch durchmischten „Innovationsteams", im Verbrauchermarkt die allerdings eher sporadisch stattfindenden bereichsspezifischen Gesprächskreise, in denen Ideen über Veränderungen in der Präsentation der Waren und in Kundengesprächen geäußerte Bedürfnisse zur Sprache kommen und nach Lösungen gesucht wird. In diesem Zusammenhang wird vom Management durchaus die Verbindung von Arbeiten und Lernen thematisiert. Als expliziter Ansatz lernförderlicher Gestaltung kann der *Abbau hierarchischer Kommunikation* im Arbeitsalltag angesehen werden. In beiden Betrieben sucht man zunehmend einen von hierarchischen Momenten entlasteten Kommunikations- und Kooperationsstil zu praktizieren. Im Warenhaus verbindet sich diese Veränderung nicht nur mit einer von der Geschäftsführung betriebenen „Politik der offenen Tür", die den Mitarbeitern ein jederzeit offenes Ohr des Top-Managements signalisieren soll. Darüber hinaus sind es die den Mitarbeitern gewährte Mitsprache bei der Personaleinsatzplanung wie auch die abteilungsspezifischen Veranstaltungen zur Vorbereitung auf neue Sortimente (die bewusst in lockerer Atmosphäre gestaltet werden, um die Mitarbeiter aus ihrer Reserve zu locken), die auf eine stärkere kollegiale Einbindung der Mitarbeiter zielen.

Schließlich beschreitet insbesondere der Verbrauchermarkt K in der *Mitarbeiterförderung* neue Wege, während im Warenhaus I schon früher geübte Praxen ausgebaut werden. Dort streuen die Vorgesetzen (Abteilungs- bzw. Bereichsleiter) gezielt Lernsequenzen in die alltäglichen Arbeitsprozesse ein: Sie beobachten Kundenberatungsgespräche ihrer Mitarbeiter und geben ihnen anschließend ein persönliches Feed-back oder gehen in Zeiten eines geringeren Kundenandrangs individuell auf Mitarbeiter zu und simulieren ein Verkaufsgespräch, in dem sie sich von den entsprechenden Verkäufern die Vorzüge eines bestimmten Produkts erklären lassen. Hierbei korrigieren sie waren-

kundliche Informationsdefizite, geben Hinweise auf weitere Informationen rund um das Produkt, die für die Kundenentscheidung wichtig sein können und Tipps zur Herstellung einer kundenzugewandten Beratungsatmosphäre. Während sich im Warenhaus die Mitarbeiterförderung – jenseits vertikaler Aufstiegsambitionen, die im Grunde nur über den Einstieg in formalisierte Laufbahnen (z.B. Substitutenausbildung) realisiert werden kann – ansonsten weitgehend auf diesen Aspekt beschränkt, geht der Verbrauchermarkt bzw. die Verbrauchermarktkette hier in zwei Punkten deutlich weiter:

Der *eine Punkt* betrifft die Einführung individueller Mitarbeitergespräche, die im jährlichen Turnus durchgeführt werden und Qualifizierungsaspekte berücksichtigen. In diesen Gesprächen zwischen Marktleiter und Mitarbeitern lotet man generell die Lernbedarfe und -interessen der Mitarbeiter aus und verabredet auf der Basis des von der Zentrale vorgelegten Bildungs- und Lernkatalogs, an welchen Maßnahmen der Mitarbeiter im folgenden Jahr teilnimmt. Gleichwohl sind hier Einschränkungen nicht zu übersehen: letztlich entscheidet der Marktleiter, welcher Mitarbeiter in den Genuss der formalisierten Weiterbildung kommt; gerade bei Teilzeitkräften erfolgt hier eine kritische Kosten-Nutzen-Abwägung.

Der *andere Punkt* ist eher symbolischer Natur, unterstreicht jedoch die Bedeutung, die dem individuellen Engagement in der Weiterbildung/beim Weiterlernen betrieblich zugemessen wird: Wer besonders häufig an Selbstlernprogrammen bzw. an den von der Zentrale veranstalteten Seminaren oder Praxistagen teilnimmt und diese erfolgreich abschließt, bekommt vom Unternehmen eine „Bildungsnadel“ verliehen. Wieweit darüber hinaus dieses Engagement sich auch finanziell auszahlt, war nicht zu klären. Da die entsprechenden Qualifizierungen aber relevant für die Besetzung der Bereichsleiter-Positionen sind, dürfte es eine indirekte Verbindung geben.

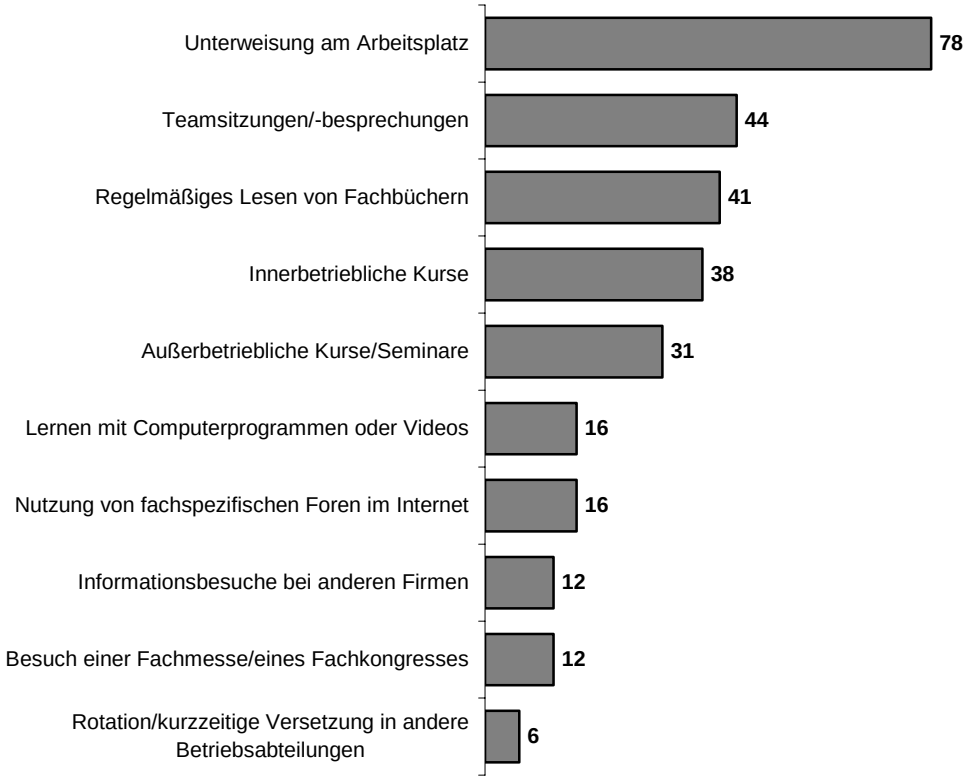
Angesichts der insbesondere bei I beobachtbaren Ausrichtung der Lernangebote überrascht es nicht, dass das dort befragte Verkaufspersonal in den letzten zwei Jahren die einzelnen Formen in doch stark unterschiedlichem Maße genutzt hat (vgl. Abb. 4.4):

Formen des formalisierten Lernens wurden nur von etwa einem Drittel der befragten Verkäufer genutzt; knapp ein Drittel (31%) nahm an außerbetrieblichen Kursen und

Seminaren teil, ein gutes Drittel (38%) an innerbetrieblichen Kursen. Angesichts des favorisierten „Multiplikatorenkonzepts“ erscheinen diese Quoten nicht einmal gering.

Unter den *Formen non-formalen Lernens*, die betrieblich organisiert und arbeitsplatznah bzw. –integriert stattfinden, spielt die Unterweisung am Arbeitsplatz eine prominente Rolle: 78% der Mitarbeiter geben an, diese Lerngelegenheit genutzt zu haben. Während „Rotation/kurzzeitige Versetzungen in andere Betriebsabteilungen“ als ein weiteres Angebot non formalen Lernens offenbar nur eine marginale Rolle gespielt hat – 6% erwähnen diese Nutzung –, hat offenbar eine große Minderheit von 44% an „Teamsitzungen/-besprechungen“ teilgenommen, in denen sie gelernt haben. Der hierfür betriebene Lehraufwand scheint sich jedoch in Grenzen gehalten zu haben: Jedenfalls wurde nur von 9% angegeben, dass der monatliche Zeitaufwand mehr als zwei Stunden betragen hätte, weitere 25% gaben einen Zeitaufwand an, der zwischen ein bis zwei Stunden lag.

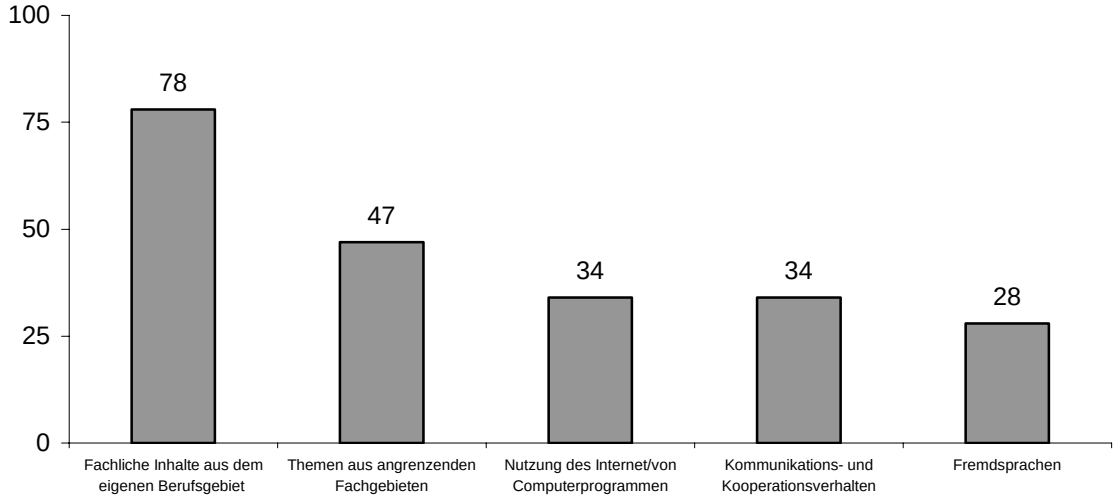
Abbildung 4.4: Nutzung formalisierter, non-formaler und informeller betrieblicher Lernangebote durch die Verkäufer in Betrieb I in den letzten zwei Jahren – Beschäftigtenbefragung (N=32)



Aus der Vielfalt betrieblich inszenierter *informeller Lernaktivitäten* hat offenbar in den letzten zwei Jahren vor der Befragung allein das regelmäßige Lesen von Fachliteratur eine größere Bedeutung gehabt; immerhin 41% der Verkäufer von I gaben an, auf diese Weise gelernt zu haben. Und in etwa die gleiche Quote gab einen monatlichen Zeitaufwand von mehr als einer Stunde an. Andere institutionalisierbare Angebote informellen Lernens haben nur für kleine Minderheiten eine Rolle gespielt: Jeweils 16% erwähnen das „Lernen mit Computerprogrammen und Videos“ sowie die „Nutzung von fachspezifischen Foren im Internet“, nochmals weniger, nämlich 12% haben nach ihren Angaben eine Fachmesse oder einen Fachkongress besucht bzw. einen „Informationsbesuch bei anderen Firmen“ durchgeführt (vgl. Abb. 4.4).

Die Befragungsdaten spiegeln die verschiedenen Schwerpunkte wieder, die der Betrieb im Bereich der organisierten Weiterbildung seiner Verkäufer gesetzt hat (vgl. Abb. 4.5):

Abbildung 4.5: Themen und Inhalte betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Verkäufer in Betrieb I, Angaben in % (N=32)



– Immerhin 78% der Verkäufer geben an, sich im Rahmen betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote mit fachlichen Inhalten aus dem eigenen Berufsgebiet beschäftigt zu haben, und immerhin noch fast die Hälfte (47%) benennt „Themen aus angrenzenden Fachgebieten“ als einen Komplex, mit dem sie sich in dieser Zeit auseinander gesetzt haben.

– Jeweils ein weiteres Drittel (34%) benennen sowohl „Nutzung des Internet/von Computerprogrammen“ als auch „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ als thematischen Gegenstand, mit dem sie sich in der betrieblichen Weiterbildung befasst haben.
– Schließlich hat sich nach eigenem Bekunden gut ein Viertel der Verkäufer des Betriebs I (28%) im Rahmen betrieblicher Weiterbildung mit einer Fremdsprache beschäftigt.

Zur Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses

Resümiert man die bisher präsentierten Befunde zur betrieblichen Kompetenzentwicklung, so zeigen sich – sieht man von der systematischer als früher betriebenen Einarbeitung und Begleitung neuer Mitarbeiter in beiden Betrieben und der im Fall K insgesamt stark ausgeprägten Bereitstellung von Lernmöglichkeiten einmal ab – weder in der Praxis der Rekrutierung, in den Konzepten der Ausbildung noch in den Konzepten organisierter Weiterbildung Anhaltspunkte dafür, wie die Betriebe den weiter vorne beschriebenen beträchtlichen Anstieg der Anforderungen in den fachübergreifenden Kompetenzen durch geeignete Maßnahmen haben unterstützen bzw. realisieren können. Zumindest auf den ersten Blick bleibt vor allem die organisierte Weiterbildung weitaus stärker von traditionellen Momenten und jener gewissen Restriktivität geprägt, die den Zugang des Verkaufspersonals zu beruflichen Lernmöglichkeiten schon in der Vergangenheit eher eingeschränkt hat. Dies gilt insbesondere für solche Lernangebote, die auf die Entwicklung der fachübergreifenden Kompetenzen zielen und deren Wahrnehmung ein beachtliches individuelles Lernengagement bzw. eine ausgeprägte Fähigkeit zu selbstorganisiertem Lernen voraussetzt – wie dies explizit im Betrieb K der Fall ist. Lässt sich im Fall des Verbrauchermarkts noch unterstellen, dass der Einsatz von Selbstlernprogrammen letztlich anschlussfähig ist an Kompetenzen, die im Bereich der Erstausbildung erworben werden, so fehlt im Fall des Warenhauses I beides – der Hinweis auf entsprechende Konzepte in der betrieblichen Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann wie auch auf daran angebundene Konzepte organisierten Weiterlernens. Die skizzierten Tendenzen im Bereich des betrieblich organisierten bzw. initiierten Weiterlernens ver-

weisen zwar auf eine Stärkung der non-formalen bzw. informellen Formen, eine wirkliche Neuausrichtung ist hier jedoch nicht zu erkennen.

Bleibt zu prüfen, wie es sich in puncto lernförderlicher Gestaltung der Arbeit verhält. Hier hatten wir für beide Betriebe auf Ansätze partieller Integration kreativer Aufgaben, vor allem aber auf den Abbau hierarchischer Kommunikationsformen hingewiesen. Dies scheinen keine unwichtigen Schritte auf dem Weg zu mehr Lernförderlichkeit gewesen zu sein: Tatsächlich fällt denn auch das Urteil der Verkäufer in Betrieb I[2], was die Lernförderlichkeit ihres Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses anbelangt, insgesamt durchaus positiv aus: Ein Viertel des befragten Verkaufspersonals aus dem Warenhaus attestieren ihrer Arbeit eine hohe und immerhin mehr als zwei Fünftel eine mittlere Lernförderlichkeit und heben sich damit sogar positiv vom Durchschnitt aller befragten Beschäftigten aus den Betrieben von Handel und Finanzdienstleistungen ab (vgl. Abb. 4.6). Dies heißt nicht, dass das Urteil in allen Dimensionen der Lernförderlichkeit gleich positiv ausfällt:

- Besonders positiv fällt im Betrieb I das Urteil über die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten aus: Immerhin die Hälfte der Befragten (50%) attestieren ihrer Arbeit ein in dieser Hinsicht hohes, ein weiteres gutes Viertel (28%) ein mittleres Niveau und liegen damit über dem Durchschnitt der Befragten aus Handel, Banken und Versicherungen.
- Bei den wahrgenommenen Partizipationschancen ergibt sich zwar ein deutlich durchwachseneres Bild. Gleichwohl fällen die Verkäufer des Warenhauses ein – gemessen am Durchschnitt des traditionellen Dienstleistungsbereichs – noch vergleichsweise positives Urteil: Immerhin 41% sehen hier ausgeprägte Teilhabechancen, fast die gleiche Anzahl siedelt diese Möglichkeiten auf niedrigem Niveau an.
- Schon eher problematisch erscheint das Votum über die Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung: Hier ist es nur noch ein knappes Drittel (31%), die ihre Aufgaben als vielfältig und abwechslungsreich und mit eigenen Verantwortlichkeiten ausgestattet beschreiben. Den größten Block bilden jene 44%, die eine geringe Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung konstatieren.

2 Für Betrieb K haben wir zwar keine harten Befragungsdaten vorliegen; nach dem Tenor der qualitativen Gespräche, die wir mit einzelnen Beschäftigten geführt haben, würde es uns sehr überraschen, wenn man dort zu grundsätzlich anderen Ergebnissen gekommen wäre.

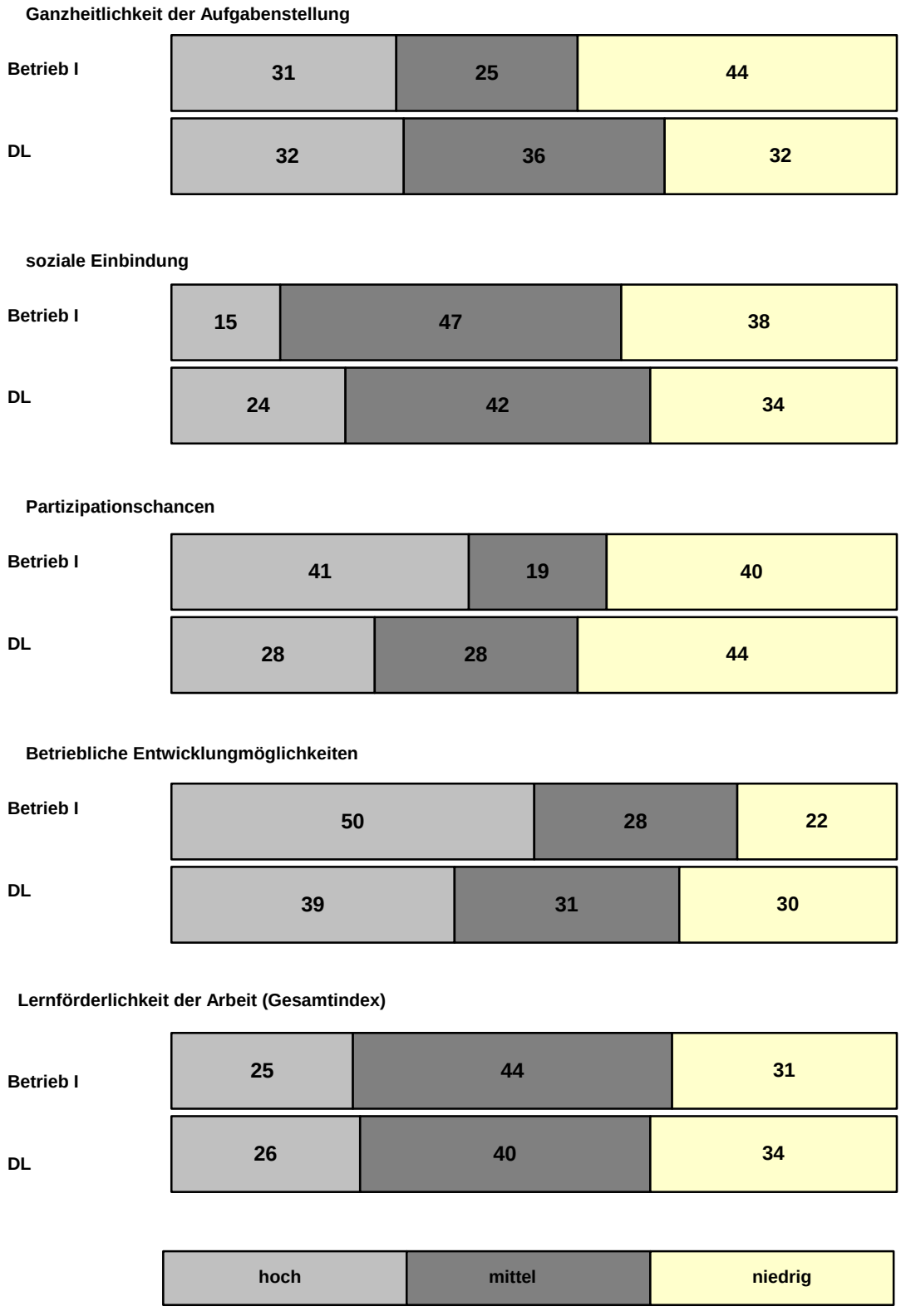
– Ebenfalls durchwachsen fällt im Betrieb I das Urteil über die Vielfältigkeit und Intensität der Kooperationsbeziehungen in der Arbeit aus. Nur 16% der Befragten geben eine hohe soziale Einbindung der Arbeit an; während immerhin 47% ein mittleres Niveau und weitere 38% ein niedriges Niveau der sozialen Einbindung wahrnehmen. Gleichwohl unterschieden sie sich in dieser Hinsicht kaum vom Gesamt der Beschäftigten aus Handel, Banken und Versicherungen (vgl. Abb. 4.6).

Inwieweit die hier vorgestellte Lernförderlichkeit der Arbeit genügend ausgeprägt ist, um die Neuausrichtung der Qualifikationsprofile zu unterstützen, ist nicht so einfach zu sagen. Die zuweilen von Vorgesetzten geübte Kritik an mangelnder Flexibilität und „Veränderungskompetenz“ ihrer Mitarbeiter setzt hier ein paar Fragezeichen.

Gleichwohl zeigt sich, dass die Lernförderlichkeit einen unmittelbaren Einfluss auf das wahrgenommene Anforderungsprofil der Arbeit hat. Dies betrifft weniger das Niveau des abgeforderten fachlichen Wissens; es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Niveau der abgeforderten kaufmännischen Fachkenntnisse und der Lernförderlichkeit der Arbeit. Anders verhält es sich im Bereich der fachübergreifenden Kompetenzen: Sowohl bei den sozial-kommunikativen als auch den reflexiven, methodischen Kompetenzen ist auf Basis multipler Regressionsanalysen ein eindeutiger und hochgradiger Zusammenhang mit der Lernförderlichkeit zu erkennen, der sich wie folgt beschreiben lässt:

– Je mehr die Verkäufer ihre Aufgabenstellung als ganzheitlich begreifen und ihrer Arbeit eine hohe Kooperationsintensität bescheinigen, umso stärker wähnen sie die sozial-kommunikativen Kompetenzen in der Arbeit abgerufen. Durch die beiden genannten Faktoren lässt sich etwa 36% der Intensitätsvarianz sozial-kommunikativer Anforderungen aufklären.
– Je höher vor allem die betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten und – nachgeordnet – sowohl die Kooperationsintensität der Arbeit als auch die zugestandenen Partizipationschancen eingeschätzt werden, umso stärker sehen die Verkäufer ihre Methoden- und Problemlösekompetenzen im Arbeitsalltag nachgefragt. Durch die genannten drei Faktoren der Lernförderlichkeit wird etwa 29% der Intensitätsvarianz methodischer Kompetenzen wie Abstraktions- und Selbstorganisationsfähigkeiten erklärt.

Abbildung 4.6: Bewertung der Lernförderlichkeit der Arbeit in Betrieb I (N=32) sowie in allen Betrieben mit „ traditionellen“ Dienstleistungen (N=240); Beschäftigtenbefragung; Angaben in %



Dieser Zusammenhang – der auf den ersten Blick tautologisch anmutet – ist alles andere als trivial, zeigt er doch, wie stark ein Mehr oder Weniger an empfundener Lernförderlichkeit darüber entscheidet, wie weit die neuen Anforderungsprofile mit ihrer Höhergewichtung sozial-kommunikativer und methodischer Kompetenzen ausgefüllt werden können. Zudem wird deutlich: Die vom Management zuweilen beklagten Probleme auf der Verhaltensebene dürften etwas damit zu tun haben, dass man auf der Organisationsebene der Arbeit bislang zu wenig in puncto Aufgabenzuschnitt und Kooperationsformen getan hat.

Woher aber rührt das – vor allem gegenüber Versicherungssachbearbeitern – trotzdem vergleichsweise hohe Maß an empfundener Lernförderlichkeit der Arbeit in ihren Dimensionen von Partizipation als auch von beruflichen Entwicklungsbedingungen im Betrieb?

Ein erster Erklärungsansatz liegt in der intendierten Entwicklung der Lernförderlichkeit der Verkaufsarbeit im Warenhaus: Selbst wenn die vollzogenen Reorganisationsmaßnahmen die bisherigen Strukturen hierarchischer Arbeitsteilung im Verkauf nicht außer Kraft setzen, so wird über die Etablierung des „Innovationsteams“, die Beteiligung der Mitarbeiter an der Personaleinsatzplanung wie auch die erwähnte, von der Geschäftsführung praktizierte „Politik der offenen Tür“ ein wichtiges Signal an die Belegschaft geschickt, dass die Zeiten eines hierarchisch definierten Kommunikations- und Kooperationsstils vorbei sind.

Eine zweite Erklärung liegt ebenfalls in der Entwicklung der Lernförderlichkeit, die bei I – im Unterschied zum Verbrauchermarkt K – ebenfalls nicht-intendiert ist: Unter der Hand scheinen sich im Warenhaus neue Kriterien für berufliches Weiterkommen durchzusetzen, die lernstimulierend wirken können. Aus der Befragung der Verkäufer nach den wichtigsten Punkten für betrieblichen Aufstieg ergibt sich nämlich der folgende Befund (vgl. Tab. 4.4):

– Ganz vorne bei den Aufstiegskriterien rangieren in der Wahrnehmung der befragten Mitarbeiter allesamt Aspekte, die den aktuellen Leistungsbeitrag und das Lernenga-

gement beschreiben: 56% nennen die „Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben“, 50% „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit“, und weitere 47% das Lern- und Weiterbildungsengagement als die wichtigsten Punkte.

– Deutlich seltener werden Aufstiegskriterien wie „Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen“ (38%), ein „gutes Verhältnis zu Vorgesetzten“ (31%), „Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft“ (28%) sowie „Berufserfahrung“ (25%) genannt. Ganz am Schluss rangiert die „Dauer der Betriebszugehörigkeit“, die nur von einem Sechstel (16%) als besonders wichtiger Punkt angeführt wird. Damit werden vor allem Kriterien, die auf vergangene Leistungen abheben bzw. Aspekte der Beziehungspflege und Betriebstreue beschreiben, als nachrangig eingestuft.

Tabelle 4.4: Wichtige Punkte für betrieblichen Aufstieg bzw. betriebliches Weiterkommen aus Sicher der Verkäufer in Betrieb I, Angaben in % (Mehrfachnennungen möglich, N=32)

	als wichtigsten Punkt genannt
Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben	56
Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit	50
Lern- und Weiterbildungsengagement	47
Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen	38
Gutes Verhältnis zu Vorgesetzen	31
Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft	28
Berufserfahrung	25
Dauer der Betriebszugehörigkeit	16

Man wird diese Befunde sicherlich nicht als Ausdruck der Ablösung eines auf Seniorität gegründeten Aufstiegsmusters ansehen dürfen. Dieses hat im Handel mit seinen traditionell stark an das Absolvieren formalisierter Fortbildungsgänge geknüpften Aufstiegswegen nie eine so große Rolle gespielt wie in der Industrie. Insofern verweist auch der geringe Anteil von Mitarbeitern, die Berufserfahrung als besonders wichtiges Kriterium für Aufstieg ansehen, wohl eher auf die weiter abnehmende Bedeutung von Erfahrungswissen im Bereich der Warenkunde, als dass sie eine wirklich neue Qualität der Entwertung von Berufserfahrung beschreibt. Dennoch spiegelt sich in den Befunden der Ansatz eines auch für den Verkauf durchaus neuen Karriereweges, der berufliche Ent-

wicklung weniger an en detail durchstrukturierte und in einem einzigen Curriculum definierte Fortbildungsgänge zu binden scheint.

Neue „Bedarfsorientierung in der betrieblichen Weiterbildung“?

Bei den hier betrachteten Vertriebstypen hat es – soweit es den Zugang von Verkaufspersonal zu formalisierter Weiterbildung betraf – in der Vergangenheit schon immer eine gewisse Bedarfsorientierung gegeben. Soweit es nicht um Herstellerschulungen ging, zu denen auch „normale“ Verkäufer geschickt wurden, kamen für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Vergangenheit nach den von uns geführten Expertengesprächen nur Mitarbeiter in Betracht, die von ihren Vorgesetzten für eine neue Position (z.B. zum Erstverkäufer) vorgeschlagen wurden und zur Stammbelegschaft zählten, d.h. in der Regel in Vollzeit und unbefristet beschäftigt waren. An dieser grundlegenden Ausrichtung der Weiterbildungspraxis, die gerade mit Blick auf Teilzeit- und geringfügig Beschäftigte das Verhältnis von Aufwand und (unsicherem) langfristigen Ertrag in den Vordergrund rückt, hat man in beiden Betrieben Modifikationen vorgenommen:

– Im Verbrauchermarkt K bleiben zwar die stundenweise Beschäftigten in der Regel außen vor, wenn es um die Teilnahme an aushäusigen, von der Konzernzentrale veranstalteten Weiterbildungsmaßnahmen geht. Ansonsten aber steht sowohl den Vollzeit- wie den Teilzeitkräften der Zugang zu diesen Maßnahmen prinzipiell offen und wird vom Konzern nicht erkennbar limitiert. Restriktionen entstehen hier vor allem aus der Vereinbarkeit von Weiterbildungsterminen, Präsenzproblemen vor Ort in der Filiale und dem Quantum schon absolvierter Weiterbildung: In den Mitarbeiter-Interviews fiel immer mal wieder der Hinweis, „ich würde gerne noch mehr machen, aber ich war dieses Jahr schon mehrmals weg“.
– Was die außerhalb des Hauses (beispielsweise in der Konzernzentrale) durchgeführten Seminare anbelangt, so können im Warenhaus I nur noch Mitarbeiter vorgeschlagen werden, die schon mindestens ein bis zwei Jahre dort beschäftigt sind. Die entsprechenden Maßnahmen der Aufstiegsfortbildung werden jedoch nur bewilligt, wenn in absehbarer Zeit entsprechende Positionen im eigenen Haus neu besetzt werden müssen. Zu den innerbetrieblichen Maßnahmen hingegen wurden die Zu-

gänge erleichtert; an diesen können nunmehr auch Teilzeitkräfte und geringfügig Beschäftigte teilnehmen (wobei sich die Veranstaltungstermine allerdings nicht nach den geringfügig Beschäftigten richten).

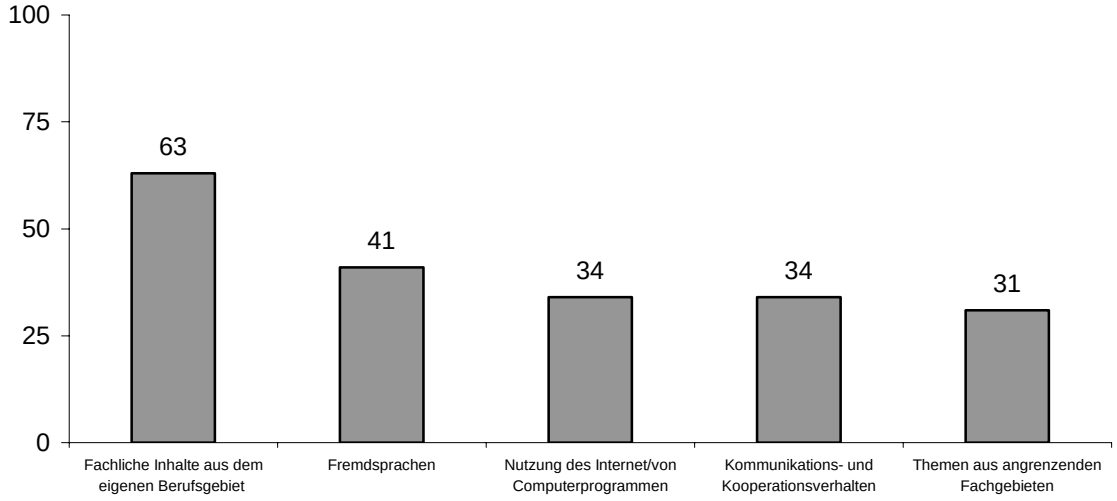
Es lässt sich nicht leicht entscheiden, ob damit für die Verkäufer von I insgesamt eher neue und größere Hürden für die Teilnahme an Weiterbildung aufgebaut werden, die sie allenfalls ansatzweise über ein erhebliches Maß an eigener Initiative und durch Einschränkungen ihrer sonstigen Ansprüche an Arbeit und Privatleben überwinden können. Doch scheint die aktuelle Praxis betrieblicher Weiterbildungsplanung im Warenhaus den Mitarbeitern einiges abzuverlangen. Dies wird in Urteilen über die Unterstützung, die ihnen im Bereich der betrieblichen Weiterbildung zuteil oder vorenthalten wird, deutlich: Immerhin drei Viertel (75%) der Mitarbeiter sind der Ansicht, dass sie sich in erster Linie selbst um berufliche Qualifizierung kümmern, und weitere 72% meinen, dass die Hinweise auf Qualifizierungsbedarf in der Regel von den Mitarbeitern kommen. Mithin sieht eine große Mehrheit die Verantwortung für die Weiterbildungsplanung an die Mitarbeiter delegiert – selbst wenn fast die Hälfte (44%) einräumt, dass die (konkrete) Planung der Qualifizierung gemeinsam durch Management und Mitarbeiter erfolgt. Zumindest eine Beteiligung an der Finanzierung der Weiterbildung scheint in diesem Fall nicht selbstverständlich; nur 20% der Befragten vertreten diese Ansicht. Ebenfalls nur eine – wenngleich starke – Minderheit von 48% sieht sich der betrieblichen Erwartung ausgesetzt, in der Freizeit zu lernen und sich weiterzubilden.

Ob sich in diesem Urteil über die betriebliche Unterstützung in der Weiterbildung ein handfester Konflikt manifestiert, ist nicht leicht zu beantworten. Für diese Annahme spricht, dass unter den benannten Lernhindernissen die Vereinbarkeit von Weiterbildung und Privatleben die zentrale Rolle spielt: Immerhin 74% der Verkäufer von I geben als Lernhindernis „meine private Situation lässt mir wenig Möglichkeiten“ an. Nicht ganz so viele, aber immerhin noch mit 52% die Mehrheit, monieren, dass ihnen ihre Arbeit kaum Zeit für eigene Lernaktivitäten lässt. Fehlende Unterstützung durch die Firma (42%) bzw. durch Vorgesetzte (32%), die Lage von Lernveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit (38%) oder das Fehlen passender betrieblicher Weiterbildungsangebote (46%) werden schon seltener genannt.

Kontrastiert man die Befunde zur Wahrnehmung betrieblichen Erwartung an Lernen in der Freizeit einerseits und zur Rolle des Lernhindernisses „private Situation“ andererseits, dann deutet sich hier in der Tat eine Überforderung der Verkaufsmitarbeiter durch die und handfeste Kritik an der ihnen zugewiesene Rolle an. Zumindest aber lässt sich sagen, dass sie in der Art und Weise, wie betriebliche Weiterbildung organisiert wird, Verbesserungspotential sehen.

In diese Richtung deutet auch der Umstand, dass fast drei Viertel (72%) der Befragten für die nähere Zukunft Lernwünsche anmelden. Ganz vorne bei den Lernwünschen rangieren „fachliche Inhalte aus dem eigenen Berufsgebiet“, die von 63% angegeben werden. Weitere 41% nennen „Fremdsprachen“ als gewünschtes Thema und jeweils etwa ein Drittel die „Nutzung des Internet/von Computerprogrammen“, „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ sowie „Themen aus angrenzenden Fachgebieten“ (vgl. Abb.7). Insgesamt spiegeln diese Lernwünsche damit wesentliche Momente des aktuellen Anforderungsprofils bzw. dessen Veränderungsdynamik wieder.

Abbildung 4.7: Lerninteressen bzw. Lernwünsche von Verkäufern in Betrieb I, Angaben in % (N=32)



Die Bedeutung der Lernförderlichkeit für die Wahrnehmung der Arbeit im Verkauf

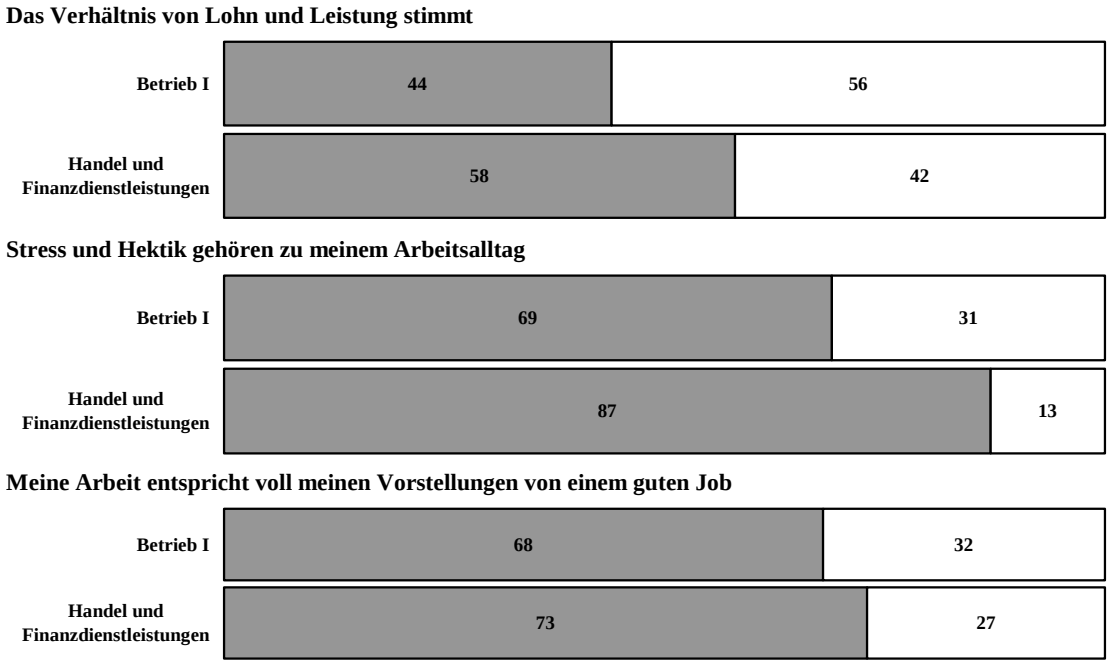
Die Entwicklung von Verkaufstätigkeiten im Handel erfreute sich in der sozialwissenschaftlichen Forschung noch nie einer besonders großen Wertschätzung. Dies liegt ver-

mutlich nicht nur an der durch große Teile der Forschung für die Vergangenheit konstatierten Dequalifizierungstendenzen, sondern auch daran, dass Verkaufstätigkeiten gemeinhin mit großer Stressbelastung und einem im Verhältnis zu anderen Tätigkeitsfeldern niedrigen Einkommensniveau gleich gesetzt wurden – mit all ihren wenig kompetenzförderlichen, d.h. negativen Folgen auf die Lern- und Weiterbildungsmotivation der dort Beschäftigten.

Vor diesem Hintergrund stoßen wir auf einen außerordentlich erklärungsbedürftigen Befund, der die Wahrnehmung der Arbeit betrifft. Dies gilt weniger für die Wahrnehmung der Arbeitsbedingungen: Unsere Beschäftigtenbefragung im Unternehmen I zeigt zunächst sowohl hinsichtlich der Lohn/Leistungsgerechtigkeit (Verhältnis von Lohn und Leistung) als auch bei den Leistungsbedingungen (Stress und Hektik) ein – für Verkaufstätigkeiten erwartbares – durchwachsenes bis negatives Bild (vgl. Abb. 4.8):

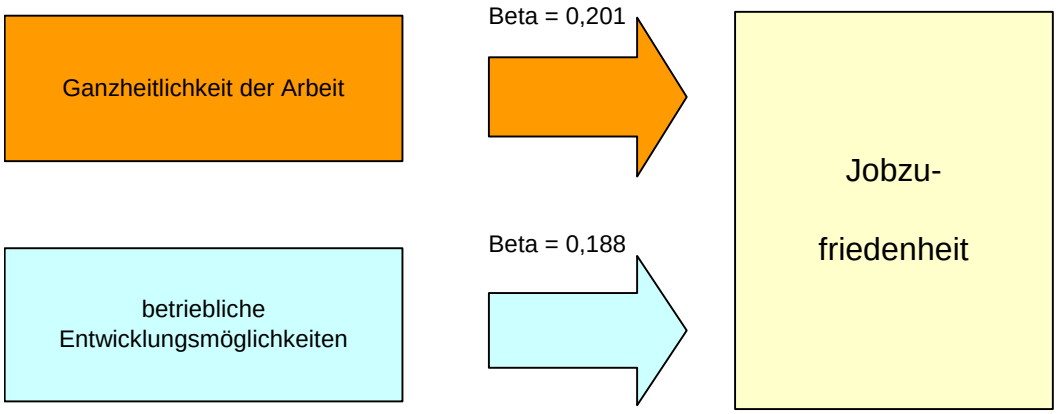
Nach Ansicht von fast 70% der befragten Verkäufer bestimmen Stress und Hektik ihren Arbeitsalltag, und nur für weniger als die Hälfte (44%) stimmt das Verhältnis von Lohn und Leistung. Damit unterscheidet sich ihre Wahrnehmung in diesen Punkten zwar durchaus von der aller befragten Beschäftigten aus Betrieben des „traditionellen“ Dienstleistungssektors (zu denen neben dem Handel auch Banken und Versicherungen gehören), hebt sich – bei aller darin enthaltenen Kritik – negativ jedoch nur in der Frage des gerechten Lohns von diesen ab, während bei den Leistungsbedingungen deutlich mehr Befragte als im gesamt von Handel und Finanzdienstleistungen ein positives Urteil fällen. Schon dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund einer in anderen Studien zum Handel immer wieder betonten Stressbelastung erstaunlich. Noch überraschender sind jedoch die Aussagen zum Verhältnis der Ansprüche an Arbeit und der erfahrenen Arbeitswirklichkeit. Immerhin über zwei Drittel der Beschäftigten des Betriebs I sind der Auffassung, dass ihre Arbeit „voll ihren Vorstellungen von einem guten Job entspricht“. Diese Quote liegt nur geringfügig unter der, die wir für die befragten Beschäftigten aller Betriebe des „traditionellen“ Dienstleistungssektors (d.h. einschließlich der Bank- und Versicherungsangestellten) ermittelt haben (vgl. Abb. 4.8).

Abbildung 4.8: Bewertung der Arbeitssituation in Betrieb I (N=32) sowie in allen Betrieben aus Handel und Finanzdienstleistungen (N=240), Beschäftigtenbefragung, Angaben in %



Worauf ist dieses positive Gesamturteil, das so gar nicht auf Arbeit im Handel zu passen scheint, zurückzuführen? Zu Klärung dieser Frage haben wir eine Regressionsanalyse mit den möglichen Faktoren, die Einfluss auf die Jobzufriedenheit nehmen könnten, durchgeführt. Dazu zählen ausbildungs- und erwerbsbiografische Daten ebenso wie leistungs- und lernrelevante Merkmale des gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnisses. Aus der Analyse lässt sich erkennen, dass weder Ausbildungsabschlüsse noch ein Mehr oder Minder an Stressbelastung, noch die Frage eines gerechten Lohns einen größeren Einfluss auf die Jobzufriedenheit der Verkäufer in Betrieb I haben. Unter allen betrachteten Faktoren schälen sich mit der Ganzheitlichkeit der Arbeit wie den betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten vielmehr zwei Aspekte als wesentlich heraus, die beide der lernförderlichen Gestaltung des Arbeitsverhältnisses zuzurechnen sind. Diese beiden Faktoren entscheiden zu fast gleichen Teilen (Beta= 0,201 bzw. 0,188) und in erheblichem Maße (aufgeklärte Varianz: fast 48%) über die Jobzufriedenheit. Andere Faktoren spielen keine nennenswerte Rolle (vgl. Abb. 4.9).

Abbildung 4. 9: Wesentliche Einflussfaktoren auf die Jobzufriedenheit nach Faktorgewicht (Ergebnisse einer Regressionsanalyse) – Beschäftigte Betrieb I



R^2=0,478

Erinnern wir uns: in beiden Dimensionen der Lernförderlichkeit gaben jeweils knapp drei Fünftel (59%) der im Warenhaus befragten Verkäufer ein positives Urteil ab; wendet man dies auf die dort betriebenen Ansätze der Gestaltung von Lernförderlichkeit, die sich vor allem auf den betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsstil richten, so zeigt sich, dass man in dieser Hinsicht durchaus erfolgreich war (über 90% gaben eine hohe Intensität der sozialen Einbindung an), gleichwohl sowohl im Bereich der betrieblichen Entwicklungsmöglichkeiten als auch der Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung weiterhin Gestaltungsbedarf bestehen bleibt. Zumindest in diesem Fallbeispiel dürfte eine größere Durchlässigkeit in der Aufgabenwahrnehmung, über die die Strukturen der internen hierarchischen Arbeitsteilung nachhaltig aufgebrochen werden, sowie eine ebenfalls größere Durchlässigkeit in den Zugängen zur formalisierten Weiterbildung als offenes Problem auf der Tagesordnung stehen.

4.5. Kompetenzentwicklung in Warenhaus und Verbrauchermarkt mit gehobenem Sortiment und Beratungsanspruch (Fazit)

Während zumindest in manchen Bereichen der Industrie die betriebliche Reorganisationsdynamik zu einer Betonung der fachlichen Kompetenzbasis und einer gleichzeiti-

gen Neugewichtung einzelner Aspekte in der Struktur fachübergreifender Kompetenzen geführt hat, zeigen unsere Befunde für das Verkaufspersonal aus dem Warenhaus I (mit Einschränkungen auch für das aus dem Verbrauchermarkt K) ein anderes Bild: Auf der fachlichen Seite lässt sich eher von einer Kontinuität des Niveaus reden, auf dem Verkäufer warenkundliche Kenntnisse benötigen (bei allerdings höherer Varianz warenkundlicher Wissensbestände). Die Veränderungen in den Tätigkeits- und Anforderungsprofilen betreffen in eingeschränktem Maße die Fähigkeiten eines arbeits- und lernbezogenen Selbstmanagements, vor allem aber die Kenntnisse betrieblicher Abläufe und die sozial-kommunikativen Fähigkeiten.

Die Ursachen hierfür liegen vor allem in der stärkeren Ausrichtung der Personaleinsatzstrategien an Kundenfrequenzen sowie in Kundenbindungsstrategien, bei dem ein gezieltes „trading up“ im Sortiment mit einem erhöhten Beratungs- und Informationsangebot verbunden wird. Beide Strategien zusammen genommen machen ein nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ flexibleres Qualifikationskonzept und ein in größerer Breite des Personals fachlich wie sozial kompetentes Auftreten erforderlich, selbst wenn über die interne Verkäufer-Hierarchie Anforderungsspitzen aufgefangen werden können. Verstärkend in dieser Richtung wirken zumindest im Fall des Verbrauchermarkts die Reduzierung der verkaufsinternen Arbeitsteilung zwischen reinen Kassier- und anspruchsvolleren Bedien- bzw. Beratungstätigkeiten.

Dieser Entwicklungsdynamik wird in beiden Fällen zum einen dadurch Rechnung getragen, dass man im Verkauf sukzessive eine Belegschaftsstruktur aufbaut, in der der Anteil einschlägig, vorzugsweise im eigenen Haus ausgebildeter qualifizierter Kräfte (Einzelhandelskaufleute) steigt. Diese Strategie ist besonders ausgeprägt im Verbrauchermarkt K zu beobachten, findet sich als Tendenz aber auch im Warenhaus I wieder. Zum anderen versucht man diesem Trend durch eine Neuausrichtung betrieblich organisierten Weiterlernens wie auch durch eine stärker lernförderliche Gestaltung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses zu entsprechen. Ein wesentlicher Ansatz hierfür ist eine stärkere Akzentuierung non-formaler und informeller Formen des Lernens (betriebliche Unterweisung, Bereitstellung von Medien für selbst organisiertes Lernen), die zumindest teilweise auch schon in der Vergangenheit eine größere Rolle gespielt haben, nun aber in größerer Intensität verfolgt werden; hierfür stehen sowohl die Phasen sys-

tematischer Einarbeitung neuer Mitarbeiter als auch in den Arbeitsalltag immer wieder eingestreute Lernsequenzen. Die neu gesetzten Akzente freilich schließen nicht aus, dass man gerade bei der fachlichen Qualifizierung – möglicherweise stärker als früher – darauf setzt, dass sich die Mitarbeiter selbständig über warenkundliche Themen informieren. Während das Warenhaus-Management sich in dieser Hinsicht weitgehend ungeprüft darauf verlässt, dass das früher konstatierte Eigeninteresse der Mitarbeiter greift, bietet das Unternehmen K hierfür nicht nur Unterstützung an (Lernalben bzw. -karten für bestimmte Themen), sondern bietet auch – nicht nur symbolische – Anreize dafür, sich diesen Themen zustellen; das Absolvieren bestimmter „Lehrgänge“ kann mit Tests abgeschlossen werden, das Weiterbildungsengagement wird über eine „Ehrennadel“ prämiert und dient als ein wichtiges Zulassungskriterium zu anderen betrieblichen Lernangeboten.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Lernformen, Inhalten und vom Management angesprochenen Kompetenzproblemen, so zeigt sich, dass der Trend im betrieblich organisierten Weiterlernen in erster Linie auf die Bearbeitung von Verhaltenskomponenten im Umgang mit Kunden und Kollegen zielt: Gerade bei den dominierenden non-formalen Lernformen in Gestalt von Unterweisungen oder abteilungsspezifischen Veranstaltungen fällt auf, dass es dort vordergründig um fachliche Themen geht, diese Veranstaltungen aber vor allem Begeisterung für ein Sortiment oder aber ein Gefühl für den richtigen Stil in der Kundenansprache und im Umgang mit Kunden vermitteln sollen. Sicherlich wird über die den Mitarbeitern angebotenen Maßnahmen auch einiges an warenkundlichem Wissen transportiert; hier jedoch setzt man in der Breite auf das Lerninteresse der Mitarbeiter und darauf, dass sich diese das Wissen – überwiegend (Warenhaus) oder teilweise (Verbrauchermarkt) in der Freizeit – selbständig aneignen: durch Lesen von Fachzeitschriften (Warenhaus) oder die portionierte Auseinandersetzung mit betrieblich bereitgestellten Lernprogrammen (Verbrauchermarkt).

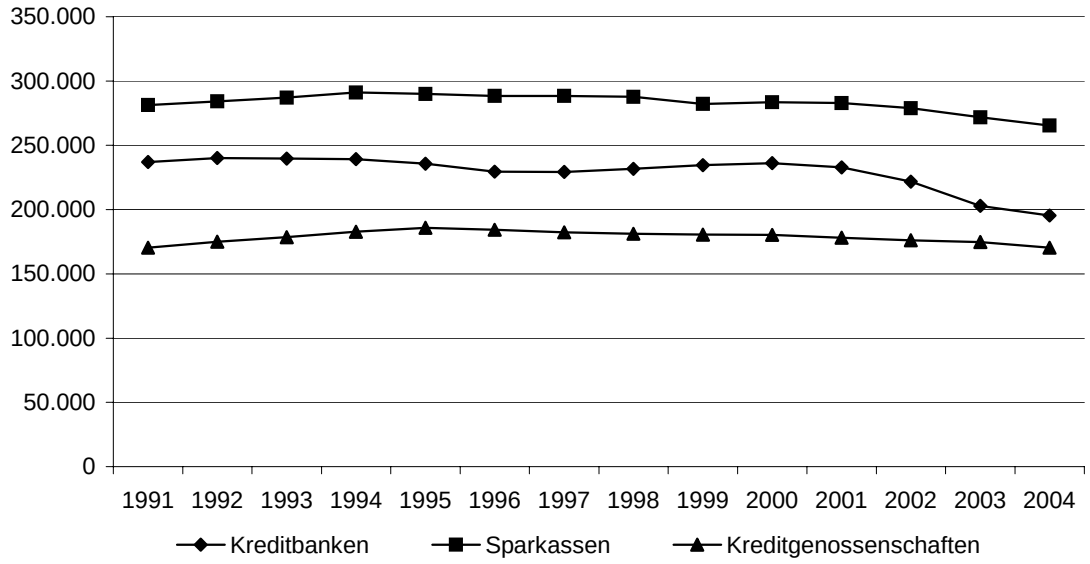
Beide Betriebe – und dies ist, wenn man den einschlägigen Untersuchungen Glauben schenken mag, für den Verkauf im Einzelhandel eher untypisch – setzen aktuell auf den Ausbau eines Stamms einschlägig qualifizierter Fachkräfte. Die Grenzen dieser Strategie liegen möglicherweise in einer fehlenden Lernförderlichkeit der Arbeit, insbesondere in ihren inhaltlichen (Aufgabenstellung) und sozial-kommunikativen Dimensionen.

III.5. Kundenberatung bei Banken und Sparkassen

5.1. Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen im deutschen Bankenmarkt

Der deutsche Bankenmarkt war hinsichtlich der Geschäftsentwicklung in den 90er Jahren ein Wachstumsmarkt: das Bilanzvolumen stieg zwischen 1990 und 2002 kontinuierlich von 2,39 Bio. € auf 7,11 Bio. €, also um knapp das Dreifache (Fröhlich/Huffschmid 2004: 24). Die Beschäftigungsentwicklung hielt mit diesem wirtschaftlichen Wachstum bei weitem nicht mit, die Gesamtbeschäftigtenzahl im Kreditgewerbe sank zwischen 1991 und 2004 vielmehr um etwa 42.000 Beschäftigte. Der Schwerpunkt des Stellenabbaus liegt bei den Kreditbanken, aber auch bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken wurde vor allem seit der Jahrtausendwende spürbar Personal abgebaut (vgl. Abb. 5.1).

*Abbildung 5.1: Beschäftigungsentwicklung im deutschen Bankensektor nach Bankengruppen, 1991 bis 2004**

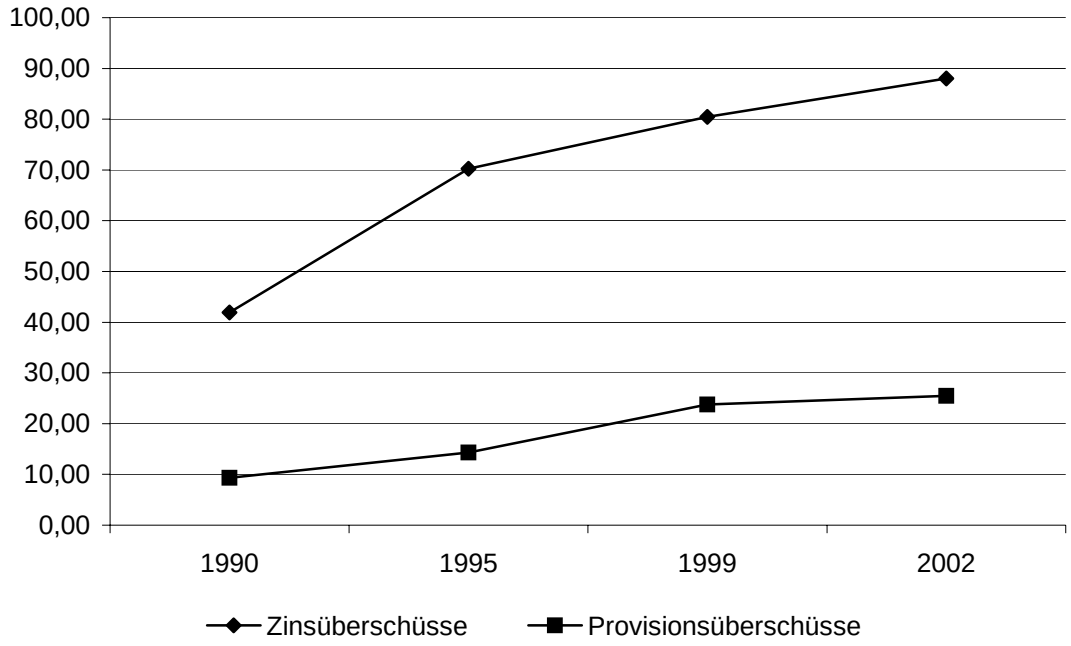


* Ohne Landesbanken
Quelle: Bundesverband Deutscher Banken 2005

Unternehmens- und Verbandsvertreter begründen den aktuellen Stellenabbau vornehmlich mit der Notwendigkeit, den hiesigen Bankenmarkt angesichts einer von ihnen konstatierten *Kosten- und Ertragskrise* zu konsolidieren und grundlegend zu restrukturie-

ren. Als Beleg für diese zweifache Krise wird auf eine sich trotz deutlich steigender Geschäftsvolumina in den letzten Jahren verschlechternde Relation von Kosten und Erträgen verwiesen. Zutreffend ist, dass sich diese sogenannte Cost-/Income-Ratio zwischen Mitte der 90er Jahre und Anfang des neuen Jahrtausends kontinuierlich erhöht, d.h. verschlechtert hat. Die Ursache für die Verschlechterung des Kosten-Ertrags-Verhältnisses ist aber nicht in einer schlechten Ertragsentwicklung im operativen Geschäft[1] hiesiger Banken zu suchen. Sieht man sich die Entwicklung in den vergangenen Jahren an, so zeigt sich bei den beiden hauptsächlichen Ertragsquellen, den Zins- und Provisionsüberschüssen, eine deutliche Zunahme (vgl. Abb. 5.2):

Abbildung 5.2: Entwicklung der Zins- und Provisionsüberschüsse von Kreditbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken 1990 bis 2002; in Mrd. €



Quelle: Deutsche Bundesbank, Monatsberichte; zitiert nach Fröhlich/Huffschmid 2004: 35 ff.

Die Ursachen für das sich im Verlauf der 90er und zu Beginn der 2000er Jahre verschlechternde Verhältnis zwischen Erträgen und Aufwendungen liegen weniger in sinkenden Erträgen, als vielmehr in steigenden Sach- und Verwaltungskosten begründet.

1 Erträge im operativen Geschäft werden hauptsächlich – im Jahr 2002 zu 75% – durch Zinsüberschüsse, zu 25% durch Provisionsüberschüsse sowie in geringem Maße durch das Handelsergebnis (3%) erwirtschaftet. *Zinsüberschüsse* lassen sich aus dem Kreditgeschäft erzielen, *Provisionsüberschüsse* etwa aus der Fusionsberatung, der Vorbereitung und Begleitung von Börsengängen oder der Vermögensverwaltung, *Handelsüberschüsse* aus dem Verkauf von Wertpapieren (sog. Eigenhandel).

Zwar werden von Verbandsvertreter vor allem die Personalkosten – in Verbindung mit einer zu hohen Filialdichte – für die steigenden Kosten verantwortlich gemacht (Arbeitgeberverband 2002). Doch sank der Anteil der Personalaufwendungen am operativen Ergebnis faktisch mehr oder weniger kontinuierlich von 43,8% im Jahr 1990 auf 36,8% im Jahr 2002. Demgegenüber hat sich der Anteil der Sach- und Verwaltungskosten am operativen Ergebnis in dieser Zeit von 26,4% auf 32,5% erhöht (Fröhlich/Huffschmid 2004: 109). Bei den Sachkosten schlagen zum einen die in den letzten Jahren von den Banken vorgenommenen Milliardeninvestitionen in die informationstechnologische Infrastruktur (vgl. Gilbert 2001) zu Buche. Für die Sparkassen wird gegenwärtig davon ausgegangen, dass etwa 20% der gesamten Aufwendungen auf IT-Kosten entfallen (Handelsblatt vom 15.04.2005: 26). Zum anderen haben die Banken umfangreiche Abschreibungen (die zu den Sachkosten gezählt werden) und Wertberichtigungen vornehmen müssen (Huffschmid 2004; Bankenverband 2005), die auf die Gewinne gedrückt haben.

Wenn auch die Ertragslage cum grano salis so schlecht nicht ist, haben sich die Markt- und Wettbewerbsbedingen der Banken und Sparkassen in den letzten zehn Jahren doch spürbar verändert und den Wettbewerb verschärft:

(1) Neue Konkurrenten: Sogenannte „near-“ und „non-banks“ (Kreditkartengesellschaften, Versandhandel, Automobilfirmen) sowie Direktbanken – die freilich mittlerweile selbst in wirtschaftlichen Schwierigkeiten stecken (vgl. SZ vom 6.2.2003: 19)[2] – drängen auf den Bankenmarkt (D'Alessio 2003) und drücken im „Retail-Banking“, das traditionell vor allem über das Filialnetz hiesiger Banken betrieben wurde, auf die Margen. Auch im Anlagegeschäft und bei Konsumentenkrediten und Finanzierungsgeschäften, etwa für Automobile, sind den etablierten Banken hier neue Konkurrenten erwachsen.

2 „Das Geschäftsmodell der Online-Institute basierte auf der Idee, Bankgeschäfte schneller, bequemer und vor allem günstiger als die oft schwerfälligen Traditionshäuser anzubieten. (...) Im Zuge von Baisse und Konjunkturflaute wird vom Online-Banking nun vermutlich nur eines übrig bleiben: Der Vertriebskanal Internet, den inzwischen von der Sparkasse bis zur Deutschen Bank mittlerweile praktisch alle Geldhäuser nutzen.“ (Boehringer, in: SZ vom 6.2.2003, S. 19)

(2) Verschiebung bei der Vermögensbildung: Die Formen der Vermögensbildung der privaten Haushalte haben sich eher zu Ungunsten der Banken bzw. in einer Weise verändert, die die Kapitalbeschaffung für die Institute verteuert. Der Anteil des Geldvermögens der privaten Haushalte, das – in welcher Form auch immer – bei Banken platziert ist, sank von 1990 bis 2001 von 45 auf 34% (D'Alessio 2003; GDV 2004). Auch wenn dieser Anteil seitdem wieder leicht auf 35,7% gestiegen ist, bedeutet dies, dass sich die Banken – dies gilt vor allem für die Kreditbanken – nicht wie bisher über für sie billige (Sicht-)Einlagen, sondern verstärkt über den internationalen Geld- oder Kapitalmarkt refinanzieren müssen, was die Refinanzierungskosten steigen lässt.

(3) Nachlassende Kundenbindung: Privatkunden (auch die „Standardkunden") zeigen heute eine erhöhte Kostensensibilität (Gebühren, Zinsen etc.) und wählen ihr Geldinstitut entsprechend aus, wozu auch die durch das Internet gestiegene Markttransparenz beiträgt (Gilbert 2001: 212). Bankkunden sind heute schneller bereit, die Bank zu wechseln oder Mehrfachbankverbindungen einzugehen.

(4) Fusion und Konzentration: Eine weitere Ursache und gleichzeitig eine Folge des gestiegenen Wettbewerbsdrucks ist ein seit Beginn der 90er Jahre stattfindender beschleunigter Fusions- und Konzentrationsprozess. In Deutschland äußert er sich in einer deutlichen Reduzierung der Zahl der Kreditinstitute: binnen fünf Jahren hat sich deren Zahl von 3.675 (1996) auf 2.696 (2001) Institute reduziert, vornehmlich durch Fusionen bzw. Zusammenschlüsse auf regionaler Ebene. Dies gilt vor allem für die Kreditgenossenschaften (-35%) und Sparkassen (-11%). Auch wenn der Rückgang bei den Sparkassen vergleichsweise moderat ausfiel, beschleunigt sich auch hier der Trend zur „Konsolidierung" durch Fusionen: allein zwischen 2002 und 2003 reduzierte sich die Zahl der Institute um knapp 8% (BaFin 2004). Der Fusionsdynamik korrespondiert die Schließung von Geschäftsstellen: Deren Zahl ist in den Jahren 1995 bis 2002 um etwa ein Fünftel von 48.224 auf 38.201 (ohne Postbankfilialen) gesunken (vgl. Fröhlich/Huffschmid 2004: 24). Besonders stark haben die Kreditbanken ihr Filialnetz ausgedünnt – allein zwischen 1999 und 2001 um ein Viertel (BaFin 2004).

(5) Renaissance des Retail-Banking? Während die Geschäftsmodelle und Marktstrategien der Sparkassen und Genossenschaftsbanken mit ihrer Fokussierung auf das (klassische) „Retail-Banking“ noch vor ein paar Jahren als nicht mehr zukunftsfähig bezeichnet wurden, mehren sich die Anzeichen dafür, dass heute auch die großen Geschäftsbanken ihre Geschäftsmodelle wieder verändern und diesen Markt als strategisch zentralen Markt „wiederentdecken“. Bei der Dresdner Bank (forciert durch die Übernahme durch die Allianz) wird erstmals ein „Retail Banker“ neuer Vorstandsvorsitzender, bei der Deutschen Bank wurde die in den späten 1990ern vollzogene Ausgliederung des Massengeschäfts (Bank24) wieder zurückgenommen und der Einfluss des für das Retailgeschäft zuständigen Vorstandsmitglieds deutlich gestärkt. Alle privaten Geschäftbanken hierzulande erklären in öffentlichen Verlautbarungen und in Werbekampagnen den „Massenkunden“ wieder zu ihrem „wichtigsten Kunden“. Jenseits der Rhetorik stehen hinter dieser strategischen Neuorientierung handfeste wirtschaftliche Probleme der Institute seit der Jahrhundertwende. Wesentlicher Auslöser ist das Platzen der „New-Eonomy-Blase“, die den Großbanken Milliardenverluste beschert und ihrem Bestreben, sich im Feld des Investment- und Corporate-Banking als Finanzakteure von internationalem Format zu etablieren, einen gehörigen Dämpfer versetzt und einige zu Übernahmekandidaten gemacht hat. Gleichzeitig haben Konkurrenten wie die Citi-Bank und die Postbank im angeblichen „Brot-und-Butter“-Segment des Retailbanking durchaus ansehnliche Gewinne erzielen können. Und auch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die im internationalen Wertpapier-, und Corporate Banking-„Spiel“ der Großbanken nicht mitspielen konnten, sehen sich – zumindest im Rückblick – in ihrer Geschäftspolitik bestätigt (Hoppenstedt 2004)[3]. Inwieweit die geschäftspolitische Re-Orientierung der Großbanken auf den „Normalkunden“ mehr ist als nur ein vorübergehendes Phänomen, lässt sich schwer einschätzen. Und was die Sparkassen

3 So eröffnete etwa der Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV), Hoppenstedt, seine Rede anlässlich der „Handelsblatt-Jahrestagung ‚Banken im Umbruch‘“ am 8.9.2004 ziemlich süffisant mit den Worten: „Zum neunten Mal treffen wir uns zur Tagung ‚Banken im Umbruch‘. Neun Mal Umbruch – das haben in diesen Jahren der Kreditwirtschaft nur wenige geschafft. Ich muss gestehen: Die Sparkassen Finanzgruppe gehört nicht dazu. (...) Allerdings war ich schon in den letzten Jahren ziemlich sicher, *dass eines Tages das Retailgeschäft wieder als neue Strategie entdeckt und hier vorgetragen werden würde. Ich werde also so tun, als wären auch wir erst in diesem Jahr darauf gestoßen, dass dies ein gutes Geschäftsmodell wäre. An Sie habe ich die Bitte: Tun Sie einfach so, als würden Sie das alles zum ersten Mal hören*.“ (ebd.: 2; Hervorhebung d. V.).

(und Genossenschaftsbanken) angeht, so mögen sie mit ihrem Geschäftsmodell zwar ‚immer schon alles richtig gemacht' haben, allerdings ist zu beachten, dass sich in den vergangenen Jahren die Formen der Marktbearbeitung (auch) dieser Institute ebenso grundlegend gewandelt haben, wie die Organisationsstrukturen und betrieblichen Abläufe.

5.2. Restrukturierung des Bankvertriebs und neue Formen der Marktbearbeitung: Befunde aus vier Intensivfallstudien

Die vier Banken in unserer Untersuchung sind – wenn auch in unterschiedlichem Maße – von den aufgezeigten Veränderungen des Wettbewerbs, der Marktstruktur usw. betroffen bzw. sind selbst Protagonisten dieses Veränderungsprozesses. Fortgesetzte Fusionsanstrengungen und Konzentrationsprozesse, Geschäftstellenschließungen und Personalabbau sind die äußerlich sichtbarsten Zeichen tiefgreifender Veränderungsprozess auch in den von uns untersuchten Instituten. Weniger offensichtlich ist die innerhalb der Banken stattfindende umfassende Restrukturierung der Vertriebs- und Arbeitsprozesse, die die Art und Weise, in der bisher Bankdienstleistungen erbracht wurden – die Modi der Marktbearbeitung –, deutlich verändern. Wir beschränken uns in unseren Analysen dabei auf das „klassische" Retail-Banking (Privatkundengeschäft) und das gewerbliche Kundengeschäft (ohne das [internationale] Firmengroßkunden- oder Corporate Banking), d.h. auf jene Vertriebsaktivitäten, die wesentlich in der Organisationsform Filiale stattfinden. Bei aller Vorsicht hinsichtlich einer Verallgemeinerung der Befunde aus vier betrieblichen Fallstudien, finden sich doch eine Reihe von Merkmalen, die exemplarisch für die Entwicklung der ganzen Branche stehen dürften. Dies betrifft in erster Linie die veränderte strategische Ausrichtung der Institute, die damit verbundenen veränderten Modi der Marktbearbeitung und die betriebs- und arbeitsorganisatorische Restrukturierungsdynamik. Bevor wir diese Veränderungen systematisch analysieren, folgt zunächst eine knappe Skizzierung der vier Betriebsfälle.

5.2.1. Kurzvorstellung der Fallstudien

Unsere Fallstudien haben wir in vier Kreditinstituten aus den „drei Säulen“ des bundesdeutschen Bankensystems durchgeführt, d.h. aus dem Bereich der Kreditgenossenschaften, der Sparkassen sowie der Großbanken.

Tabelle 5.1: Strukturmerkmale der untersuchten Banken

	Typ	*Bilanzvolumen (Mrd. €)*	*Beschäftigte*	*Regionale Marktposition*	*Besonderheiten*
Bank L	Kredit-genossenschaft	1,6 (2004)	500 (2004)	Retailbanking: stark Individualkunden-Geschäft: schwach bis mittel	Bis 2001 „Sanierungsbank“
Bank M	Regionalnieder-lassung einer Großbank	n. N.	n. N. (>1.000)	Retailbanking: schwach Individualkunden-Geschäft: stark	Tochter eines Versicherungs-konzerns
Bank N	Sparkasse	1,4 (2003)	450 (2003)	Retailbanking: stark Individualkunden-Geschäft: schwach bis mittel	„Sanierungsbank“
Bank O	Sparkasse	14,7 (2002)	3.300 (2003)	Retailbanking: sehr stark Individualkunden-Geschäft: mittel	Eine der zehn größten dt. Sparkassen

a) Die Genossenschaftsbank (L-Bank)

L-Bank ist aus der im Jahr 1997 erfolgten Fusion einer hessischen Volksbank und einer Raiffeisenbank hervorgegangen, deren jeweilige Bilanzsumme etwa 1,5 Mrd. DM betrug. Im Jahr 2001 fusionierte man mit einer weiteren kleineren Genossenschaftsbank der Region; die Bilanzsumme betrug in den Jahren 2002 und 2003 etwa 1,6 Mrd. € (Geschäftsbericht L-Bank 2004). Das klassische Retail-Banking im Privatkunden-Segment und das Kreditgeschäft v.a. mit mittelständischen Firmen markieren die wesentlichen Geschäftsaktivitäten der L-Bank. Die 1997er Fusion kam vor allem auf Druck des Genossenschaftsverbands zustande, der die bestehende Konkurrenz zweier genossenschaftlicher Institute nicht länger tolerieren wollte. Hinzu kam, dass sich die ehemalige Raiff-

eisenbank in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befand. Während die Raiffeisenbank besonders stark im Aktivgeschäft (Firmen-Kreditgeschäft) engagiert war, hatte die ehem. Volksbank ihren Schwerpunkt v.a. im Passivgeschäft, d.h. im Einlage- und (Spar-)Kontensegment („Retail"). Der Zusammenschluss bewirkte insofern einen durchaus sinnvollen Ausgleich der Schwerpunkte. Allerdings hatte die ehem. Raiffeisenbank Mitte der 90er Jahre erhebliche Wertberichtigungen im Firmenkundengeschäft aufgrund einer hohen Zahl „fauler" Firmenkundenkredite vornehmen müssen. In den Vorjahren hatte man sich vor allem in dem regional bedeutsamen Automobilzuliefererbereich engagiert, der allerdings wirtschaftlich stark unter Druck geraten war, was zu einigen Insolvenzen mit entsprechenden Kreditausfällen führte. Mit dem Zusammenschluss übernahm das neue Institut nicht nur diese Lasten, sondern es entstanden auch etliche „Klumpenrisiken"[4], die die Ertragslage des fusionierten Instituts weiter verschlechterten. Insgesamt waren die wirtschaftlichen Probleme so gravierend, dass das Gesamtinstitut zur „Sanierungsbank" wurde und nur über den genossenschaftlichen Stützungsfond den Geschäftsbetrieb weiterführen konnte. Ende des Jahres 2001 konnte die Sanierung erfolgreich abgeschlossen werden, und zum Zeitpunkt unserer Untersuchung im Sommer 2003 wurde die wirtschaftliche Lage der Bank vom Management als stabil-positiv eingeschätzt.

Insgesamt sind in Hauptverwaltung und Filialen ca. 500 Beschäftigte tätig. Die Beschäftigungsentwicklung der Bank kennzeichnet ein kontinuierlicher Arbeitsplatzabbau, insbesondere in den Filialen (bzw. den „Marktbereichen"), in geringerem Umfang in den Back Office Bereichen und Stäben. Exemplarisch für die Dynamik des Beschäftigungsabbaus steht der Sachverhalt, dass sich zwar die Gesamtbeschäftigtenzahl durch die Fusion mit der kleinen Genossenschaftsbank im Jahr 2001 um 80 Beschäftigte erhöhte, man binnen zwei Jahren aber wieder bei der vorangegangenen Beschäftigtenzahl angelangt war. Bewerkstelligt wurde der „sozialverträgliche" Stellenabbau vor allem durch Ausnutzen der natürlichen Fluktuation, durch Vorruhestandsregelungen und durch Aufhebungsverträge.

4 „Klumpenrisiken" entstanden dadurch, dass „schlechte" Firmenkunden der ehemaligen Raiffeisenbank ihre Privatkonten, die ebenfalls belastet waren, teilweise bei der ehemaligen Volksbank hatten, wodurch es zu einer Konzentration von Ausfällen kam.

b) Die Großbank (M-Bank)

M-Bank ist eine Regionalniederlassung einer großen deutschen Geschäftsbank, die seit Mitte der 90er Jahre eine Internationalisierungs- und Expansionsstrategie verfolgt hat, insbesondere im Kapitalmarkt- und Investment-Banking. Aufgrund der Krise in diesem Geschäftsfeld gegen Ende des Jahrzehnts wurden derartig hohe Verluste eingefahren, dass die Bank schließlich von einem großen Versicherungsunternehmen (VU) aufgekauft wurde. Entgegen der wirtschaftlichen Schieflage des Konzern, ging es der dem Unternehmensbereich „Privatkunden und Geschäftskunden" zugehörigen regionalen Einheit – eine von sieben im Bundesgebiet – in den vergangenen fünf Jahren wirtschaftlich vergleichsweise gut. Zwar liegen keine genauen Zahlen vor, doch die Gesprächspartner im Management und im Betriebsrat heben mehrfach die gute Geschäftsentwicklung der Region innerhalb des Unternehmensbereichs hervor; auch befinde man sich bei den Vertriebsrankings auf einem der ersten Plätze. Die Region umfasst geographisch mehrere Bundesländer und zeichnet sich insgesamt durch eine Marktstruktur aus, die sowohl großstädtische Ballungszentren, wie auch eher ländliche Gebiete umfasst. In unsere Untersuchung einbezogen sind zwei Filialen innerhalb einer Großstadt, eine mittelgroße mit etwa 15 Angestellten und eine kleine mit etwa sieben Angestellten, die beide zum Geschäftsbereich Privatkunden gehören. In diesem Geschäftsbereich hat die Bank in der Großstadt einen Marktanteil von etwa 4%, die örtliche Sparkasse als Marktführer im Retail-Banking einen Marktanteil von 60%. Man sieht sich daher vornehmlich in Konkurrenz mit anderen Großbanken und einigen Privatbanken, insbesondere im Feld der vermögenden Privatkunden, versucht aber dennoch, im Retail-Banking durch neue Geschäftsmodelle Marktanteile zu gewinnen. Die Krise im internationalen Investment- und Corporate-Banking-Geschäft und die nachfolgende wirtschaftliche Schieflage hat zu einem deutlichen Stellenabbau insbesondere in diesem Geschäftsfeld geführt. Darüber hinaus wurden Geschäftsstellen geschlossen – von knapp 1.500 im Jahr 1999 (Konzern) sank deren Zahl kontinuierlich auf 969 Ende 2004 –, wobei das Volumen des damit einhergegangenen Stellenabbaus in der Region nicht ermittelt werden konnte. AG-weit sank die Beschäftigtenzahl zwischen 1998 und 2004 um etwa 10.000, und der Beschäftigungsabbau soll fortgesetzt werden.

Strategisch hat sich die Bank bereits vor der Übernahme durch das VU wieder stärker dem Retail-Banking zugewandt. Dies kommt etwa darin zum Ausdruck, dass einer der Gebietsleiter (Ebene unterhalb des Regionalleiters) im Privatkundensegment bereits Anfang des Jahres 2000 von der Citi-Bank abgeworben wurde mit dem Ziel, das Massenkundengeschäft zu forcieren. Die Übernahme durch das VU hat diese Orientierung deutlich verstärkt: der im Jahr 2004 neu eingesetzte Vorstandsvorsitzende der Bank kommt – erstmals in der Historie der Bank – aus dem Retail-Banking.

c) Sparkasse I (N-Bank)

N-Bank befindet sich in einer ostdeutschen Mittelstadt. Die Bank nahm Anfang der 90er Jahre den Geschäftsbetrieb (in Kontinuität der DDR-Sparkassen) auf und hatte in den ersten vier bis fünf Jahren zweistellige jährliche Wachstumsraten. Doch bereits 1994 zeigte sich, dass diese Expansionsstrategie zwar zu starkem Umsatzwachstum führte, aber gleichzeitig die Zahl „fauler" Kredite aufgrund einer allzu laxen Kreditvergabepraxis und der wirtschaftlichen Probleme vieler mittelständischer Firmenkunden stark zunahm. Die Ertragssituation der Bank wurde so problematisch, dass das Institut praktisch pleite war und nur über die Gewährträgerhaftung[5] weitergeführt werden konnte. Wie eine Reihe anderer ostdeutscher Sparkassen, wurde N-Bank 1994 zu einer „Sanierungsbank" und war dies auch zum Zeitpunkt unserer Untersuchung. Im Gefolge der wirtschaftlichen Talfahrt wurde der gesamte aus dem Westen stammende Vorstand, dem die Verantwortung für strategische Fehlsteuerung im Kreditgeschäft angelastet wurde, ausgetauscht. Im Jahr 1995 fusionierte man mit zwei anderen Instituten der Umgebung. Mittlerweile weist die Bank ein – verglichen mit anderen Instituten der Region – überdurchschnittliches Wachstum auf. Die Beschäftigungsentwicklung von N-Bank ist in

5 Unter Gewährträgerhaftung versteht man die staatlichen Haftungsgarantien für Landesbanken und Sparkassen. Letztlich sichern die Bundesländer, Kommunen oder Landkreise als Eigentümer der Landesbanken und Sparkassen diese gegen Kreditrisiken ab und haften im Falle der wirtschaftlichen Schieflage gegenüber den Gläubigern. Diese Haftungsgarantien führen dazu, dass Landesbanken und Sparkassen über Vorteile bei der Beurteilungen des Kreditrisikos durch Ratingagenturen gegenüber privaten Banken verfügen. Damit haben sie bessere oder günstigere Refinanzierungsmöglichkeiten am Kapitalmarkt, d.h., sie kommen „billiger" an fremdes Geld, als ihre private Konkurrenz. Diese Praxis wurde auf Betreiben der europäischen Privatbanken von der EU-Kommission im Jahr 2001 als Verstoß gegen das Gemeinschaftsrecht betrachtet und für rechtswidrig erklärt. Nach Ablauf einer Übergangsfrist läuft die Gewährträgerhaftung im Juli 2005 aus. Über die möglichen Folgen des Wegfalls der Staatsgarantien für die öffentlichen Institute herrscht noch einige Unklarheit; als wahrscheinlich gilt aber, dass sich der Trend zur Konsolidierung bzw. die Fusionsdynamik bei Landesbanken und Sparkassen intensiviert (vgl. etwa SZ vom 15.7.2005).

den vergangenen Jahren durch einen kontinuierlichen Abbau gekennzeichnet: Seit 1995, d.h. seit der Fusion, sank die Beschäftigtenzahl von 660 auf 450 (inkl. 40 Auszubildende) im Jahr 2003, davon in den Vertriebs- bzw. Marktbereichen von 226 auf 181 (vor allem durch Filialschließungen) und in der „Marktfolge“ (z.B. Kreditprüfung) von 131 auf 84, in den „Stäben“ stieg die Beschäftigtenzahl dagegen von 93 auf 118.

Der Mitte der 1990er neu eingesetzte Vorstand legte ein umfangreiches „Konsolidierungs-“ und Restrukturierungsprogramm auf, dessen eines Element die bereits erwähnte Fusion mit zwei kleineren regionalen Sparkassen darstellte. Die anderen Elemente der Restrukturierung lassen sich unter der Chiffre „Neuausrichtung des Geschäftsmodells“ subsumieren. Diese Neuausrichtung hatte mit der wirtschaftliche Krise nur äußerlich zu tun, auch wenn die Kreditproblematik, so ein Manager, „der grundsätzlichen Neuorganisation und Neuausrichtung noch mal einen gewissen Turboeffekt gegeben hat“. Konzeptionell orientierte man sich bei der „Neuausrichtung“ an einem Vertriebskonzept, welches die Unternehmensberatung McKinsey Mitte der 90er Jahre unter dem Titel „Vertriebskonzept 2010“ im Auftrag des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) entwickelt hat.

d) Sparkasse II (O-Bank)

O-Bank hat ihren Sitz in der Landeshauptstadt eines norddeutschen Bundeslands. Das Institut entstand im Jahr 2003 aus der Fusion zweier eigenständiger Institute, der örtlichen Stadtsparkasse und der Kreissparkasse. Der Zusammenschluss folgte weniger wirtschaftlichen Notwendigkeiten, als kommunalpolitischem Druck. Formal handelte es sich bei der Fusion um einen Zusammenschluss „unter Gleichen“ (vergleichbare Bilanzsummen, Beschäftigtenzahlen usw.), was zunächst dadurch dokumentiert wurde, dass alle Führungskräfte und -ebenen in der ursprünglichen Form belassen wurden. Die Fusion ist zwar mittlerweile auch „technisch“ vollzogen, d.h. die IuK-Systeme sind vereinheitlicht, und einige Organisationsbereiche wurden zusammengefasst, doch beginnt der eigentliche Reorganisations- bzw. Integrationsprozesses zum Zeitpunkt unserer Untersuchung gerade erst. Im Unterschied zu den drei erstgenannten Instituten ist die wirtschaftliche Lage von O-Bank weniger problematisch. Die Sparkasse schrieb in den letzten Jahren durchgängig schwarze Zahlen und die Fusion hat die regionale Wettbe-

werbsposition deutlich gestärkt. Doch auch bei O-Bank, wie bei den Sparkassen im Allgemeinen, wächst der Druck höhere Erträge/Renditen zu generieren und Kosten zu senken, nicht zuletzt im Vorgriff auf den Mitte 2005 bevorstehenden Wegfall der Gewährsträgerhaftung. Bank O hat die Beschäftigtenzahl im Jahr 2003 um knapp 300 Mitarbeiter durch Altersteilzeitangebote, Vorruhestand oder Aufhebungsverträge „sozialverträglich“ reduziert, weitere Personalreduzierungen sind bis zum Jahr 2007 fester Bestandteil der Personalstrategie.

O-Bank bzw. die ehemalige Stadtsparkasse war eine von mehreren „Pilotsparkassen“ im Bundesgebiet für die Umsetzung des oben bereits erwähnten „Vertriebskonzepts 2010“. Das Konzept geht davon aus, dass der stationäre Vertrieb nach wie vor das „Rückgrat“ und den „Markenkern einer Sparkasse“ bildet, dass aber eine „grundlegende Neugestaltung des vorgehaltenen Leistungsangebots, der Geschäftsprozesse sowie der gesamten Managementkonzeption“ ein Aufrechterhalten dieses Vertriebsmodells sichern könne. Das neue Vertriebskonzept setzt also an der bestehenden Filialorganisation an, deren „Neuordnung“ die „stärkere Differenzierung der Geschäftssysteme“, d.h. die Segmentierung von Kundengruppen vorausgeht.

5.2.2. Die Restrukturierung des Bankvertriebs

Die mal mehr mal weniger manifesten wirtschaftlichen Krisen in den vier Untersuchungsfällen sind nicht die auslösenden Momente der seit einigen Jahren stattfindenden Restrukturierung des Bankvertriebs. Allerdings haben sie die umfänglichen Restrukturierungsprozesse – nicht zuletzt die Schließung einer Vielzahl von Filialen – der letzten Jahre legitimiert und vorangetrieben. Teilweise wurden die von den Instituten im Untersuchungszeitraum verfolgten veränderten wettbewerbs- und unternehmensstrategischen Ziele und die vor bzw. zum Zeitpunkt unserer Untersuchung umgesetzten betrieblichen Restrukturierungsmaßnahmen bereits Anfang oder Mitte der 1990er formuliert bzw. konzipiert. Man kann für unsere Fälle durchaus von einer längeren „Inkubationszeit“ sprechen, die zwischen Strategieformulierung und -umsetzung in den Instituten liegen. Teilweise reichen die „Wurzeln“ der neuen Modi der Marktbearbeitung recht weit zu-

rück. Bereits in den 70er Jahren waren es insbesondere die Sparkassen, die mit neuen Konzepten, etwa einer „marktorientierten Absatzorganisation“, die bis dahin gültigen Formen der Marktbearbeitung und der Gestaltung der internen Strukturen und Prozesse wesentlich vorantrieben (Baethge/Oberbeck 1986: 88). Auch für die 90er Jahre scheinen es erneut die Sparkassen zu sein, die konzeptionell besonders weitreichende Überlegungen anstellen, die wiederum von Geschäftsbanken und Genossenschaftsbanken aufgenommen werden. So finden sich etwa zentrale Merkmale des „Vertriebskonzepts 2010“ auch in den Genossenschaftsbanken und Großbanken wieder. Bei den beiden Sparkassen unseres Samples wurde dieses Konzept zur Richtschnur für die neue Wettbewerbsstrategie und die Vertriebs- und Organisationsstruktur; der Genossenschaftsverband entwickelte eine vergleichbare Konzeption und versucht sie etwa bei L-Bank umzusetzen. Die Geschäftsbank M unterscheidet sich dagegen in einem Punkt deutlich von der Kreditgenossenschaft und den beiden Sparkassen: zwar folgt die strategische „Marschrichtung“ seit einigen Jahren ähnlichen Zielen, doch findet sich dort kein den drei anderen Instituten vergleichbares und ausdifferenziertes Konzept der strategischen Kundensegmentierung.

Die von den untersuchten Banken verfolgten Strategien der Restrukturierung des Bankvertriebs lassen sich analytisch in vier Einzelaspekte ausdifferenzieren – die allerdings erst in ihrem wechselseitigen Bezug die Dynamik gegenwärtiger Veränderungen erzeugen (Tab. 5.2). In den folgenden Abschnitten werden diese vier zentralen strategischen Elemente der gegenwärtigen Restrukturierung des Bankvertriebs eingehender analysiert. Dabei treten die Gemeinsamkeiten, aber auch die teilweise markanten Unterschiede in der Neuausrichtung der Geschäftsstrategien und der Organisation des Bankvertriebs zu Tage.

Tabelle 5.2: Dimensionen der Restrukturierung

Fall / Dimensionen	Bank L	Bank M	Bank N	Bank O
Strategische Kunden-/ Geschäftsfeldsegmentierung	++	- (+*)	++	++
Unternehmensrestrukturierung				
- Teilbanken-Struktur („Bank-in-der-Bank“)	++	-	++	++
- Funktionszentralisierung	+	+	+	+
- De-Hierarchisierung	++	-	-	++
- Outsourcing	+	-	-	++
Segmentspezifische, umfassende Finanzdienstleistungsangebote („All-Finanz“)	+	+	+	+
Multi-Kanal-Vertrieb (vernetzter Vertrieb)	+	+	+	+

+=ausgeprägt; ++ = stark ausgeprägt; - = schwach oder nicht ausgeprägt
* auf Ebene des Konzerns fand eine Neuordnung der Geschäftsfelder statt.

a) Strategische Kunden- bzw. Geschäftsfeldsegmentierung

Eine ausdifferenzierte, als „strategisch“ bezeichnete, Segmentierung der Kundengruppen fanden wir in drei unserer vier Bankenfälle, bei der Kreditgenossenschaft L sowie den Sparkassen N und O, vor. Sicherlich: Auch in den 80er und 90er Jahren wurde zwischen verschiedenen Kunden bzw. Kundengruppen unterschieden, etwa zwischen Privat- und Firmenkunden, oder innerhalb des Privatkundensegments zwischen vermögenden und „normalen“ Kunden. Neu ist jedoch erstens der Grad der „Verfeinerung“ bzw. Differenziertheit zwischen den Kundensegmenten, zweitens eine den Segmenten korrespondierende Spartenorganisation innerhalb der Bank und drittens eine auf jedes Segment hin ausgerichtete Strategie der Kunden- und Marktbearbeitung. Auch war es bei den drei Banken bis dato üblich, zwischen Kredit- bzw. Aktivgeschäft einerseits und Einlage- bzw. Passivgeschäft, andererseits, zu unterscheiden. Diese Differenzierung wird unter der Maßgabe „Alles aus einer Hand“ (aber nach strategischen Kundensegmenten getrennt) inzwischen ebenfalls aufgehoben. Grundsätzlich unterscheiden die untersuchten Institute (auch Bank M) zwischen „Firmen- und Gewerbekunden“, „Privatkunden“ und „Vermögenskunden“. Die beiden Sparkassen haben darüber hinaus für „Immobilienkunden“ eine eigene Vertriebsorganisation geschaffen. Ziel der strategi-

schen Segmentierung von Kundengruppen bzw. von Geschäftsfeldern ist es, die Kunden gezielt und „bedarfsorientiert“ entlang von ihnen zugeschriebenen Bedürfnissen, Merkmalen und „Entwicklungspotentialen“ anzusprechen und zu beraten. Stellvertretend für alle drei Banken heißt es etwa in einer von N-Bank für den internen Gebrauch verfassten Broschüre: „In Strategischen Geschäftsfeldern werden Kundengruppen, in denen Kunden mit ähnlicher Ausgangssituation, ähnlichen Wünschen und Bedürfnissen, ähnlichen Entwicklungsmöglichkeiten zusammengefasst und gegen andere Kunden mit andersartigen Eigenschaften abgegrenzt (...)“. Mit Blick auf die privaten Kunden heißt es z.B. bei O-Bank weiter: „Ausgehend von den Kundenbedürfnissen werden Produkte, Prozesse und Management der Geschäftsstellen hin zu ‚Finanzdienstleistungsfilialen‘ entwickelt und diese durch Kompetenzcentren ergänzt.“ (Strategiepapier O-Bank: 6) Die Abgrenzung strategischer Kundengruppen voneinander erfolgt einerseits nach qualitativen Kriterien (Firmenkunde vs. Privatkunde vs. Immobilienkunde), andererseits – dies leitet die starke interne Ausdifferenzierung – nach vor allem quantitativen Merkmalen. Im g*ewerblichen Kundensegment* sind dies Umsatzzahlen und/oder die Höhe des beim jeweiligen Institut betreuten Kredit- oder Einlagevolumens. Entlang dieser quantitativen Merkmale wird typischerweise zwischen Firmen-, Gewerbekunden und Kleingewerbetreibenden unterschieden. Kleingewerbetreibende (der „Kiosk an der Ecke“) gehören bei den untersuchten Instituten zwar zu den gewerblichen Kunden, werden aber wie Privatkunden behandelt, da sie in der Regel keine Firmenkundendienstleistungen, etwa im Auslandsgeschäft oder im größeren Finanzierungsbereich nachfragen.

Im Segment der *Privatkunden* ist die Differenzierung der Kundensegmente ein wenig komplexer (vgl. Tab 5.3). Nicht als strategische Geschäftsfelder, aber als wichtige Zielgruppen, werden insbesondere bei den Sparkassen die „Kids“, „Jugendlichen“ und „Jungen Erwachsenen“ erachtet. Diese verfügen zwar gegenwärtig über nur begrenzte Mittel, ihnen wird aber als „Potentialkunden“ wachsende Aufmerksamkeit zuteil, auch weil die Sparkassen über eine Überalterung ihrer Kundenstämme klagen. Man will sie möglichst frühzeitig über das Angebot einfacherer Dienstleistungen (Girokonto, Sparbuch) an die Institute binden. Wichtiger ist den Instituten jedoch die als besonderes finanzstark eingeschätzte Altersgruppe der 25- bis 45-Jährigen. Gerade die Sparkassen sehen in diesem Alterssegment Nachholbedarf: Man dürfe dieses Feld nicht den in der

Region starken Strukturvertrieben und den Direktbanken überlassen, sondern müsse gerade hier eine gezielte Kundenakquise betreiben, so der Tenor. Die mittlere Altersgruppe gälte es durch „Cross-Selling“ mit Sparkassenverbund-Produkten (insb. Versicherungen) langfristig so zu binden, dass selbst im Falle eines Wechsels der Kunden zu Direktbanken (gegenüber denen man im „Konditionengeschäft“, d.h. im Zinsgeschäft, ohnehin nicht konkurrenzfähig sei) der „Kern der Wertschöpfung“ (Manager O-Bank) bei der Bank verbleibe.

Tabelle 5.3: Differenzierung des Privatkundensegments

Fallbetrieb	Privatkundengruppen und Abgrenzungskriterien
Bank L	- „Servicebankkunden“ bzw. „C-Kunden“: bis 1.800€ Nettoeinkommen oder bis 25.000€ Vermögen - „Beratungskunden“ bzw. „B-Kunden“: bis 2.500€ Nettoeinkommen oder bis 125.000€ Vermögen - „Betreuungskunden“ bzw. „A-Kunden“: über den genannten Summen - Keine Trennung zwischen Kredit- bzw. Aktiv- und Anlage- bzw. Passivgeschäft
Bank M	- „Standardkunden“: <100.000€ Vermögen - „Vermögenskunden“: >100.000€ Verm. - Trennung zwischen Aktiv- und Passivgeschäft
Banken N und D	- „Basis- bzw. Ausschleusungskunden“: weder regelmäßiges Einkommen noch Vermögen[6] - „Standardkunden“: bis 1.500€ Netto oder bis 50.000€ Vermögen - „Privatkunden“: bis 2.500€ Netto oder bis 100.000€ Vermögen - „Individualkunden“: über den genannten Summen - Keine Trennung zwischen Aktiv- und Passivgeschäft

Ziel der Ausdifferenzierung des Privatkundengeschäfts ist es, den jeweiligen Kundengruppen auf sie „zugeschnittene“ Produkt- und Dienstleistungsangebote zu machen. Daher ist es Bestandteil dieser Konzeption, dass Kunden – Neu- oder Bestandskunden – möglichst eindeutig einem der Teilsegmente zugeordnet werden. So sollen z.B. Bestandskunden, bei denen sich die Merkmale verändern, d.h. die im Zeitverlauf die genannten Grenzen über- oder unterschreiten, neu eingestuft und in die nun ihrem Profil

6 „Basis- oder Ausschleusungskunden“ (Fälle N und O) verfügen weder über ein dauerhaftes Einkommen (jenseits staatlicher Transferzahlungen), noch über Vermögen, noch wird ihnen perspektivisch „Ertragspotential“ zugeschrieben. Es handelt sich hierbei generell um Kunden, von denen sich die beiden Institute bei sich bietender Gelegenheit trennen möchten.

entsprechenden Beratungsbereiche „übergeleitet“ werden. Allerdings sind die Abgrenzungskriterien und die unterlegten monetären Grenzen innerhalb der Banken nicht unumstritten. Von den befragten Beschäftigten wie den Führungskräften wird allerdings moniert, dass die quantitativen Grenzlinien teilweise zu restriktiv gehandhabt werden und dass den qualitativen, stärker die gesamte Vermögens- oder Lebenssituation der (potentiellen) Kunden berücksichtigenden Kriterien oftmals nicht hinreichend Rechnung getragen werde. Man versucht daher verstärkt, die Gesamtvermögenssituation der (potentiellen) Kunden zu erfassen. Das Instrument, mit dem dies erreicht werden soll, ist die „Gesamtbedarfsberatung“ (Banken N und O) oder ein „Ziele-und-Wünsche-Gespräch“ (Bank L). Neben „harten“ monetären Kriterien werden dabei auch andere Indikatoren bei der Zuordnung zu einzelnen Kundengruppen herangezogen. Die Bewertung obliegt dann jeweils dem prinzipiell für einen Kunden zuständigen Berater, wobei die Zuständigkeit in einer Filiale zunächst nicht nach der Vermögenssituation, sondern nach Kundennamen erfolgt. Die Beratung bzw. Betreuung im standardisierten Bankgeschäft („Themen rund ums Konto“, EC-Karte) übernimmt zunächst der sogenannte Juniorfinanz- oder Finanzberater, und erst wenn ein Kunde im Beratungsgespräch signalisiert, dass er Anlage-, Wertpapier- oder Kreditgeschäfte vornehmen will, erfolgt eine Überleitung an die Spezialisten.

Grundsätzlich wird von den Retail-Bankern betont, dass im Segment der Standardkunden noch erhebliche unausgeschöpfte Ertragspotentiale liegen, die es zu heben gälte, wolle man weiter wettbewerbsfähig bleiben. Die „Individualkunden“ – so der Tenor auch bei Kreditbank M – seien zwar nach wie vor eine sehr wichtige, aber eben nicht mehr *die* wichtigste Kundengruppe. Die Standardkunden sind in allen vier Instituten deutlich in das Blickfeld gerückt, allerdings gilt dabei, dass sich in diesem Segment höhere Erträge nur über einen kritischen Abgleich von Beratungsaufwand und -ertrag sowie über standardisierte Produktangebote generieren lassen: „Ertragspotential [bei den Standardkunden; d. V.] ist nur durch standardisierte Mengenprodukte abrufbar“ (interne Broschüre N-Bank).

b) Structure follows strategy: Restrukturierung der Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation

Die Neuausrichtung der Wettbewerbs- und Marktstrategien der Institute mit der Differenzierung von Märkten entlang „strategischer Kundensegmente“ als Kernmerkmal, führt innerhalb der Banken zu grundlegenden Restrukturierungen der Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation. Auf *unternehmensorganisatorischer Ebene* folgt der wettbewerbsstrategischen Segmentierung von Kundengruppen die organisatorische Segmentierung der Aufbauorganisation der Marktbereiche der Institute. Die Banken lösen die bisherige zentralisierte Funktionalorganisation in Richtung einer stärker dezentralisierten Spartenorganisation auf. Das heißt, die Banken zergliedern sich in unterschiedliche „Banken-in-der-Bank“. Diese *strategische Dezentralisierung* zielt darauf ab, innerhalb der Banken organisatorisch und in Bezug auf ihre Ergebnisverantwortung mehr oder weniger selbständige Einheiten zu schaffen. So existieren z.B. bei Bank L drei „Teilbanken“: die „Servicekundenbank“, in der das Geschäft mit Standardkunden („C-Kunden“) betrieben wird, die „Privatkundenbank“, in der das Geschäft mit den Beratungs- und den Betreuungskunden („B“- und „A-Kunden“) zusammengefasst ist und die „Firmenkundenbank“ für das gewerbliche (Kredit-)Geschäft. Ähnlich der Aufbau bei den beiden Sparkassen: den „strategischen Geschäftsfeldern“ korrespondiert eine Aufbau- und Ablauforganisation, die die Bearbeitung der jeweiligen Markt- bzw. Kundensegmente organisatorisch in sich geschlossenen Bereichen zuweist. Jede dieser „Teilbanken“ agiert auf dem ihr zugewiesenen Markt mit jeweils darauf zugeschnittenen Marketing- und Produktstrategien. Die Teilbanken haben jeweils eigene Kosten-/Ertragsrechnungen und werden vom Vorstand jeweils mit eigenen Ergebniszielen versehen. So muss etwa die Teilbank „Standardkundengeschäft“ nun die Ergebnisziele allein aus dem Massenkundengeschäft erreichen, die Möglichkeit und früher geübte Praxis, Ertragsschwächen im Massenkundengeschäft durch Ertragszuwächse etwa im Segment vermögenderer Privatkunden zu kompensieren (Quersubventionierung), gehört damit der Vergangenheit an. Bei Bank M gibt es auf Ebene der regionalen Vertriebsorganisation keine vergleichbare Dynamik strategischer Dezentralisierung. Dort fand – auf Konzernebene – eine gleichsam gegenläufige Entwicklung insofern statt, als die zuvor getrennten Geschäftsbereiche „Privatkunden“ und „Firmenkunden“ (mit Aus-

nahme des „Corporate Banking“, also des internationalen Großkundengeschäfts) wieder zusammengeführt wurden.

Die strategische Dezentralisierung führt bei den Banken L, N und O zu einer Neuordnung der Vertriebsorganisation und zu einer Neuschneidung des Verhältnisses zwischen (dezentralen) Vertriebseinheiten und Zentralbereichen, bzw. zwischen Front- und Backoffice. Auch bei Bank M werden die Vertriebsstrukturen neu geordnet, allerdings auch auf dieser Ebene mit gewissen gegenläufigen Tendenzen zu den drei anderen Untersuchungsfällen. Betrachten wir zunächst die Restrukturierung der Vertriebsorganisation bei der Genossenschaftsbank und den beiden Sparkassen. Dort gilt als grundsätzliches Konzeptmerkmal, dass jedem Markt- bzw. Kundensegment eine gesonderte Vertriebseinheit zugeordnet ist, aus welcher heraus die Teilmärkte „bearbeitet“ werden.

Tabelle 5.4: Restrukturierung der Vertriebsorganisation

Fall / Marktsegment	Bank L	Bank M	Bank N	Bank O
„Standard-Privatkunden“	„Servicekunden-bank“	Filiale	„Finanzdienst-leistungs-Center“	„Finanzdienst-leistungs-Center“
„Vermögende“ Privatkunden	„Privatkunden-bank“	Bisher: „Betreuungs-center“; Neu: Filiale	„Individual-kunden-Center“	„Individual-kunden-Center“
Immobilienkunden	„Servicekunden-bank“	Filiale	„Immobilien-Center“	„Immobilien-Center“
Gewerbekunden	„Firmenkunden-bank“	Filiale	„Gewerbekunden-Center“	„Gewerbekunden-Center“
Firmenkunden	„Firmenkunden-bank“	teilweise Filiale	„Firmenkunden-Center“	„Firmenkunden-Center“

Im Vertriebskonzept für die beiden Sparkassen wird die Restrukturierung des Vertriebs besonders nachdrücklich betrieben. Darin ist vorgesehen, für jedes „strategische Geschäftsfeld“ eigene, räumlich und organisatorisch abgetrennte, Vertriebseinheiten aufzubauen – neben den „Finanzdienstleistungsfilialen“ für die Standardkunden die sog. Kompetenz-Center für die gezielte Betreuung anderer Kundensegmente. Ziel ist es dabei unter anderem, die Sparkasse insbesondere für „Individualkunden“, d.h. die vermö-

gendere Privatkundenklientel, dadurch attraktiver zu machen, dass man für dieses Kundensegment eigene „Center“ einrichtet. Gleiches gilt für das Immobiliengeschäft, welches zuvor in den Filialen angesiedelt war und – in geringerem Maße – für die gewerblichen Kunden (für diese Klientel existierten bereits vor der Neuordnung des Vertriebs teilweise separate Einheiten). Allerdings finden sich in beiden Sparkassen unterschiedliche Konkretisierungen dieser Konzeption. Sie wurde „konzepttreu“ und mit hohen Investitionen verbunden von der ehemaligen Stadtsparkasse innerhalb der O-Bank (diese war – wie gesagt – Pilotsparkasse für das neue Vertriebskonzept) umgesetzt, während bei der ehemaligen Kreissparkasse die Teilbanken mit Ausnahme der „Individualkundenbank“ räumlich in größeren Gebäuden integriert sind. Dies wird vor allem damit begründet, dass sich eine räumliche Trennung und die damit verbundenen Investitionen weder rentieren würden, noch den Kunden die längeren Anfahrtswege im vorwiegend ländlichen Geschäftsgebiet zugemutet werden könnten. Auch bei der Kreditgenossenschaft L findet sich eine räumliche Separierung der „Privatkunden“ und der Firmenkunden von den „Servicebankkunden“. Allerdings hat man sich dort von Beginn an auf die Trennung innerhalb der bestehenden Filialen mit dem Argument beschränkt, dass die Kunden diese Zergliederung nicht erkennen sollen und man nach außen weiterhin als Einheit erscheinen will. Ob nun räumlich strikt separiert oder in die bestehenden Gebäude integriert: Die „Servicebank“ bzw. das „Finanzdienstleistungs-Center“ bleiben für alle Privatkundengruppen sowie für die gewerblichen Kunden die erste Anlauf- bzw. Abwicklungsstelle für einfache Transaktionen. (z.B. Überweisungen annehmen, Bargeld auszahlen – am Automaten oder am Schalter). Wichtiger noch: In ihnen erfolgt die (möglicherweise erstmalige) Erfassung von Kundendaten und Kundenbedürfnissen, die Ermittlung von Ertragspotentialen und die Überleitung von Kunden nach Selektionskriterien auf die jeweilige „Teilbank“. Diese Erfassungs- und Sortierfunktion ist zentral für die Funktionstüchtigkeit des neuen Vertriebsmodells.

Die *Großbank M* zeigt insofern eine zu den drei anderen Banken gegenläufige Reorganisationsdynamik, als die erst Mitte der 90er Jahre eingerichteten separaten Filialen für die vermögende Klientel gegenwärtig wieder aufgelöst und die jeweiligen Kundenstämme sowie die dortigen Berater wieder in die „normalen“ Filialen integriert werden. Die Gründe für die vormalige organisatorische Absonderung der vermögenderen Pri-

vatkunden vom Retail-Banking-Geschäft (teilweise auch in gesonderten Etagen innerhalb größerer Filialen) wird damit begründet, dass man dieser Klientel einen „Mehrwert hinsichtlich Beratungsqualität, Räumlichkeiten, Diskretion“ geben, d.h. sich „zielgruppengenauer aufstellen“ wollte (FL2, M-Bank). Für die Rücknahme dieser „alten“ Privatkundenstrategie werden einerseits Kostengründe angeführt, andererseits kommt darin eine geschäftsstrategische Aufwertung des Retail Banking und wohl auch die Erkenntnis zum Ausdruck, dass man mit einer offensichtlichen Segmentierung ein Gefühl der Diskriminierung bei den Retail-Kunden ausgelöst hat, welches – da man diese Kundengruppe jetzt als Ertragsquelle wieder ernster nimmt – tendenziell geschäftsschädigend sein könnte. Das Vermögenskundengeschäft wird also jetzt wieder in das Retail-Banking integriert, allerdings bleiben die Trennungen der Kundengruppen und die Zuordnung entsprechender Berater zu den Gruppen erhalten.

Die Reorganisation des Vertriebs entlang von Kundensegmenten geht einher mit einer Neuschneidung des Verhältnisses von Front- und Back-Office-Bereichen bzw. von Vertrieb und Zentrale, woraus neue Formen betrieblicher Arbeitsteilung resultieren. Grundsätzlich lassen sich zwei Entwicklungen unterscheiden: auf der *betriebsorganisatorischer Ebene* beobachten wir in allen vier untersuchten Banken eine Fortsetzung der schon in den 80er Jahren begonnenen Ausgliederung von Sachbearbeitungs- und Nachbearbeitungstätigkeiten aus den operativen Verkaufsbereichen in gesonderte organisatorische Einheiten. Diese Funktionsverlagerung betrifft zum einen einfache Schreib-, Verwaltungs- oder Transaktionsfunktionen, zum anderen inzwischen aber auch fachlich anspruchsvollere Tätigkeiten, etwa der Kreditprüfung. Von der Auslagerung und Zentralisierung von Nicht-Vertriebs-Funktionen aus den Filialen erhofft man sich, erstens, Rationalisierungseffekte. Zweitens, erforderten neue gesetzliche Regelungen (die Kreditsicherungsvorschriften des Basel II-Abkommens und die „Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft“ des BaFin) eine personelle und organisatorische Trennung von Kreditabschluss (Vertrieb) und Kreditprüfung bzw. -sicherung.[7] Drittens erwartet man sich von der Zentralisierung der Marktfolgebereiche Professionalisierungseffekte, etwa

7 Damit sollen nicht zuletzt Interessenkonflikte verhindert werden, die z.B. dadurch entstehen können, dass Kreditvergabe und Kreditprüfung in den Filialen in einer Person zusammenfallen, oder dass „Vertriebler“ und Kreditprüfer in einer Geschäftsstelle zusammen arbeiten und letzterer kein „unabhängiges“ Votum abgeben kann.

in der Risikoprüfung. Schließlich kann die Zentralisierung der Kreditprüfung die Vorstufe zu einer gänzlichen Auslagerung dieser Funktion aus den Instituten darstellen. Dies ist im Fall der O-Bank bereits beschlossen, die Auslagerung zumindest des standardisierten Kreditabwicklungsgeschäfts ist in Vorbereitung: bis Ende 2005 soll die Nachbearbeitung von einfachen Kreditverträgen in eine „Kreditfabrik“ ausgelagert werden, die von mehreren Sparkassen und Landesbanken gemeinsam getragen wird. In der Zentrale von O sollen dann nur noch komplexere Kreditprüfungs- und Analysetätigkeiten verbleiben, die eine intensivere Kooperation und Kommunikation zwischen Kreditsachbearbeitung und Firmen- bzw. Privatkundenbank erfordern. Sehr viel weiter gediehen ist bei allen vier Instituten das Outsourcing von Servicefunktionen wie z.B. Hausmeisterdienstleistungen oder das „Bargeldmanagement“, d.h. die Bestückung der Geldautomaten und das Zählen der Geldbestände, welches von darauf spezialisierten Transportdienstleistern ausgeführt wird.

Auf der *arbeitsorganisatorischen oder operativen Ebene* (der Filialen) fand in zwei der vier Fälle eine Dezentralisierung von (begrenzten) Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf die Vertriebsbeschäftigten statt. Dies ging dort mit dem Streichen der hierarchischen Funktion und klassischen betrieblichen Aufstiegsposition des Filial- oder Geschäftsstellenleiters einher. In den *Fällen L und O* wurde diese Funktion ersatzlos gestrichen; anstelle der Filialleiter fungieren dort heute vom Betrieb eingesetzte „Teamsprecher“ oder „Teamleiter“ als Vertreter der „Filialteams“. Der „Teamsprecher“ besitzt weder eine fachliche noch disziplinarische Weisungsbefugnis. Er (oder sie) soll jeweils als „Primus inter pares“ – und gemeinsam mit den „Teammitgliedern“ – Steuerungsfunktionen innerhalb der Filiale übernehmen, die vorher der Filialleiter innehatte. Dabei handelt es sich insbesondere um die Arbeitszeit-, die Abwesenheits- und die Urlaubsplanung im Rahmen flexibler Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus sollen sie etwaige Konflikte zwischen Filialmitarbeitern klären und die Vertretung des Teams nach innen, insbesondere gegenüber dem nächsten Vorgesetzten, dem Vertriebsleiter (O) oder Regionalleiter (L), sowie zumindest teilweise nach außen, d.h. gegenüber Kunden, die „den Filialleiter“ sprechen wollen, gewährleisten. Hauptverlierer der Restrukturierung der Filialen bei den Banken L und O sind daher die Filialleiter und deren Stellvertreter, die ihre bisherigen Funktionen verloren haben. Einige dieser Stelleninhaber

wechselten in andere Teilbanken oder „Kompetenzcenter“, andere haben die Institute verlassen. Personalführungsaufgaben nehmen in beiden Fällen die Vertriebs- oder Regionaleiter wahr, die jeweils für mehrere Filialen zuständig sind. Ihre Hauptaufgabe ist das „Coaching“ der Bankberater. Dieses Dezentralisierungskonzept wird aber auch in diesen beiden Fällen nicht konsequent, d.h. in allen Filialen, angewandt: In Großfilialen wird an dem traditionellen Hierarchiemodell (Filialleiter) festgehalten, was damit begründet wird, dass diese großen Einheiten allein mit Teamstrukturen nicht zu führen seien.

Bei den Banken M und N hat man andere Führungs- und Filialstrukturen als bei L und O. Bei *Sparkasse N* spricht man zwar ebenfalls von „Teams“, hält aber an einer Quasi-Filialleiterfunktion mit der neuen Bezeichnung „Teamleiter“ (mit Weisungsbefugnissen) fest. Das Hauptargument lautet dort, dass eine Führungskraft im Vertrieb „nur dann Trainer und Coach (...) sein kann, wenn ich sie permanent um mich habe, wenn ich sie sehe“ (Bereichsleiter, N). Bei *Bank M*[8] wird weiterhin an der Position des *Filialleiters* festgehalten, dessen Funktion sich im Laufe der Veränderungsprozesse der letzten Jahre aber deutlich verändert hat. Er ist heute wesentlich für „das Erfüllen der Vertriebserwartungen und die Weiterentwicklung der Mitarbeiter“ (FL1; M) zuständig. Die Zahl der vom Filialleiter betreuten Kunden – die „ertragreichen Kunden“, die ein Filialleiter

8 *Bank M* stellt in mehrerlei Hinsicht einen Sonderfall in unserem Sample dar. Was die *Filialorganisation* angeht, so haben diese in den vergangenen zehn Jahren zwei wesentliche organisatorische Veränderungsprozesse durchlaufen: Mitte der 1990er Jahre wurde mit der damals umgesetzten „neuen Privatkundenstrategie“ das Geschäft mit vermögenderen Privatkunden aus den „normalen“ Filialen herausgelöst und in gesonderten Vermögenskundencentern zusammengefasst (teilweise innerhalb größerer Filialen). Ziel war es, wie oben bereits erwähnt, diesen Kunden einen „Mehrwert“ (FL2; Fall M) zu liefern. In den „normalen“ Filialen verblieben nach Umsetzung dieser ersten Privatkundenstrategie lediglich die für das standardisierte Privatkundengeschäft zuständigen Junior-, Finanz- oder Seniorfinanzberater sowie die Anlageberater, die aber bei den kleineren Filialen mehrere Filialgebiete abdeckten. Einige Jahre später wurde das von den Filialleitern betreute Kreditgeschäft aus den Filialen heraus und in zwei „Kreditberatungscenter“ innerhalb der Stadt verlagert, da man festgestellt hatte, dass die Kreditvergabepraxis durch die Filialleiter nicht den internen Anforderungen an die Kreditvergabe entsprachen und es zu einer Häufung „fauler“ Kredite gekommen sei. In diesen Kreditbetratungscentern wurden dann auch die für das Firmenkundengeschäft zuständigen „Kreditberater“ aus den Filialen zusammengefasst. Die jüngste, „zweite Privatkundenstrategie“ der M-Bank führt zu einer partiellen Rücknahme von Auslagerung und Zentralisierung, die mit der Zusammenlegung kleinerer Filialen zu größeren Vertriebseinheiten einhergeht. Die Zentralisierung der Kreditberater in den zwei „Kreditberatungscentern“ entpuppte sich in der Folgezeit als unflexibel und den Kunden- und Vertriebsanforderungen nicht entsprechend: die Abstimmungsprozesse zwischen Filialen und zentralen Kreditberatern haben sich in einem solchen Ausmaß verzögerten und die internen Kooperationsprozesse wurden so stark gestört, dass man die zentralen Center zwar nicht aufgelöst, aber eine höhere Zahl von Kreditberatern mittlerweile wieder auf größere Filialen verteilt hat. „Vorher musste man erst in [dem Center] anrufen, dann einen Termin mit dem Kreditberater dort vereinbaren, was die Prozesse stark verlangsamt hat. Heute kann man die Kunden direkt überleiten zum Kreditberater in der Filiale.“ (FL1; M)

nach wie vor persönlich kennen sollte – ist deutlich zurückgegangen und wird sich, so die Einschätzung der Führungskräfte im Vertrieb, zukünftig weiter reduzieren.

c) Kundengruppenspezifische Differenzierung der Dienstleistungsbeziehung und die Neuakzentuierung des All-Finanz-Ansatzes

Die Ausdifferenzierung von Kundensegmenten im Privatkundengeschäft (auf dieses werden wir uns im Weiteren beschränken) geht wie erwähnt von der Vorstellung aus, dass in jedem definierten Kundensegment ein abgegrenztes, beschreibbares Set von Bedürfnissen hinsichtlich des Produkt- und Dienstleistungsangebots existiert. Die „strategische“ Kundensegmentierung wird daher mit einer *kundengruppenspezifischen Differenzierung des Produkt- und Dienstleistungsangebots* verbunden. Ziel ist eine „konsequente Ausschöpfung von Verkaufs- und Ertragspotenzialen, um *einerseits* dem Kunden so gerecht wie möglich zu werden und *andererseits* für die Sparkasse den größtmöglichen Nutzen aus einer Geschäftsbeziehung zu erzielen“ (interne Broschüre N-Bank). Den unterschiedlichen Privatkundengruppen werden auf die ihnen unterstellten Ansprüche und Bedürfnisse hin ausgerichtete Beratungs- und Produktangebote gemacht. Dabei wird angenommen, dass „Standardkunden“ nur geringe Anforderungen an die Varianz und Vielfalt der Produkte sowie hinsichtlich der Beratungsintensität der Dienstleistungsbeziehung stellen, während „Vermögens- oder Individualkunden“ nicht nur finanzkräftig sind, sondern auch ein ausgeprägtes Interesse an individuell gestalteten Produkten und individualisierter Beratung besitzen. Zwischen diesen beiden „Polen“ findet sich bei drei der vier Fälle eine Gruppe mit gewissermaßen „mittleren“ Ansprüchen an Produkt und Beratungsintensität. Dieser Kategorisierung folgend, erhalten Standardkunden eine „Standardbetreuung mit Standardprodukten/-produktbündeln“ und eine „aktionsbezogene Ansprache“ auf (neue) Produkte, „Privatkunden“ eine „regelmäßige persönliche Betreuung“ und gezielte Ansprache auf „relativ individuelle Produktpakete“. Individualkunden schließlich sollen eine „individuelle Betreuung“ und „differenzierte Produktangebote“ erhalten (N-Bank). Auch bei Bank M gilt, dass Standardkunden Produkte aus dem Prospekt, vermögendere Privatkunden individualisierte Produkt- und Beratungsangebote erhalten. Die Banken betreiben demzufolge eine Standardisierung und Entdifferenzierung des Produkt- und Dienstleistungsangebots im „unte-

ren“ Privatkundensegment – dem Standardkundensegment – und dessen Individualisierung im „Individualkundensegment“.

Das Produktangebot im *Standardkundensegment* wurde in den letzten Jahren deutlich reduziert bzw. ent-differenziert. Während bei den Banken noch vor einigen Jahren Dutzende von – wenn auch teilweise nur im Detail – unterschiedlichen Produkten im Angebot waren, hat sich deren Zahl in Standardkundensegment auf etwa 10-15 unterschiedliche Bankprodukte deutlich reduziert. So unterscheidet man etwa bei Bank O heute lediglich drei Produktgruppen mit nur wenigen Varianten. Die geringe Varianz im Produktangebot für „Standardkunden“ wird noch dadurch verstärkt, dass sich – so die Aussage von Führungskräften – das Gros der Vertriebsaktivitäten auf letztlich lediglich fünf bis zehn unterschiedliche Produkten beschränkt. Der Standardisierung und Vereinfachung des Leistungsangebots für Massenkunden korrespondiert die Standardisierung der Beratungsleistungen und der Versuch, dieser Klientel die automatisierte Abwicklung von Transaktionsdienstleistungen „schmackhaft“ zu machen. Alle untersuchten Institute haben die Zahl von Bankautomaten in den vergangenen Jahren deutlich erhöht und betonen, dass diese Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist. Der Standardisierung der Beratung dienen zum einen Computermasken oder Checklisten, anhand derer die Bankangestellten die Neu- oder Bestandskunden im Kundengespräch hinsichtlich ihrer „Bedürfnisse“ und ihrer Vermögenssituation einstufen und kategorisieren. Diese Gespräche, bei denen es um eine möglichst schnelle und eindeutige Erfassung des Kundenprofils und damit eine möglichst zügige und vor allem korrekte Zuordnung des Kunden zu einem Kundensegment geht, können zunächst durchaus zeitaufwendig sein. In der Folge freilich reduziert sich der Beratungsumfang der Standardkunden jedoch deutlich; eine Beratung erfolgt nach diesem „Erfassungsgespräch“ in der Regel nur auf Nachfrage der Kunden oder im Rahmen von Werbeaktionen. Wir kommen auf die Bedeutung dieser Form des Kundengesprächs an anderer Stelle zurück.

Hinsichtlich des Produktangebots findet eine tendenziell gegenläufige Entwicklung im Segment der *„Individual“-, „Vermögens“- oder „A-Kunden“* statt. Hier hat sich das Produktangebot in den vergangenen Jahren „bis zur Unübersichtlichkeit“ (Privatkundenberaterin, L) vergrößert, ständig kämen neue oder zumindest modifizierte Einla-

gemöglichkeiten (Fonds, Wertpapiere usw.) auf den Markt. Trotz der Ausdifferenzierung des Produktangebotes wird von den Beratern betont, dass die Möglichkeiten der individuellen Gestaltung – etwa eines Finanzierungsangebots – gleichzeitig begrenzt werden. Insofern kann auch in diesem Segment von partieller Standardisierung oder davon sprechen, dass sich die Kunden – bildlich gesprochen – von einer deutlich längeren Stange bedienen können. Inwieweit diese Form der „Individualisierung" von den Kunden goutiert wird, wissen wir nicht. Bekanntlich sind die Kunden heute anspruchsvoller und besser informiert, als in der Vergangenheit, und insofern ist es zumindest gut vorstellbar, dass Kunden die „maßgeschneiderten" Angebote nur als Scheinindividualisierung entlarven können. Für die Berater/innen stellte sich damit allemal die Anforderung, den Kunden die „Stangen-Ware" als „Einzellösung" zu verkaufen.

Die „kundenspezifische" Schneidung des Produktangebots in den Kundensegmenten geht in allen vier Fällen mit *„Allfinanz-Konzepten"* einher, d.h. mit dem Versuch, nicht ausschließlich Bankprodukte und -dienstleistungen im engeren, sondern Finanzdienstleistungen im umfassenden Sinne zu vertreiben. „Allfinanz-Konzepte" existieren bei Banken bereits seit den 1980er als Teil „qualitativer Wachstumsstrategien" (Baethge/Oberbeck 1986), sie werden aber heute deutlich forciert und erhalten eine geschäftsstrategisch wichtigere Rolle.[9] Damit versuchen die Institute neue Ertragsquellen zu erschließen und Bankkunden – auch die „Standardkunden" – mit dem Angebot einer „Gesamtbedarfsberatung" bzw. einem umfassenden „Financial Planning" an sich zu binden. So umfasst das Produktangebot auch im Standardkundensegment die „gesamte Bandbreite" (FL 2; M) von Finanzdienstleistungsprodukten, d.h. auch Lebens-, Renten-, Kranken-, Unfall- und Sachversicherungen. Während im Standardkundengeschäft gegenwärtig eine Entdifferenzierung des Leistungsangebots „in der Tiefe" (bei Bankprodukten im engeren Sinne) stattfindet, wird die Produktpalette „in der Breite" (Versicherungs- und Vorsorgeprodukte im Sinne des Allfinanz-Ansatzes) tendenziell erweitert.

9 Allgemein wurde von den befragten Experten hervorgehoben, dass der „Allfinanz-Gedanke" zwar in der Vergangenheit immer wieder betont wurde, dass dieser aber letztlich nicht „gelebt" wurde, d.h. dass Versicherungsprodukte zwar im Angebot der Institute waren, aber keine aktive Ansprache der Kunden auf entsprechende „Versorgungslücken" erfolgte. Dazu hätte nicht nur eine gewisse Scheu gegenüber den „fachfremden" Versicherungsprodukten beigetragen, sondern – so die Kritik der Vorgesetzten – auch ein gewisses Ressentiment gegenüber dem Versicherungsgewerbe im allgemeinem, von dem sich Bankberater allzu lange hätten leiten lassen. Eine solche Haltung könne man sich heute freilich nicht mehr leisten, zu groß sei die Konkurrenz insbesondere durch die sogenannten „freien" Vermögensberater und die Strukturvertriebe (AWD u.a.), denen es in den letzten Jahren gelungen sei, insbesondere in besonders ertragreichen Kundensegmenten Geschäfte zu machen.

Verkauft – so die in allen Banken gebrauchte Formulierung – würden heute nicht mehr allein Bankprodukte, sondern Finanzdienstleistungen im umfassenden Sinne. Im Fokus steht daher das „Cross-Selling“, d.h. der Vertrieb von Produkten assoziierter Versicherungsgesellschaften, mit dem man die Kundenbindung deutlich verstärken und die geringe Wettbewerbsfähigkeit der Institute im „Margengeschäft“ auffangen will. Die Filialbeschäftigten werden hinsichtlich ihrer diesbezüglichen Ziele deutlich „härter“ gesteuert und kontrolliert, die Zielvorgaben enthalten heute in allen untersuchten Fällen gleichwertige Absatzziele für Versicherungsprodukte. Im Fall der Bank M hat die Intensivierung des Versicherungs- oder „Vorsorgegeschäfts“ seit der Übernahme durch das VU einen besonderen Stellenwert erlangt. Die durch das VU betriebene Neuausrichtung der Wettbewerbsstrategie resultiert im Fall der M-Bank nicht nur in einer Stärkung des „All-Finanz-Geschäfts“, sondern geht insofern darüber hinaus, als es erklärte Absicht ist, das Versicherungsgeschäft „zum Kerngeschäft auch der Bank“ zu machen (Manager Zentrale, M).

Mit dieser Erweiterung des Produktangebots sind an die Beschäftigten erhöhte Anforderungen an die Kenntnis von „Vorsorgeprodukten“ (Lebens- und Rentenversicherungen, Unfallversicherungen) verbunden, die sie zumindest soweit kennen müssen, dass sie ein erstes Gespräch mit den Kunden zu führen und eine „saubere“ Überleitung zum Versicherungsspezialisten in die Wege zu leiten in der Lage sind.

d) Multi-Kanal-Vertrieb

Der „Multi-Kanal-Vertrieb“ bzw. das „Multi-Channel-Banking“ stellt schließlich gewissermaßen die Klammer dar, mit der die Vertriebsaktivitäten in einer nach strategischen Geschäftsfeldern segmentierten Bank mit kundengruppenspezifischen Leistungsangeboten gebündelt werden sollen. „Multi-Kanal-Vertrieb“ bedeutet, dass neben die ‚klassische‘ Vertriebseinheit Filiale neue Vertriebskanäle (und Vertriebseinheiten) treten und diese systematisch aufeinander bezogen und miteinander vernetzt werden. Ziel dieser Vernetzung ist es, der jeweiligen Klientel ein situationsadäquates (mithin „individualisiertes“) Angebot von Vertriebskanälen bzw. Kunden-Bank-Schnittstellen zur Verfügung zu stellen, den Produktvertrieb zu effektivieren und Kosten zu senken. Dabei

wird in den Banken betont, dass der „Multi-Kanal-Vertrieb“ überdies den Kundenbedürfnissen und dem „realen Kundenverhalten“ entspräche, denn die Kunden selbst hätten ein Interesse an der Nutzung einer Vielzahl von Vertriebskanälen. In unseren Fallbetrieben werden heute neben der „stationären“ Filiale drei weitere Vertriebskanäle genutzt und teilweise ausgebaut: das Internet (e-banking), die „virtuelle Filiale“ (Telefon-Banking im „Kundenservice-Center“), und die „mobile Finanzberatung“. Hinzu treten in zwei Fällen (L, M) grundlegend neue Geschäftsmodelle, mit denen die bisherigen organisatorischen Grenzen des Bankbetriebs überschritten werden. Die Filiale bleibt aber auch im „Multi-Channel-Banking“ die zentrale Vertriebseinheit und erste Anlaufstelle für alle Kundengruppen, denn alle befragten Bankmanager betonen, dass letztlich nur über die „face-to-face“-Beratung neue Kunden gewonnen und etwaige Ertragspotentiale erschlossen werden könnten.

Der Auf- und Ausbau des Vertriebskanals *Internet* („e-banking“, „online-banking“) wird weiterhin forciert, nicht nur deswegen, weil die Bereitstellung von e-banking-Dienstleistungen mittlerweile im veränderten Wettbewerbsumfeld (Direktbanken) zum selbstverständlichen Bestandteil des Angebots gehören. Ökonomisch und vertriebsstrategisch wichtiger noch ist die Erwartung, dass über diesen Vertriebskanal sowohl die Kosten von Finanztransaktionen erheblich gesenkt, als auch Kundeninformationen und Kundenbedürfnisse sehr viel schneller erfasst, bankintern verfügbar gemacht und für weitere Vertriebsaktivitäten genutzt werden können. Genutzt wird das Online-Banking bisher vor allem von Firmen- bzw. Gewerbekunden, die einen Großteil von Transaktionen mittlerweile online abwickeln, von der „gehobeneren“, meist formal gebildeteren, Privatkundenklientel sowie von jüngeren „Standardkunden“, denen eine hohe Affinität zum Internet und entsprechenden Dienstleistungen zugeschrieben wird. Während die Banken L, N und O das Online-Banking gezielt zu stärken versuchen, kommt diesem bei Bank M eher die Funktion eines Vertriebswegs zu, den man wie die Konkurrenz zwar vorhält, aber nicht – wie ein Gebietsleiter allerdings moniert – offensiv genug betreibt. Er betont, dass man das Online-Banking nicht unter kurzfristigen Ertragsgesichtpunkten betrachten dürfe, denn zunächst werde damit „kein Geld verdient“. Vielmehr müsse man die langfristig positiven Effekte stärker berücksichtigen, die insbesondere dadurch entstehen, dass die Berater durch eine stärkere Nutzung dieses Vertriebs-

wegs durch die Kunden entlastet und mehr Zeit für ertragbringende Beratungsgespräche hätten.

Hinsichtlich des *Telefon-Banking* verfolgen unsere Untersuchungsfälle unterschiedliche Strategien. In zwei unserer vier Fälle (L und N) wird der gezielte Versuch unternommen, das Telefon-Banking als eigenständigen und qualitativ aufgewerteten Vertriebsweg neu zu etablieren. Das bedeutet insofern eine deutliche Veränderung gegenüber den bekannten „Call-Center"-Ansätzen, als es sich bei diesen Varianten nicht mehr nur um eine bessere Telefonzentrale handelt (bzw. handeln soll), bei der Kunden eher ungewollt „landen", wenn sie in „ihrer Filiale" nicht durchkommen. Vielmehr soll das Telefon-Banking als ein Vertriebsweg genutzt werden, in dem neben der „outbound-Telefonie", d.h. dem Telefonmarketing, qualifizierte Beratungsdienstleistungen erbracht werden – analog der Arbeit in den Filialen („inbound-Telefonie"). L-Bank betreibt diese Neuausrichtung besonders prononciert: Dort wurde eine neue Vertriebseinheit für das Telefon-Banking aufgebaut, die als „Kunden-Service-Center" („KSC") bezeichnet wird. Diese „virtuelle Filiale" (Personalleiter; L) soll sich damit auch sprachlich gegen die üblichen „Call-Center" abgrenzen.[10] Ähnlich der Ansatz bei N-Bank: Dort betreibt man gemeinsam mit anderen Sparkassen ein Telefon-Center für die Outbound-Telefonie, d.h. für das Telefon-Marketing, hat jedoch vor Ort ein „Servicecenter" eingerichtet, in dem eingehende Kundenanrufe ausschließlich von qualifizierten Beratern bearbeitet werden. Bei den Banken M und O hat das Telefon-Banking dagegen eher die (bekannte) Funktion einer Einrichtung, in der „care-calls" (Manager Zentrale; M) abgewickelt werden, d.h. wo Kunden Auskünfte erhalten können und wo ggf. ein Kontakt zu einem qualifizierten Berater hergestellt wird. Qualifizierte Beratung findet in diesen Centern nicht statt. In allen vier Fällen wird das Telefon-Banking – ob nun qualitativ aufgewertet, oder nicht – als eine Entlastung der Beschäftigten in den stationären Vertriebseinheiten von eingehenden Telefonanrufen begriffen. „Möglichst wenig Ablenkung von der Face-to-face-Beratung für die Filialbeschäftigten" – so könnte die Maxime in den Banken umschrieben werden.

---

10 Inwieweit sich die Arbeitsprozesse und -bedingungen in diesem „Service-Center" von jenen in den „normalen" Filialen ebenso unterscheiden, wie von jenen in den „klassischen" Call-Centern, und welche Qualifikationsanforderungen an die dort beschäftigten Beraterinnen und Berater gestellt werden, lässt sich auf Basis unserer Empirie nicht beantworten.

Vergleichsweise jungen Datums ist in unseren Untersuchungsfällen der Einsatz *mobiler Finanz- und Bankberater*. In den Banken wird generell die Meinung vertreten, dass es für die Angestellten im „Individualkundensegment“ zunehmend zur Regel wird, das Büro auch „auf dem Beifahrersitz“ (Manager Privatkunden; O) zu haben, d.h. die Kunden bei Bedarf zu Hause oder am Firmensitz zu betreuen. Bank L führt diese „Mobilisierung“ der Beratung noch ein Stück weiter. Dort wurde eine mit bisher fünf sogenannten Finanzplanern besetzte Vertriebsgruppe gebildet, die ausschließlich für die Beratung von Privatkunden außerhalb der Filiale zuständig ist. Diese Berater sollen an der „Schnittstelle zwischen Servicebank und Privatkundenbank“ (Vertriebsleiter; L) agieren, werden von den Filialen mit Beratungsterminen versorgt, haben sich aber auch selbständig um die Akquise von Kunden zu kümmern. Eine kontinuierliche Beratung von Kunden sollen sie nicht gewährleisten, diese ist Aufgabe der „stationären“ Berater. Bei L-Bank geht man davon aus, dass dieser Vertriebswegs zulasten des Filialvertriebs weiter ausgebaut wird. Die „Mobilisierung“ der Bankberatung soll die Inflexibilität des stationären Vertriebs ebenso abschwächen, wie die langjährige Praxis beseitigen, dass der Kunde in die Filiale zu kommen habe, wenn er Beratungsdienstleistungen in Anspruch nehmen möchte. Bei Bank L wird der Einsatz von derzeit fünf mobilen Beratern noch als Experiment beschrieben, welches dazu dienen soll, die Möglichkeiten eines mobilen Vertriebs auszuloten und den stationären Beratern in Service- und Privatkundenbank zu zeigen, wie ein „mobiler, flexibler und insbesondere verkaufsorientierter Vertrieb“ (Vertriebsleiter; L) aussehen könne. Noch in anderer Hinsicht zeigt sich Bank L als besonders innovativ in der Erprobung neuer Vertriebswege im Rahmen des Multi-Kanal-Vertriebs. Dort hat man nach Abschluss unserer Empirie Einpersonen-Bankfilialen, oder zutreffender: *Bankdienstleistungsagenturen,* geschaffen. Diese Agenturen werden von selbständigen Bankberatern als Franchise geführt – nach Aussage des Personalleiters „erstmalig in Deutschland“. Die Agenturen sind (informations-)technologisch mit der Zentrale verbunden. In ihnen sollen neben der Abwicklung von Banktransaktionen alle Finanzdienstleistungen angeboten werden, die auch in der „Servicebank“ angeboten werden. Die Bank-Agenten werden – ähnlich des selbständigen Außendienstes bei Versicherungen – auf Provisionsbasis entgolten.

Auch M-Bank erprobt Formen des Vertriebs, die die bestehenden rechtlichen und organisatorischen Grenzen des Bankbetriebs tendenziell auflösen. Durch die Übernahme der Bank durch das VU wurde eine neue Globalstrategie verordnet, die den Abschied von der sehr starken Fokussierung auf den privaten Vermögenskunden und die „Hinwendung“ auf den Retail-Kunden sowie das Angebot umfassenderer Finanzdienstleistungen (All-Finanz) zum Ziel hat. Insgesamt geht es der Bank um die Ausweitung des Cross-Selling von Bankprodukten über die Vertriebsstruktur der Versicherung einerseits, von Versicherungsprodukten über die Vertriebswege der M-Bank, andererseits, und das Ausschöpfen der jeweiligen Kundenstämme. Um die Vertriebsstrukturen und -strategien stärker miteinander zu verschränken und die „Cross-Selling“-Potentiale des neuen Finanzkonzerns auszuschöpfen, wurden im Jahr 2002 drei neue Vertriebs- bzw. Geschäftsmodelle entwickelt und zum Untersuchungszeitpunkt teilweise bereits umgesetzt: Eines besteht – gewisser Maßen in einer nachholenden Entwicklung gegenüber den Sparkassen und Genossenschaftsbanken – darin, dass in den Bankfilialen Mitarbeiter des VU dauerhaft platziert werden. Ein von den Kundenberatern auf Versicherungsprodukte hin angesprochener und diesbezüglich interessierter Bankkunde wird zum VU-Beschäftigten „übergeleitet“. Dieser ist zwar fachlich und personell einer Vertriebseinheit des VU unterstellt, trägt aber hinsichtlich der Zielerreichung zum Ergebnis der M-Bank-Filiale bei. Ein zweites Vertriebsmodell besteht darin, dass Mitarbeiter der M-Bank in ausgewählten Agenturen des VU für Beratungsgespräche zur Verfügung stehen, vornehmlich im Kredit- und Wertpapierbereich und aufgrund vorher abgesprochener Beratungstermine. In der Region werden mittlerweile 33 von auf die Beratung von Versicherungskunden spezialisierte Wertpapierberater eingesetzt. Auch hier findet sich also eine „Mobilisierung“ der Finanzberatung. Ein drittes, zum Untersuchungszeitpunkt noch nicht umgesetztes, Geschäftsmodell sieht vor, dass ausgewählte Agenturen des VU auch Bankdienstleistungen für die M-Bank erbringen, ohne dass ein Mitarbeiter von M vor Ort ist. Die Versicherungsagentur würde so zu einer Filiale der M-Bank, allerdings soll sich das Dienstleistungsangebot zunächst auf einfache Geschäftsvorfälle (Kontoeröffnungen [Sparbuch, Girokonto], Adress- oder sonstige Änderungen der Kundendaten, einfache Bankprodukte) beschränken. Das vorrangige Ziel dieser dritten Variante besteht darin, Versicherungskunden auch im Massenkundengeschäft zu Kunden der M-Bank zu machen. Die Geschäftsmodelle zwei und drei lassen – wie bei L-Bank –

die Tendenz erkennen, die bisherigen Grenzen des Bankvertriebs zu überschreiten. In gewisser Weise nähern sich die Vertriebsmodelle der Banken L und M damit den Vertriebsstrukturen von Versicherungen an.

Der „Multi-Kanal-Vertrieb“ verlangt leistungsfähige integrierter *Datenbank- und -verarbeitungssysteme* als informationstechnologische Grundlage für vernetzte Vertriebsstrukturen. Etliche €-Millionen wurden in unseren Fallbetrieben in die Modernisierung der technologischen Infrastruktur investiert. Für die Daten*verarbeitung* nutzen die beiden Sparkassen in unserem Sample inzwischen die Rechenzentren der Sparkassen-Finanzgruppe, die mittlerweile sämtliche Kontenbewegungen, Online-Transaktionen und Beratungsvorgänge zentral steuern kann. Auch die Genossenschaftsbank L ist an ein vergleichbares Rechenzentrum angeschlossen. Um Informationen über Kunden zu sammeln und für gezielte Vertriebskontakte nutzbar zu machen, bauen die Institute umfangreiche „Customer-Relationship-Management“-Systeme (CRM) auf. Neben Informationen zum Konto und etwaigen Kontenverbünden enthalten diese Datenbanken auch persönliche Daten, z.B. zu Familienstand, Hobbies, Vorlieben u.a.m.. Diese Informationen werden gesammelt, aufbereitet und dann den Beratern zwecks Kundenansprache zur Verfügung gestellt. Unter Steuerungsaspekten ist für die Arbeit der Bankberater vor allem die automatische Generierung von Beratungsanlässen (Fälligkeiten, Jubiläen, Geburtstage o.ä.) bedeutsam. Diese Beratungshinweise haben die Berater abzuarbeiten, was wiederum von zentralen Vertriebseinheiten oder vom Vorgesetzten vor Ort kontrolliert wird. Für die Beschäftigten erhöht sich damit der Verkaufsdruck, und durch den Abgleich von generierten Beratungsanlässen und Terminvereinbarungen bzw. Verkäufen steigt die Kontrollierbarkeit der Vertriebsanstrengungen der Beschäftigten. Diese Informations- und Kommunikationstechnologien schaffen die Grundlage für eine vertriebskanalübergreifende Vernetzung von Geschäftsprozessen und ermöglichen die Transformation der ‚traditionellen‘ Bankorganisation in eine vernetzte *Vertriebsorganisation*, die die bisherigen organisatorischen Grenzen des Bankvertriebs ausdehnt und zunehmend auch überschreitet.

5.3. Wandel der Belegschaftsstruktur und der Tätigkeits- und Anforderungsprofile in den Bankfilialen

Vor Umsetzung der neuen Vertriebsstrategien (Bank-in-der-Bank-Modell) und der daran gekoppelten Restrukturierung der Filialorganisation, wurden innerhalb und aus den Filialen heraus Bankgeschäfte für fast alle Kundengruppen abgewickelt sowie unterstützende Sachbearbeitungs- und Servicedienstleistungen erbracht. Durch die Teilbankenstruktur und durch die Auslagerung von sowohl anspruchsvollen (Kredit-)Sachbearbeitungsfunktionen wie weniger anspruchsvollen Routinetätigkeiten, verbleiben in den tendenziell nur noch solche Funktionen, die auf Vertriebsaktivitäten gerichtet sind. „Tendenziell“ deswegen, weil sich einerseits Verwaltungs- oder Sachbearbeitungsfunktionen als „kalkulatorische“ Restgröße erhalten. Andererseits arbeiten in einigen Filialen auch noch Kassierer, deren „Abstieg“ (Baethge/Oberbeck 1986: 247) bereits in den 70er Jahren eingeleitet wurde und deren „Ende“ durch die Weiterentwicklung automatisierter Ein- und Auszahlungsgeräte deutlich näher rückt. Gleichzeitig entsteht in zwei der untersuchten Institute „unterhalb“ der Ebene der Standardkundenberatung ein neues Segment fachlich wenig anspruchsvoller Dienstleistungsarbeit in Gestalt von „Info-Punkt-Mitarbeitern“ bzw. „Floor Managern“. In einem dritten Fall (Bank O) findet sich zum Teil noch eine ähnliche Funktion, deren Abschaffung zwar im Rahmen der Vereinheitlichung der Filialstrukturen der beiden fusionierten Teil-Institute vorgesehen ist, die sich aber vorläufig noch erhält. Der Auflösung etablierter funktionaler Arbeitsteilungsmuster auf der Ebene der qualifizierteren Bankdienstleistungstätigkeiten korrespondiert in diesen Fällen also das Einziehen eines neuen Beschäftigungssegments. Dabei handelt es sich zwar nicht um qualifikatorisch anspruchsvolle Bankberatungstätigkeit, doch bilden diese Beschäftigten gewissermaßen die erste Vertriebsstufe im neuen Vertriebskonzept der Banken.

Auf eine eingehendere Betrachtung der „Restkategorien“ der Sachbearbeiter und Kassierer und der neuen Gruppe der „Floor Manager“ verzichten wir an dieser Stelle und konzentrieren uns auf den Wandel der Beratungstätigkeit (im engeren Sinne) und auf das damit verbundene veränderte Anforderungsprofil an Kundenberater.

5.3.1. Der „Standardkundenberater“: Vom „allround-Sachbearbeiter“ zum AllFinanz-Vertriebsspezialisten

Durch die Auslagerung eines Großteils von Sachbearbeitungsaufgaben in die Zentralen, konzentriert sich die Tätigkeit der Standardkundenberater[11] heute auf den *Vertrieb* von Finanzdienstleistungen. Dabei ist ihre Tätigkeit einerseits durch eine Erweiterung des Spektrums von Vertriebsaktivitäten, andererseits und gleichzeitig durch eine Standardisierung der Vertriebsprozesse und eine Ausrichtung der Tätigkeit an verschärften Ertrags- und Renditevorgaben gekennzeichnet.

Eine wesentliche Veränderung in den Filialen besteht im Zuge der „strategischen Kundensegmentierung“ darin, dass die früher übliche Trennung von Kreditgeschäft (Aktivgeschäft) und Einlagegeschäft (Passivgeschäft) aufgehoben wurde – freilich in den (neuen) Grenzen des jeweiligen „strategischen Geschäftsfelds“ bzw. der „Teilbank“. Das heißt, dass die Beraterinnen und Berater heute sowohl Kreditanträge für kleinere (im unteren Privatkundensegment) oder größere und große (im „individualisierten“ Privatkunden- sowie Firmenkunden-/Gewerbekundensegment) Finanzierungsvorhaben zu vertreiben und zu bearbeiten haben, wie das gesamte Spektrum der Geldanlage und der Versicherungs- und Vorsorgeprodukte abdecken müssen. Man hat es mithin mit einer *fachlichen Generalisierung der Tätigkeiten* der Filialbeschäftigten zu tun, die sich von den Mustern der Spezialisierung und fachlichen Differenzierung der 80er und 90er Jahre merklich unterscheidet (vgl. für die 80er Jahre Baethge/Oberbeck 1986: 190f). Für die Berater im Standardkundengeschäft geht mit dieser Entspezialisierung eine Erweiterung ihres Tätigkeitsspektrums einher. So konnten die Berater etwa bei L-Bank vor Einführung der „Bank in der Bank“ weder Kredite vergeben, noch Anlage- d.h. Wertpapier- oder Fondsgeschäft tätigen, da sämtliche Kreditangelegenheiten und Anlagegeschäfte durch die Kredit- bzw. Anlageabteilung oder den Filialleiter bearbeitet wurden. Heute deckt man im Standardgeschäft das gesamte Spektrum von (Klein-)Krediten über

11 Dem „Retail- oder Standardkundensegment“ wurden all jene Beraterinnen und Berater zugeordnet, die in den Filialen für die Betreuung des Massenkundengeschäfts zuständig sind. Diese werden in den untersuchten Banken unterschiedlich bezeichnet: bei Bank M heißen sie „Finanzberater“, bei den Sparkassen N und O wird diese Klientel hauptsächlich von „Junior-Privatkunden- und Privatkundenberatern“ bedient, bei Bank L von den „Servicebank-Beratern“.

Bauspar- und Versicherungsverträge und Fondsprodukte ab, auch wenn Einzelanlagen wie z.B. Aktien oder Wertpapiere nach wie vor von den Spezialisten vertrieben werden.

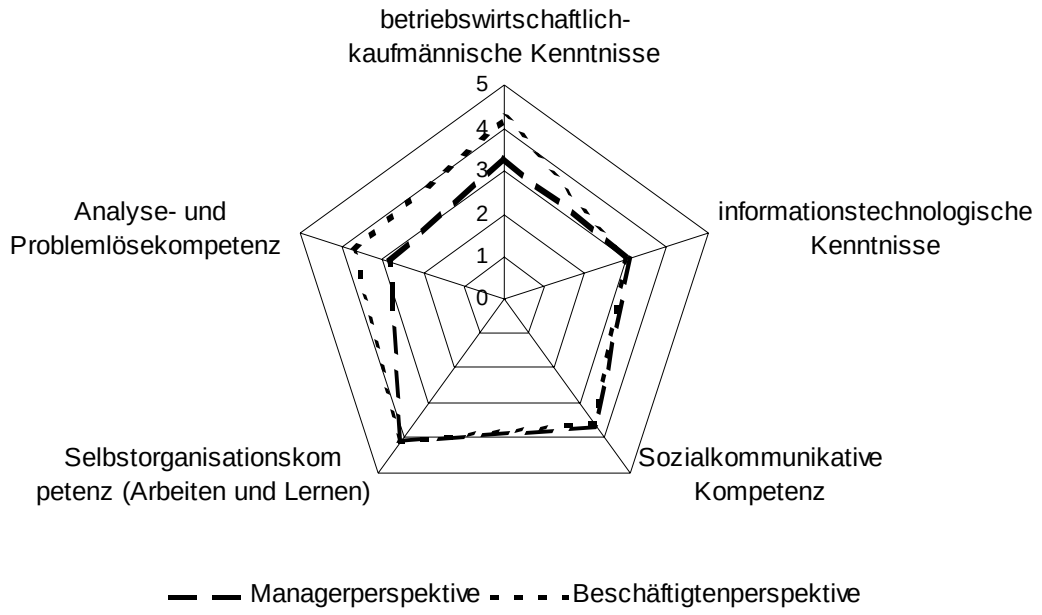
Die fachliche Erweiterung des Aufgabenspektrums von Standardkundenberatern um das Anlage- und Kreditgeschäft wird in den untersuchten Banken flankiert vom Einsatz sogenannter Scoring-Bögen. Ein Scoring-Bogen enthält alle für eine Bewertung des Kunden bzw. der (potentiellen) Kundenverbindung relevanten Fragen bzw. Dimensionen (personenbezogene Daten, Art und Umfang einer Beschäftigung, Einkommen, Vermögens- bzw. Eigentumsverhältnisse, Kontenverbindungen, Versicherungsverträge u.a.m.), wobei die Struktur der Fragebögen einem „Ja/Nein"- bzw. „Vorhanden/Nicht-Vorhanden"-Schema folgt. Den jeweiligen Positiv-Antworten sind Punktwerte (Scores) zugeordnet, aus denen sich in der Summe ein Gesamt-Score ergibt, der maßgeblich für eine Bewertung ist. Zumindest formal und von der Intention her erlaubt dieses Instruments den Beratern so gut wie keinen Ermessensspielraum bei der Einstufung (Ja/Nein). Ein Berater bringt dieses grundlegende Prinzip auf die Formel: „Nicht ich habe die Entscheidungskompetenz, sondern der Bogen hat die Kompetenz" (Berater, L). Dieses standardisierte Instrument kommt sowohl im Aktiv-, also im Kreditgeschäft, wie im Passiv- bzw. Anlagegeschäft zum Einsatz. Kommt ein (potentieller) Kunde z.B. mit einem Wertpapier-Anlagewunsch in die Filiale, so wird die Kundenverbindung zunächst daraufhin bewertet, ob man als Bank mit diesem Kunden überhaupt ein Wertpapiergeschäft tätigen möchte. Entscheidend für den Abschluss eines Anlagegeschäfts ist unter den verschärften Ertrags- bzw. Renditeperspektiven, ob sich eine Anlage für die Bank kostenseitig rechnet, d.h. ob ein Geschäftsabschluss die erforderlichen Deckungsbeiträge erwirtschaftet („5.000 € Anlagekapital reichen da eventuell nicht mehr aus"; Berater, L). Zentraler Maßstab dafür ist der bei der Bewertung erreichte Gesamt-Score, und nur wenn ein vom strategischen Management definierter Mindestwert erreicht wird, kann bereits im Kundengespräch eine erste positive Rückmeldung gegeben werden. Im Falle von Anlagegeschäften heißt das, dass den Kunden dann entweder ein konkretes Angebot zu einer Wertpapieranlage (einfachste Anlageformen) gemacht wird, oder eine Weiterleitung des Kunden an einen Wertpapierberater folgt. Wird der definierte Mindest-Score nicht erreicht, so ist vom Berater zu prüfen, ob eine bestehende Kundenverbindung (in ihrer Gesamtheit) so lukrativ ist, dass man einen negativen Deckungsbeitrag bei einem einzelnen Produkt in Kauf nimmt. In diesem Fall wird eine Entscheidung

entweder von den Anlagespezialisten oder den übergeordneten Vertriebsleitern getroffen. Im Kreditgeschäft, welches im Retail-Banking Anschaffungskredite bis zu 25.000 € umfasst, erhalten diese Scoring-Bögen vor dem Hintergrund und in Erwartung verschärfter Kriterien für die Kreditvergabe eine zunehmend wichtigere Rolle. Die meisten Banken werden spätestens mit der im Jahr 2007 erfolgenden Einführung der Basel-II-Eigenkapitalrichtlinien ihre Kreditentscheidungen und die Höhe der fälligen Kreditzinsen „risikoabhängig", also nach Prüfung des Kreditrisikos in Anlehnung an die Ergebnisse eines solchen Scoring, vornehmen. Der Einsatz dieser Bögen zum jetzigen Zeitpunkt stellt einen Vorgriff bzw. eine Vorbereitung auf die bevorstehende verschärfte Kreditvergabepraxis dar. Bei der Kreditvergabe wird in den Instituten im Übrigen konsequent dem „Vier-Augen-Prinzip" Rechnung getragen: jeder anhand des Scores erfolgten Kreditvergabe-Vorentscheidung im Vertrieb folgt ein Votum der (Zentral-)Abteilung Kreditprüfung oder Kreditsicherung. Ein Kreditgeschäft kommt erst dann zustande, wenn beide Voten positiv übereinstimmen. Die Vertriebsbeschäftigten können bei strittigen Fällen ein „Votum des Marktes" (Berater, L) abgeben, welches mal stärker (Bank N), generell aber schwächer beachtet wird, als das Votum der Abteilung Kreditprüfung. Im Zweifels- bzw. Streitfall kann es passieren, dass solche Einzelentscheidungen erst auf der Vorstandsebene (L, N, O) abschließend erfolgen.

Insgesamt, so ein Vertriebsmanager, hat die Einführung des neuen Vertriebskonzepts im Privatkundensegment zu „Wahnsinnsveränderungen" mit „absoluten Auswirkungen" in den Vertriebseinheiten geführt (MBL1; O). Neben dem mit der Restrukturierung verbundenen Personalum- und -abbau in den Filialen sind es vor allem neue Anforderungen auf der Wissens- und Verhaltensebene, die die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter einschneidend verändern. Wie im theoretisch-konzeptionellen Teil des Berichts dargelegt, haben wir zwecks Systematisierung grundsätzlich zwischen fachlichen und fachübergreifenden oder extra-funktionalen Kompetenzen und Fähigkeiten unterschieden: Fachliche Kompetenzen oder Qualifikationen im Bankensektor umfassen dabei wesentlich betriebswirtschaftlich-kaufmännische Kenntnisse, d.h. Kenntnisse der Funktionsweise des Bankenmarktes und des Bankgeschäfts sowie produktspezifisches Wissen. Unter die Kategorie „Fachkenntnisse" fallen darüber hinaus Kenntnisse im Umgang mit Informations- und Kommunikationssystemen, die heute für die Tätigkeit in der Bankberatung unabdingbar geworden sind und deren Gewicht zukünftig weiter wachsen wird.

In die Kategorie der fachübergreifenden oder extrafunktionalen Kompetenzen fallen (auch) in den Banken jene Kompetenz- und Qualifikationsmerkmale, die den Beschäftigten auf der Grundlage ihrer berufsfachlichen Fähigkeiten ein erfolgreiches Agieren in ihrem Tätigkeitsfeld ermöglichen, d.h. die betriebliche und berufliche Handlungskompetenz herstellen. Abbildung 5.3 zeigt, dass die Manager im Hinblick auf Beratungsarbeit im Retail-Banking bei zwei der fünf Dimensionen – hinsichtlich der betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kenntnisse und der Analyse- und Problemlösefähigkeiten – geringere Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten gestellt sehen, als es letztere in der Selbstauskunft tun. Identische Einschätzungen finden sich dagegen hinsichtlich der erforderlichen informationstechnologischen Kenntnisse, der sozialkommunikativen Kompetenz und der Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit der Standardkundenberater. Kommen wir zunächst zu den drei letztgenannten Aspekten, bevor wir uns auf die Suche nach der Ursache für die aufgezeigten Unterschiede machen.

Abbildung 5.3: Anforderungsprofil Standardkundenberatung – Manager- vs. Beschäftigtenperspektive[12]



12 Der Darstellung liegen insgesamt 12 während der Expertengespräche und anhand eines vollstandardisierter Fragebogens vorgenommene Managereinstufungen und insgesamt 81 mit einem identischen Fragebogen erhobene Einstufungen von „Standard-Kundenberatern“ zugrunde. Abgebildet sind die jeweiligen arithmetischen Mittelwerte.

Hinsichtlich der *informationstechnologischen Kenntnisse* schätzen Vorgesetzte wie Beschäftigte die Anforderungen auf dem Level von „Grundkenntnissen“ ein. Programmieren, so der allgemeine Tenor der Expertengespräche, müsse man als Berater zwar nicht können, doch ein Überblickswissen über die gängigen PC- und Office-Anwendungen sei eine unabdingbare Voraussetzung für die Beratungsarbeit. Beratungsarbeit ohne die Nutzung eines Desktop-PC oder – im Standardsegment allerdings noch eher selten – eines Laptop, gilt bereits heute als undenkbar. Zukünftig, so die Vertriebsmanager, werde die Bedeutung des PC durch das Voranschreiten auf dem Weg in die „papierlose“ Bankfiliale weiter deutlich zunehmen. Dabei gälte es, die Informationstechnologien im Beratungsgespräch möglichst intelligent und effektiv zu nutzen. Auch die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung, entweder im firmeneigenen Intranet oder im Internet, soll ein Berater kennen, und er ist aus Managersicht überdies heute gefordert, sich Informationen – auch fachspezifische – selbständig zu beschaffen. Allerdings werden die gestiegenen Anforderungen weder von allen Beschäftigten positiv bewertet, noch werden sie seitens der Vorgesetzten als von allen Beratern erfüllt wahrgenommen. Defizite im Umgang mit neuen IuK-Technologien haben aus Managersicht insbesondere ältere Angestellte vor allem aus dem „Individualkundensegment“, die wiederum die Beratungsarbeit mit dem PC eher als Belastung wahrnehmen. Bei den Standardberatern, die in allen vier Betriebsfällen im Durchschnitt jünger sind, als die Berater im „Individualkundensegment“ und überdies – wie es ein Manager ausdrückte – „mit dem PC aufgewachsen sind“, werden dagegen keine Defizite bei den IT-Kenntnissen gesehen.

Identische Bewertungen bzw. Wahrnehmungen haben Vorgesetzte und Berater auch hinsichtlich der heutigen Anforderungen an die *Selbstorganisationskompetenzen* – beide Gruppen sehen diesbezüglich ausgeprägte Kompetenzanforderungen durch die Beratungsarbeit gestellt. Dies gilt sowohl in jenen beiden Fälle unter den untersuchten Banken (M und N), in denen noch mit einer weitgehend „klassischen“ Führungsstruktur (Filialleiter und Stellvertreter im Fall M, Quasi-Filialleiter in Fall N) gearbeitet wird, wie in jenen Fällen, bei denen die Filialleiterebene entfallen ist und wo Teamstrukturen ohne (Quasi-)Führungskräfte gebildet wurden (L und O). Allerdings sind die Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeiten der Beschäftigten in den beiden letztgenannten Fällen nach den vorliegenden Daten noch ein wenig ausgeprägter. Dies entspricht

den Erwartungen an die Wirkungen „flacherer“ Führungsstrukturen, bei denen die Steuerung des Arbeitsprozesses in die Verantwortung der Berater selbst fällt. Insgesamt zeigen aber die Einschätzungen zur Selbstorganisationskompetenz, dass Beratungsarbeit heute ein hohes Maß an Selbststeuerungsfähigkeit und -disposition erfordert – sowohl hinsichtlich der Steuerung der eigenen Arbeitsprozesse, wie hinsichtlich der Verantwortung für die Aneignung neuen Wissens im Arbeitsprozess.

Keine Unterschiede weisen die Vorgesetzten- und die Beschäftigtenbefragung unter den Retail-Bankern schließlich hinsichtlich der in der Arbeit geforderten *sozialen und kommunikativen Kompetenzen* auf. Die befragten Manager betonten in den Gesprächen eindrücklich die außerordentlich hohe Bedeutung einer situationsadäquaten Kommunikation und Interaktion mit den Kunden, wie mit den Kollegen in der Filiale. Was die Kundenseite angeht, so lassen sich diese Anforderungen unter dem Schlagwort der „Kundenorientierung“ bündeln. Diese meint aber mehr, als nur ein freundliches und verbindliches Auftreten. Das Arbeitshandeln eines Beraters (auch) in der „schlanken“ Filiale ist heute nicht mehr in erster Linie darauf gerichtet, Produkte zu verkaufen oder Tätigkeiten zu verrichten, die nicht auf diesen Zweck hin orientiert sind, sondern zielt im Kern darauf, „Gespräche zu führen“ (Beraterin, L).[13] Auch im Massenkundengeschäft gilt es heute, die Kunden möglichst umfassend (im Sinne der „Gesamtbedarfsberatung“), situationsadäquat und professionell zu beraten. Das Ansteigen der Anforderungen an die kommunikativen und sozialen Kompetenzen wurde bereits für die 80er Jahre konstatiert (Baethge/Oberbeck 1986: 287 ff.). Durch die veränderten Ansprüche auf der Kundenseite und durch die neuen Geschäftsstrategien der Banken und Sparkassen lässt sich aber eine Verstärkung und Verallgemeinerung dieser Anforderungsmerkmale feststellen. *Verstärkung* deswegen, weil die Beraterinnen und Berater in den Filialen verpflichtet sind, heute in regelmäßigen Abständen „Ziele- und Wünsche-Gespräche“, wie es etwa bei L-Bank heißt, durchzuführen, in denen sie – wenn auch computer- oder leitfadengestützt – möglichst viele Informationen von Kunden bekommen und deren persönliche „Träume“ (z.B. Hausbau, Familiengründung u.ä.) zu ergründen versuchen müssen. Die „Gesamtbedarfsberatung“ verlangt darüber hinaus die kommunikative

13 Das Kommunikation dabei nicht als Selbstzweck, sondern mit dem Ziel betrieben wird, Finanzdienstleistungsprodukte zu verkaufen, steht dabei außer Frage.

Vermittlung eines erweiterten Produktspektrums. *Verallgemeinerung* deswegen, weil diese Anforderung heute an *alle* Filialmitarbeiter gleichermaßen gestellt wird, nicht mehr nur an ausgewählte Beschäftigte.

Nun zu den Unterschieden in der Wahrnehmung heutiger Kompetenzanforderungen im Standardberatungssegment. Markante Unterschiede weisen erstens die Einschätzung zu den erforderlichen *betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kenntnisse* auf. In den Expertengesprächen betonten die befragten *Vertriebsmanager*, dass die Anforderungen an die kaufmännischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der Retail-Berater durch Kundensegmentierung und Produktstandardisierung geringer geworden und heute nur mehr auf dem Level von Grundkenntnissen zu veranschlagen sind. Diesem Anforderungsrückgang steht in ihren Augen auch nicht die Tatsache entgegen, dass die Retail-Banker heute prinzipiell das gesamte Spektrum des aktiven und passiven Bankgeschäfts abdecken müssen, denn die jeweils angebotenen Produkte sind aus ihrer Sicht in Zahl und Komplexität sehr überschaubar. Ähnliches gilt für den Vertrieb von Versicherungs- oder Vorsorgeprodukten. Bei schwierigeren fachlichen Fragen (der Kunden) erfolgt eine Überleitung auf die spezialisierten Berater (im Versicherungs-, Kredit- oder Wertpapiergeschäft). Erforderlich sind aber nach wie vor Grundkenntnisse der Bankwirtschaft und des Kreditwesens im Allgemeinen und der Markt- und Vertriebsstrategie des jeweiligen Instituts im Besonderen. Dazu gehört auch das Verfolgen der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung und der Bundesbankpolitik, etwa der aktuellen Zinsentwicklung. Ein Vertriebsleiter berichtete, wie eine Nachwuchskraft in einem Beratungsgespräch, an dem er in seiner Rolle als „Coach“ teilgenommen hatte, einer Kundin einen falschen Leitzinssatz genannt habe. „So etwas“, so der Manager, „müsse man schon drauf haben.“

Anders die Sicht der *Beschäftigten*: Sie sehen sich in ihrer Beratungstätigkeit hinsichtlich der abverlangten betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kenntnisse überwiegend (60%) auf dem Level von Expertenwissen gefordert. Zwar konstatieren auch sie, dass sie in der Vergangenheit über ein größeres Maß an Detailwissen im Hinblick auf Bankprodukte im engeren Sinne verfügen mussten: Die Standardisierung und Entdifferenzierung des Leistungsangebots lässt die Anforderungen an das Produktwissen „in der Tiefe“ geringer werden. Der „ganzheitliche“ Vertriebsansatz, also der Vertrieb auch von

Kredit- und Anlage- sowie AllFinanzprodukten, lässt aus ihrer Sicht aber offensichtlich das Anforderungsniveau in der Summe hoch bleiben. Hinzu kommt ein weiterer Sachverhalt: Die Verantwortung für das Erreichen der Zielvorgaben ist im Zuge der strategischen Segmentierung deutlich auf die Filial-Teams verlagert worden. Nicht mehr lediglich Mengen- oder Umsatzziele, sondern Deckungsbeitragsziele, werden heute vorstandsseitig für jede Teilbank festgelegt, die dann im Rahmen kaskadenförmig „heruntergebrochener" Zielvorgaben auch die operative Vertriebsebenen erreichen. Unter den Bedingungen einer solchen Ökonomisierung der Vertriebsprozesse wird das Abwägen zwischen im Beratungsprozess entstehenden Kosten (insbesondere Zeit) und erwartbaren Erträgen zu einem eminent wichtigen kalkulatorischen Vorgang, der höhere Anforderungen nicht nur an die Reflexionsfähigkeit (siehe dazu weiter unten), sondern auch an das betriebswirtschaftliche Know-how mit sich bringt.

Zweitens verorten die Manager die Anforderungen an die *Analyse- und Problemlösefähigkeiten* der Retail-Banker auf einem deutlich niedrigeren Level, als die Berater selbst. Zur Erklärung der beobachteten Unterschiede in der Einschätzung der Kompetenzanforderungen kommt erstens in Betracht, dass Manager und Beschäftigte gleiche Fragen oder Begrifflichkeiten teilweise unterschiedlich verstehen. So könnte etwa der konkrete inhaltliche Gehalt dessen, was „in komplexen Zusammenhängen denken" bezeichnet, von Managern in Führungspositionen anders konnotiert sein, als von Beschäftigten. Dieses Moment ist nicht auszuschließen, kann aber die systematische Differenz der Einschätzungen nicht hinreichend begründen. Zum Zweiten ist es aufgrund unseres Vorgehens in den Interviews denkbar, dass sich die Befragten in der Beantwortung identischer Fragen an unterschiedlichen zeitlichen Perspektiven orientiert haben.[14] Wir interpretieren diese Differenzen jedoch in einer anderen, einer *dritten*, Richtung: Unseres Erachtens *überschätzt* das betriebliche Management *systematisch* die Effekte von Standardisierung und Entdifferenzierung im Retail-Banking. Die Standardisierung der Produkte und Abläufe, das Bereitstellen und Verbindlichmachen von standardisierten Instrumen-

14 Während die Manager im Gespräch aufgefordert wurden zu bestimmen, was jemand in seiner Beratungstätigkeit an Fachkenntnissen mitbringen *müsste* und welche Bedeutung die überfachlichen Kompetenzen in der Tätigkeit haben *sollten*, bezogen sich die Beschäftigten auf die *aktuell* von ihnen einzubringenden Kompetenzen. Während die befragten Manager also gewissermaßen „Soll-Profile" für die jeweiligen Beratungssegmente erstellt haben, gaben uns die befragten Beschäftigten „Ist-Profile" hinsichtlich der Kompetenzanforderungen in ihrer Arbeit.

ten wie der Scoring-Bögen und der IT-gestützte Beratungsprozess halten die Anforderungen an die Analyse- und Problemlösefähigkeiten der Standardkundenberater keineswegs so gering, wie es das Management erwartet. Dies liegt wesentlich darin begründet, dass die von den Instituten mit Kundensegmentierung, Produkt- und Prozessstandardisierung und Informatisierung avisierten Ziele, nämlich insbesondere im Retail-Banking zu einer Komplexitätsreduktion und zu vereinheitlichten, standardisierten Arbeitsabläufen und Kundenbeziehungen zu gelangen, die generell zu einer Absenkung der von den Retail-Beratern geforderten Kompetenzniveaus führen, in dieser Form bzw. Ausprägung nicht eingetreten ist. Unseres Erachtens – und die Eindrücke aus den Gesprächen mit den Beratern selbst stützen diese Einschätzung – spielen Analyse- und Problemlösekompetenzen auch im standardisierten Geschäft eine bedeutende Rolle, weil es den Beratern letztlich nur mittels dieser Fähigkeiten gelingen kann, die tendenziell konfligierenden Ziele „Kundenorientierung“ („ganzheitliche“ Beratung; „Gespräche führen“) und „Ertrags- bzw. Deckungsbeitragsorientierung“ gleichermaßen zu verfolgen. Trotz der zentralen Rolle, die dem „Gespräche-Führen“ heute zugewiesen wird, bleibt es (selbstverständlich) wesentliches Ziel der Beratungsarbeit, letztlich ein Produkt oder „Finanzdienstleistungspaket“ zu verkaufen, welches die vom Vorstand geforderten Deckungsbeiträge und Renditen erwirtschaftet. Zentrale Aufgabe der Beraterinnen und Berater ist es heute, differenzierte Kundenbedürfnisse und möglicherweise eher diffuse Kundenwünsche zu erfassen (und diese im Rahmen des Kundengesprächs z.T. erst zu schaffen). Die Beraterinnen müssen dazu die aus unterschiedlichen Vertriebskanälen zur Verfügung gestellten Informationen verarbeiten, interpretieren und bewerten. Schließlich sind sie gefordert, den Kunden – trotz mehr oder weniger starker Standardisierung der Produkte – „integrierte“, „ganzheitliche“ Lösungen anzubieten, oder diese zumindest so erscheinen zu lassen. Dies alles unter der Maßgabe, in der Arbeit und im Kundenkontakt gleichzeitig kosten- und ertragsorientiert zu denken und zu handeln. Das heißt, sie müssen den Beratungsaufwand mit den zu erwartenden Erträgen bzw. Deckungsbeiträgen abgleichen und entsprechende Entscheidungen treffen: Behalte ich den Kunden überhaupt? Leite ich ggf. an Kollegen in anderen „Teilbanken“ oder im Versicherungsvertrieb über? Die Bewältigung dieses Spannungsverhältnisses, jener „ständige Spagat zwischen Kostenzielen und Kundenorientierung“ (Berater Standardkunden, L), verlangt nach wie vor ein gesteigertes Maß an Analyse-, Reflexions- und

Problemlösefähigkeiten. Unsere Befunde legen den Schluss nahe, dass auch bei (technologisch) vorstrukturierten Beratungsleistungen bzw. Handlungsvorgaben an die Retail-Berater ein spezifisches, technologisch nicht substituierbares Berater- und Kontextwissen erforderlich bleibt, welches über die allgemeinen Anforderungen an die „sozialkommunikativen“ Kompetenzen hinausgeht. Analyse- und Problemlösekompetenz stellt einen wesentlichen Bestandteil des Know-hows der Beschäftigten in den Filialen dar, und ein gesteigertes „Gespür“ für die Bedürfnisse des Kunden wird erwartet – möglicherweise auch solcher Bedürfnisse, die der Kunde selbst vielleicht noch gar nicht kennt. Diese fachübergreifenden, kognitiv-reflexiven Wissensanforderungen lassen sich nur begrenzt – wenn überhaupt – standardisieren oder gar technisch verobjektivieren.

Dass unsere These einer systematischen Überschätzung der Wirkungen der Standardisierung durch das Management nicht aus der Luft gegriffen ist, verdeutlicht folgende Begebenheit: Bei der Präsentation von Untersuchungsergebnissen in einer beteiligten Bank äußerte der Vorstandsvorsitzende des Instituts sein großes Erstaunen über die von den Standardkundenberatern betonten, nach wie vor bestehenden Einflussmöglichkeiten in der Beratungsarbeit: „Ich dachte, wir hätten den Mitarbeitern durch die Standardisierung alle Spielräume genommen!“

5.3.2. Der „Individualkundenberater“: der vertriebsstarke Spezialist

Die Tätigkeiten und Anforderungen der Arbeit der Berater im *„Individualkundensegment“*[15] haben sich durch die Neuausrichtung der Geschäftspolitik und die Veränderung der Vertriebsstrukturen ebenfalls gewandelt, allerdings teilweise in eine andere Richtung, als jene der Standardkundenberater. Wie bei diesen ist bei jenen eine generelle Fokussierung der Tätigkeit auf Vertriebsaktivitäten kennzeichnend. Demgegenüber sind verwaltende Aufgaben und Sachbearbeitungstätigkeiten, die in der Vergangenheit einen

15 Dem Individualkundensegment haben wir all jene Beraterinnen und Berater zugeordnet, die innerhalb der Filiale (räumlich abgegrenzt) für die vermögende Privatkundenklientel oder in einem „Kompetenzzentrum“ für vermögende Privat-, Firmen- oder Gewerbekunden zuständig sind. Auch Wertpapier- oder Anlageberater wurden unter diese Gruppe subsumiert. Ausschlaggebend für die Einstufung bei der schriftlichen Befragung sind die Angaben der befragten Manager bzw. die Selbstauskünfte der befragten Vertriebsmitarbeiter.

wenn auch nicht dominierenden, so doch nicht unwesentlichen Teil der täglichen Arbeitszeit ausgemacht haben, nahezu gänzlich verschwunden. Während die Tätigkeit der Standardkundenberater durch eine Tendenz zur beruflich-fachlichen Generalisierung („vertriebsstarker Generalist“) gekennzeichnet ist, beschreiben Vertriebsvorgesetzte und interviewte Berater die Veränderung des Aufgabenzuschnitts im Individualkundensegment als Prozess einer zunehmenden *Spezialisierung der Beratungstätigkeit*. Zwar war die Beratungstätigkeit in diesem Kundensegment auch in der Vergangenheit durch hohe Anforderungen an das beruflich-fachliche Wissen der Beschäftigten gekennzeichnet, doch hat die Segmentierung des Marktes und der Vertriebsorganisation sowie die Ausdifferenzierung des Produktangebots der Spezialisierung einen deutlichen Schub gegeben.

Abbildung 5.4: Anforderungsprofil Individualkundenberatung – Manager- vs. Beschäftigtenperspektive[16]

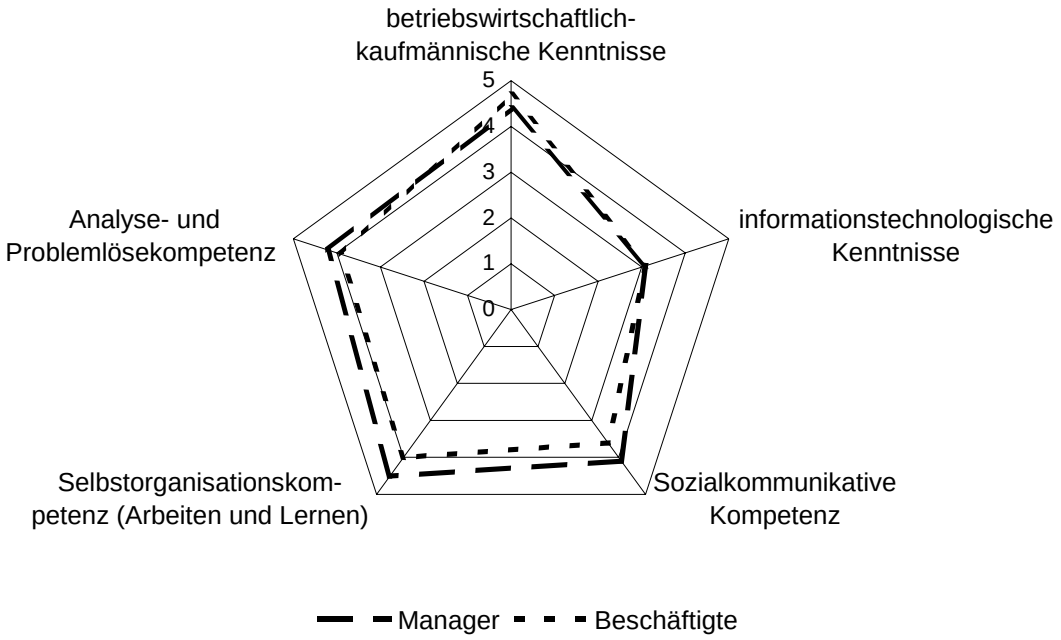


Abbildung 5.4 zeigt, dass bei Vorgesetzten und Beratern – anders als im Standardkundensegment – nahezu völlige Übereinstimmung in der Bewertung der an Individualkun-

16 Der Darstellung liegen insgesamt 14 während der Expertengespräche anhand eines vollstandardisierter Fragebogens vorgenommene Managereinstufungen und insgesamt 47 mit einem identischen Fragebogen erhobene Einstufungen von Individualkundenberatern zugrunde. Abgebildet sind die arithmetischen Mittelwerte.

denberatung gestellten fachlichen und fachübergreifenden Anforderungen besteht. Beide Gruppen konstatieren übereinstimmend, dass die Beratungstätigkeit bezüglich der informationstechnologischen Kenntnisse Anforderungen auf dem mittleren Level stellt, d.h. Grundkenntnisse im Umgang mit Informationstechnologien erfordert, während sie hinsichtlich der anderen vier Kompetenzdimensionen hohe bis tendenziell sehr hohe Anforderungen stellt. So müssen Individualkundenberater *ausgeprägte Kenntnisse volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und betriebswirtschaftlich-kaufmännischer Prozesse* sowie profunde Markt- und Produktkenntnisse mitbringen. Hohe Anforderungen an das betriebswirtschaftliche Wissen stellt insbesondere das gewerbliche Kundengeschäft. Bei der überwiegend klein- und mittelbetrieblich strukturierten Klientel im Firmenkundensegment der Sparkassen und Genossenschaftsbanken, hat ein Berater ebenso umfassende, teilweise sogar größere Kenntnisse von Märkten und Marktveränderungen, von Branchen- und Technologieentwicklungen aufzuweisen, als der Kunde selbst. In kleinerem Umfang werden von den Beratern in diesem Segment auch Unternehmensberatungsdienstleistungen erbracht, die von den KMU aufgrund oftmals fehlender Mittel nicht zusätzlich eingekauft werden können. Die Berater verfügen also oftmals über intensive Einblicke in die Geschäftspolitik, die Produktstruktur und möglicherweise anstehende Innovationsvorhaben, müssen diese bewerten und möglicherweise Handlungsempfehlungen geben können. Da etwa die Sparkassen in den vergangenen Jahren mit Tochtergesellschaften selber im Markt der Unternehmensberatungen agieren, stehen den Beratern bei umfangreicherem Beratungsbedarf die dortigen Spezialisten zur Verfügung. Die Firmenkundenberater müssen solche zusätzlichen Dienstleistungen gegebenenfalls vorbereiten und begleiten.

Hohe Anforderungen an die Produktkenntnisse der Individualkundenberater resultieren vor allem aus der Ausdifferenzierung des Produktangebots und daraus, dass neuartige oder modifizierte Produkte in steigender Geschwindigkeit auf den Markt gebracht werden. Die Innovationsgeschwindigkeit ist in diesem Segment daher recht hoch, was von den Beschäftigten ein kontinuierliches Aktualisieren der diesbezüglichen Kenntnisse erfordert. Die Individualkundenberater müssen dieses Produktwissen „aktiv“ vorhalten können, d.h. sie sollten, so ein Bereichsleiter, auf der „gesamten Klaviatur“ von Produkten im Aktiv- und Passivbereich „spielen“ können. Ein wenig anders sieht es hin-

sichtlich der Versicherungs- und Vorsorgeprodukte aus. Diesen Produkten und Dienstleistungen kommt zwar innerhalb der neuen Vertriebsstrategien ein gewachsener Stellenwert zu, doch die Kernkompetenz der Individualkundenberater besteht nach wie vor in der professionellen Bereitstellung von Bankdienstleistungen im engeren Sinne. In den Instituten wurde von verbreiteten Vorurteilen gerade der „Individualkundenberater" gegenüber Versicherungsprodukten und dem Versicherungswesen im Allgemeinen berichtet, welches abzubauen zwar erstrebenswert, aber erst mittel- und langfristig zu realisieren sei. Bisher sei es häufig noch so, dass die Berater mit Versicherungsprodukten möglichst wenig zu tun haben wollen und sofort auf den Versicherungsspezialisten „überleiten" bzw. einen solchen von Anfang an zu einem Beratungsgespräch hinzuziehen. Insgesamt lässt sich im Individualkundensegment ein Trend zur Spezialisierung des beruflich-fachlichen Wissens konstatieren, und die Manager betonen, dass sie diesbezüglich von zukünftig weiter steigenden Anforderungen an die Berater ausgehen.

Was die *informationstechnologischen Kenntnisse* angeht, so unterscheiden sich die diesbezüglich gesehenen Anforderungen nicht von jenen der Berater im Standardkundensegment. Grundkenntnisse im Umgang mit PC und Intranet sind auch hier erforderlich. „Individualkundenberater" können ihre Arbeit ohne die Nutzung der EDV kaum mehr verrichten. Allerdings wurde berichtet, dass gerade ältere Berater in diesem Marktsegment gewisse Schwierigkeiten mit der „intelligenten" Nutzung der IT-Systeme hätten. Die Anforderung, bereits das Kundengespräch EDV-gestützt bzw. -assistiert zu führen, überfordert einige Berater. Manche von ihnen würden, so ein Vertriebsleiter, „mehr mit ihrem PC sprechen, als mit dem Kunden". Andere fertigen nach wie vor handschriftliche Notizen an und geben diese im Anschluss in die EDV-Systeme ein. Diesbezüglich wird in einigen Häusern noch Schulungsbedarf gesehen.

Die Beratungstätigkeit stellt nach Auffassung der Manager und der Berater selbst *hohe bis sehr hohe Anforderungen an die fachübergreifenden Kompetenzen* der Berater – an die sozialen und kommunikativen und an die Selbstorganisationsfähigkeiten sowie an die Analyse- und Problemlösekompetenz. Die Anforderungen an die sozialen und kommunikativen Kompetenzen waren im Geschäft mit vermögenden Privatkunden sowie mit Firmenkunden auch in der Vergangenheit stark ausgeprägt, suchten doch die Banken gerade über eine professionelle und auf die individuellen Ansprüche und Bedürfnis-

se dieser besonders ertragsstarken Kundengruppen zugeschnittene Beratung Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dazu gehörte und gehört nicht nur ein hohes Maß an fachlicher Expertise, sondern auch die Fähigkeit, sich im sozialen Milieu der Kunden sicher zu bewegen. Individualkundenberater sollen etwa über die Hobbies und persönlichen Interessen ihrer Kunden informiert sein und mit ihnen darüber plaudern können, oder gar selbst einmal eine Partie Tennis oder Golf mit den Kunden spielen. Auch die Durchführung von speziellen Vertriebsveranstaltungen für vermögende Privatkunden gehört zum Standardkatalog der Institute. Stärker noch als in der Vergangenheit sind die Individualkundenberater jedoch heute gefordert, aktiv auf ihre Klientel zuzugehen, diese regelmäßig anzusprechen und auf neue Produkte oder Dienstleistungen hinzuweisen. Während ein Standardkundenberater etwa 1.500 bis 2.000 Kunden in seinem Kundenkreis hat, betreuen die Individualkundenberater in den von uns untersuchten Instituten etwa 200 bis 300 vermögende Privatkunden. Mit diesen haben sie – so sehen es die Vertriebsvorgaben etwa bei Bank L vor – mindestens drei Mal im Jahr ein „intensives“ Gespräch zu führen, in dem ein umfassendes „financial planning“ erfolgen soll. Anders als in der Vergangenheit – und ebenso wie die Standardkundenberater – werden Individualkundenberater heute an ihren Vertriebsaktivitäten und den von ihnen erwirtschafteten Deckungsbeiträgen gemessen. Die Zeiten, so drückt es ein Filialleiter der M-Bank aus, in denen die Privatkundenberater in ihren Büros saßen und darauf warteten, dass die Kunden zu ihnen kommen, sind vorbei. Individuelle Zielvereinbarungen zwischen Beratern und Vertriebsvorgesetzten haben die Leistungsanforderungen und die Kontrollierbarkeit und Zurechenbarkeit individueller Vertriebsleistungen in diesem Beratungssegment erhöht.

Trotz der hohen Anforderungen an die fachübergreifenden Kompetenzen in der Arbeit, wird von den Vorgesetzten nach wie vor das Vorhandensein fachlicher Expertise bei Individualkundenberatern als wesentlich angesehen. Aber: Die veränderte Marktsituation und die neuen Vertriebskonzepte führen auch in diesem Segment dazu, dass sich das Verhältnis zwischen fachlicher Expertise und fachübergreifendem Know-how zugunsten des letzteren verändert. Insbesondere „Vertriebskompetenz“, d.h. die Bereitschaft und die Fähigkeit, selbstorganisiert und aktiv auf die Kunden zuzugehen und diesen offensiv neue Produktangebote zu unterbreiten, wird heute verstärkt von Individualkundenberatern gefordert. Während „Vertriebskompetenz“ in der Vergangenheit so gut wie

keine Rolle gespielt hat, wird in einem Fall (Bank O) das Verhältnis von Fachkompetenz zu „Vertriebskompetenz“ heute mit 70% zu 30% angegeben – mit steigender Bedeutung für letztere.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in den untersuchten Banken die Zielperspektive hinsichtlich der Tätigkeitsstrukturen und Qualifikationsprofile der Kundenberaterinnen im Retail-Banking und – mit allerdings noch deutlich abgeschwächter Ausprägung – im Individualkundensegment nach unseren Befunden recht eindeutig ist: In den Filialen sollen perspektivisch nur noch vertriebsstarke Kundenberater verbleiben, die im Rahmen einer indirekten Steuerung (mittels Zielvorgaben bzw. -vereinbarungen) möglichst eigenverantwortlich eine aktive Kundenansprache und -betreuung gewährleisten. Dabei haben sie sehr viel stärker als in der Vergangenheit neben Kosten- und Ertragsgesichtpunkten auch die „Cross-Selling“-Perspektiven einer Kundenverbindung zu berücksichtigen und aktiv diese Perspektiven auszuloten und in Vertriebserfolge umzusetzen. Zwar bilden im Standardkundensegment betriebswirtschaftlich-kaufmännische Grundkenntnisse die Voraussetzung für eine Tätigkeit auch in der „auf Vertrieb getrimmten“ Bankfiliale. Diese Kenntnisse treten gegenüber sozialkommunikativen, reflexiven Kompetenzen aber tendenziell in den Hintergrund. Demgegenüber dominieren im Individualkundensegment nach wie vor fachliche Expertise und Know-how das Beratungsgeschäft, allerdings wächst auch dort die Bedeutung von „Vertriebskompetenz“.

Unsere Befunde stützen Thesen einer Polarisierung von Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in den Kundenberatungsbereichen der Banken nur zum Teil.[17] Betrachtet man lediglich die Ebene der beruflich-fachlichen Kompetenzen, dann zeigt sich: Produkt- und Prozessstandardisierung im Massenkundengeschäft reduziert – trotz der Erweiterung der Produktpalette um einfache Vorsorgeprodukte – die diesbezüglichen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen der Standardkundenberater, während sie

17 Baethge (2001: 90) spricht von einer „polarisierenden Heterogenisierung der Belegschaftsstruktur“ entlang von Massenkundengeschäft vs. beratungsintensivem Geschäft sowie im Gefolge von Outsourcing-Tendenzen (Call-Center; direct banking). Gilbert (2001: 218) prognostiziert eine zukünftige „Klassengesellschaft“ bei den Bankbeschäftigten: „jene Bankangestellten, die im ‚Mengengeschäft‘ die Standardkunden bedienen, einer zweiten Gruppe, die ‚Vermögende Private‘ und ‚Firmen-

im Individualkundensegment dagegen ansteigen. Demgegenüber bleiben die Anforderungen an die fachübergreifenden Kompetenzen auch im Retail-Banking hoch. Trotz Produkt- und Prozessstandardisierung sind dort insbesondere Analyse- und Problemlösefähigkeiten – die Bewältigung des „Spagats zwischen Ertrags- und Kundenorientierung“ – gefordert.

5.4. Kompetenzentwicklung im Bankvertrieb

Die stattfindende Neuordnung und Neuausrichtung des Bankvertriebs hat, wie gesehen, zu veränderten Kompetenzanforderungen an die Vertriebsbeschäftigten geführt. In diesem Abschnitt interessiert uns, wie die Betriebe Einfluss auf die Kompetenzstruktur ihrer Belegschaften und auf die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten der Beschäftigten zu nehmen versuchen. Anders formuliert: Auf welchen Feldern und mit welchen Konzepten betrieblicher Kompetenzentwicklung versuchen die Betriebe neue Kompetenzen bei den Beschäftigten zu entwickeln oder weiter zu fördern? Wie versuchen sich umgekehrt die Beschäftigten neues Wissen und neue Kompetenzen anzueignen, welche Probleme oder Defizite treten dabei zu tage?

Tabelle 5.5: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung

Feld	Formen	Bank L	Bank M	Bank N	Bank O
Personal-rekrutierung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	+	+	+	+
Ausbildung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus	+	+	+	+
	Vorbereitungskurse/ -veranstaltungen	+	0	+	0
Organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	Kursförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung	+	+	+	+
	Neue Lernmedien/„Blended Learning“	+	0	0	+
	Multiplikatorenkonzepte und Vorgesetzten-Coaching	+	+	+	+
	Bedarfsorientierte Regulierung	+	+	+	+
Arbeitsorganisation (lernförderliche Gestaltung)	Integration kreativer/innovativer Arbeitsaufgaben	+	0	+	+
	Abbau hierarchischer Kommunikation	+	0	(+)	+
	Honorierung von Weiterbildungsengagement	+	0	+	+

Legende: + = spielt eine Rolle, 0 = spielt praktisch keine Rolle

---

kunden‘ betreuen und schließlich den Privilegierten im internationalen ‚Private/Investment ban-

5.4.1. Personalrekrutierung

Die untersuchten Banken betreiben eine Strategie der Personalbewirtschaftung, die darauf ausgerichtet ist, mittel- und langfristig *einen quantitativen und qualitativen Umbau der Beschäftigungsstruktur und der betrieblichen Qualifikations- oder Kompetenzbasis* zu erreichen. Ein *quantitativer Umbau* findet insofern statt, als die Betriebe – bei insgesamt sinkendem Personalbestand – eine relative Umgewichtung der Beschäftigungsanteile in Front- und Back-Office-Bereichen zugunsten der Front-Office- bzw. Vertriebsbereiche bereits begonnen haben und weiter forcieren werden. Da die Banken bestrebt sind, die Personalkosten insgesamt zu senken, besteht ihre Vorgehen nicht darin, im Vertrieb Beschäftigung auf- und im Back-Office abzubauen. Personalabbau findet vielmehr sowohl hier als auch dort statt, allerdings liegt der Schwerpunkt des Arbeitsplatzabbaus in den Back-Office- und Stabsbereichen der Institute. In diesen Funktionsbereichen ist ein weiterer Personalabbau fester Bestandteil der strategischen Personalplanungen der Unternehmensleitungen. Demgegenüber sinkt der Personalbestand in den „Marktbereichen“ zwar im Gefolge von Filialschließungen und Zentralisierung ebenfalls, doch verläuft der Beschäftigungsrückgang im Verhältnis zu den Back-Office- bzw. Zentralbereichen unterproportional.[18]

Der Personalabbau in den Vertriebsbereichen geht mit einem *qualitativen* Umbau der dortigen Beschäftigtenstruktur einher. Erklärtes Ziel der Banken ist es, in den Filialen nur noch tatsächlich im Vertrieb tätige Mitarbeiter zu beschäftigen und unter ihnen nur noch jene, die sowohl hinsichtlich ihrer fachlichen wie ihrer fachübergreifenden Kompetenz für die Vertriebstätigkeit als geeignet angesehen werden. Wie bereits geschildert, werden daher sämtliche nicht auf den Vertrieb gerichtete Tätigkeiten ausgelagert. Darüber hinaus versuchen die Banken, all jene Vertriebsmitarbeiter, die aus ihrer Sicht nicht über das für erforderlich gehaltene Maß an „Vertriebskompetenz“ verfügen, in anderen Unternehmensbereichen unterzubringen oder freizusetzen. Da einer Versetzung von Filialbeschäftigten in die Back-Office-Bereiche und Stäbe aufgrund des dort eben-

---

king‘.“

18 Personalaufbau fand allenfalls temporär, so insbesondere nach erfolgten Zusammenschlüssen bzw. Übernahmen, statt. In den Fällen L und N, in denen es so zu einem Anstieg des Personalbestands kam, wurde die Beschäftigung binnen kürzester Zeit wieder auf das vorherige Volumen reduziert.

falls – und verstärkt – stattfindenden Stellenabbaus deutliche Grenzen gesetzt sind, nutzt man in den Instituten das „ganze Spektrum“ von Personalabbaumaßnahmen (Vorruhestand, Aufhebungsverträge). Bei O-Bank hat man überdies einen „Transferpool“ (gewissermaßen eine interne Beschäftigungsgesellschaft) eingerichtet, in den nicht mehr benötigte Beschäftigte „versetzt“ werden.

Zwar liegen uns keine Verlaufszahlen über die Entwicklung der Qualifikationsstruktur in den vier untersuchten Instituten vor, was vor allem daran liegt, dass die Institute selbst keinen genauen Überblick über die qualitative Entwicklung der Beschäftigungsstruktur haben. Betont wird von den Personalleitungen aber, dass die Zahl der nicht einschlägig ausgebildeten Sparkassen- oder Bankkaufleute in den letzten Jahren kontinuierlich zurückgegangen ist. Gegenwärtig liegt ihr Anteil in den von uns untersuchten Banken mit zwischen 15 und 25% dennoch deutlich über dem Wert, den die Beschäftigtenstatistik für das Berufsfeld der Bankfachleute ausweist.[19] Der hohe Anteil in unserem Sample kommt vor allem deshalb zustande, weil man bei Bank N in der Expansionsphase Anfang der 90er Jahre stark Personal aufgebaut und mangels Alternativen am regionalen Arbeitsmarkt eine Vielzahl von berufsfremden Beschäftigten aus einem Industrieunternehmen in der Region eingestellt hat. In den Banken wird übereinstimmend erklärt, dass man Beschäftigte ohne einen qualifizierten bankkaufmännischen Hintergrund zukünftig verstärkt freizusetzen gedenkt. Über eine bank- oder sparkassenkaufmännische Berufsausbildung verfügen 82% der Angestellten unseres Samples (vgl. Tabelle 5.6).

Neben der Personalfrei- oder -umbesetzung spielt hinsichtlich des Umbaus der Kompetenzbasis in den Filialen auch die *Teilzeitbeschäftigung* eine gewisse Rolle, auch wenn unbefristete Vollzeitarbeitsplätze die Regel sind und etwa 20% der Beschäftigten in Teilzeit arbeiten.[20] Die Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung stellt ein wichtiges personalpolitisches Ziel der Betriebe dar, allerdings weniger unter dem Gesichtspunkt der Qualifikationsversorgung, als vielmehr, um damit „Mitarbeiterkapazitäten“ abzu-

19 Laut Beschäftigtenstatistik sind im Jahr 2004 lediglich 4,5% ohne abgeschlossene Berufsausbildung – nach 5,2% im Jahr 1999 (IAB 2005).

20 Nach der Beschäftigtenstatistik liegt die Teilzeitquote unter den Bankfachleuten bundesweit bei 16,5% (2004), dies stellt gegenüber dem Jahr 1999 eine Steigerung um 4,5% dar (IAB 2005).

bauen und mehr Personaleinsatzflexibilität zu erreichen. *Befristete Arbeitsverträge* sind bisher kaum verbreitet, allerdings weitet sich auch deren Einsatz insbesondere bei der Übernahme von Auszubildenden aus. Hier nutzen die Unternehmen gezielt die Möglichkeit, befristete Arbeitsverträge zu schließen. Dies hat einerseits mit knapper werdenden Personalmitteln zu tun, andererseits wird die Befristung genutzt, um die jüngeren Beschäftigten hinsichtlich ihrer Eignung für die Beratertätigkeit (nochmals) eingehender zu prüfen.

Tabelle 5.6: Qualifikationsstruktur in den Marktbereichen; Angaben in % (N=127)

Schulabschluss	Hauptschulabschluss (oder vergleichbarer Abschluss)	2
	Realschulabschluss (oder vergleichbarer Abschluss)	48
	Fachhochschulabschluss	5
	Abitur	43
	Sonstiges	2
Berufsausbildung	Ohne Berufsausbildung	8
	Nicht einschlägige Ausbildung	10
	Bank- oder Sparkassenkaufmann/-frau	82
Fortbildungen	Bank- oder Sparkassenfachwirt/in	17
	Bank- oder Sparkassenbetriebswirt/in	11

Eine eher auf die mittlere Frist ausgerichtete Strategie der Betriebe zum gezielten Umbau der Kompetenzbasis kann eine veränderte *Rekrutierungspolitik* sein. Hier haben sich die Banken in den letzten Jahren dezidiert neu ausgerichtet. Dies gilt sowohl für die externe, wie für die interne Rekrutierung. *Externe Rekrutierung* von Fachangestellten spielt in den Markt- bzw. Vertriebsbereichen der Banken allerdings heute keine Rolle. Dies hat mehrere Gründe: Erstens, gibt es in den Banken Vereinbarungen zwischen Unternehmensleitung und Interessenvertretungen, die in Zeiten des allgemeinen Personalabbaus interner Rekrutierung Vorrang einräumen. Zweitens, sind die (potentiellen) internen Bewerberinnen „billiger“, als externe Bewerber („gute Vertriebsleute von außen zu bekommen, ist sehr schwer und die sind auch teuer“; Personalleiter; L). Drittens kennen interne Bewerber bereits die (Vertriebs-)Strukturen der Institute, so dass sich der Einarbeitungsaufwand (von fachspezifischen Einarbeitungen abgesehen) gering hält. Viertens schließlich, hat man von den internen Bewerbern bereits einen längeren Eindruck hinsichtlich deren Fähigkeiten. Dabei setzen die Betriebe vornehmlich auf ehe-

malige Auszubildende, die sich in den Filialen bereits „bewährt“ haben, d.h. die die „Vertriebsdenke“ gezeigt haben. Diesen wird allemal der Vorzug vor Beschäftigten in den Back Office-Bereichen bzw. Stäben gegeben. Ein Vertriebsleiter der O-Bank berichtet, dass er lieber vakante Positionen so lange ungesetzt lasse, bis ein(e) Wunsch-Azubi ausgelernt habe, als einen Mitarbeiter aus den Zentralbereichen auf die Stellen zu setzen – auch wenn damit der Druck auf die Filialbelegschaften bis zur Besetzung der Stelle noch höher sei, als ohnehin schon.

Die Neubesetzung von freien Stellen in den Marktbereichen – so es sie überhaupt gibt – ist dabei zum einen an nachgewiesene beruflich-fachliche Kenntnisse (einschlägiger Abschluss und ggf. Berufserfahrung) und – zunehmend wichtiger werdend – an das Vorhandensein von „Vertriebskompetenz“ und den unterlegten sozialen und kommunikativen Kompetenzen gebunden. Nachgewiesene beruflich-fachliche Kenntnisse stellen sowohl im Individualkundengeschäft, wie im Retail-Banking nach wie vor die notwendige Bedingung für einen Einstieg in den Bankvertrieb dar. Zwar hat man sowohl in Bank L, wie in Bank O, im Verlauf der vergangenen Jahre mit dem Einsatz nicht-einschlägig fachlich qualifizierter, dafür aber mit ausgeprägten verkäuferischen Fähigkeiten ausgestatteten „Seiteneinsteigern“ im Massenkundengeschäft experimentiert. So wurden in beiden Instituten ehemalige Handelsangestellte (insbesondere Autoverkäufer) in der Standardkundenberatung eingesetzt, in der Annahme, deren fachspezifische Kompetenzdefizite ließen sich im Rahmen der internen Qualifizierung und Einarbeitung vergleichsweise leicht beheben, während sie mit ihren mitgebrachten fachübergreifenden, insbesondere verkäuferischen Fähigkeiten den neuen Anforderungen im Retailbanking besonders gut zu entsprechen schienen. Relativ schnell jedoch, so die interviewten Personalleiterungen, hätte sich herausgestellt, dass die fachliche Qualifikation dieses Personenkreises unzureichend bleibt und auch nicht hinreichend zu vermitteln ist.

5.4.2. Ausbildung

Über die Ausbildung können die Banken – eher mittelfristig – ihre Vertriebseinheiten mit Nachwuchskräften versorgen, die über die heute und zukünftig geforderten Kom-

petenzen verfügen. Da sich fachübergreifende Kompetenzen, insbesondere die unterlegten kognitiven, motivationalen und dispositiven Eigenschaften, gar nicht oder kaum durch die duale Ausbildung vermitteln lassen, wird bereits bei der Rekrutierung von Auszubildenden ein besonderes Augenmerk auf die überfachlichen Kompetenzen gelegt. Wesentliches Auswahlkriterium ist auch dort, dass die Bewerberinnen und Bewerber eine „Vertriebsmentalität", d.h. Spaß am Verkaufen und am Kommunizieren mit Kunden, mitbringen. Gute oder zumindest zufriedenstellende Abschlussnoten (insb. in den Fächern Deutsch und Mathematik) des allgemeinbildenden Schulsystems bleiben gleichwohl wichtig, auch wenn sie gegenüber den bereits mitzubringenden überfachlichen Kompetenzen partiell zurücktreten. Dabei zeigt sich, dass der Trend zur Rekrutierung von Abiturienten für die bankkaufmännische Ausbildung ungebrochen zu sein scheint.[21] Indirekt spiegelt sich dies auch in unserem Sample wider: die Zahl der Beschäftigten mit Abitur liegt in der jüngsten Alterskohorte (bis 24 Jahre) mit 63% deutlich über dem Durchschnitt aller Altersgruppen (43%); mit zunehmendem Alter sinkt der Abiturientenanteil kontinuierlich. Beschäftigte mit Abitur stellen in unserem Sample die stärkste Teilgruppe dar. Ihnen schreibt man in den Unternehmen grundsätzlich höhere sozial-kommunikative sowie Analyse- und Problemlösefähigkeiten als Realschulabsolventen zu. Hinzu kommt, dass es Realschülern oftmals an hinreichenden Basiskenntnissen (Deutsch, Rechnen) mangele. Allerdings wird in den Betrieben auch betont, dass man gerne mit „guten Realschülern" arbeite, da Abiturienten bekanntlich die Neigung hätten, nach der Ausbildung ein Studium zu beginnen.

Die Ausbildungszahlen – ausgebildet werden neben Sparkassen- bzw. Bankkaufleuten auch in geringem Umfang IT- bzw. Systemkaufleute – sind in den untersuchten Banken in den vergangenen Jahren zurückgegangen. Als Grund dafür wird vor allem ein geringerer Bedarf angeführt. Darüber hinaus wird die bis vor wenigen Jahren noch übliche Praxis, „über Bedarf" auszubilden, mit dem Ziel der allgemeinen Personalkostensenkung aufgegeben.. Gleichzeitig wird in den Unternehmen wird betont, dass man heute mehr Zeit und Geld in Auszubildendenauswahl und Ausbildung investiert werde, als in der Vergangenheit. Über ein *verändertes Auswahlprozedere* versuchen die Banken die

21 Die Beschäftigtenstatistik weist für das Berufsfeld der Bankfachleute einen Abiturientenanteil von 23,2% aus – ein Anstieg um 3,3% seit 1999 (IAB 2005).

bei den Bewerbern vorhandenen fachübergreifenden Kompetenzen zu erfassen. Das „klassische“ Bewerbungsgespräch hat dabei ausgedient. Vielmehr versuchen die Personal- und Ausbildungsverantwortlichen über Rollenspiele und fingierte Verkaufsgespräche sozial-kommunikative und „verkäuferische“ Fähigkeiten und Selbstorganisationskompetenzen, aber auch die motivationalen und dispositiven Verhaltensgrundlagen der Bewerber zu ermitteln.

Auch hinsichtlich der *Organisation und inhaltliche Gestaltung des Ausbildungsprozesses* streben die Betriebe teilweise eine andere Praxis an. So ist es in den Banken N, L und O explizites Ziel, die Auszubildenden möglichst früh mit dem Vertriebsansatz des heutigen Bankgeschäftes vertraut zu machen, sie für die Kundenseite zu „sensibilisieren“ und auf die Arbeit im Filialteam bzw. generell in teamförmigen Arbeitszusammenhängen vorzubereiten. Bank N beispielsweise führt zu Beginn eines neuen Ausbildungsjahrgangs zunächst einen zweiwöchigen „Workshop“ außerhalb der Bank durch, in dem die angehenden Azubis in Kleingruppen gemeinsam Aufgaben lösen müssen, in dessen Verlauf sie Filialen besuchen und dort als „Kunden“ auftreten und in dem sie mit Grundzügen der Kreditwirtschaft bzw. wirtschaftlichen Zusammenhängen im Allgemeinen und der Arbeit in Kreditinstituten im Besonderen vertraut gemacht werden sollen. Dem Bestreben der Banken, auch im Verlauf der zwei- oder zweieinhalbjährigen dualen Ausbildung ein stärkeres Gewicht auf die Vermittlung fachübergreifender Kompetenzen und insbesondere eine gezieltere Vorbereitung der Auszubildenden auf eine spätere Tätigkeit im *Vertrieb* zu erreichen, steht in den Augen der Personalverantwortlichen die bestehende Ausbildungsordnung und das berufsschulische Curriculum entgegen. Kritisiert wird, dass trotz der Novellierung der Ausbildungsordnung für Sparkassen- und Bankkaufleute in der Berufsschulausbildung nach wie vor zu wenig auf die Belange des heutigen Bankvertriebs hin unterrichtet werde. Dort gehe es nach wie vor zu sehr um die Vermittlung von bankkaufmännischem Wissen – in all seinen „Spezialitäten“ – unter Vernachlässigung der Schärfung von Vertriebskompetenz. So ist es aus Sicht eines Ausbildungsverantwortlichen unnötig, einem Auszubildenden, der später im Standardkundengeschäft eingesetzt werde, intensive Kenntnisse im Bankbetriebswesen zu geben. Überdies folge die interne Ausbildung, d.h. das Durchlaufen der einzelnen Fachbereiche der Banken, dem Curriculum der Berufsschule. Dies führe dazu, dass die

Azubis im ersten Lehrjahr zunächst für einige Monate in den Filialen eingesetzt werden („Zu dem Zeitpunkt wissen die noch nichts über die Bank oder über Bankprodukte“; Marktbereichsleiter, O) und im zweiten und dritten Lehrjahr die Fachabteilungen des Hauses durchlaufen. Dort würden sie „wieder alles vergessen, was sie in den Filialen in Richtung Kundenorientierung und Vertrieb gelernt haben“ (ebd.), würden dann aber nach der Ausbildung wieder in den Filialen anfangen, müssten sich also ein weiteres Mal in den Vertrieb „hineinarbeiten“.

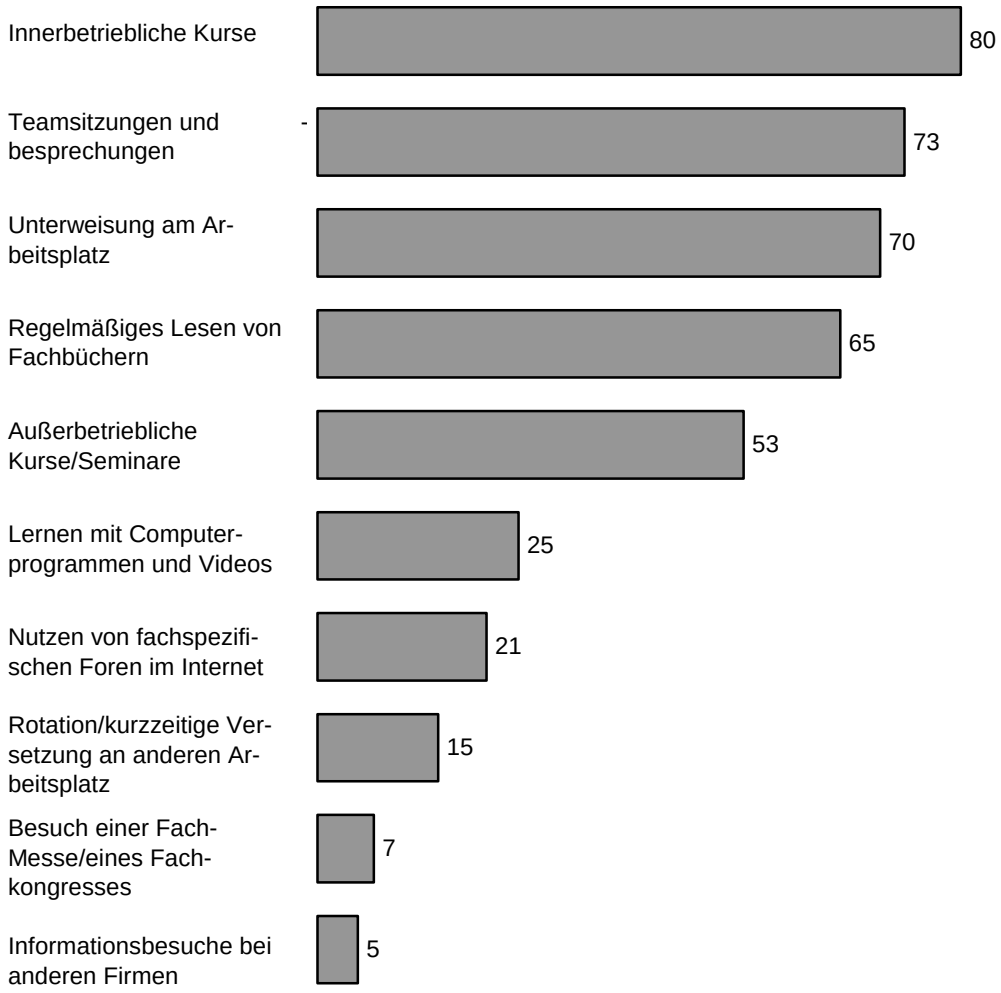
5.4.3. Organisierte Weiterbildung/organisiertes Weiterlernen

Das dritte Feld, auf dem die Banken über entsprechende Aktivitäten die Kompetenzstruktur ihren Vertriebsbelegschaften in die von ihnen gewünschte Richtung hin entwickeln können, ist der Bereich der organisierten Weiterbildung bzw. des Weiterlernens im Betrieb. Unsere Fallstudien zeigen, dass die untersuchten Banken hier insbesondere auf zwei Ebenen agieren: Erstens verändern sie das Ensemble betrieblicher Lernformen und richten die Lerninhalte neu aus. Zweitens versuchen sie über veränderte Formen der Steuerung und Organisation des Lernens im Betrieb gezielt Einfluss auf die Entwicklung der Kompetenzbasis zu nehmen.

a) Wandel der Formen und Inhalte betrieblicher Weiterbildung

Die Banken nutzen nach Auskunft der Gesprächspartner aus den Personalbereichen fast das gesamte Ensemble formalisierter, non-formaler und informeller Lernformen, in denen sich Beschäftigte (neue) beruflich-fachliche und fachübergreifende Kompetenzen aneignen können. Von den Personalbereichen wird betont, dass das finanzielle Volumen für betriebliche Weiterbildung trotz der teilweise schwierigen wirtschaftlichen Situation einzelner Institute nur geringfügig reduziert wurde. Verwiesen wird darüber hinaus darauf, dass aufgrund des Personalabbaus in den Instituten sogar eine Steigerung der Pro-Kopf-Ausgaben für Weiterbildung/Qualifizierung zu verzeichnen sei.

Abbildung 5.5: Nutzung formalisierter, non-formaler und informeller Lernformen durch die Beschäftigten in den letzten zwei Jahren (in %) – Beschäftigtenbefragung (N=127)[22]



Nach den Auskünften der Personaler hat sich hinsichtlich der Art und Weise, wie Bankbetriebe versuchen ihren Beschäftigten (neue) Kompetenzen zu vermitteln, auf den ersten Blick nur wenig verändert. An *Bedeutung gewonnen* hat die *Unterweisung* durch betriebliche Vorgesetzte oder Spezialisten ebenso wie die von *Qualitätszirkeln oder Problemlösegruppen* und von *neuen, multimedialen Lernformen,* während die Bedeutung von Kongress- oder Tagungsbesuchen in den letzten Jahren abgenommen hat. Betrachtet man die Nutzung unterschiedlicher Lernformen durch die Beschäftigten, dann zeigt sich, dass die formalisierte, kursförmige Wissensvermittlung (innerbetrieblich)

22 Frage: „Welche der folgenden Möglichkeiten zu lernen haben Sie in den letzten zwei Jahren genutzt?“ Mehrfachnennungen waren möglich.

nach wie vor an erster Stelle rangiert (vgl. Abb. 5.5), gefolgt von non-formalisierten Lehr-/Lernarrangements in Form von Unterweisungen am Arbeitsplatz und Teamsitzungen. Es dominiert in den untersuchten Instituten demnach der „klassische“ Kanon betrieblicher Wissens- und Kompetenzvermittlung. Allerdings würde mit einem solchen Fazit der sich in der Praxis betrieblicher Kompetenzentwicklung gegenwärtig abzeichnende Wandel nicht erfasst. Dies gilt zum Beispiel für die Rolle neuer Lernmedien in den Fallbetrieben. Dabei ist es nicht lediglich so, dass deren Bedeutung im Zeitverlauf zugenommen hat – wenn auch auf vergleichsweise niedrigem Niveau – und nach Aussage der Personalbereiche weiter zunehmen wird. Wichtiger ist nach unseren Befunden nicht die Verbreitung der Nutzung von Computerprogrammen oder des Intra- und Internet per se, sondern die Kombination und Verzahnung computer- oder webgestützter Lernangebote mit „klassischen“, seminar- oder kursförmigen Formen der Wissensvermittlung. Betrachten wir einzelne Lernformen, die dort im Mittelpunkt stehenden Lerninhalte und deren Zusammenwirken systematischer.

Formalisierte betriebliche Weiterbildung

Das Angebot formalisierter Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen in den vier untersuchten Instituten ist nach wie vor recht umfangreich. Zwar haben Kurse oder Seminare insgesamt nicht an Bedeutung eingebüßt, doch findet in den Instituten nach Aussage der Personalleitungen eine gezielte Umgewichtung des Angebots formalisierter Weiterbildung *zugunsten interner Seminare* oder Kurse und zulasten externer Weiterbildungsangebote statt. Interne Seminarangebote erhalten in den Betrieben eindeutig Priorität gegenüber externen Bildungsangeboten, auch wenn das Verhältnis (und dessen Veränderung) hier nicht in Zahlen ausgewiesen werden kann. Für die Stärkung interner Weiterbildung werden neben Kostengesichtspunkten auch inhaltliche Argumente angeführt: Ausgewählte Beschäftigte werden kontinuierlich extern geschult und geben das dort erworbene Expertenwissen in internen Seminaren weiter und stehen den Seminarteilnehmern dauerhaft als Ansprechpartner für Nachfragen oder Vertiefungen zur Verfügung. Die internen Seminarleiter („Multiplikatoren“) seien nicht nur preiswerter, sie kennen die internen Abläufe und organisatorischen Anforderungen auch sehr viel besser als „Externe“. Gleichzeitig wird durchaus konstatiert, dass das „Multiplikatoren“-Modell

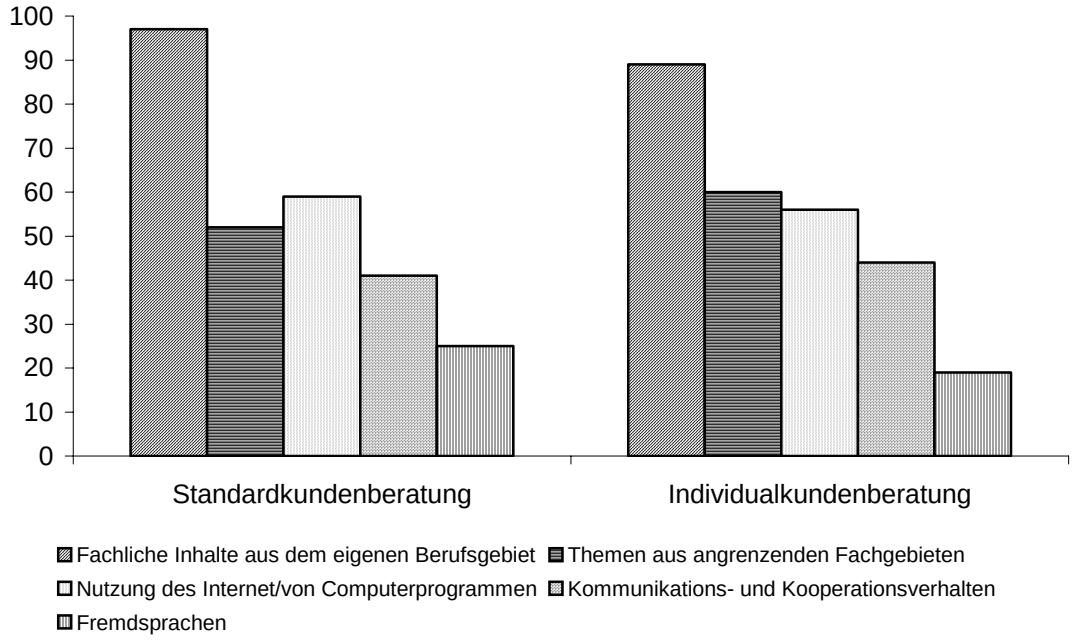
nur bei fachspezifischen Themen sinnvoll ist und gerade bezüglich der Vermittlung bestimmter Methodenkompetenzen und „soft skills“ auf spezialisierte, externe Kompetenz nicht verzichtet werden könne.

Was die *inhaltliche Seite* der *formalisierten internen Weiterbildungsangebote* anbelangt, so lässt sich eine Verschiebung zu solchen Wissensinhalten beobachten, die auf eine Vermittlung bzw. „Schärfung“ der Verkaufsfähigkeiten der Beschäftigten (solcher jedenfalls, die Kundenkontakt haben) zielen. Es geht bei internen Seminaren oder Kursen nicht mehr vorrangig um die Vermittlung deklarativen, formalisierten Wissens, sondern darum, dass die Beraterinnen und Berater solches Wissen anwenden, d.h. um die *Schärfung prozessualen Wissens*. Eine wesentliche Veränderung gegenüber der Praxis in der Vergangenheit besteht nun darin, dass sich die Beschäftigten ihr fachspezifisches Wissen in zunehmendem Maße *vor Beginn* eines internen Seminars eigenständig und selbst organisiert anzueignen haben. Sie werden dabei durch das Bereitstellen von e-learning-Angeboten (CD-ROMs, Intranetplattformen) und von Fachliteratur (Fachbriefen) betrieblich unterstützt werden. Seminarteilnehmer müssen *vor* Beginn des Seminars eine fachspezifische Prüfung, die Teil der Selbstlernprogramme ist, ablegen, die sie zur Teilnahme am Seminar berechtigt. Im Seminar selbst wird dieses so erworbene (und nachgewiesene) Wissen dann in Interaktion mit anderen Teilnehmern erprobt und angewandt. Das heißt, aktualisierte Fachkenntnisse werden vorausgesetzt und diese dann in Seminaren erprobt bzw. die flankierenden „sozialkommunikativen“ und prozessualen Aspekte geschärft. Ein Zertifikat, welches etwa zur Beratung bestimmter Wertpapierklassen berechtigt, wird erst im Anschluss an dieses „Anwendungsseminar“ erteilt. Die Personalleitungen in den Banken erwarten sich aus diesem Vorgehen sowohl einen stärkeren Praxisbezug der Qualifizierungsmaßnahmen, als auch ein frühzeitiges und besseres „Bildungscontrolling“.

Geht es aus Sicht der Personalverantwortlichen und der Vertriebsleiter in den Banken auch bei der formalisierten Weiterbildung demnach heute vorrangig darum, die praktische Anwendung fachlicher Wissensinhalte in Kursen zu vermitteln, stehen mithin also eher die „vertrieblichen“ Kompetenzen und prozessualen Wissensaspekte im Vordergrund, so dominieren aus Sicht der Beschäftigten thematisch fachspezifische Wissensin-

halte. Dies muss nicht unbedingt auf einen Widerspruch in der Wahrnehmung der Akteure (prozessuales Wissen vs. deklaratives Wissen) hindeuten. Bemerkenswert ist dennoch, dass das Thema „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“, welches stärker auf die Vermittlungsperspektive von Wissen zielt, in den Kursen zwar mit etwa 40% der thematischen Nennungen keine unbedeutende Rolle spielt, aber gegenüber fachlichen Themen, insbesondere „aus dem eigenen Berufsgebiet“, deutlich zurückfällt (vgl. Abb. 5.6). Die Abbildung zeigt auch, dass diesbezüglich keine Unterschiede zwischen Beratern im „Standardkundensegment“ und Beratern im „Individualkundensegment“ bestehen.

Abbildung 5.6: Themen und Inhalte[23] betrieblicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen; Angaben in % (N=127)



Die Stärkung interner Angebote gegenüber externer Weiterbildung führt aber nicht dazu, dass die bei den Sparkassen und Banken seit Jahrzehnten existierenden ausdifferenzierten Strukturen der institutionalisierten Weiterbildung (etwa in Sparkassen oder Bankakademien) grundsätzlich zur Disposition gestellt würden. Der Erwerb ergänzender Zertifikate im unmittelbaren Anschluss an die Ausbildung wird als nach wie vor notwendig erachtet, um qualitativ anspruchsvolle Beratungsdienstleistungen zu erbrin-

23 Frage: „Mit welchen Themen haben Sie sich dabei [d.h. bei den unterschiedlichen Lerngelegenheiten; d. V.] beschäftigt? (Mehrfachnennungen möglich)“

gen. Das in Berufsschule und betrieblicher Erstausbildung erworbene Wissen wird nur mehr als die Basis für notwendige weitergehende Fortbildungen betrachtet. Die Weiterbildung zum *Sparkassen- oder Bankfachwirt* sowie zum *Sparkassen- oder Bankbetriebswirt* war (und ist) bei Banken und Sparkassen stark institutionalisiert, und das erfolgreiche Absolvieren dieser Aufstiegsfort- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen stellt in den Instituten auch heute die Voraussetzung für einen innerbetrieblichen Aufstieg dar, sei es in eine der weniger werdenden betrieblichen Führungspositionen, sei es für einen Wechsel vom Retail-Banking in das private Individualkunden-, Firmenkunden- oder Wertpapiergeschäft. Unter den Befragten haben 17% (N=22) haben eine Fortbildung zum *Fachwirt* absolviert, wobei kein Unterschied darin besteht, ob die Absolventen im Standardkundengeschäft oder in der Individualkundenberatung tätig sind. Anders sieht dies bei den Fortbildungen zum Betriebswirt (Bank- oder Sparkassenakademie) aus: Insgesamt 12% (N=15) haben diese – auf den Fachwirt aufbauende – Stufe erreicht, wobei nahezu alle im Individualkundensegment tätig sind.

Non-formales, arbeitsplatznahes oder arbeitsintegriertes Lernen

Non-formale Lehr-/Lernarrangements stellen eine Zwischenstufe zwischen formalisiertem und informellem Lernen dar. Sie sind betrieblich organisiert und häufig vom Management bzw. vom Betrieb initiiert, besitzen aber weder ein festgelegtes inhaltliches und zeitliches Curriculum, noch sind sie vom Arbeitsplatz oder vom Arbeitsprozess stark abgegrenzt. Die beiden in den Banken dominierenden Formen non-formalen Lernens finden vielmehr arbeitsplatznah (Teamsitzungen) oder arbeitsintegriert (Unterweisung bzw. Coaching) statt. Teambesprechungen bzw. -sitzungen und Unterwiesungen am Arbeitsplatz spielen aus Sicht der Personalleitungen eine wesentliche Rolle in der betrieblichen Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. *Teamsitzungen* finden in den Instituten sowohl regelmäßig – alle ein bis zwei Wochen – als auch anlassbezogen und außerhalb der Öffnungszeiten der Filialen, aber innerhalb der Regelarbeitszeit statt. 80% der Bankberater geben an, dass sie für mindestens eine Stunde im Monat zu einer Teamsitzung zusammenkommen, bei immerhin 59% entfallen auf solche Besprechungen mehr als drei Stunden/Monat und ein Drittel gibt an, dass es sich mehr als fünf

Stunden monatlich über solche Sitzungen „beruflich auf dem Laufenden“ hält[24]. Bei diesen Sitzungen oder Besprechungen werden die Beraterinnen von Vorgesetzten und/oder Kollegen über neueste Entwicklungen im Unternehmen, im Marktbereich oder in der Filiale informiert und erhalten Informationen über neue Produkte oder Dienstleistungen. Daneben tauscht man sich über Probleme in der Arbeit oder mit Kunden oder über ansonsten Wissenswertes aus. Teamsitzungen haben vor dem Hintergrund der an die Filial- oder Beratungsteams gestellten Anforderungen an die Selbststeuerung der Arbeit darüber hinaus eine wichtige Bedeutung für die interne Koordination der jeweiligen Vertriebseinheit.

Das systematische „*Coaching*“ durch die Vorgesetzten – die „Unterweisung am Arbeitsplatz“ – spielt in den untersuchten Fällen eine wichtige und – nach Aussage der Personalmanager und Vertriebsleiter – zukünftig wichtiger werdende Rolle. Die fachliche Unterweisung erfolgt dabei jedoch nicht mehr – wie bei der „klassischen“ Arbeitsplatzunterweisung – dadurch, dass der Vorgesetzte den Beratern an deren Arbeitsplätzen etwas Neues „beibringt“. Vielmehr nimmt der Vorgesetzte in unregelmäßigen Abständen, aber nach vorheriger Ankündigung und wenn der jeweilige Kunde damit einverstanden ist, an einem Beratungsgespräch eines Mitarbeiters teil. Dabei fungiert der „Coach“ zunächst als Beobachter, der sich in das Beratungsgespräch grundsätzlich nicht einschaltet, es sei denn, ihm fallen eklatante fachliche Fehler in der Beratung auf. Im Anschluss an ein solches Gespräch gibt der Vorgesetzte dem Mitarbeiter dann ein „feedback“ darüber, was er oder sie gut bzw. weniger gut gemacht hat und wo etwaige Verbesserungsmöglichkeiten liegen. Das Coaching zielt damit erst in zweiter Linie auf die Verbesserung der fachlichen Kompetenzen der Beschäftigten. Vorrangig geht es dabei darum, Defizite und Verbesserungsmöglichkeiten im sozial-kommunikativen Verhalten zu erkennen und die „Vertriebskompetenz“ der Berater zu verbessern. Letzteres heißt dann vor allem auch, den Vertriebsmitarbeitern (möglichst einfache) Hinweise dafür zu geben, wie sie im Beratungsgespräch die ihnen zur Verfügung gestellten Hilfsmittel (Scoring-Bögen, PC-Programme) am besten einsetzen, wie sie möglichst

24 Die Frage lautete: „Bitte geben Sie an, wie viel Stunden im Monat Sie in etwa für die folgenden Möglichkeiten aufwenden, sich beruflich auf dem Laufenden zu halten.“ Die Items lauten: Nutzung von fachspezifischen Foren im Internet/Lernen mit Computerprogrammen und Videos; Teamsitzungen und -besprechungen/Teilnahme an Qualitätszirkeln, Beteiligungsgruppen und KVP-Workshops; Lesen von Fachbüchern und Fachzeitschriften.

schnell etwaige „Versorgungslücken“ der Kunden erkennen zu einem Abschluss kommen können. Das Vorgesetzten-Coaching dient zuvorderst dazu, den Beschäftigten prozedurales Wissen zu vermitteln und wird als ein Instrument betrieblicher Personalentwicklung verstanden. Darüber hinaus besitzt es aber auch eine Kontroll- bzw. Personalführungsfunktion. Dies gilt insbesondere in den beiden Fällen (L, O), in denen keine betrieblichen Hierarchiestufen in Gestalt einer Filialleitung (und Stellvertretung) mehr existieren. Zwar betonen die dortigen Vertriebsleiter die zentrale Funktion des Coaching als Personal- oder Kompetenzentwicklungsinstrument, doch verschaffen sie sich bei ihren Aufenthalten in den Filialen gleichzeitig einen Überblick darüber, wie einzelne Beschäftigte arbeiten und wie es um die Zusammenarbeit und das Klima in den Filialen bestellt ist. Bei den Banken M und N sind dagegen die „Coaches“ entweder als Filialleiter oder als Teamleiter „vor Ort“. Bei N-Bank argumentiert man, dass nur solche Vorgesetzten erfolgreich „coachen“ könnten, die „nahe dran sind an den Mitarbeitern“ in den Filialen (Manager, N) und man deswegen Teamleiter als direkte Personalvorgesetzte einsetze. Teilweise sind die „Coaches“ dort auch noch selbst im Vertrieb tätig: für mittelgroße Filialen wird der Beratungsanteil mit 40%, in kleinen Filialen mit 60% angegeben. Bei Bank M wiederum haben die interviewten Filialleiter keine ihnen zugeordneten Kunden mehr (Beratung machen sie nur noch in Ausnahmefällen) und sind bzw. sollen in erster Linie als „Coaches“ tätig sein.

Den *organisierten Arbeitsplatzwechsel innerhalb von Abteilungen oder über Abteilungs- und Betriebsgrenzen* hinweg kann man einerseits – etwa in Form der kurzzeitigen Versetzung in andere Abteilungen – zu den „klassischen“ non-formalen Lehr-/Lernarrangements zählen, andererseits – in Form der systematischen Arbeitsplatzrotation – eher zu den neueren Formen des individuellen Kompetenzerwerbs und des betrieblichen Wissenstransfers. In den untersuchten Banken spielen beide Formen bzw. Varianten keine große, aber auch keine zu vernachlässigende Rolle: kurzfristig in andere Abteilungen versetzt bzw. rotiert wurden bzw. sind insgesamt 15% der Befragten, wobei „Retail-Banker“ davon ein wenig stärker (17%), als die Berater im Individualkundensegment (12%) betroffen waren. Das Verb „betroffen“ dürfte den konkreten Hintergrund zutreffend erfassen, denn die Arbeitsplatzwechsel sind ganz überwiegend darin begründet, dass Berater in einer anderen Abteilung oder – häufiger noch – Filiale für dort aus wel-

chen Gründen auch immer ausgefallene Kollegen kurzfristig und kurzzeitig aushelfen müssen. Anders als z.B. in Automobilunternehmen spielt die Rotation oder Hospitation in den Banken keine Rolle als systematisch eingesetztes Instrument der Kompetenzentwicklung. Dies trifft in deutlich stärkerem Maße noch auf den betriebsübergreifenden Austausch zu: Informationsbesuche bei anderen Banken haben insgesamt nur 5% aller Befragten zum Zwecke des Wissenserwerbs genutzt, wiederum überdurchschnittlich von den Beratern im Individualkundensegment (9%). Wir kommen darauf noch zurück (vgl. unten).

Betrieblich initiiertes und unterstütztes informelles Lernen

Wesentliches unternehmensseitiges Angebot zur Unterstützung der Aktualisierung der berufsfachlichen Kompetenzen sind datenbankgestützte Fachinformationen (Informationsdienste), die an zentraler Stelle auf täglicher Basis generiert und den Angestellten über das *Intranet* zur Verfügung gestellt werden. Der Umlauf von Fachinformationen in Papierform hat in den Instituten ausgedient. Der tägliche Abruf der Informationsdatenbank gehört nach Aussage der Manager zu den selbstverständlichen Verpflichtungen der Beschäftigten. Die Berater selbst berichteten in den Gesprächen, dass es ihnen zur Regel und Routine geworden ist, allmorgendlich das Intranet auf neue Informationen bzw. elektronische Rundschreiben hin abzufragen. Dabei wird teilweise moniert, dass zu viele Informationen bereitgestellt würden und dass diese Informationen oftmals nur unzureichend vorsortiert bzw. systematisiert sind, so dass sie viel Zeit damit vergeudeten, die für die relevanten Informationen herauszusuchen. In einigen Instituten bzw. Teams haben deshalb einzelne Mitarbeiter die Aufgabe übernommen, Informationen zu sichten und die für die Abteilung bzw. das Team relevanten Informationen/Neuigkeiten per e-mail an die Kollegen zu verteilen. Als explizites *Lernmedium* werden das Internet (21%) und Computerprogramme oder Videos (25%) nur von einer Minderheit der Bankbeschäftigten überhaupt genutzt (siehe Abb. 5.5); betrachtet man die Intensität der Nutzung (Std./Monat), so zeigt sich, dass nur 47% der Befragten diese Medien länger als eine Stunde im Monat dazu nutzen, sich beruflich auf dem Laufenden zu halten. Eine deutlich größere Bedeutung als diese e-learning-Medien haben *Fachpublikationen* für die Aktualisierung des berufsfachlichen Wissens der Bankberater. Nur bei einem

Viertel der Banker spielt das Lesen von Fachbüchern oder Fachzeitschriften keine Rolle und immerhin 20% bringen mehr als neun Stunden im Monat damit zu. Es wird in den Banken als selbstverständlich angesehen, dass man sich mittels Fachpublikationen, aber auch durch das Lesen der Tageszeitungen, über die allgemeine und branchenspezifische wirtschaftliche sowie regionale Entwicklung auf dem Laufenden hält. Als Berater in der Filiale muss man wissen, was „vor Ort" passiert und man muss über neue Finanzdienstleistungsprodukte (und diesbezügliche Tests) ebenso auf dem neuesten Stand sein, wie darüber was die Konkurrenz gerade macht.

Insgesamt ist in den vier Banken der Versuch zu erkennen, durch die *Kombination verschiedener, teilweise „traditioneller", teilweise neuer Lernformen* im Sinne eines „Blended Learning" sowohl die Kosten betrieblicher Weiterbildung zu senken, als auch für eine effektivere Wissensvermittlung zu sorgen. Dies wird in den Banken verbunden mit einem veränderten Inhalten einzelner Lernformen.

b) „Bedarfsorientierte" Regulierung betrieblicher Weiterbildung

Neben der Neugestaltung des Lernangebots in formaler und inhaltlicher Hinsicht, versuchen die untersuchten Banken auch über eine veränderte Praxis der Steuerung oder Regulierung der betrieblichen Weiterbildung die Kompetenzbasis in den Marktbereichen *qualitativ* zu verändern. Mit den Begriffen Steuerung bzw. Regulierung meinen wir hier die Frage, wie der Zugang zu betrieblichen Bildungsmaßnahmen und Institutionen geregelt und die dafür aufzuwendenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen zugeteilt werden. Grundsätzlich und durchgängig hat in allen Instituten das Prinzip der „Bedarfsorientierung" das „Gießkannen-Prinzip" der Vergangenheit abgelöst. „Bedarfsorientierung" in der Regulierung von Weiterbildung bedeutet, dass ein Mitarbeiter nur dann vom Unternehmen bei seinen Lern- oder Weiterbildungsaktivitäten unterstützt wird (Zeit, Kosten), wenn seitens des Betriebs, d.h. der Abteilung oder der Filiale, ein *konkreter Bedarf* an einer durch eine Weiterbildungsmaßnahme erworbenen Kompetenz vorliegt. Dies schließt zwar nicht aus, dass jemand bei Interesse ein Qualifizierungsangebot wahrnehmen kann, doch ist dies bei fehlendem betrieblichen Bedarf ausschließlich dessen Privatangelegenheit. Als Beispiele wurden in den Banken genannt: zusätzliche MS-Office-Anwendungskenntnisse, Fremdsprachen, aber auch beruflich-fachliche

Spezialisierungen, wie z.B. der Erwerb von Wertpapierberater-Zertifikaten, deren Vorliegen bzw. Besitz im Standardsegment nicht erforderlich ist. Wird dagegen ein Bedarf erkannt (dies kann entweder anlassbezogen sein, oder ein Ergebnis jährlicher Personalgespräche zwischen Beschäftigten, Vorgesetzten und Personalabteilung), so tragen die Institute die direkten und indirekten Kosten für Weiterbildung. Anlassbezogene, häufig kurzfristig realisierte, betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen fanden in unseren Fällen anlässlich von neuer (aufsichts-)rechtlicher Regelungen im Bankgeschäft (z.B. neue steuerliche Regelungen, Basel II Eigenkapitalrichtlinien), die Einführung neuer Produkte (Bank- oder Versicherungsprodukte) oder neuer Technologien (z.B. Intranet) bzw. technischer Anwendungen statt. Das Diktum der „Bedarfsorientierung“ greift auch bei Fortbildungen zum Fach- oder Betriebswirt: Keiner der interviewten Manager hat etwas dagegen, wenn sich die Beschäftigten in Akademien fortbilden, doch ob diese Weiterbildungsinteressen etwa durch das Gewähren von Lernzeiten und die Übernahme der Kosten betrieblich unterstützt werden, hängt vom konkreten betrieblichen Bedarf ab. Ein solcher liegt in der Regel nur dann vor, wenn für die Beschäftigten betriebliche Entwicklungsperspektiven gesehen werden, die den Erwerb dieser Bildungszertifikate erfordern. Alle untersuchten Banken haben Nachwuchsförderprogramme aufgelegt, in denen ausgewählte Berater (in der Mehrzahl ehemalige Auszubildende oder Trainees) gezielt für spätere Führungs- oder Fachaufgaben vorbereitet werden. Generell wird aber erwartet, dass die Beschäftigten selbst erhebliche Freizeitanteile in die Weiterbildung an den Akademien einbringen. Für die Prüfungsvorbereitung werden Freistellungen gewährt und die Banken übernehmen die Kosten des Abschlusses, allerdings in der Regel gestaffelt nach den Leistungen in den Abschlussprüfungen.

„Bedarfsorientierung“ in der Regulierung von betrieblicher Weiterbildung soll in den Banken erst in zweiter Linie dazu dienen, die Weiterbildungsausgaben pauschal zu senken. Wie oben bereits angesprochen, wird von den Betrieben betont, dass die Weiterbildungsetats nicht nennenswert reduziert wurden. Vielmehr geht es den Banken in erster Linie darum, die Effizienz der Weiterbildung zu erhöhen und die Kompetenzbasis der Belegschaften gezielter zu verändern. Der veränderte Steuerungsmodus und ein stärker dezentrales Controlling (auf Teilbanken- und Filialebene) durch die betrieblichen Vorgesetzten geht dabei einher mit einer Tendenz zur Verlagerung der Verantwortung für

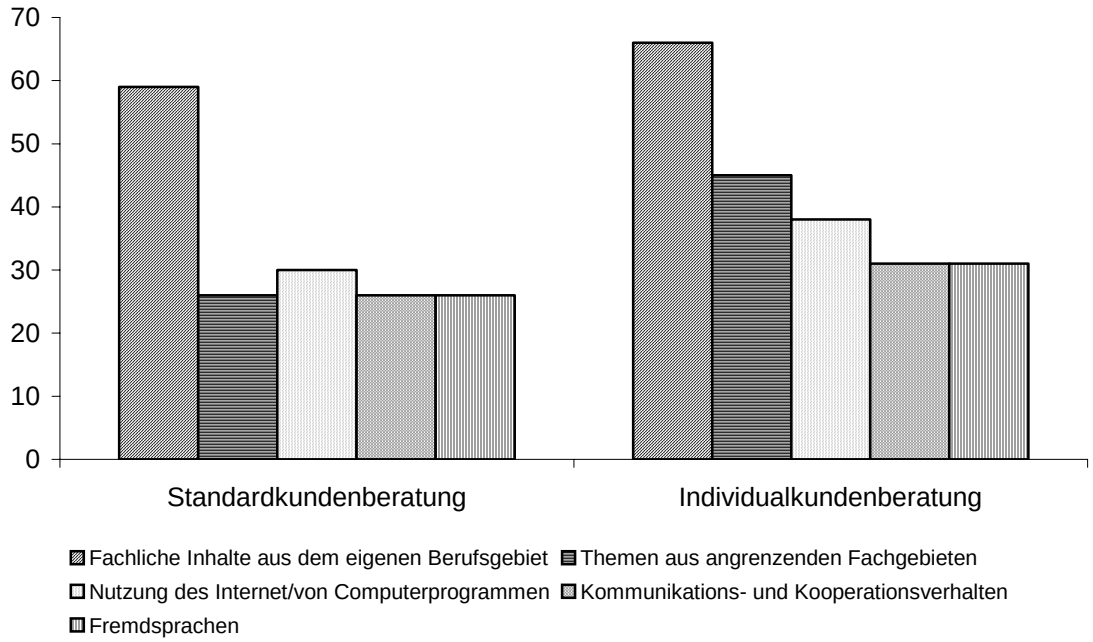
die individuelle Weiterbildungsplanung auf die Beschäftigten in den Vertriebseinheiten. Während die Organisation, die Durchführung und die Finanzierung einer *betrieblich für notwendig* gehaltenen formalen Weiterbildungsmaßnahme (nach wie vor) von den Banken übernommen wird, liegt die *Initiative* im Hinblick auf die individuelle berufliche Qualifizierung heute verstärkt bei den Beschäftigten. So ist es vor allem ihre Aufgabe, Qualifizierungsbedarf zu artikulieren: 57% (N=75) der Befragten sagen, dass „Hinweise auf Qualifizierungsbedarf in der Regel von den Mitarbeitern" kommen. Eigeninitiative wird von den Beraterinnen und Beratern auch hinsichtlich des Wissenserwerbs außerhalb des Betriebs erwartet: Von den Beschäftigten wird heute durchgängig erwartet, dass sie sich (auch) in ihrer Freizeit beruflich weiterbilden: drei Viertel sehen sich mit einer solchen Erwartung der Unternehmen konfrontiert, wobei dies signifikant häufiger auf die Beschäftigten im „standardisierten Segment" zutrifft. Eine gemeinsame Verantwortung wird hinsichtlich der *konkreten Planung* der Weiterbildung bzw. der Qualifizierungsschritte gesehen: 65% der Beraterinnen und Berater sagen, dass „Qualifizierungen gemeinsam von Management und Mitarbeitern geplant werden". Man kann demnach von einer insgesamt *geteilten Verantwortung* im Hinblick auf die individuelle berufliche Qualifizierung der Bankbeschäftigten sprechen.

Mit der geteilten Verantwortung steigen die Anforderungen an die Individuen hinsichtlich eines reflexiven Umgangs mit den eigenen Fähigkeiten und etwaigen Wissens- oder Kompetenzlücken. Mitarbeitergespräche und Potenzialeinschätzungen gehören in allen drei Banken zu den personalwirtschaftlichen „Tools", mit denen Qualifizierungserfordernisse oder -bedürfnisse der Beschäftigten mit der betrieblichen Nachfrage abgeglichen und ggf. Qualifizierungsschritte vereinbart werden. Im Rahmen dieser Gespräche müssen die Beschäftigten daher eigene Lerninteressen artikulieren und vertreten (können). Die Beschäftigten müssen (bzw. müssten) dabei zunächst wissen und spezifizieren können, ob und wenn ja, welche Kompetenz- bzw. Wissenslücken vorhanden sind. Dabei zeigt sich, dass zumindest Teile der Belegschaften unsicher sind, was sie (zukünftig) lernen oder wissen sollten.[25] Immerhin ein Fünftel (19%) der Befragten im Retail-Ban-

25 Wir haben die Beschäftigten nicht direkt daraufhin befragt, ob und inwiefern sie bei sich Wissenslücken bzw. Kompetenzdefizite sehen. Vielmehr haben wir allgemein nach Lernwünschen gefragt, die Frage lautete: „Gibt es etwas, was Sie mit Blick auf Ihren Beruf in nächster Zeit gerne lernen würden?"

king antwortet auf die Frage nach einem beruflichen Lernwunsch mit „weiß nicht“ (bei den Beratern im Individualkundensegment sind dies nur 7%); keinen Lernwunsch zu haben, erklären dagegen lediglich 5% im Standardsegment und 9% im Individualkundensegment. Dieses, bei den Standardkundenberatern aufscheinende, nicht unerhebliches Maß an Unsicherheit lässt sich als Ausdruck der Ungewissheit der Beschäftigten darüber interpretieren, ob sich angesichts des fortgesetzten Beschäftigungsabbaus in diesem Marktsegment und der Unsicherheit darüber, welche (zukünftigen) Anforderungen überhaupt an sie gestellt werden, (weiteres) Lernengagement überhaupt lohnt. Andererseits zeigen die Beraterinnen und Berater auch im Standardkundensegment ausgeprägte Lerninteressen: Immerhin 76% der Standard- und 84% der Individualkundenberater artikulieren Lerninteressen, die sich vornehmlich auf „fachliche Inhalte aus dem eigenen Berufsgebiet“ richten (vgl. Abb. 5.7).[26] Dagegen fallen „Themen aus angren-

Abbildung 5.7: Lerninteressen bzw. Lernwünsche von Bankberatern; Angaben in % (N=126)



26 Dass wir mit diesem Frage-Item eher allgemeine Lerninteressen, denn konkreten Lernbedarf erfasst haben, bzw. umgekehrt: nur bedingt auf manifeste Wissenslücken schließen können, wird u.a. am Thema Fremdsprachen deutlich, denn Fremdsprachen spielen in den konkreten Arbeitsanforderungen an die Bankberater kaum eine Rolle. Lediglich 16% aller Befragten sehen Fremdsprachenkenntnisse in der Arbeit „häufig“ gefordert, 73% dagegen „selten“ und 11% „nie“ (ohne Unterschiede zwischen den Beratungssegmenten).

zenden Fachgebieten“ recht deutlich ab. Auch wenn Themen aus dem Gebiet der IT-Nutzung keine herausgehobene Rolle spielen, so rangieren sie bei den Standardkundenberatern immerhin an zweiter Stelle der Nennungen, und auch das diesbezügliche Interesse der Individualkundenberater ist nicht gering. Wir hatten oben bereits darauf hingewiesen, dass gerade in diesem Beratungssegment diesbezüglich Nachholbedarf gesehen wird – nicht nur von den Vorgesetzten, sondern offensichtlich auch aus Sicht der Berater selbst.

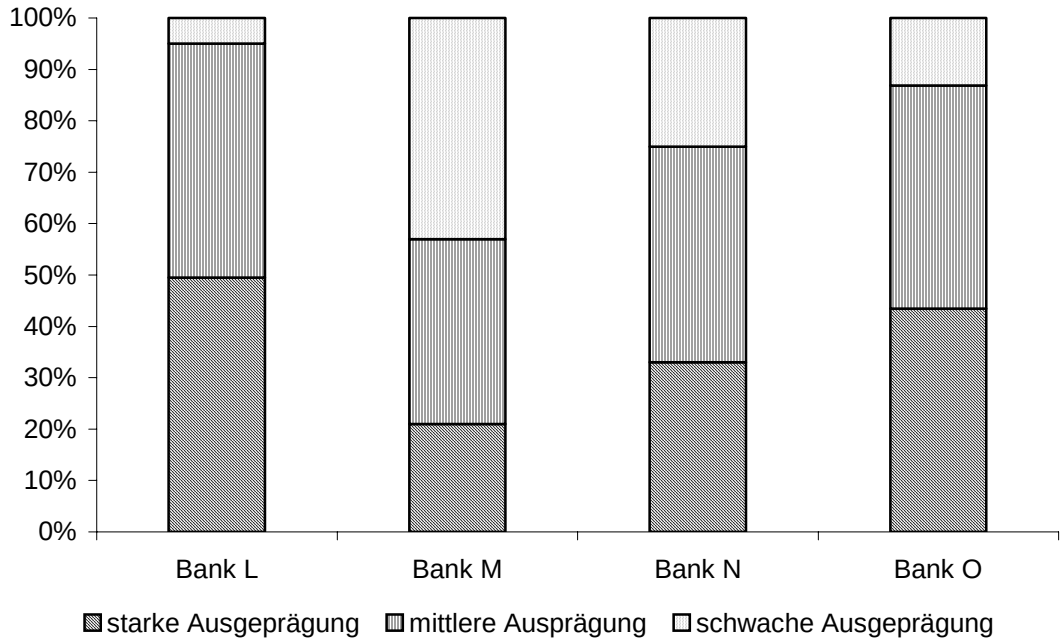
5.4.4. Lernförderliche Gestaltung des Arbeitsverhältnisses

Das vierte Feld, auf dem Betriebe – intendiert oder nicht-intendiert – die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter entwickeln und mittel- bis langfristig die betriebliche Kompetenzbasis den veränderten Anforderungen anpassen können, ist der Bereich der lernförderlichen Arbeitsgestaltung: Arbeitsbedingungen können mal mehr, mal weniger „lernförderlich“ sein, sie können mal mehr, mal weniger geeignet sein, zum Lernen zu motivieren und die Beschäftigten bei der Entwicklung von Lernkompetenz (d.h. der Kompetenz [weiter] zu lernen) zu unterstützen. Zugespitzt und mit Blick auf die bisher diskutierten Felder betrieblicher Kompetenzentwicklung formuliert: Auch wenn es den Banken über eine veränderte Rekrutierungs- und Ausbildungspraxis und ein umfängliches Weiterbildungs- und Lernangebot gelingen mag, den Beschäftigten neue Kompetenzen zu vermitteln und die betriebliche Kompetenzbasis zu verbessern, können die konkreten Arbeitsbedingungen der Beschäftigten geeignet sein, erworbene oder mitgebrachte Kompetenzen entweder nicht zur Entfaltung kommen zu lassen, die weitere Entwicklung von Kompetenzen zu verhindern oder gar Kompetenzen zu vernichten. In welcher Art und Weise und in welchem Umfang also stellen sich die Arbeitsbedingungen der Bankberater in den vier untersuchten Banken als lernförderlich dar? Wo liegen gegebenenfalls Defizite und welche Folgen hat dies möglicherweise für die Entwicklung und Entfaltung individueller Kompetenzen und Fähigkeiten wie für das Bestreben der Banken, die Kompetenzstrukturen ihrer Belegschaften zu verändern?

Wie im Einleitungskapitel dargelegt, unterscheiden wir insgesamt vier Dimensionen der Lernförderlichkeit der Arbeit: „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung“, „Soziale Ein-

bindung“, „Partizipationschancen“ und „Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten“. „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung“ beschreibt die Lernhaltigkeit der Arbeit selbst, während die drei anderen eher die betrieblichen Umfeldbedingungen abbilden. Insgesamt bilden diese Einzelindizes den Gesamtindex bzw. die Gesamtskala „Lernförderlichkeit der Arbeit“ ab. Sieht man sich zunächst unseren Gesamtindex zur „Lernförderlichkeit“ an (vgl. Abb. 5.8), so fallen teilweise deutliche Unterschiede zwischen den untersuchten Banken auf.

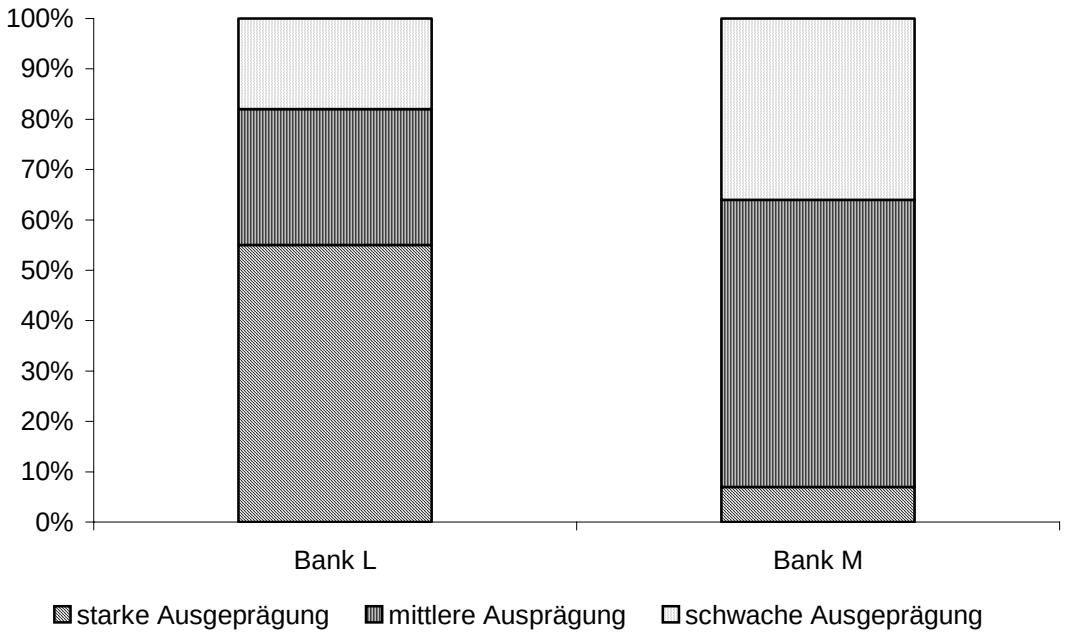
Abbildung 5.8: Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses nach Fallbetrieben; Gesamtindex; Angaben in % (N=126)



Während die Differenzen zwischen den Fallbetrieben deutlich und teilweise signifikant sind, zeigt ein Vergleich der beiden Beratergruppen kaum nennenswerte Unterschiede (nicht abgebildet). Allein der Teilindex zu den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten weist statistisch signifikante Differenzen aus: diesbezüglich hält das Arbeitsverhältnis der Standardkundenberater offensichtlich deutlich bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bereit, als jene der Individualkundenberater. Dies liegt u.E. vornehmlich darin begründet, dass diese Beratergruppe mit dem Erreichen dieser „Beratungsstufe“ ganz überwiegend bereits am „Ende der Fahnenstange“ des üblichen betrieblichen Aufstiegs angelangt ist. Wichtiger für das Ausmaß der Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses als der spezifische Typ von Beratungsarbeit, sind nach unseren Ergebnissen demnach

die organisatorischen Gestaltungsmerkmale bzw. die individuelles und kollektives Lernen ermöglichenden oder restringierenden Bedingungen betrieblicher Strukturen und Prozesse.

Abbildung 5.9: Teilindex „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung"; Banken L (N=22) und M (N=14); Angaben in %



Der Einfluss der Organisation lässt sich an den beiden „Lernförderlichkeitspolen", den Banken L (für eine überdurchschnittlich starke Ausprägung) und M (für eine überdurchschnittlich schwache Ausprägung) verdeutlichen. Betrachten wir zu diesem Zweck und mit Blick auf diese beiden Fallbetriebe einzelne Teilindizes der Lernförderlichkeit der Arbeit (vgl. Abb. 5.9)[27]. Der Index „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung" erfasst das Ausmaß der Funktionsintegration (dispositive, planerische und auf Innovation gerichtete Aufgaben) und der Entscheidungsmöglichkeiten in der Arbeit sowie – gewissermaßen als partielle Resultante dessen – deren Anregungsgehalt (Abwechslungsreichtum). In diesem Index drücken sich mithin jene Momente betrieblicher Arbeitsgestaltung aus, die einerseits unmittelbar Einfluss auf die Arbeitsausführung haben und die andererseits das inhaltliche, „kreative" Potential eines Beschäftigungsverhältnisses

27 Bei der Interpretation der Ergebnisse sind die geringen Fallzahlen der beiden hier vorgestellten Fälle zu beachten. Dennoch denken wir, dass die Ergebnisse die Richtung und Stärke der interessierenden Zusammenhänge zutreffend abbilden.

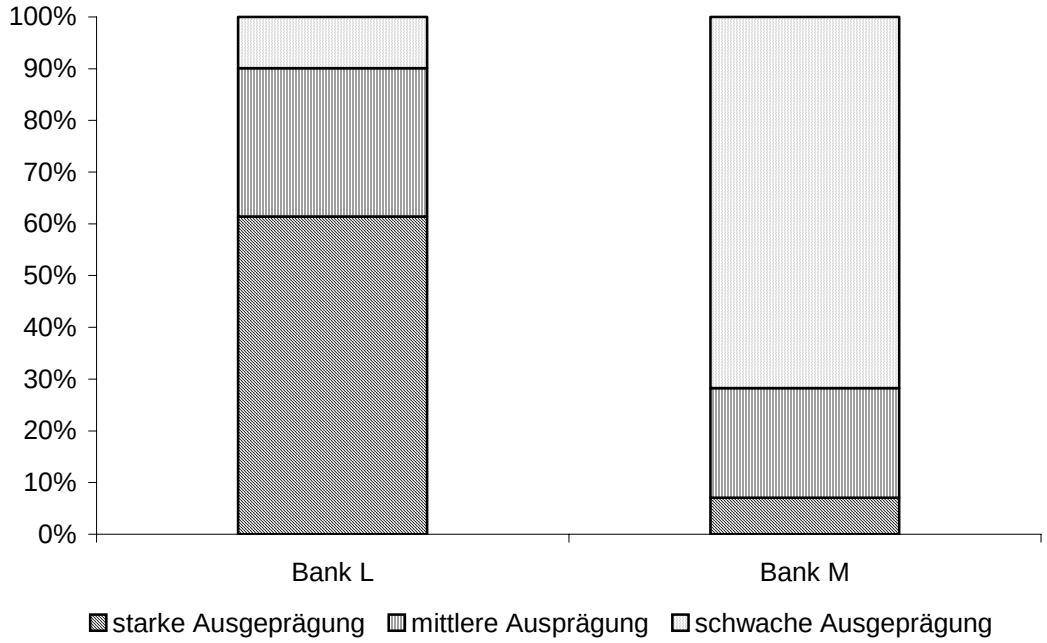
mit bestimmen. Der Index zeigt an, dass die Tätigkeit der Berater in Bank L durch ein signifikant höheres Maß an Ganzheitlichkeit gekennzeichnet ist, als die Arbeit der Berater bei Bank M. Unsere obigen Ausführungen zu Art und Richtung der Restrukturierung des Bankvertriebs haben deutlich gemacht, dass diese beiden Banken auf der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Restrukturierungsebene sehr unterschiedliche Wege gehen. Bank L steht in unserem Sample exemplarisch für eine Strategie der strategischen Kundengruppensegmentierung auf unternehmens- und betriebsorganisatorischer Ebene bei gleichzeitiger (das ist entscheidend!) Aufhebung bisheriger funktionaler Arbeitsteilungsmuster auf arbeitsorganisatorischer Ebene und der Delegation von Führungsaufgaben in die Filialteams. Der „ganzheitliche“ Beratungs- bzw. Vertriebsansatz, der auch die Aufhebung der Trennung zwischen Aktiv- und Passivgeschäft mit sich bringt, führt trotz aller Standardisierung auf Produkt- und teilweise Prozessebene in diesem Fall zu Arbeitsbedingungen, die von den Beschäftigten als anspruchsvoller und abwechslungsreicher wahrgenommen werden, als die weitgehend konventionellen Tätigkeitszuschnitte der Beratungsarbeit bei Bank M. Die Delegation von Führungsaufgaben aus der Hierarchie auf die Filialteams, die bei Bank L mit der Abschaffung der Filialleiterebene und dem Aufbau von Teamstrukturen mit Teamsprechern (ohne Weisungsbefugnis) verbunden ist, erfordert von den Teams einerseits ein höheres Maß an Selbstorganisationsfähigkeiten, eröffnet aber andererseits erweiterte Entscheidungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess. Beide Aspekte führen im Fall der Bank L zu Arbeitsbedingungen, die den Beschäftigten Möglichkeiten zur Entfaltung und Entwicklung ihrer fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen eröffnen.

Nicht nur hat die Integration dispositiver und planerischer Funktionen die individuellen und kollektiven Entscheidungsspielräume der Berater in Bank L erweitert, wodurch Möglichkeiten zur Kompetenzentfaltung und -entwicklung eröffnet werden; auch der Blick auf die Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungsprozessen zeigt für Bank L ein deutlich höheres Ausmaß an Einbindung und Beteiligung der Belegschaften an (vgl. Abb. 5.10).

Eine frühzeitige Information, Einbindung und Beteiligung der Berater in betriebliche Entscheidungsprozesse kann Vertrauen schaffen und trotz Personalabbaus und hoher

Restrukturierungsdynamik individuelle Handlungs- und Planungssicherheit herstellen. Daran mangelt es im Fall der M-Bank in ausgeprägtem Maße. Die wirtschaftliche Krise, die Übernahme durch den Versicherungskonzern und der massive Stellenabbau haben bisherige Sicherheiten infrage gestellt und das Bewusstsein, zumindest innerhalb

Abbildung 5.10: Teilindex „Partizipationsmöglichkeiten in der Arbeit"; Banken L (N=22) und M (N=14); Angaben in %

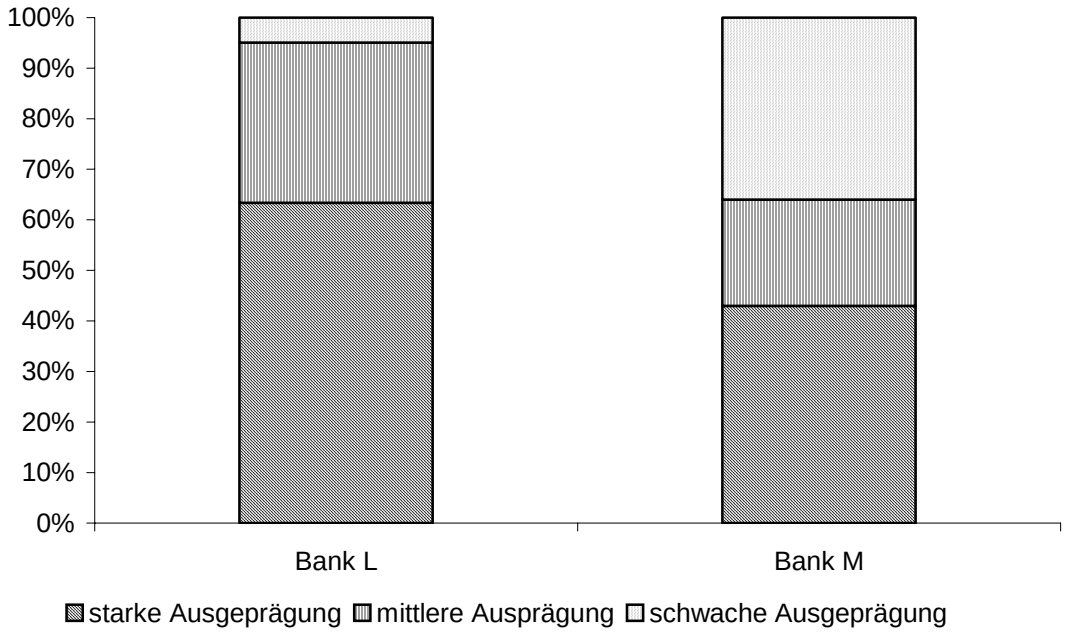


Deutschlands zur „Elite" unter den Bankern zu zählen, stark beschädigt. Dem Unternehmen und den betrieblichen Vorgesetzten ist es offensichtlich nicht gelungen, die entstandenen Unsicherheiten innerhalb der Filialbelegschaften durch eine frühzeitige Information über und eine Einbindung in anstehende Veränderungen abzumildern. Aus Sicht der Beschäftigten wird seitens des Betriebs zuwenig auf ihr Wissen und ihr Know-how zurückgegriffen, wenn es darum geht, den Wandel zu bewältigen. Die Vergabe eines Auftrags an eine US-amerikanische Beratungsfirma, die sich auf die Optimierung von Vertriebsstrukturen und die Vermittlung aggressiverer Vertriebstechniken spezialisiert hat, wird dagegen als Beleg dafür gesehen, dass man den Kompetenzen und auch den Entwicklungs- und Verbesserungspotentialen der Berater nicht traut bzw. sie für unzureichend hält. Mangelhafte Information und Transparenz und geringe Partizipationsmöglichkeiten in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit freilich können keine

gute Grundlage für individuelles Lernen und Lernengagement sein. Folgerichtig ist bei den Befragten der M-Bank die Skepsis hinsichtlich der Sinnhaftigkeit individuellen Lernens ausgesprochen groß: Ein Viertel unter ihnen sagt, es hätte kein Interesse, in Zukunft etwas zu lernen, weitere 17% sind diesbezüglich unsicher (wir kommen auf diesen Aspekt noch zurück).

Der Teilindex *„Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten“* erfasst neben dem Stellenwert, den Lernen und Weiterbildung im Betrieb hat, insbesondere die dem Arbeitenden durch die Tätigkeit selbst eröffneten Potentiale, sich beruflich weiterzuentwickeln und Neues zu lernen. Auch hier (vgl. Abb. 5.11) zeigt der Vergleich zwischen den Banken L und M statistisch signifikante Unterschiede. Bank L räumt dem Lernen und der Weiterbildung seiner Berater einen deutlich höheren Stellenwert ein, als Bank M, und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten werden von den Beratern der M-Bank deutlich schlechter eingeschätzt, als von jenen der L-Bank.

Abbildung 5.11: Teilindex „Betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten“; Banken L (N=22) und M (N=14); Angaben in %



Wir hatten bereits angedeutet, dass der Grad der Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses nicht nur ermöglichende oder restringierende Bedingungen für individuelles und

kollektives Lernen im Betrieb schafft, sondern auch das Interesse und die Motivation der Individuen zu lernen und sich weiterzubilden, positiv oder negativ beeinflussen kann. Nachweisbar ist dabei mit Blick auf die Standardkundenberater ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen dem Grad der Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses und ihrer Lernaktivität (Tab. 5.7).

Tabelle 5.7: Grad der Lernförderlichkeit der Arbeit und Ausmaß der eigenen Lernaktivität bei Standardkundenberatern; Angaben in (N=74)

Lernförderlichkeit der Arbeit / Lernaktivität	Starke Ausprägung	Mittlere Ausprägung	Schwache Ausprägung
Hoch	45	25	0
Mittel	45	50	25
Niedrig	10	25	75

Bestimmte Formen der Organisation der Erwerbsarbeit ermöglichen bzw. restringieren die faktisch bzw. konkret möglichen Lernaktivitäten und dürften darüber hinaus geeignet sein, auch die Lerndisposition der Beschäftigten, also ihre Bereitschaft auch zukünftig zu lernen, entweder positiv oder negativ zu beeinflussen. Ein Indikator dafür könnte die Antwort der Befragten auf die an sie gerichtete Frage, ob sie ein Interesse daran haben, „mit Blick auf ihren Beruf“ in Zukunft etwas lernen zu wollen sein. Diesbezüglich finden sich allerdings keine belastbaren statistischen Zusammenhänge; auch die Ausprägung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten hat offensichtlich keine Auswirkungen auf die beruflichen Lern- oder Weiterbildungsinteressen der Berater.

Ob und wieweit sich individuelles Lernen und Lernengagement für die Beschäftigten „lohnt“, hängt darüber hinaus nicht zuletzt davon ab, ob die Beschäftigten darin einen Nutzen für das eigene berufliche Weiterkommen im Betrieb sehen. Umgekehrt formuliert: Honoriert der Betrieb das Lern- und Weiterbildungsengagement der Beschäftigten dadurch, dass darüber und damit betrieblicher Aufstieg verbunden wird?

Tabelle 5.8 zeigt, dass dem individuellen Lern- und Weiterbildungsengagement aus Sicht der Befragten eine durchaus bedeutsame Rolle für den betrieblichen Aufstieg zukommt, während der formale Ausweis von Qualifikation in Form von Abschlusszeug-

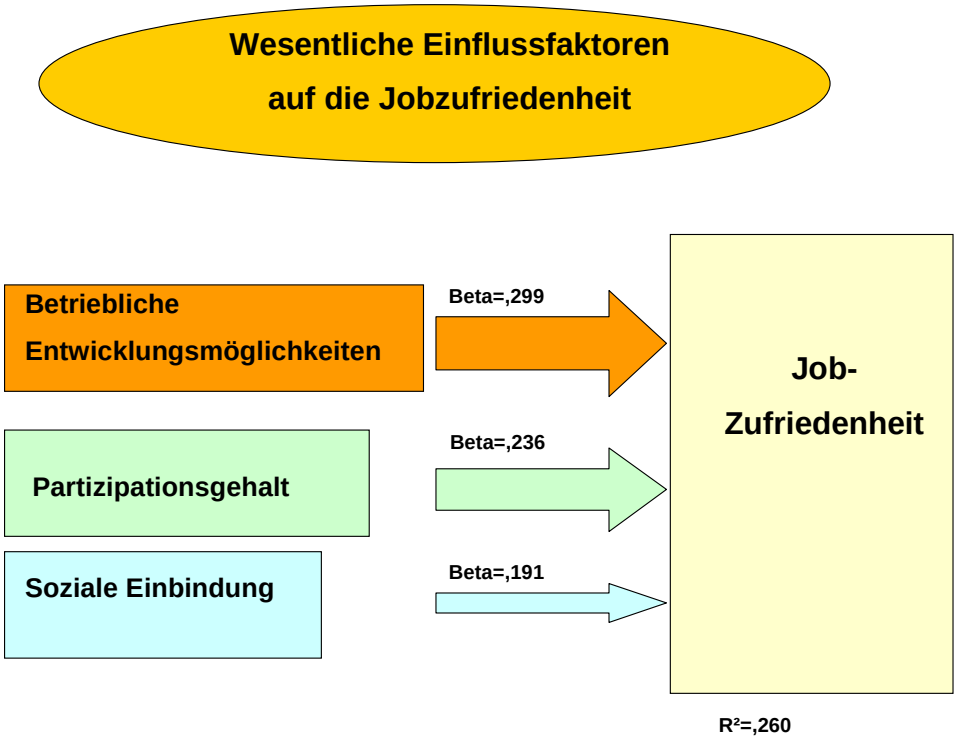
nissen nur von nachrangiger Bedeutung ist. Auch der Faktor „Berufserfahrung“ spielt für beide Beratergruppen kaum mehr eine Rolle für den betrieblichen Aufstieg, und die Dauer der Betriebszugehörigkeit hat keinerlei Bedeutung mehr. Im Vergleich der beiden

Tabelle 5.8: Wichtigster Punkt für betrieblichen Aufstieg bzw. betriebliches Weiterkommen nach Beratergruppen;Mehrfachnennungen möglich; Angaben in % (N=132)

	Standard-kundenberatung	Individual-kundenberatung
Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben	38	27
Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft	32	17
Lern- und Weiterbildungsengagement	28	32
Gutes Verhältnis zu Vorgesetzten	24	15
Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit	20	7
Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungs-einrichtungen	19	10
Berufserfahrung	10	17
Dauer der Betriebszugehörigkeit	1	2

unterschiedlichen Beratungssegmente zeigt sich, dass für die Individualkundenberater zwei Faktoren von besonderer Wichtigkeit sind: Lern- und Weiterbildungsengagemant und Flexibilität verweisen die anderen Faktoren sehr deutlich auf die folgenden Plätze, während für die Standardkundenberater neben diesen beiden noch einige weitere Faktoren eine deutlich wichtigere und vergleichbar wichtige Rolle für den betrieblichen Aufstieg spielen. Die markantesten Unterschiede in der Einschätzung finden sich hinsichtlich des Stellenwert von „Kontaktfreude/ Kooperationsbereitschaft“ sowie „Sorgfalt und Termintreue“. Darin zeigt sich zum einen der außergewöhnlich hohe Stellenwert, den die gerade von Retail-Beratern erwarteten sozialen und kommunikativen Kompetenzen im Rahmen der aktuellen Vertriebskonzepte haben. Zum anderen wird deutlich, dass die „Sekundärtugenden“ Sorgfalt und Termintreue aus Sicht der Retail-Berater auch heute noch einen hohen Stellenwert bei der Bewertung von Aufstiegsperspektiven besitzen. Für beide Beratungssegmente gilt aber gleichermaßen, dass individuelles Lern- und Weiterbildungsengagement einen der bzw. den wichtigsten Faktor(en) für den betrieblichen Aufstieg darstellt.

Abbildung 5.12: Einflussfaktoren auf Bewertung der Arbeitssituation



Die lernförderliche Gestaltung des Arbeitsverhältnisses beeinflusst nach unseren Befunden nicht nur in erheblichem Maße die Praxis betrieblicher Kompetenzentwicklung in den Banken, sie hat auch massiven Einfluss auf die Arbeitswahrnehmung der Beschäftigten. Beschäftigte, die in lernförderlichen Arbeitsbedingungen tätig sind, beurteilen die Arbeit bzw. den Job insgesamt deutlich positiver, als jene, deren Arbeitsbedingungen wenig lernförderlich sind. Demgegenüber haben weder die Frage der Lohn-/ Leistungsgerechtigkeit noch das Ausmaß der Arbeitsbelastung einen signifikanten Einfluss auf die Bewertung der Job-Zufriedenheit (vgl. Abbildung 5.12).

5.5. Resümee

Die Arbeits- und Kompetenzanforderungen der in den Filialen deutscher Banken beschäftigten Beraterinnen und Berater sind gegenwärtig einer starken Veränderungsdynamik unterworfen, die ihre Ursache in neuen Markt-, Wettbewerbs- und Rationalisierungsstrategien der Kreditinstitute hat. Kundensegmentierung und „Bank-in-der-Bank"-Ansätze, Multi-Kanal-Vertrieb, kundengruppenspezifische Produkt- und Dienst-

leistungsangebote, informationstechnologische Rationalisierung und vertriebszentrierte Restrukturierung der Filialorganisation sind die wesentlichen strategischen und technisch-organisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen, die die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im stationären Vertrieb (Filiale) und die an sie gestellten Kompetenzanforderungen nachhaltig verändern.

Diese wettbewerbsstrategischen und technisch-organisatorischen Veränderungsprozesse haben ihren Ausgangspunkt teilweise bereits Anfang und Mitte der 90er Jahre, und sie sind keineswegs Ergebnis konziser strategischer Planung auf Unternehmens- oder Verbandsebene. Vielmehr zeigen unsere Fälle – zwei Sparkassen, eine Genossenschaftsbank, eine Großbank –, dass wir es mit einem teilweise bereits zehn Jahre dauernden „trial-and-error"-Prozess zu tun haben, in dem die Institute versuchen, sich auf dem hiesigen Bankenmarkt neu oder zumindest anders zu positionieren. Dabei geht es darum, dass sich die Institute organisatorisch und hinsichtlich ihrer Vertriebsstrategien entlang klar unterschiedener Kundensegmente neu „aufstellen". Für jedes dieser Kundensegmente werden mehr oder weniger standardisierte Dienstleistungsangebote (sowohl produktseitig wie hinsichtlich des Beratungseinsatzes) entwickelt, die die Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppe in typisierender Weise abbilden (sollen). Das Produkt- und Beratungsangebot wird dabei systematisch um Versicherungs- und Vorsorgeprodukte erweitert. Strategisch geht es den Instituten heute darum, den Kunden (möglichst) umfangreiche Pakete anzubieten, die neben den klassischen Bankprodukten (Giro-Konto, Kreditkarte, Sparverträge) auch und gerade „Vorsorgeprodukte" umfassen. Zugleich kombinieren die Kreditinstitute heute unterschiedliche Vertriebskanäle zum sogenannten Multi-Kanal-Vertrieb. Trotz der zunehmenden Bedeutung der Vertriebskanäle Online- und Telefon-Banking, bleibt die Filiale – wenn auch teilweise „mobilisiert" und grundsätzlich „verschlankt" – in den uns bekannten Konzepten der Vertriebsmittelpunkt.

Was die Tätigkeitsanforderungen dort angeht, so prägen „Cross-Selling" und kundenorientierte „Gesamtbedarfsberatung" auf der einen und Ertrags- und Kostenorientierung auf der anderen Seite das Tätigkeitsprofil der Kundenberater. Für sie resultieren daraus gestiegene Anforderungen an ihre Fähigkeit, diese tendenziell widersprüchlichen Ziel-

vorgaben im Beratungsalltag zu bewältigen. Gefragt sind bei ihnen neben einem hohen Maß an sozialkommunikativen Fähigkeiten vor allem Analyse- und Problemlösekompetenz – auch im Standardkundensegment. Auf der beruflich-fachlichen Ebene zeigt sich dagegen eine Polarisierung der Tätigkeitsprofile: hier der Standardkundenberater als fachlicher „Generalist“, dort der Individualkundenberater als fachlicher „Spezialist“.

Die untersuchten Banken verfolgen eine Strategie der quantitativen und qualitativen Neuordnung der Beschäftigungs- und Kompetenzstruktur in den Vertriebsbereichen. Dies geschieht einerseits mittels veränderter Rekrutierungsmuster bereits bei der Auswahl von Auszubildenden. Was die betriebliche Kompetenzentwicklung anbetrifft, stellen wir eine Neukombination aus betrieblich initiierten und organisierten Qualifizierungs*maßnahmen* und von den Beschäftigten eigenverantwortlich zu initiierenden und durchzuführenden Lernprozessen fest. Zwar stehen die „klassischen“ Formen der Kompetenzvermittlung nach wie vor im Vordergrund, aber es zeigt sich eine Verschiebung hin zu non-formalen Lernarrangements. Auch selbstgesteuertes, informelles Lernen (teilweise in der Freizeit) scheint sich zunehmend zu verbreiten, ohne dass damit aber eine Ersetzung betrieblich organisierter und initiierter formalisierter und non-formaler Lernformen verbunden wäre. Viel spricht dafür, dass sich die Praxis der Kombination unterschiedlicher Lernformen und geteilter Verantwortung verfestigen und ausweiten wird. Die Gründe dafür liegen in einer stärkeren Verpflichtung der Individuen für ihren Lernerfolg, in einer verbesserten Kontrolle der Lernbereitschaft und Lernerträge der Beschäftigten und in einer effektiveren Ressourcenverteilung.

Unsere Befunde zeigen, dass den Kundenberatern im Zusammenhang mit der von den Banken betriebenen strikten Bedarfsorientierung in der Weiterbildung ein deutlich erhöhtes Maß an Verantwortung für das eigene Lernen übertragen wird. Zugänge zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen erhalten damit tendenziell nur noch jene Beschäftigten, die sich als motiviert und zu selbstgesteuertem Lernen fähig erweisen. Dies zieht die Gefahr von Selektivitätseffekte nach sich: Jene, die in Tätigkeitsfelder arbeiten, die nicht als zentral für den Vertriebserfolg eines Marktbereichs gesehen werden (Kassierer, Servicekräfte, Sachbearbeiter) oder Beschäftigte, die unsicher sind, was sie

(zur Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit) lernen müssten oder sollten oder auch jene, denen es an einer diesbezüglichen Motivation fehlt, könnten von Weiterbildung zukünftig ausgeschlossen werden. Überdies dürften viele Angestellte mit den damit verbundenen Anforderungen an ihre Reflexions- und auch Durchsetzungsfähigkeit überfordert sein.

Die lernförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen hat nach unseren Befunden nur in einer untersuchten Bank einen hohen Stellenwert. Dort, wo die Arbeitsbedingungen nur sehr begrenzten Raum für das (Weiter-)Lernen der Kundenberater bieten, hat dies nicht nur negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Bankangestellten mit ihren Jobs im Allgemeinen, sondern auch auf ihre Lernaktivitäten und ihre Lernmotivation. Dort hingegen, wo den Beschäftigten im Arbeitsprozess größere Möglichkeiten zur Entfaltung ihrer Kompetenzpotentiale und ihrer beruflichen Handlungsfähigkeiten eingeräumt werden, zeigen sie sich als lernbereiter und – so kann man begründet vermuten – auch besser befähigt, die Dynamik der Veränderung ihrer Tätigkeit zu bewältigen.

III.6. Antrags-, Vertrags- und Schadensachbearbeitung bei Versicherungen

6.1. Markt-, Beschäftigungsentwicklung und Wettbewerbsstrategien

Die deutsche Versicherungswirtschaft konnte in den vergangenen 15 Jahren ein mehr oder weniger kontinuierliches Wachstum verzeichnen, und zwar sowohl hinsichtlich der Beitragseinnahmen, wie hinsichtlich anderer betriebs- und volkswirtschaftlicher Indikatoren. So sind die *Beitragseinnahmen* zwischen 1990 und 2002 um mehr als das Zweifache gestiegen (Fröhlich/Huffschmid 2004: 56). Dieser Wachstumstrend hat sich in den vergangenen drei Jahren fortgesetzt. Im Jahr 2002 stiegen die Beitragseinnahmen trotz gesamtwirtschaftlicher Flaute weiter an (in Jahresfrist um 4%) (GDV 2002: 42 ff.). Die Entwicklung der Beitragseinnahmen verlief dabei zwischen den Sparten unterschiedlich. Überdurchschnittlich stark stiegen die Beitragseinnahmen in der Lebens- und Krankenversicherung (KV), deutlich unterdurchschnittlich dagegen in der Schaden- und Unfallversicherung (SUV)[1] Die stärksten Zuwächse seit 1990 verzeichnete die Krankenversicherung (2,42-facher Anstieg), gefolgt von der Lebensversicherung (2,37-facher Anstieg), während die Beitragseinnahmen in der Schaden- und Unfallversicherung lediglich um das 1,6-Fache stiegen (Fröhlich/ Huffschmid 2004). Beobachten lässt sich mithin eine Umverteilung der Beitragseinnahmen zugunsten der Lebens- und Krankenversicherungen und zulasten der SUV, die ihre Ursache in einem „Trend zu steigender Privatvorsorge bei Krankheit und Alter“ hat (Fröhlich/Huffschmid 2004: 57). Auch volkswirtschaftliche Indikatoren wie etwa die „Versicherungsdichte“[2] oder die „Versicherungsdurchdringung“[3] zeigen seit 1990 eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung (vgl. GDV-Jahresbericht 2004: 54; Fröhlich/Huffschmid 2004). Dies führt letztlich dazu, dass die Versicherungen einen wachsenden Anteil des Geldvermögens der privaten Haushalte abschöpfen: Waren dies im Jahr 1995 noch 19,3%, so betrug der Anteil im Jahr 2003 bereits 25,4% (GDV-Jahresbericht 2004: 64). Was den *Gewinn* anbetrifft,

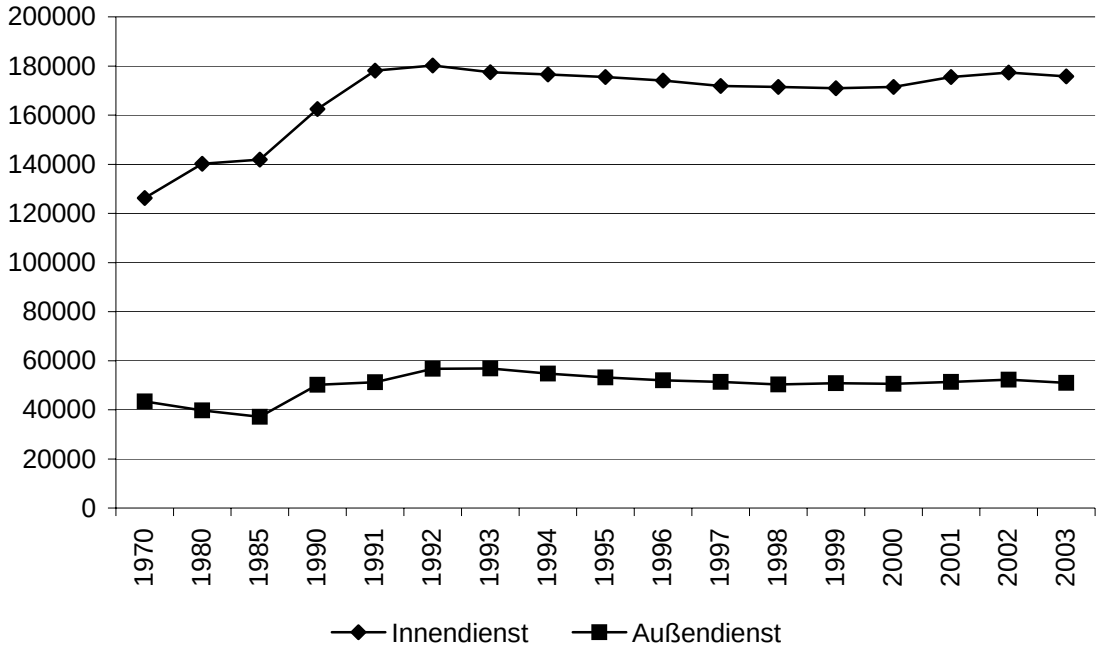
---

1 Kraftfahrzeugversicherungen, Haftpflichtversicherung, Unfallversicherung, Rechtschutzversicherung sowie Sachversicherungen.
2 Bruttobeiträge der Erstversicherer in Relation zu den Einkommen.
3 Bruttobeiträge der Erstversicherer in Relation zum BIP.

d.h. das Ergebnis aus versicherungstechnischen und nicht-versicherungstechnischen Erträgen[4], so ist dieser – sowohl in absoluten Zahlen, wie in Prozent der Beiträge – zwischen 1993 und 2001 moderat gestiegen (im Jahr 2000 erreichte er mit 3,34 Mrd. € bzw. 2,4% ein Hoch), ist aber im Jahr 2002 auf 0,89 Mrd. € bzw. 0,6% der Beiträge gefallen, besonders stark in der LV- und SUV-Sparte (Fröhlich/Huffschmid 2004).

Die Versicherungswirtschaft ist auch unter *Beschäftigungsgesichtspunkten* eine Wachstumsbranche, wenn auch nicht in dem Maße, wie es die Kreditinstitute in den vergangenen Jahrzehnten gewesen sind. Einen Höhepunkt erreichte die Beschäftigtenzahl im Jahr 1992 mit 259.000 Beschäftigten (vgl. Abb. 6.1).

Abbildung 6.1: Beschäftigungsentwicklung im deutschen Versicherungsgewerbe; angestellter Innen- und Außendienst (ohne gewerblich Beschäftigte und Azubis); 1970 bis 2003



Quelle: GDV 2004, Tab. 5.

4 Das versicherungstechnische Ergebnis ergibt sich aus „der Produktion und dem Absatz von Versicherungsschutz. Es setzt sich im Wesentlichen aus den Beiträgen, den Schadenaufwendungen (Leistungen an Versicherte) und den Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb (Betriebskosten) zusammen“ (Fröhlich/ Huffschmid 2004: 54, Fn. 14). Das nicht-versicherungstechnische Geschäft wird aus der Investition der Beitragseinnahmen als Kapitalanlagen generiert und stellt gerade bei Lebensversicherungsunternehmen eine zentrale Ertragsquelle dar.

Nach einem leichten zwischenzeitlichen Anstieg Ende der 90er Jahre, ist die Beschäftigtenzahl in der jüngsten Zeit wieder gesunken (GDV-Jahresbericht 2004: 141), wobei die stärksten Rückgänge beim angestellten Außendienst (-2,5%), bei den gewerblichen Beschäftigten (-4,2%) und den Auszubildenden (-5,6%) zu verzeichnen sind. Die Rückgänge bei den Außendienstangestellten – um knapp 6.000 seit 1993 – sind u.a. auf die Strategien der VU zurückzuführen, im Vertrieb eine Umverteilung zugunsten des selbständigen Versicherungsvermittlergewerbes und zulasten des angestellten Außendienstes vorzunehmen.[5] Im *Versicherungsinnendienst* verfügen fast Dreiviertel aller Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufsausbildung, der Anteil der Akademiker hat sich seit 1990 von 6,9 auf 11,6% (2003) ebenso erhöht, wie der Anteil der Beschäftigten mit Abitur, höherem Fachschul- oder Fachhochschul- oder Hochschulabschluss (1990: 25,9%; 2003: 40,1%; GDV 2002: 135; GDV 2004: 142). Laut Branchenverband wird sich die in den letzten 20 Jahren beobachtbare Tendenz zur Höherqualifizierung der Belegschaften fortsetzen: „Heute sind hochqualifizierte Experten mit starkem Praxisbezug notwendig, um Computer gestützte Abläufe so zu entwickeln, dass problemgerechte, wirtschaftliche Lösungen und zugleich mitarbeitergerechte Arbeitsplätze entstehen." (GDV Jahrbuch 2004: 142) Gleichzeitig wird von Verbandsseite davon ausgegangen, dass einfache Tätigkeiten (im Back-Office-Bereich) weiter technisch substituiert werden.

Die quantitativen und qualitativen Verschiebungen in der Beschäftigtenstruktur gehen einher mit – im Wesentlichen – vier zentralen Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen:

(1) *Deregulierung*: Die deutsche Versicherungswirtschaft ist bis Mitte der 90er Jahre durch ein hohes Maß struktureller Stabilität und staatlicher Regulierung geprägt (D'Alessio/Oberbeck 1997). Diese Stabilität des Versicherungsmarktes wurde mit dem im Juli 1994 in Kraft getretenen veränderten Versicherungsaufsichtsgesetz sowie dem veränderten Versicherungsvertragsgesetz im Zuge der Schaffung des Ein-

5 Darauf deuten auch die Zahlen der Bundesagentur für Arbeit hin: Danach sank die Gesamtzahl der im „Versicherungsgewerbe" sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2003 lediglich um 0,4% gegenüber dem Vorjahr (vgl. GDV-Jahresbericht: 140 f.). Im selbständigen Vermittlergewerbe

heitlichen Europäischen Versicherungsmarktes zumindest auf der regulativen Seite aufgebrochen. Im Gefolge der veränderten Rechtsgrundlagen kam es zu einer weitgehenden Deregulierung von Tarifen und Versicherungsbedingungen sowie der staatlichen Versicherungsaufsicht, wodurch auch ausländischen Wettbewerbern den Eintritt in den deutschen Versicherungsmarkt erleichtert wurde. Die Deregulierung von Tarifen und Versicherungsbedingungen hat seit Mitte der 90er Jahre zu einem verschärften Wettbewerb geführt, vor allem in den Schaden- und Unfallversicherungen, insbesondere in der Kfz-Versicherung. Dort sind die Unternehmen heute in der Tarifgestaltung weitgehend frei, und etliche Unternehmen haben diese Freiheit dazu zu nutzen versucht, über das Angebot vielfältiger Bonusmöglichkeiten bzw. Sondertarife Kunden und Marktanteile für sich zu gewinnen.

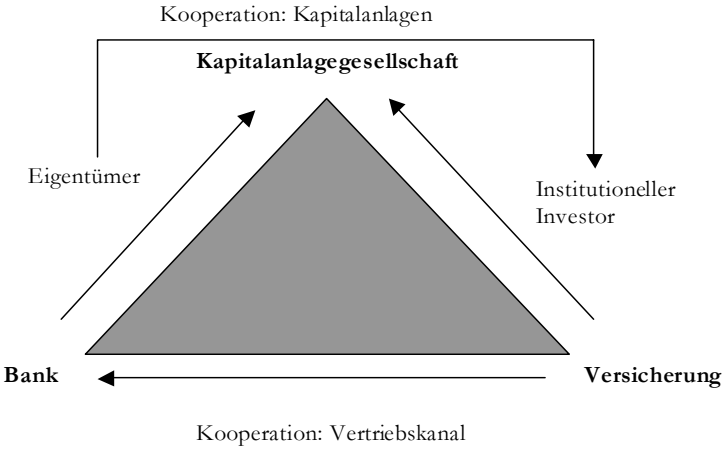
(2) *Konzentration*: Den nationalen und internationalen Versicherungsmarkt kennzeichnet in den letzten Jahren ein starker Konzentrationsprozess, für den nach Ansicht des GDV „enger gewordene Wachstumsspielräume und weiter steigender Druck auf die Ertragsmargen“ (GDV-Jahresbericht 2004: 64) verantwortlich sei. Seinen Ausdruck findet dieser Konzentrationsprozess in einer recht überschaubaren Zahl von Anbietern: So betrug der Marktanteil der zehn größten Lebensversicherer im Jahr 2002 knapp 50%, jener der zehn größten Krankenversicherer 71% und der der zehn größten Schaden- und Unfallversicherer 38,3% (BaFin, zitiert aus GDV-Jahresbericht 2004). Auch in der Kraftfahrzeugversicherungssparte, in der einer unserer Untersuchungsbetriebe hauptsächlich agiert, vereinigen die beiden größten Anbieter 27% der Marktanteile auf sich. Noch deutlicher wird der Trend zur Konzentration, wenn man die VU nicht isoliert, sondern den Finanzdienstleistungssektor insgesamt betrachtet. Es entstehen dort zunehmend marktdominierende Konglomerate, bestehend aus Banken, Versicherungen und Kapitalanlagegesellschaften.[6]

---

stieg die Zahl der Beschäftigten deutlich von 40.740 im Jahr 1990 auf 53.300 im Jahr 2003 (vgl. ebd.: 143).

6 Nach Fröhlich/Huffschmid (2004) wird der deutsche Finanzdienstleistungssektor von insgesamt vier privaten Finanzgruppen beherrscht: Deutsche Bank-Gruppe (Deutsche Bank, Deutscher Herold, DWS), Allianz-Gruppe (Allianz, Dresdner Bank, Dit), HVB-Gruppe (HypoVereinsbank, ERGO/ MünchnerRück, MEAG) sowie Commerzbank-Gruppe (Commerzbank, Generali, CAM/Adig). Dazu kommen noch die Sparkassen-Finanzgruppe (Sparkassen(Landesbanken, Öffentliche Versicherungen, DGZ-DEKA-Bank) und die Genossenschaftsbanken-Gruppe (Kreditgenossenschaften/DZ-Bank, (keine Versicherung), VR) (ebd.: 116). Typisch für die Gesamtstruktur des FDL-Sektors in

Abbildung 6.2: „Strategiedreieck" von Finanzdienstleistungskonzernen



Quelle: Fröhlich/Huffschmid 2004.

(3) *Internationalisierung:* Der Versicherungssektor ist eine stärker international ausgerichtete Branche, als der Bankensektor, was sich in der Expansionsbewegung deutscher Versicherer in den vergangenen zehn Jahren, gerade auch durch Übernahmen ausländischer VU zeigt. Der GDV erwartet, dass die Erweiterung der EU vor allem durch osteuropäische Länder die Übernahmeaktivitäten hiesiger VU in diese geographische Richtung noch verstärken werden. Bei diesen Expansionen stehen vor allem Marktanteilsgewinne im Mittelpunkt. Zwar ist die Fusionsaktivität hiesiger Versicherungen im Vergleich etwa mit den Banken gering ausgeprägt, doch konzentrieren sich diese bei den VU – anders als bei den Banken – ganz überwiegend auf den Versicherungssektor selbst: So haben hiesige VU im Jahr 1999 insgesamt 86 andere VU aufgekauft, wovon 67% aus dem Versicherungssektor und 14% aus dem Bankensektor kamen, im Jahr 2002 stammte leicht über die Hälfte der insgesamt übernommenen 54 Unternehmen aus der eigenen Branche, vornehmlich aus dem Ausland (vgl. Fröhlich/Huffschmid 2004: 111 und 113). Bei den Fusionen im Inland geht es zwar einerseits ebenfalls um die Vergrößerung von Marktanteilen, doch stehen gleichermaßen Kostensenkungsgesichtspunkte hinter den Übernahmen.

Deutschland ist, dass die Verflechtungen zwischen Banken und Versicherungen weniger stark ausgeprägt sind, als die zwischen Banken und KAGs. Banken und VU sind überwiegend über Kooperationsverbünde, seltener über Minderheitsbeteiligungen (Commerzbank-Generali) oder

Die spektakulärste Fusion im deutschen Versicherungsmarkt der letzten Jahre stellt der 1997 erfolgte Zusammenschluss der VU Hamburg-Mannheimer, DKV, Victoria und DAS zur ERGO-Gruppe dar, an der die Münchner Rück über 90% der Anteile hält. Damit entstand der zweitgrößte deutsche Versicherungskonzern. Die Gründe für diesen Zusammenschluss liegen aber weniger in Marktanteilsgewinnen als vielmehr in der Erwartung, über einheitliche Produktentwicklungen, EDV-Systeme u.a.m., Synergien zu erzeugen, die dann zu effizienteren Prozessen und Kostensenkungen führen.

(4) *Erweiterung der Vertriebskanäle, Cross-Selling und die „schlanke Geschäftsstelle":* Der Produktvertrieb der Versicherungen basiert wesentlich und nach wie vor auf eher traditionellen Vertriebsstrukturen, d.h. findet ganz überwiegend über mehr oder weniger selbständige Versicherungsagenturen oder -makler sowie über Vertriebsangestellte der Niederlassungen statt. Auch wenn Branchenbeobachter keine grundlegende Veränderung dieser traditionellen Vertriebsstruktur in der näheren Zukunft erwarten, verändern die Versicherer ihre Vertriebsstrategie und -organisation. Auf strategischer Ebene versuchen die VU – teilweise im Zusammenhang mit vorangegangenen Fusionen, durch die Gründung von Allianzen mit Banken oder den gezielten Ausbau bestehender Kooperationen – eine stärkere Verknüpfung der jeweiligen Vertriebswege herzustellen. Leitbild im Vertrieb ist der „Cross-Selling-Ansatz", d.h. der Vertrieb von Versicherungsprodukten durch die Banken und vice versa. Neben dem Versuch der Integration oder zumindest stärkeren Verzahnung der Vertriebsaktivitäten von Versicherungen und Banken, findet bei den Versicherungen eine Reorganisation der Vertriebsorganisationen statt. Traditioneller Weise verfügen die großen Erstversicherer in Deutschland über ein mehr oder weniger ausgebautes Netz von Geschäftsstellen oder Regionalniederlassungen. Diese Niederlassungen erfüllten verschiedene Funktionen. Erstens waren dort festangestellte Vertriebsmitarbeiter ansässig, die auf der Basis des Vertragsbestands der Geschäftsstelle Neugeschäft zu generieren hatten. Zweitens wurde von dort aus der selbständige Außendienst (Ausschließlichkeits- und Mehrfachagenturen, Versiche-

---

indirekte Beteiligungen (HVB-MüRü-ERGO) miteinander verbunden. Der „Fall" Allianz stellt insofern eine Ausnahme dar.

rungsmakler) innerhalb der Region in seinen Vertriebsaktivitäten unterstützt, betreut und teilweise koordiniert. Darüber hinaus waren in den Geschäftsstellen auch Antragsbearbeitungs- und Bestandsverwaltungs- sowie administrative Dienstleistungen angesiedelt. Relevante Teile des Geschäftsprozesses „Versicherungsdienstleistung“ (von der Anbahnung über die Antragsprüfung und -policierung, bis hin zur Vertragsbeendigung und Schadenbearbeitung) konnten in diesen dezentralen Einheiten abgewickelt werden. Diese Struktur befindet sich seit einigen Jahren (mal wieder) im Umbruch. Ähnlich der Banken, bei denen die Chiffre des „Lean Banking“ für eine „Verschlankung“ der Niederlassungen und deren Transformation in „reine“ Vertriebseinheiten steht (vgl. Kapitel B.5), werden die Geschäftsstellen der Versicherungen auf die Vertriebsfunktionen reduziert. Antrags- und Bestandsverwaltungsfunktionen werden ausgelagert und entweder am Hauptsitz oder in anderen, größeren Einheiten konzentriert (vgl. Horstmann 2001). Ein Fall unseres Samples (Fall P) steht für diese Neuausrichtung der Geschäftsstellenstruktur.

(5) *Ausweitung des IT-Einsatzes:* Das Bemühen der VU, die Vertriebskooperation mit Banken deutlich auszuweiten, als auch die Entstehung großer Finanzdienstleistungskonzerne, forcieren den Aufbau großer, vernetzter Datenbanksysteme zwischen VU und Banken einerseits und zwischen VU andererseits. Zwar stehen dem Datenaustauschs zwischen VU und Banken (auch desselben FDL-Konzerns) datenschutzrechtliche Regelungen entgegen, doch haben die Kooperationspartner zumindest Zugriff auf die Anwendungssysteme des jeweiligen Kooperationsunternehmens, um dort direkt z.B. Versicherungsprämien abrufen zu können oder z.B. die Eingabe von Anträgen direkt in den Systemen des kooperierenden VU vorzunehmen. Einer unserer Untersuchungsfälle (Fall R) steht für den avancierten Versuch der vollständigen informationstechnologischen Integration einer großen Versicherungsholding, in der mehrere Versicherungsunternehmen und -marken integriert sind. Während der Einsatz von EDV-Technologien in den 80er Jahren vorrangig auf eine Rationalisierung der Hauptverwaltungen zielte, dienen diese heute dazu, die Schnittstellen zwischen Hauptverwaltungen und Außendienst zu verschieben. An den Versicherungsaußendienst werden Funktionen bzw. Prozessschritte delegiert, die zuvor in den Zentralen wahrgenommen wurden (Dezentralisierung). Dies be-

trifft insbesondere die Antragsbearbeitung und die Bearbeitung von Schadenfällen (D'Alessio/Oberbeck 1997: 36). Die Veränderung traditioneller Arbeitsteilungsmuster zwischen Innen- und (angestelltem) Außendienst dient dabei vorrangig der Kostensenkung sowie der Beschleunigung der Bearbeitungsprozesse. Die Aufgabenverlagerung wird ermöglicht durch den Einsatz neuer, leistungsfähigerer IT-Systeme, die den Datenaustausch zwischen Hauptverwaltungen und Geschäftsstellen beschleunigen und eine „papierlose" Bearbeitung von Vorgängen ermöglichen. Auch wenn in den VU bereits in den 80er Jahren von der „papierlosen" Antrags- und Bestandsbearbeitung gesprochen wurde (vgl. Baethge/Oberbeck 1986), so haben die dafür notwendigen Technologien, offenbar erst in der jüngeren Vergangenheit ein qualitativ zufriedenstellendes technisches Niveau erreicht. In allen von uns untersuchten Fällen kommt die sogenannte Image-Bearbeitung zum Einsatz bzw. wird gerade breitflächig eingeführt. Die Anwendung dieser Digitalisierungs-Technologie erfordert hohe Investitionen in die IT-Infrastruktur, stellt aber die Voraussetzung für eine Neuordnung des Verhältnisses von Innen- und Außendienst wie für eine betriebs- und arbeitsorganisatorische Rationalisierung in den VU dar. Die Informationstechnologie spielt darüber hinaus eine wichtige Rolle bei der Analyse bestehender Kundenstrukturen und der gezielten Ansprache der Kunden auf (neue) Produkte und Dienstleistungen. „In this respect, more efficient information processing will play a central role in the design of marketing strategies in order to identify target groups according to risks (age, gender, jobs), to develop new products and to evaluate the selling performance (including cancellation rates and claims) of agents." (D'Alessio/Oberbeck 1999: 36)

6.2. Technische Rationalisierung und organisatorische Restrukturierung bei Versicherungen: Befunde aus vier Intensivfallstudien

6.2.1. Kurzvorstellung der Untersuchungsfälle

In diesem Abschnitt werden die vier von uns untersuchten Unternehmensbereiche so knapp wie möglich skizziert, um zunächst einen Eindruck der Wettbewerbssituation, der

allgemeinen Geschäftsstrategien und der organisatorischen und Beschäftigtenstruktur der Untersuchungsfälle zu vermitteln. Die zentralen gemeinsamen – aber auch unterschiedlichen – Merkmale gegenwärtiger organisatorischer und technischer Rationalisierung werden in Abschnitt 6.2.2 systematischer diskutiert.

Tabelle 6.1: Übersicht der Fallstudien im Versicherungssektor

	Untersuchungsbereich	Untersuchte Organisationseinheit	Beschäftigte im Untersuchungsbereich
Fall P	KfZ-Antrags- und Vertragsbearbeitung; Vertrieb	Geschäftsstelle	40
Fall Q	KfZ-Schadenregulierung	Schadenaußenstelle	60
Fall R	„Fachbetreuung Leben“ (Bestandsbearbeitung)	Hauptverwaltung	250
Fall S	Antrags- und Bestandsbearbeitung Leben	(ehemalige) Hauptverwaltung	250

a) Die Geschäftsstelle (Fall P)

Die untersuchte Geschäftsstelle ist eine von insgesamt knapp 40 Geschäftsstellen, die das Versicherungsunternehmen in der Bundesrepublik betreibt. Sie befindet sich in einer Großstadt und stellt nach Auskunft der Gesprächspartner in der Hauptverwaltung eine für das VU typische mittelgroße bis große Geschäftsstelle dar. Im Gebäude der Geschäftsstelle ist – wie dies im Unternehmen die Regel ist – auch die regionale Kfz-Schadenregulierung untergebracht, die aber personell und organisatorisch von der Geschäftsstelle entkoppelt ist.

Das Unternehmen ist einer der größten Anbieter im deutschen KfZ-Versicherungsmarkt und in der Kraftfahrtversicherungssparte liegt auch der Schwerpunkt der Geschäftsaktivitäten, allerdings mit sinkender Bedeutung: Laut Geschäftsbericht 2003 machen Kraftfahrzeugverträge noch leicht über 50% des Gesamtvertragsbestands aus, auf die Sparten Haftpflicht-, Unfall- und Sachversicherungen (HUS) entfallen etwa 40%, während lediglich 10% des Bestands durch Lebens-, Kranken-, Rechtschutz- und sonstige Versicherungssparten gestellt werden. Gemessen an den Gesamtbeitragseinnahmen des Unternehmens steht die Kraftfahrtsparte für 58% der Einnahmen, allerdings betrug der Anteil der Kraftfahrtsparte am Gesamtbeitragsaufkommen vor etwa zehn Jahren noch 74%. Aufgrund der großen Bedeutung des K-Versicherungsgeschäfts wird das VU fir-

menintern als allzu „K-lastig“ angesehen und es ist erklärte Geschäftsstrategie, diese „K-Lastigkeit“ abzubauen. Bereits seit einigen Jahrzehnten wird versucht, über die Aufnahme anderer Versicherungszweige die starke Fokussierung auf das K-Geschäft abzubauen. So begann man bereits in den 60er Jahren neue Sparten aufzubauen (Rechtsschutzversicherung, LV, Sachversicherungen), was man in den 80er und 90er Jahren weiterführte (KV, Bausparkasse). Dies hat bereits entsprechende Effekte in der Struktur der Beitragseinnahmen zur Folge gehabt. Ziel des Managements ist es aber weiterhin, in den sehr viel mehr Ertrag versprechenden Lebens- und Krankenversicherungssparten verstärkt Fuß zu fassen. Dazu soll auch eine räumliche Expansion beitragen: so hat man gemeinsam mit einer österreichischen Versicherung Ende der 90er Jahre einen polnischen Sach- und Lebensversicherer übernommen. Daneben wurde mit der Gründung eines Online-Direkt-Versicherers ein neuer Vertriebskanal aufgebaut, von dem „erhebliche Nachfrageimpulse“ (Geschäftsbericht 2003) ausgehen.[7] Anders als unsere Vergleichsfälle aus der Lebensversicherungssparte (Fälle R und S), hat dieses VU keinen „strategischen“ Kooperationspartner im Bankensektor.

Der *Markt für Kraftfahrzeugversicherungen* ist ein *stark preissensitiver* Markt, und der Wettbewerb hat sich in den vergangenen Jahren noch stärker auf den Wettbewerbsfaktor Preis verlagert. Gleichzeitig hat sich dieser Markt durch gesetzliche Deregulierungen stark ausdifferenziert: Die KfZ-Versicherer sind bei der Gestaltung ihrer Tarife mittlerweile weitgehend frei, bzw. ihnen sind hinsichtlich ihrer „Phantasie“ bei der Gewährung von Rabatten usw. kaum Grenzen gesetzt. Dieses Unternehmen hat nach Aussage von Gesprächspartnern dabei aber vergleichsweise „konservativ“ agiert, d.h. man versucht die Tarifvielfalt möglichst zu begrenzen. Dennoch haben sich die Tarifmerkmale in den letzten Jahren stärker ausdifferenziert. *Wettbewerbsstrategisch* setzt das Unternehmen insgesamt aber nicht auf die Ausweitung der Tarife bzw. der Rabattangebote, sondern auf eine *Ausweitung des Dienstleistungsangebots* in der K-Sparte. Als zentral für den Geschäftserfolg gelten im Unternehmen neben günstigen Prämien auch und vor allem die schnelle, kompetente und unbürokratische Regulierung von Schadenfällen sowie die besondere Nähe zu den Kunden bzw. den lokalen Märkten. Dazu gehöre auch ein guter

7 Laut Betriebsrat ist eine nicht unerhebliche (aber nicht bezifferbare) Abwanderung von Kunden zum Direktversicherer festzustellen. Seiner Ansicht nach mache man sich damit intern Konkurrenz, und die Gründung der Online-Tochter ist deshalb innerhalb des Unternehmens auch nicht unumstritten.

Service „rund um den Schaden“; diesem Ansatz versucht man durch das Angebot erweiterter Servicepakete Rechnung zu tragen.

Nicht nur die Umsatz- und Ertragsentwicklung, auch die *Beschäftigungsentwicklung* verläuft in den letzten Jahren positiv. Dies gilt in erster Linie für den Stammsitz und für die Schadenaußenstellen. Bei den Geschäftsstellen lässt sich dagegen ein leichter Rückgang der Beschäftigtenzahlen feststellen. Dies gilt auch für die von uns untersuchte Geschäftsstelle, die zum Untersuchungszeitpunkt insgesamt rund 40 Mitarbeiter beschäftigt. Sie gliedert sich in drei Bereiche bzw. Abteilungen: den Vertriebsbereich, die Kraftfahrzeugantrags- und -bestandsbearbeitung und den „Servicebereich“ (Poststelle und Telefonzentrale). Sie wird von einem Geschäftsstellen-Leiter geführt, der erst kurz vor Beginn unserer Untersuchung die dort vakante Leitungsposition übernommen hat. Er versteht sich in erster Linie als „Vertriebsmann“ und sieht es als seine vorrangige Aufgabe an, die Vertriebsaktivitäten im Geschäftsstellenbereich zu forcieren. Seine fachliche Führungsaufgabe konzentriert er daher auf den Vertriebsbereich (Vertriebsgruppen und selbständiger Außendienst), während sein Stellvertreter, der sogenannte Fachgruppenleiter, die drei K-Gruppen führt.

Der (angestellte) Vertriebsbereich besteht aus zwei „Vertriebsgruppen“ mit jeweils acht Mitarbeitern. Deren Aufgabe ist die Beratung und Betreuung der „Laufkundschaft“ in sämtlichen vom Unternehmen angebotenen Versicherungssparten mit Ausnahme des Bausparversicherungsgeschäft, für das es in der Geschäftsstelle einen entsprechend qualifizierten Berater und Ansprechpartner gibt. Die Kraftfahrzeug-Antrags- und Bestandssachbearbeitung ist in drei „K-Gruppen“ mit jeweils acht Mitarbeitern untergliedert. Ihre wesentliche Aufgabe besteht in der Prüfung von Kraftfahrtversicherungsanträgen (die Policierung erfolgt in der Zentrale) sowie in der Bearbeitung sämtlicher Bestandsvorgänge in schriftlicher oder fernmündlicher Form. Den jeweiligen Gruppen sind Gruppenleiter vorgesetzt, „erste“ Sachbearbeiter fungieren als feste Abwesenheitsvertreter.

Der Geschäftsstelle zugeordnet ist ein selbständiger Außendienst, der bei diesem VU aus haupt- und nebenberuflichen „Vertrauensleuten“ besteht. Die hauptberuflichen Ver-

trauensleute sind in bundesweit etwa 400 sogenannten Kundendienstbüros tätig, im Gebiet der untersuchten Geschäftsstelle gibt es 15 dieser Kundendienstbüros. Diese Büros sind an die IT-Infrastruktur des Unternehmens angeschlossen und erhalten von diesem Zuschüsse für Ausstattung und Marketing. Neben den hauptberuflichen, gibt es noch nebenberufliche Vertrauensleute, im Gebiet der untersuchten Geschäftsstelle etwa 210. Die Vertauensleute werden von „Vertrauensmann-Betreuern" betreut und geschult; diese sind wiederum einer der Geschäftsstellen zugeordnet und den dortigen Geschäftsstellen-Leitern unterstellt. Die Vertrauensleute-Organisation stellt den traditionellen und hauptsächlichen Vertriebskanal dar; erst seit etwa drei Jahren gibt es zusätzlich fest angestellte, sog. mobile Vorsorgeberater (ca. 100 bundesweit; bei der Geschäftsstelle gegenwärtig 4), die aber ausschließlich für das LV-, Renten- und KV-Geschäft zuständig sind, während die „Vertrauensleute" alle Sparten bedienen. Auch die Vorsorgeberater werden von den Geschäftsstellen-Leitern geführt. Der Aufbau dieser „mobilen" Vorsorgeberater ist ein Moment des oben angesprochenen Bemühens der Unternehmensleitung, das als lukrativ angesehene Geschäft mit Lebens-, Kranken- und Rentenversicherungen auszuweiten. Auf Ablauf- und Aufbauorganisation in der Geschäftsstelle hat dies keinen Einfluss.

b) Die Schadenaußenstelle (Fall Q)

Auch die von uns besuchte Schadenaußenstelle (SAS) gehört zu dem eben vorgestellten Versicherungsunternehmen. Dort sind zum Untersuchungszeitpunkt insgesamt 67 Angestellte beschäftigt, darunter 38 Frauen (10 davon in Teilzeit). Die SAS hat in den vergangenen 20 Jahren ein kontinuierliches Beschäftigungswachstum erlebt, im Jahr 1982 waren dort noch 29 Mitarbeiter tätig. Aufgabe der dortigen Beschäftigten ist die Bearbeitung und Regulierung von Schadenfällen in der Kraftfahrzeugversicherungssparte, aber auch – zu einem deutlich geringeren Maße – von Sach- und Haftpflichtschäden. Dies hängt mit dem oben skizzierten Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit des VU in der KfZ-Sparte zusammen. In der SAS gibt es insgesamt sechs sogenannte K-Schadengruppen, die ausschließlich Kfz-Schadenfälle bearbeiten und zwei „Mischgruppen", in denen sowohl K- wie auch Sach- und Haftpflichtschadenvorfälle bearbeitet werden. Diese Gruppen werden von insgesamt acht Gruppenleitern geführt. Neben diesen beiden Sachbearbeitergruppen sind drei Beschäftigte – ein Kfz-Sachverständiger, ein Prozesssach-

bearbeiter und ein spezialisierter Außenregulierer – für „Sonderaufgaben“ zuständig. Die Schadenaußenstelle wird von einem Leiter geführt, der von einem der Gruppenleiter bei Abwesenheit vertreten wird.

Während in der Vergangenheit die Abwicklung der Schäden, insbesondere die Kommunikation mit VN und Geschädigten in Schriftform erfolgte, findet diese heute wesentlich am Telefon statt. Eingehende Schadenmeldungen werden in zwei Gruppen unterschieden: sogenannte Team- und sogenannte Aktenschäden. Bei ersteren handelt es sich um einfache Bearbeitungsvorgänge, bei denen das volle Verschulden des VN unzweideutig feststeht und bei denen die Bearbeitung in routinisierter, standardisierter Weise erfolgen kann. Diese Schadenfälle gehen in den „Team-Postkorb“ ein, werden von den Sachbearbeitern herausgezogen und bearbeitet. Bei den „Aktenschäden“, die zumeist Personenschäden oder Schäden mit strittiger Rechtslage umfassen, werden die Vorgänge ausschließlich von namentlich zuständigen Sachbearbeiter bearbeitet – allerdings haben auch hier die anderen Gruppenmitglieder, die Gruppenleiter und auch der SAS-Leiter Zugriff auf den jeweiligen Vorgang, um bei Bedarf Auskunft geben zu können. Die Entscheidung darüber, welche Vorgänge als „Team“- und welche als „Aktenfälle“ eingestuft werden, treffen die Gruppenleiter. Mit der Differenzierung in „glatte“ und „nichtglatte“ Schadenvorgänge ist keine neue Arbeitsteilung innerhalb der Gruppen verbunden, entsprechende Zuordnungen hat es auch in der Vergangenheit gegeben. Ein typischer „glatter“ Geschäftsvorfall tritt in zwei Varianten auf. Variante a): Der VN meldet telefonisch einen Schaden, der Sachbearbeiter befragt den VN hinsichtlich des Sachverhalts (Schadenablauf, beteiligte Personen/Fahrzeuge usw.) und gibt die erfragten Daten in eine vorgefertigte Computermaske ein. Bei einem Kasko-Schaden, d.h. wenn der VN Geschädigter ist, wird der VN ergänzend an eine Vertragswerkstatt verwiesen, was mit dem Angebot eines Ersatzwagens verbunden wird. (Bei Annahme des Angebots ist nicht mit einer Änderung des Versicherungsvertrags verbunden, verpflichtet den VN aber zur telefonischen Schadenmeldung.) Variante b): Der Geschädigte (nicht bereits VN) meldet einen Haftpflichtschaden. Es erfolgt analog zu a) die Aufnahme von Daten und Informationen und der Hinweis auf eine Vertragswerkstatt. Dabei sollen die Sachbearbeiter versuchen, das „Regulierungsgespräch“ zu einem „Akquisegespräch“ zu ma-

chen, d.h. die Geschädigten von den Vorteilen eines Versicherungswechsels und des Service-Pakets zu überzeugen.

Die formale Basisqualifikation der in der Schadenregulierung beschäftigten Mitarbeiter ist heterogen, es finden sich Versicherungskaufleute (N=18), Rechtsanwalts- und Notariatsgehilfen (N=20), Volljuristen (N=7), ehem. Jurastudenten ohne Examen (N=6), Juristen mit dem 1. Staatsexamen (N=5) und schließlich 8 Beschäftigte mit sonstiger (N=7) oder ohne Ausbildung. Der recht hohe Anteil von Juristen oder Beschäftigten mit para-juristischer Qualifikation liegt darin begründet, dass es nach Aussage des SAS-Leiters am örtlichen Versicherungsmarkt – einer der großen deutschen „Versicherungsstädte" – schwierig sei, qualifizierte Versicherungskaufleute zu rekrutieren. Eine fundierte juristische Qualifikation ist lediglich in der Prozesssachbearbeitung, d.h. der Bearbeitung solcher Schadenfälle, in denen es zu gerichtlichen Auseinandersetzungen kommt, vonnöten.

c) „Fachbetreuung Leben/Unfall" (Fall R)

Bei der „Fachbetreuung Leben/Unfall" handelt es sich um einen Teilbereich der Antrags- und Vertragsverwaltung der Lebens- und Unfallversicherungstochter eines großen deutschen Versicherungskonzerns. Der Konzern betreibt mit unterschiedlichen Tochterunternehmen alle Erstversicherungssparten. Der Konzern ist seit einigen Jahren mit anderen deutschen Finanzdienstleistungsunternehmen (Erst- und Rückversicherungen, Kapitalanlagegesellschaften) unter dem Dach einer neugebildeten Holding zusammengefasst. Die Geschäftsentwicklung der LV/UV-Tochter war in 2003 nach Eigendarstellung positiv. So konnte der Marktanteil leicht gesteigert, die Kostenentwicklung stabil gehalten und die Kapitalerträge ebenfalls leicht gesteigert werden. Besonders hohe Zuwachsraten werden im Segment der Betrieblichen Altersversorgung festgestellt. Auch die Holding verbucht nach Verlusten im Jahr 2003, im Jahr 2004 wieder einen „guten Gewinn" von etwa 202 Mio. €. Die Eigenkapitalrendite nach Steuern wird mit 8% angegeben. Ursächlich für diese positive Geschäftsentwicklung sind nach Unternehmensangaben gesunkene Schadenquoten und Kosten bei gleichbleibendem Beitragsaufkommen (Pressemitteilung 2005). Der Konzern verfügt – wie auch die anderen Unternehmen inner-

halb der Holding – bundesweit über ein dichtes Netz von Geschäftsstellen und haupt- und nebenberuflich tätigen Versicherungsvermittlern.

Die Antrags- und Vertragsverwaltung, zu der die untersuchte „Fachbetreuung Leben" gehört, firmiert intern unter dem Namen „Kundenservice". Dort sind insgesamt ca. 1.000 Angestellte beschäftigt. Die Hauptabteilung „Kundenservice" gliedert sich in mehrere Abteilungen bzw. Teilbereiche auf: Die nach der Zahl der dort Beschäftigten größten Abteilungen sind neben der „Fachbetreuung" (FB) die sogenannte Kundensofortbetreuung (KSB) und die Kundenbetreuung (KB). Dazu kommen noch eine Inkassoabteilung, die Antragsabteilung, die versicherungsmedizinische Abteilung und die Leistungsabteilung. Insgesamt sind in dieser Hauptabteilung alle zur (versicherungstechnischen) Abwicklung eines Versicherungsvertrags erforderlichen Funktionen zusammengefasst. Diese Struktur besteht seit Mitte der 90er Jahre, zuvor waren KB und FB organisatorisch und von den Geschäftsprozessen her integriert. Wir kommen auf den Verlauf der Restrukturierung in diesem Fall, den wir aufgrund einer Untersuchung in den 80er Jahren recht gut nachzeichnen können, an späterer Stelle zurück. Zunächst zum status quo. Wir konzentrieren uns dabei auf die Abteilungen „Kundensofortbetreuung", „Kundenbetreuung" und „Fachbetreuung" und skizzieren deren Aufgaben und Arbeitsteilungsmuster auf der Grundlage eines typischen Geschäftsprozesses. Die FB steht gewissermaßen am Ende dieser Kette (vgl. Abb. 6.3).

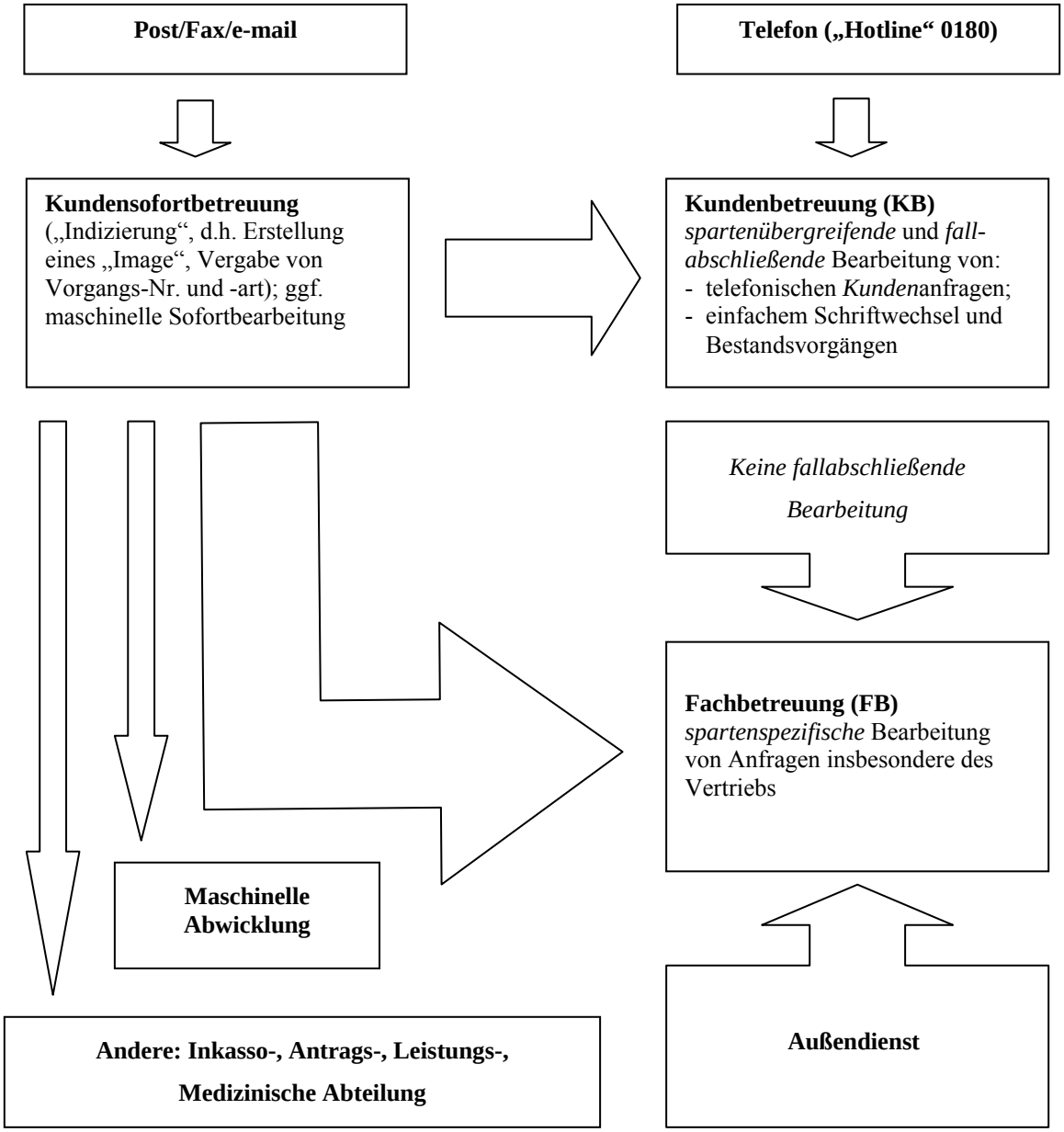
(1) Kundensofortbetreuung (Service und Auftragssteuerung)

Erreicht ein Antrag, ein Schriftstück oder eine Kundenanfrage Versicherung Q per Post, Fax oder E-Mail, so geht dieser Vorgang in der „Kundensofortbetreuung" ein. Diese Abteilung hat zwei wesentliche Aufgaben: die Erbringung von „Serviceleistungen" und die Verteilung bzw. Steuerung der Vorgänge. Jeder schriftlich eingehende Vorgang wird zunächst gescannt, d.h. es wird ein digitales Dokument (Image) erstellt.

Dabei erfolgt eine Sichtung des Inhalts, und je nach Inhalt bzw. Art des Vorgangs wird eine Kodierung der Vorgangsart vorgenommen und eine Vorgangsnummer vergeben. Dieser Prozess wird intern als Indizierung bezeichnet. Auf Grundlage der Indizierung werden die Vorgänge – sofern dies möglich ist – unmittelbar maschinell abgewickelt

oder die erstellten Images werden in den „elektronischen Postkorb“ der Kundenbetreuung bzw. der fachlich zuständigen Fachbetreuung gestellt. Die Mitarbeiter bearbeiten dann die Fälle aus diesem Postkorb heraus.

Abbildung 6.3: Geschäftsprozess „Kundenservice“ bei Versicherung Q



(2) Kundenbetreuung

Ruft ein Kunde über die Servicenummer 0180 bei Versicherer Q an, so gelangt der Anruf zum Bereich Kundenbetreuung. In diesem Bereich werden 75% bis 90% des Volumens bearbeitet. Es geht hier um *spartenübergreifende* Geschäftsvorfälle, insbesondere Auskunftsfälle sowie Veränderungen im Vertragsverhältnis „an der Oberfläche". Das heißt, hier werden vornehmlich technische Veränderungen des Vertrages vorgenommen, etwa eine neue Adresse erfasst, eine Kontoverbindung geändert, aber auch Fragen über Abtretungen und Bezugrechte und ähnliches bearbeitet. Darüber hinaus werden auch Inkassofälle aus dem Mahnverfahren, Regelungen zum Beitragsverfahren sowie Kündigungen inklusive Schriftwechsel bis hin zur Auszahlung von Rückkaufswerten abgewickelt. Zentral ist hier eine *fallabschließende Bearbeitung*, die durch ein einmaliges „Anfassen" des Vorgangs innerhalb von acht Minuten (so die rechnerische Vorgabe) möglich ist.

(3) Fachbetreuung Leben/Unfall

Im Bereich der Fachbetreuung innerhalb des KSC werden alle vertragsbezogenen Vorgänge zu Lebens- und Unfallversicherungsverträgen bearbeitet, die *nicht* im Bereich der Kundenbetreuung bearbeitet werden können. Geschäftsvorfälle werden entweder direkt von der „Kundensofortbetreuung" entsprechend der „Indizierung" an die FB gesandt, oder von den Beschäftigten der KB weitergeleitet, wenn diese feststellen, dass eine fallabschließende Bearbeitung innerhalb der vorgegebenen Bearbeitungszeit von acht Minuten nicht möglich ist. Dabei kann es sich um Auskunftsfälle handeln, die nicht mit eindimensionalen Briefen zu beantworten sind und die ein „gewisses Tiefenwissen" (Bereichsleiter) erfordern. Hinzu kommen Vertragsänderungen, die ebenfalls eine längere Bearbeitungsdauer und spezialisierteres Versicherungsfachwissen erfordern (z. B. Realteilung, Konkursfälle). Auch Anfragen des Bundesaufsichtsamtes (BaFin), die auf Beschwerden von Versicherungsnehmern zurückgehen, landen in der Fachbetreuung. Überdies sind die Fachbetreuer Ansprechpartner der Geschäftsstellen und des selbständigen Außendienstes. Dies deswegen, weil die versicherungstechnischen Fragen der Geschäftsstellenmitarbeiter, selbständigen Versicherungsagenten oder assoziierten Maklern in der Regel vertiefte Fachkenntnisse erfordern. Die Fachbetreuung unterstand bis vor einigen Jahren noch einer einheitlichen Abteilungsleitung, wurde aber mittlerweile

nach Leben/Unfall (etwa 250 Beschäftigte) und Kompositversicherungen (etwa 200 Beschäftigte) getrennt. Diese Trennung wird im Zuge einer zum Untersuchungszeitpunkt begonnenen Restrukturierung der Konzernsparten wieder dahingehend verändert, dass die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen aus der *Unfall*versicherung zukünftig der „Fachbetreuung Komposit" zugeschlagen wird. Wir kommen darauf zurück.

Der Hauptgrund für die Trennung zwischen „Kundenbetreuung" und „Fachbetreuung" war – nach Auskunft eines Teamleiters – die Annahme, durch die Abkopplung der Bearbeitung telefonischer Kundenanfragen von der Fachbetreuung sowohl die Kundenbetreuung zu verbessern (Erreichbarkeit), wie das Volumen schriftlicher Vorgänge zu reduzieren. Beide Erwartungen seien jedoch nicht eingelöst worden, denn die Erreichbarkeitsquote sei nach wie vor schlecht[8] und auch das Volumen schriftlicher Vorgänge habe sich keineswegs dadurch reduziert, dass Kundenanfragen nun bereits telefonisch geklärt werden können.

d) Bestandsverwaltung Leben (Fall S)

Bei diesem Betriebsfall handelt es sich um die Bestandsverwaltung der Lebensversicherungssparte eines bundesweit tätigen Versicherungskonzerns. Der Marktanteil der Lebensversicherungssparte liegt unter 2% der Gesamtbeitragseinnahmen in dieser Sparte in Deutschland, das Unternehmen gehört damit zur Gruppe der eher kleinen Anbieter auf dem Markt, nimmt aber dennoch einen Platz unter den 20 größten Lebensversicherern ein. Anders als R, gehört man nicht zu einem größeren Finanzdienstleistungsverbund, auch wenn auf Konzernebene vor kurzem ein Zusammenschluss mit einer Bank stattgefunden hat. Mit dieser Fusion versucht das Unternehmen gezielt den Vertrieb von Versicherungs- oder Vorsorgeprodukten über den Vertriebsweg der Bank auszuweiten („cross-selling"). Dies scheint bereits Früchte zu tragen, denn der Vertrieb von LV-Produkten über die Bank konnte im Jahr 2003 einen Zuwachs von 30% bei den Neuanträgen verbuchen, insbesondere im Feld der Betrieblichen Altersversorgung (BAV). In diesem Produktbereich verortet man insgesamt das größte Wachstumspotential und be-

8 Vor der EDV-Umstellung per Juli 2003 habe die Erreichbarkeitsquote laut Hauptabteilungsleiter dagegen bei sehr guten 90% gelegen, durch das Chaos im Gefolge der Umstellung sei diese auf etwa 30% gesunken, erreiche zum Gesprächszeitpunkt im April 2004 aber wieder 70-75%. Die schlechte Erreichbarkeit hat zu zahlreichen BaFin-Beschwerden geführt.

reits heute stehen BAV-Produkte für 50% des Lebensversicherungs-Neugeschäfts (Geschäftsbericht 2004). Daneben wird auch das Lebensversicherungs-Fondsgeschäft (Individualgeschäft) als Wachstumsmarkt gesehen.

Wettbewerbsvorteile erhofft man nach Aussage des Bereichsleiters durch „Kundenorientierung“ und „Service“ realisieren zu können, und setzt sich das Ziel, „unterschiedliche Produkte mit unterschiedlichem Service zu verknüpfen“. Strategisch zielt man damit bei S – ähnlich den Banken – darauf, einzelnen, definierten Kundengruppen einerseits möglichst umfassende Versicherungs- und Bankdienstleistungen anzubieten, diese andererseits aber kundenspezifisch zuzuschneiden. Kundengruppendifferenzierung, wie sie bei den Banken in elaborierter Form seit einigen Jahren die Geschäftsstrategien bestimmen (vgl. dort), spielt bei S freilich bisher noch keine Rolle. Allerdings versucht man, gezielt Selbständige und den gewerblichen Mittelstand (BAV) anzusprechen, was über eine entsprechende Steuerung des Außendienstes, z.B. über Provisionen, versucht wird. Gleichzeitig steht das Thema „Kostensenkung“ ganz oben auf der Agenda der Unternehmensleitung, die stattgefundenen und geplanten Zentralisierungsbestrebungen sind wesentliche Bestandteile der Kostensenkungsprogramme. Insgesamt ist damit auch bei S ein Spannungsfeld zwischen (differenzierter) „Serviceorientierung“ und Kostensenkung eröffnet, welches auch für die Restrukturierungsdynamik in den untersuchten Kreditinstituten prägend ist. „Serviceorientierung“ für die Bestandsverwaltung heißt aus Perspektive der dortigen Führungskräfte: schnelle Antragspolicierung, kompetente und freundliche schriftliche und telefonische Auskunft an VN und Außendienst. Aber: Kundenorientierung hieße nicht, „Sonderwünsche“ zu erfüllen, bzw. dies nur, wenn damit verbundenen Aufwände (im Verwaltungssystem) die Erträge rechtfertigen würden und nur dann, wenn es Vereinfachungen für den Kunden bedeute. Generell geht es dem Unternehmen daher um eine Reduzierung von „Sondertarifen“ und die neue Zielsetzung lautet: Nicht mehr „Umsatz um jeden Preis“, sondern jeder Tarif müsse sich heute selbst tragen bzw. „rechnen“. Dabei spielt die kostengünstige „Darstellbarkeit“ eines Tarifes bzw. Kontrakts in den EDV-Anwendungssystemen eine maßgebliche Rolle: Tarife sollen zu den Anwendungssystemen „passen“ bzw. Verträge sollen so umgestellt werden, dass sie zu den *bestehenden* Anwendungssystemen passend gemacht, um so den technischen Aufwand in der (manuellen) Bearbeitung zu reduzieren. Die *Produktstrategie*

zielt daher auf eine Reduzierung der Tarifvielfalt bzw. eine Standardisierung des Leistungsprogramms, d.h. auf eine Reduzierung der Wahlmöglichkeiten insbesondere im Wachstumsfeld „BAV“. Bestehende Verträge sollen wenn möglich auf Standardpolicen umgestellt, Neugeschäft nur noch bei Standardpolicen gezeichnet werden. Sollten gewerbliche Kunden dennoch „Sonderwünsche“ (Tarifierung, Leistungen) haben, will man – dies ist das erklärte Ziel (ob es am umkämpften Markt realisierbar ist, bleibt nach Ansicht der Gesprächspartner abzuwarten) – von den Großkunden eine „Bearbeitungsgebühr“ erheben. Im Gegenzug bietet man Unternehmen (bzw. deren Personalabteilungen) Rabatte dafür an, dass diese bereits aufbereitete Datensätze an die Bestandsverwaltung liefern, um so die bisher aufwändigen manuellen Übertragungen anhand von Listen zu umgehen.

Die Bestandsverwaltung, die intern als „LV-Betrieb“ bezeichnet wird, beschäftigt am untersuchten Standort 250 Mitarbeiter, am (neuen) Hauptsitz des Konzerns weitere 55 Angestellte. Der Bereich unterteilt sich in zwei Abteilungen, von denen die eine mit etwa 120 Angestellten alle Antrags- und Bestandsvorgänge im Individual- und Kollektivlebensversicherungsgeschäft (Firmenkunden) abwickelt. Die zweite Abteilung mit etwa 100 Beschäftigten stellt so etwas wie ein „Sammelsurium“ jener versicherungstechnischen Unterstützungsbereiche dar, die für die Bearbeitung des Geschäftsprozesses „Lebensversicherung“ erforderlich sind. Dazu zählen die Risikoprüfung, eine Gruppe für technisch-mathematische Dienstleistungen, das Inkasso sowie die „zentralen Dienste“ (Archiv, Verwaltung, Poststelle). Daneben sind in dieser Abteilung auch das Fonds- und Restschuldgeschäft sowie die Betreuung des Vertriebskanals „Bank“ angesiedelt. Die drei letztgenannten Geschäftsfelder spielen in der Geschäftspolitik des Unternehmens eine wichtiger werdende Rolle, die Prozesse und Anforderungen dort sind aber spezifisch und gelten nicht für den Rest der Bestandsverwaltung. Unser Augenmerk gilt daher der Antrags- und Bestandsverwaltung im Individual- und Kollektivversicherungsgeschäft.

Im Gegensatz zu Fall R, sind in Fall S das Antrags- und das Bestandsgeschäft innerhalb der Abteilung *nicht* getrennten Gruppen zugeordnet, d.h. anders als dort bearbeiten die Angestellten den gesamten Geschäftsprozess von der Antragsprüfung und -policierung,

über Bestandsänderungen bis schließlich zur Auszahlung von Versicherungsleistungen. Eine Trennung besteht aber hinsichtlich der beiden Kundengruppen, d.h. es wird zwischen der Bearbeitung von Individualkundenan- und -verträgen und Kollektiv- bzw. Firmenkundenan- und -verträgen unterschieden. Dies liegt darin begründet, dass das Kollektivgeschäft einige Besonderheiten in der Prozessierung der Vorgänge besitzt und für die Firmenkunden besondere Tarife gelten, die zwar keine über dem Individualgeschäft liegenden fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter stellen, aber doch eine Bündelung dieser Verträge in getrennten Gruppen sinnvoll machen. Die „ganzheitliche" Antrags- und Vertragsbearbeitung wird unternehmensintern als „Rundumsachbearbeitung" (Rumba) bezeichnet. Diese Organisationsform besteht noch nicht sehr lange – erst im Jahr 1995 begann man mit der pilothaften Umsetzung –, sie steht gegenwärtig aber innerhalb des Unternehmens unter starkem Legitimationsdruck (siehe unten).

Für das Individualvertragsgeschäft sind insgesamt acht sog. Rumba-Gruppen mit jeweils zwischen 10 und 14 Beschäftigten, für das Kollektivvertragsgeschäft insgesamt drei „Rumba-Gruppen", mit jeweils etwa 10 Mitarbeitern zuständig. Im Individualsegment sind den Gruppen feste Geschäftsstellen (Regionen) zugeteilt, und jede Geschäftsstelle hat innerhalb der Gruppe einen festen Ansprechpartner. Im Kollektivgeschäft sind den Gruppen nicht Vertriebsbereiche, sondern Firmenkunden fest zugeteilt.

6.2.2. Trends technisch-organisatorischer Restrukturierung und Rationalisierung

Die von D'Alessio und Oberbeck Ende der 90er Jahre gemachte Feststellung, dass „further technological and organizational rationalization in the insurance companies and restructuring of the delivery channels (...) are the responses of firms to increased competition and to lower growth rates" (D'Alessio/Oberbeck 1997: 30), trifft in dieser allgemeinen Form auch auf die von uns untersuchten drei Versicherungsunternehmen zu. In allen drei VU (zur Erinnerung: die Fälle P und Q zählen zum selben VU) wurden in den letzten Jahren auf mehreren Ebenen Veränderungen in den Wettbewerbsstrategien, den Vertriebsstrukturen, in der Betriebs- und Arbeitsorganisation und beim Technologieein-

satz begonnen und umgesetzt mit dem Ziel, Kosten zu senken, Erträge zu steigern und die „Kundenorientierung“ zu erhöhen.

Tabelle 6.2: Dimensionen und Trends technisch-organisatorischer Rationalisierung und Restrukturierung

Fall / Dimension	FALL P	FALL Q	FALL R	FALL S
Unternehmens-organisation				
- Zentralisierung (Sparten)	-	-	+	+
Betriebs- und Arbeitsorganisation				
- Zentralisierung	+	-	+	+
- Funktionale Differenzierung	+	-	+	+
Technologie				
- Digitalisierung	+	+	+	+
- Neue Anwendungs-systeme	+	+	+	+
- „paperless office“	+	+	+	+

Zwei generelle Linien technisch-organisatorischer Restrukturierung und Rationalisierung lassen sich unterscheiden: Sowohl auf der unternehmensstrategischen wie der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Ebene sind *Zentralisierungsprozesse* evident. Diese werden wesentlich gestützt und vorangetrieben durch eine *Modernisierung und Vereinheitlichung der Anwendungssysteme* in den untersuchten VU und durch die *Verallgemeinerung der Digitalisierungstechnik* (Image-Verarbeitung).

a) Strategische und operative Zentralisierung

In den Fällen R und S wurden in der jüngeren Vergangenheit die Unternehmens- und Konzernstrukturen einer grundlegenden strategischen Restrukturierung unterworfen. Das LV-Unternehmen R wurde Anfang des neuen Jahrhunderts unter das Dach einer neu gegründeten Finanzdienstleistungsholding „gestellt“, der neben diesem Unternehmen mehrere andere VU sowie eine Kapitalanlagegesellschaft angehören. Im Zuge dieser Bündelung wurde auch eine Neuschneidung der Spartenzuständigkeiten innerhalb der Holding vorgenommen, mit der eine – die Einzelunternehmen und -marken übergreifende – einheitliche strategische Führung der Versicherungssparten angestrebt wird.

Damit wird die bisherige weitgehende Eigenständigkeit der Einzelunternehmen – in einem bisher (auch in seinen Folgen für R) allerdings noch ungewissen Maß – reduziert. Während die „Markenidentitäten" der beiden unter dem Dach der Holding gebündelten großen Lebensversicherer erhalten bleiben sollen, zielt die Neuordnung vor allem auf die Vereinheitlichung der technischen Prozesse und die Nutzung von „Synergien" durch die Schaffung eines „Single-Back-Office" für die gesamte Holding. Im Gefolge dieser Neuausrichtung wurden, erstens, gesellschaftsübergreifende, ergebnisverantwortliche Segmente für die Sparten LV, KV und Komposit-, d.h. Sach-, Unfall-, Haftpflichtversicherungen usw. geschaffen, die unter der Leitung eines Vorstandsmitglieds der Holding stehen. Zweitens wurden für etliche Zentral- und Stabsbereiche auf Ebene der Holding neue, einheitliche Ressorts gebildet. Dies gilt neben dem Rechnungswesen und dem Finanzbereich auch für Betriebsorganisation, IT-Dienstleistungen und für das Personalwesen. Letzteres hat die Holding-weite Zuständigkeit für alle Personalthemen. „Die Bündelung in den genannten Bereichen", so die Verlautbarung des Vorstands, „bedeutet die konsequente Weiterentwicklung des Single-Back-Office-Gedankens im XY-Konzern" unter Beibehaltung der „starken Identität der einzelnen Marken und ihrer Vertriebe". Sowohl die neuen Konzernstrukturen und Spartenzuständigkeiten, wie auch die Integration der IT-Aktivitäten „im Hintergrund", die bereits im Vorjahr unserer Untersuchung begonnen wurde, haben Folgen für Arbeitsabläufe und -anforderungen der Angestellten im „Kundenservice". Die Neuordnung der Spartenzuständigkeiten führt dazu, dass die Fachbetreuung „Unfall" aus der FBLU herausgelöst und der „Fachbetreuung Kompositversicherungen" zugeordnet wird.

Auch Unternehmen S hat die in der Vergangenheit sehr weitreichende Selbständigkeit der Konzernunternehmen durch eine „Straffung" der Konzernstrukturen und durch die Zentralisierung von bisher in den Einzelunternehmen angesiedelten Stabs- und Back-Office-Bereichen deutlich verringert. Der Konzern unternimmt nach Eigendarstellung gegenwärtig eine „grundlegende strategische Neuausrichtung"; deren „erste Phase" in der „versicherungstechnischen Konsolidierung in der Sach-, Lebens- und Krankenversicherung" bestand. Unternehmensorganisatorisch ging es dabei um die Bildung einer die Einzelunternehmen umfassenden Konzernstruktur mit zentralisierten Organisations- und Leitungsstrukturen. Diese hatte auch für den untersuchten Unternehmensbereich

umfangreiche Restrukturierungen zur Folge. Verfügte das VU vor einigen Jahren noch über eigene Unterstützungsfunktionen (Stabs- und Dienstleistungsbereiche), wie z.B. Personal-, IT-, Controlling-Bereiche, so sind diese mittlerweile am Hauptstandort zentralisiert worden. Es ist erklärte Unternehmensstrategie, diese Zentralisierung auszuweiten und auch die versicherungstechnischen Bereiche zusammenzuziehen. In der Konsequenz könnte dies die völlige Schließung des untersuchten Standorts zur Folge haben. Zum Untersuchungszeitpunkt herrscht unter den Gesprächspartnern allerdings die Auffassung vor, dass der Standort als „Lebensversicherungs-Fabrik" erhalten bleiben wird. Unsicherheiten über die Zukunft des Standorts und hinsichtlich des eigenen Arbeitsplatzes prägen dennoch die Stimmung im untersuchten Unternehmensteil.[9] Die „zweite Phase" der „strategischen Neuausrichtung" besteht in der „Straffung der Strukturen, der Umsetzung einer neuen Vertriebsstrategie und die kundenorientierte Ausrichtung" (Unternehmensdarstellung laut Internet-Abruf vom 20.07.2004). Als Begründung hierfür werden die neuen Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung der Versicherungen im Zuge von Solvency II angegeben.

In drei unserer vier Fälle – die Schadenaußenstelle (Q) stellt einen gesonderten Fall dar (vgl. dazu unten) – haben sich die bisherigen betrieblichen Organisationsstrukturen und Arbeitsteilungsmuster durch jüngst vorgenommene Restrukturierungs- und Rationalisierungsprozesse bereits in gravierender Weise verändert oder es stehen einschneidende Veränderungen bevor. Die generelle Linie lautet hier: Betriebsorganisatorische Segmentierung und Zentralisierung geht mit der Wiedereinführung überwunden geglaubter Arbeitsteilungsmuster einher. Da sich die drei Fälle aufgrund unterschiedlicher betrieblicher „Historien" und zeitlicher Horizonte jenseits der generellen Linie unterschiedlich darstellen, sollen sie in ihrer jeweiligen Spezifik zunächst gesondert skizziert werden.

9 Die in diesem Sinne angespannte „betriebspolitische" Situation zum Zeitpunkt unserer Untersuchung führte dazu, dass lediglich ein eingeschränktes Erhebungsprogramm realisierbar war. So konnten wir keine standardisierte Beschäftigtenbefragung durchführen und auch ein Gespräch mit der betrieblichen Interessenvertretung sowie der Personalabteilung in der Unternehmenszentrale kam nicht zustande. Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von insgesamt neun leitfadengestützten Interviews mit dem Bereichsleiter, einer Abteilungsleiterin und sieben Teamleitern in der Antrags- und Bestandsverwaltung.

Im *Fall P* – der Geschäftsstelle – zielt ein *Projekt „Kundenbetreuungs-Center" (KBC)* darauf, bis zum Jahr 2006 eine grundlegende Restrukturierung des Vertriebs und des Geschäftsstellen-Außendienstes umzusetzen. Die Geschäftsstellen – so die grundlegende Zielsetzung im Unternehmen – sollen sich zukünftig allein auf den Vertrieb konzentrieren, die Antragsbearbeitung und Bestandspflege im Kfz-Versicherungsgeschäft soll aus den Geschäftsstellen in einige wenige sogenannte Kundenbetreuungs-Center (KBC) ausgelagert werden. Den Hintergrund dafür bildet nach Aussage des Geschäftsstellen-Leiters die unternehmerische Entscheidung, die „Kernkompetenz" der Geschäftsstelle heute im Vertrieb zu sehen und nicht mehr – wie in der Vergangenheit – in der fachlich kompetenten Betreuung von (vor allem) Kfz-Versicherungskunden im Neu- und Änderungsgeschäft. Im Kern geht es bei dem KBC-Projekt um die Bildung von insgesamt sieben „Betreuungs-Centern" im Bundesgebiet. Ziel ist es, „das Service-Angebot für Kunden von P erheblich zu verbessern" (Selbstdarstellung Internet) und sehr viel stärker als dies bis dato der Fall ist, „cross-selling" zu betreiben (Personalentwickler Zentrale). Darüber hinaus soll die telefonische Erreichbarkeit gesteigert werden, wobei die Kunden direkt mit einem „Entscheider" verbunden sind, der eine kompetente und verbindliche Beratung bzw. eine fallabschließende Bearbeitung sicherstellen soll. Das Projekt startete im März 2003, ein erstes KBC wurde im Jahr 2004 am Standort der Hauptverwaltung mit 400 Beschäftigten eingerichtet. Insgesamt sind von dieser Restrukturierung nach Angabe eines Teilprojektleiters ca. 1.200 Beschäftigte der Bestandsabteilungen in der Zentrale und Mitarbeiter der K- sowie Vertriebsgruppen der Geschäftsstellen betroffen. Zum Untersuchungszeitpunkt war dem Leiter der von uns besuchten Geschäftsstelle die zukünftige Organisationsstruktur noch nicht im Detail bekannt. Klar ist aber, dass die K-Gruppen komplett an den neuen Standort in der Region verlegt werden und etwa ein Drittel der Vertriebs-Mitarbeiter ebenfalls dorthin wechseln soll. Für die Geschäftsstelle wurde eine Übergangsphase vereinbart, in der sie bis Ende 2008 als sog. „Satellitenstandort" erhalten bleiben soll. Spätestens dann müssen sich die „K-Gruppen"-Mitarbeiter entscheiden, ob sie in das im Aufbau befindliche KBC in einer etwa 150 km entfernten Großstadt wechseln. Wenn sie dies nicht tun, droht ihnen die betriebsbedingte Kündigung. Am Standort soll mit dieser Regelung ein schleichender Übergang gelingen, der es den Beschäftigten ermöglichen soll, sich auf den Ortswechsel vorzubereiten oder sich eine neue Beschäftigung in der Region zu suchen. „Freiwillig",

so die Aussage der örtlichen Betriebsräte, wolle jedenfalls kein Mitarbeiter vor 2009 wechseln. Die betriebliche Interessenvertretung steht dem Projekt KBC aufgrund des damit verbundenen Arbeitsplatzverlustes am lokalen Standort ablehnend gegenüber. Man fühlt sich zu wenig in die Planungen des Unternehmens eingebunden, allerdings wird es als partieller Erfolg gewertet, dass man, anders als an anderen Geschäftsstellen-Standorten, immerhin eine Übergangsregelung hat vereinbaren können. Die Stimmung unter der Geschäftsstellen-Belegschaft wird als durch „Resignation und Enttäuschung" geprägt beschrieben (BR). Gerade langjährige Mitarbeiter, so die Interviewpartner, die jahrelang hinter jeglichen Unternehmensentscheidungen gestanden hätten, hätten das Vertrauen in das Management mittlerweile verloren, da Entscheidungen zu ihren Ungunsten von der Zentrale, ohne Rücksprache mit den Mitarbeitern, durchgesetzt wurden. Nach Umsetzung des Projekts werden an diesem Standort – neben der Schadenaußenstelle – lediglich noch eine verkleinerte Vertriebsgruppe (festangestellt), die (festangestellten) „Vorsorgeberater" und die Vertrauensleute-Betreuer verbleiben.

Wo die in der Geschäftsstelle tätigen Service-Kräften (Telefonisten, Mitarbeiter der Poststelle) verbleiben, ist noch unklar. Nach dem Konzept wird es für diese Beschäftigtengruppe zukünftig aber weder in der Geschäftsstelle, noch im KBC eine Tätigkeit in gleicher oder vergleichbarer Funktion geben. Dies hat wesentlich damit zu tun, dass zukünftig alle Kundenpost ausschließlich an die Hauptverwaltung geschickt und dort digitalisiert, d.h. in ein „Image" übertragen wird (s. unten), so dass die örtlichen „Poststellen" überflüssig werden. Aber auch für die bisher in der Geschäftsstelle tätigen Telefonisten wird es keine Beschäftigung mehr geben, denn sämtliche eingehenden Telefonate werden zukünftig in dem KBC (0800-Nummern) auflaufen; bei „Überlast" gehen Anrufe an eine zentrale Telefonstelle in der Hauptverwaltung und werden von dort bundesweit auf freie Anschlüsse verteilt. Ziel ist es, die telefonische Erreichbarkeit – die als nicht befriedigend bezeichnet wird – zu verbessern. Die Bestandsbearbeitung wird zukünftig komplett in dem KBC, die telefonische Beratung der VN und Interessenten entweder im regionalen KBC, oder im Falle dortiger Überlast: irgendwo im Bundesgebiet, erfolgen.

Im KBC wird die bisherige Trennung zwischen Vertriebsgruppen und K-Gruppen sowie zwischen Antragsbearbeitung und -policierung aufgehoben. Der genaue Aufgabenumfang im KBC und Art und Umfang der Geschäftsprozesse, die ins KBC oder in die Zentrale gehen, und welche in der GST verbleiben, ist zum Zeitpunkt unserer Interviews bei P noch unklar. Geplant ist, dass die bisherigen K-Gruppen-Mitarbeiter zukünftig ebenso in den Sparten HUS und Rechtschutz (RS) beraten und Anträge bearbeiten sollen, wie umgekehrt die Vertriebs-Mitarbeiter zukünftig Kfz-Versicherungsgeschäftsvorfälle werden bearbeiten müssen. Die Policierung und Bestandsbearbeitung in den Sparten HUS und RS soll in der Zentrale verbleiben. Entscheidende Neuerung ist also, dass nun alle Beschäftigten im KBC in allen Sparten Kundenberatung leisten sollen bzw. müssen. Ausgenommen davon sind bisher die Sparten Lebens- und Krankenversicherung; zumindest besteht seitens des Managements noch einige Skepsis hinsichtlich der Realisierbarkeit der Übertragung der Kundenberatung auch in diesen Sparten auf die darin nicht fachlich spezialisierten Beschäftigten in den KBC. Während es unternehmensseitig als zwar nicht leicht, aber in der anvisierten Zeitspanne als möglich erscheint, die K-Gruppenmitarbeiter in HUS und RS soweit zu unterrichten, dass sie zumindest eine Bearbeitung einfacher Antrags- und Bestandsvorgänge durchführen und beraten können und umgekehrt die Vertriebs-Mitarbeiter in die Policierung und Bearbeitung von K-Geschäftsvorfällen eingewiesen werden können, wird dies für die LV- und KV-Sparten aufgrund des dort erforderlichen spezifischen versicherungstechnischen Know-hows für nicht möglich gehalten.

Im *Fall R* – der Bestandsverwaltung des Lebensversicherers – ist ein Reorganisationsprojekt „*Kundenservice“* bereits vor einigen Jahren umgesetzt worden. Der status quo organisatorischer Strukturen und Prozessabläufe im gesamten Bereich „Kundenservice“ (Kundensofortbetreuung, Kundenbetreuung, Fachbetreuung) wurde oben beschrieben. Diese Struktur stellt das Ergebnis einer zweiten von insgesamt drei Phasen der Restrukturierung des Versicherungsbetriebs dar, dessen erste Phase in den späten 70er Jahren ansetzte. Damals begann man, die stark ausgeprägte horizontale und vertikale funktionale Arbeitsteilung zugunsten eines stärker an Geschäftsprozessen orientierten Organisationsmodells aufzulösen. Ziel war es, die sehr langen Durchlaufzeiten von Vorgängen, die durch die stark voneinander getrennten Bearbeitungsschritte „Antragsprüfung und

-policierung“, „Bestandsverwaltung“, „Inkasso“, „Korrespondenz“ und „Leistung“ entstanden waren, zu reduzieren. Die schleppende Bearbeitung führte zu zahlreichen Nachfragen und Beschwerden von Kunden und vom Außendienst, die wiederum zu beantworten waren, was die Prozesse insgesamt weiter verlangsamte. So war es nicht unüblich, dass die abschließende Bearbeitung eines Änderungs- oder Bestandsvorgangs mehrere Wochen in Anspruch nahm. Der Grundgedanke des vom damals zuständigen Vorstandsmitglied maßgeblich initiierten Restrukturierungsprozesses bestand darin, Teilschritte zusammen zu fassen. Konkret führte dies dazu, dass man den Prozess „zwischen Antragsbearbeitung und Leistung“, d.h. die Korrespondenzabteilungen und die Änderungs- und Bestandsbearbeitung, zusammenfasste. Dahinter stand die programmatische Vorstellung einer „Rundumsachbearbeitung“ in der Bestandsverwaltung, d.h. die in der Bestandsverwaltung arbeitenden Sachbearbeiter sollten sämtliche Geschäftsvorfälle hinsichtlich bestehender Versicherungsverträge (im Lebens- und Unfallversicherungsgeschäft) bearbeiten, und waren insofern Ansprechpartner sowohl für den Außendienst, wie für die Versicherungsnehmer. Getrennt von der Bestandsverwaltung blieben die Antragsbearbeitung, die Leistungsabteilung und das Inkasso. Der Bestandsverwaltung vorgeschaltet war (auch damals) eine Abteilung, die die eingehende Korrespondenz den jeweiligen Abteilungen zugeführt hat (Auftragssteuerung). Neben dieser horizontalen Entdifferenzierung, fand eine Abschwächung vertikaler Arbeitsteilung statt: Die beispielsweise in der Korrespondenzabteilung bestehende starke vertikale Differenzierung (Büroleiter – Gruppenleiter – 1. Korrespondent, 2. Korrespondent, Hilfskorrespondent) wurde soweit aufgehoben, dass zumindest auf Korrespondentenebene „alle Alles“ machen sollten. Ermöglicht und vorangetrieben wurde diese Restrukturierung durch die breitflächige Einführung von EDV-gestützter bzw. Bildschirm-Bearbeitung, die z.B. ein Arbeiten mit standardisierten Textbausteinen in der Korrespondenz ebenso ermöglichte, wie einen umfassenden und sofortigen Zugriff auf Vertragsdaten. Damit war aber noch keine wirklich „papierlose Bearbeitung“ von Geschäftsvorfällen erreicht; vielmehr fand die Prüfung von Neu- oder Änderungsanträgen oder sonstigen Mitteilungen nach wie vor „papierhaft“ statt. Innerhalb der Abteilungen, aber außerhalb der Gruppen und dem Abteilungsleiter bzw. dem Vorstand unterstellt, arbeiteten die „Technischen Organisatoren“, die für die technische Umsetzung neuer Anwendungen zuständig waren (diese gibt es auch heute noch in dieser Funktion). Diese Phase wird von jenen Gesprächspartnern,

die bereits damals im Unternehmen waren, als für die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Tätigkeiten sehr befriedigende Phase beschrieben, auch wenn es eine Reihe von Beschäftigten gegeben habe, die durch die Aufgabenintegration (in Kombination mit der Einführung der EDV) fachlich überfordert gewesen seien. Vollständig umgesetzt worden ist die „Rundumsachbearbeitung" erst Mitte/Ende der 80er Jahre. Auch das zentrale Unternehmensziel, die Verkürzung der Bearbeitungszeiten, sei erreicht worden.

Die oben bereits dargelegte zweite Restrukturierungsphase, der Aufbau des „Kundenservice" in seiner hauptsächlich dreigliedrigen Struktur, begann Mitte der 90er Jahre. Am Konzept der „Rundumsachbearbeitung" hat diese Struktur wiederum insofern grundlegendes geändert, als die Geschäftsvorfälle nun einerseits nach „Schwierigkeitsgrad" bestimmten Bereichen zugeordnet werden („Kundenbetreuung" vs. „Fachbetreuung") und andererseits die Sachbearbeiter in der „Kundenbetreuung" nun *alle* Versicherungssparten gleichermaßen bearbeiten, während die Fachbetreuer sich auf Lebensversicherungsvorgänge beschränken. Einer stärkeren „vertikalen" Differenzierung korrespondiert also zumindest hinsichtlich der einfacheren Geschäftsvorfälle eine horizontale, d.h. fachliche, Entdifferenzierung.

Zum Untersuchungszeitpunkt wird im Fall R eine dritte Restrukturierungsphase eingeläutet, die – sollten sich deren strukturelle Merkmale verfestigen – als eine Rückkehr in den Status Quo ante der „Rundumsachbearbeitung" bezeichnet werden kann. Auslöser dieser Entwicklung ist die im Sommer 2003 erfolgten Umstellung auf eine neue, holding-weit einheitliche EDV-Plattform. Um diese Umstellung betrieblich-fachlich zu bewältigen, wurden etliche Sachbearbeiter aus der „Fachbetreuung" für „Integrations-Projekte" benötigt. Technische Probleme des neuen Anwendungssystems und die Tatsache, dass die Beschäftigten die neuen Anwendungen erst kennen und beherrschen lernen mussten (was die Bearbeitungszeiten deutlich verlangsamte), führten insgesamt zu erheblichen Rückständen in der Bearbeitung der anfallenden Geschäftsvorfälle.[10] Um die Bearbeitungsrückstände aufzuholen, hat man einerseits neues Personal eingestellt, teil-

10 Zum Zeitpunkt der Umstellung habe ein Sachbearbeiter etwa drei Vorgänge pro Tag bearbeiten können – gegenüber etwa 30 Vorgängen (inkl. Telefongesprächen) vor der Umstellung. In die neuen Anwendungen habe man sich nur schrittweise einarbeiten können (einige Anwendungen kamen erst

weise im Vorgriff auf die Umstellung bereits im Jahr 2002, teilweise zur Zeit der Umstellung. In den beiden FB-Bereichen stieg die Beschäftigtenzahl seit 2002 um etwa 80 Beschäftigte. Die Einarbeitung der neu eingestellten Sachbearbeiter band wiederum weitere Sachbearbeiterkapazitäten. Um die neu Eingestellten möglichst schnell für die dringliche Abarbeitung von Rückständen einsetzen zu können, wurde darauf verzichtet, sie für die „Rundumsachbearbeitung" in der Fachbetreuung „fit" zu machen. Sie wurden ausschließlich für die Bearbeitung ausgewählter einfacher Geschäftsvorfälle angelernt. Dies führte dazu, dass man innerhalb der „Fachbetreuung" (wieder) auf die „Stapelbearbeitung" – ein Teamleiter spricht von „Clusterbearbeitung" – umgestellt hat. Das heißt, die anfallenden Geschäftsvorfälle wurden nach Art und Schwierigkeitsgrad aufgeteilt und gezielt einzelnen Sachbearbeitern und Teams zugeordnet. In Erweiterung der bestehenden Sachbearbeitergruppen, wurden zwei neue Gruppen aufgebaut, die ausschließlich Routinevorgänge aus der Lebensversicherung „stapelförmig" abzuarbeiten haben. In den bestehenden Gruppen wurde nun zwischen LV- und UV-Vorgängen unterschieden und im weiteren Verlauf wurde die „Fachbetreuung Unfall" gänzlich abgekoppelt. Auch in den Gruppen wurde nun zwischen der Bearbeitung von Routinevorgängen und der Bearbeitung fachlich anspruchvollerer Vorgänge unterschieden, und eine Zuordnung der Aufgaben/Geschäftsvorfälle „ad personam" durch den Gruppenleiter bzw. die Gruppenleiterin vorgenommen. Nur mit dieser Maßnahme – so das Argument des Bereichsmanagements – hätten sich die Bearbeitungsrückstände aufarbeiten lassen und sei es überhaupt möglich gewesen, die neu eingestellten Mitarbeiter schnell einsetzbar zu machen. Mittlerweile erreichen die Teams wieder „Produktivitäten" (Abteilungsleiter) zwischen 10 und 18 (schriftlichen) Vorgängen pro Tag/MA; die Zielvorgabe liegt gegenwärtig bei 15 bearbeitete Vorgänge pro Tag/MA. Diese Zielvorgabe würden diejenigen Teams heute bereits erreichen, in denen stark arbeitsteilig, also im Sinne der „Stapelbearbeitung", vorgegangen werde und in denen die Teamleiter die Arbeiten morgens auf die einzelnen Sachbearbeiter gezielt aufteilen. Demgegenüber würden jene Teams, in denen sich die Sachbearbeiter die Arbeitspakete selbst „zuweisen" (d.h. die Sachbearbeiter ziehen sich die Vorgänge selbst aus dem Team-Postkorb, in den die eingehenden

---

nach und nach, Schulungen fanden so gut wie keine und überdies zeitlich zu früh statt), und viele Prozesse hätten nur schlecht oder mit „Tricks" funktioniert hätten.

Image-Vorgänge von der KB oder dem KS eingestellt wurden), eine sehr viel schlechtere Leistung aufweisen.

Diese wahrgenommenen „Produktivitätsdifferenzen“ führen auf Managementseite dazu, das Konzept der „Rundumsachbearbeitung“ insgesamt infrage zu stellen. Verwiesen wird dabei auf grundlegende Probleme dieses Ansatzes, die immer schon bestanden hätten. Viele Mitarbeiter, so der Tenor der Vorgesetzten, seien mit der „Selbstorganisation“ von Beginn an überfordert gewesen, da vielen ein „tayloristisches“ Arbeitsverhalten und Denken eigen sei (Hauptabteilungsleiter). Konkret seien sie etwa damit überfordert, selbst einzuschätzen, welche Vorgänge wichtig seien und diese vorrangig zu bearbeiten; viele würden sich überdies vor schwierigen oder langwierigeren Vorgängen drücken, indem sie diese einfach im Team-Postkorb liegen ließen, was wiederum zu Unzufriedenheit in der Gruppe geführt habe, weil sich andere dadurch ungerecht belastet sahen. Die Gruppenleiter verweisen dagegen darauf, dass etwa 80% aller Sachbearbeiter den fachlichen Anforderungen der „Rundumsachbearbeitung“ durchaus gewachsen seien, und dass die Arbeit vor Einführung der Stapelbearbeitung inhaltlich interessanter gewesen sei. Ein Gruppenleiter will denn auch an dem ursprünglichen Konzept festhalten. Er argumentiert, dass seine Gruppe genauso produktiv arbeiten könne wie die anderen Gruppen, wenn die Schwierigkeiten der EDV-Umstellung erst einmal überwunden seien. Das Konzept der „Rundumsachbearbeitung“ steht aber insbesondere auch seitens des Sparten-Vorstands unter erheblichem Druck. Der ehemalige Protagonist der „Rundumsachbearbeitung“ im Vorstand ist mittlerweile im Ruhestand und den neuen Vorstand „interessieren nur noch die Kennzahlen“ (Abteilungsleiter). Dieser säße ihm – dem Abteilungsleiter – „dramatisch im Nacken“, dass die Produktivität stimmt, und die arbeitsteilige Organisation der Sachbearbeitung (Stapelbearbeitung) sei nun einmal produktiver. Auffallend ist bei dieser Argumentation, dass die Begründung, die in den 80er Jahren zur Einführung der „Rundumsachbearbeitung“ diente, nämlich die Verkürzung der Durchlaufzeiten (mithin ein Produktivitätsargument), heute keine Rolle mehr spielt. Noch hat die (Wieder-)Einführung neuer (bzw. alter) Arbeitsteilungsmuster offiziell lediglich temporären Status. Doch dafür, dass die unternommenen Veränderungen nicht nur vorrübergehender Natur sein werden, spricht der Sachverhalt, dass sich die im neuen Konzern gezielt vorangetriebenen Vereinheitlichungsbemühungen („single-back-

office“) nicht nur auf die Vereinheitlichung der technischen Prozesse beschränken, sondern perspektivisch auch die Arbeitsorganisation betreffen werden. Diesbezüglich wird von Interviewpartnern erklärt, dass die Arbeitsprozesse bei der „Schwesterlebensversicherung“ sehr viel arbeitsteiliger und im Sinne der „Stapelbearbeitung“ organisiert sind[11]. Da das Partnerunternehmen bereits bei der EDV-Integration das „Vorbild“ abgab erscheint eine Anpassung auch hinsichtlich der arbeitsorganisatorischen Gestaltung als sehr wahrscheinlich.

In *Fallbetrieb S* wird seit Mitte der 90er Jahre nach dem organisatorischen Prinzip der „Rundumsachbearbeitung“ (Rumba) gearbeitet. Bis dahin bestand bei S eine strikte funktionale Arbeitsteilung zwischen Antragsbearbeitung, Bestandverwaltung, Leistungsabteilung und Inkasso. Das Reorganisationskonzept „Rumba“ integriert demgegenüber *sämtliche* Bearbeitungsschritte, außer der Inkassobearbeitung, in den Sachbearbeitungsgruppen[12]. Der Grad funktionaler Integration geht insofern deutlich über jenen in Fall R hinaus. Nach einer im Jahr 1995 begonnenen und als erfolgreich bewerteten Projektphase, erfolgte in den Folgejahren die Verallgemeinerung dieses Konzepts im gesamten Bereich „Leben/Betrieb“. Als ursprüngliche Ziele dieser Restrukturierungsmaßnahme galten: Verkürzung der Bearbeitungs- bzw. Durchlaufzeiten, bessere Verteilung der Arbeit auf alle Mitarbeiter (vorher gab es teilweise stark schwankende Arbeitsbelastungen bzw. „Auslastungsgrade“), interessantere und qualifikatorisch aufgewertete Arbeit für die Mitarbeiter, Schaffung fester Ansprechpartner für den Außendienst und die Kunden für den gesamten Abwicklungsprozess. Aus Sicht des Managements wurden diese anvisierten Ziele durchaus erreicht, und auch die Beschäftigten beurteilen „Rumba“ nach Aussage der Vorgesetzten durchweg positiv. Dennoch steht zu erwarten, dass auch in diesem Fall eine Rückkehr zur vormaligen, stark arbeitteiligen Organisation der Arbeit im „Leben Betrieb“ stattfinden wird. Zwar wird dies von der betroffenen Belegschaft abgelehnt und auch die mittleren örtlichen Führungskräfte sprechen sich für die Erhaltung von „Rumba“ in der bestehenden Form aus. Doch insbesondere seitens des Vorstands und der höheren örtlichen Manager wird „Rumba“ massiv in Frage ge-

11 So wird berichtet, dass die zu Schulungszwecken herangezogenen Mitarbeiter des Partnerunternehmens das Problem gehabt hätten, dass sie immer nur Ausschnitte des Geschäftsprozesses beherrscht hätten, was mit der dortigen arbeitsteiligen Organisation begründet wird.

12 Die Sterbefallbearbeitung kam allerdings erst vor 1 ½ Jahren dazu.

stellt. Teile des Managements beurteilen dieses Konzept mittlerweile auch für die Vergangenheit als wenig effizient. So wird „Rumba“ vom Hauptabteilungsleiter mittlerweile als „Sonnenscheinordnung“ bezeichnet, die man sich in wirtschaftlich besseren Zeiten noch hätte leisten können, die aber heute nicht mehr tragfähig sei. Die Ursachen dafür liegen – ähnlich wie in Fall R – in dem Versuch begründet, die Prozesse innerhalb der Konzerngesellschaften zu vereinheitlichen bzw. zu standardisieren. Vorbild ist in diesem Fall die Sachversicherungstochter des Unternehmens, in der bereits ein „Kundenservice-Center“ existiert, welches der Sachbearbeitung vorgeschaltet ist. Dieses „Kundenservice-“ oder auch „Customer-Care-Center“ wurde dort zur Bearbeitung einfachster Vorgänge eingerichtet mit dem Ziel, Kosten zu senken (niedrigeres tarifliches Lohnniveau; Personalabbau in den Bestandsbereichen) und die „Kundenorientierung“ durch eine beschleunigte Bearbeitung von Vorgängen zu erhöhen, ohne dabei Abstriche in der fachlichen Beratungsqualität machen zu müssen.

Auch wenn bis dato noch keine konkreten Pläne für die Umsetzung des „Service-Center-Ansatzes“ im „LV-Betrieb“ bekannt sind, gibt es bei S bereits eine Form von Pilotprojekt, in dem die Wiedereinführung früherer Arbeitsteilungsmuster umgesetzt wurde. In einem „First-Service-Team“ werden ausschließlich ausgewählte Routinevorgänge – Kündigungen, Adress- oder Namensänderungen, Dienstaustrittserklärungen, Abtretungen, Änderungen bei Einzugsermächtigungen und einfache Anträge – bearbeitet. Diese „Team“-Mitglieder haben keinen festen, „eigenen“ Vertragsbestand und auch keinen Telefonkontakt zum Außendienst und zu Versicherungsnehmern. Nach Aussage des Gruppenleiters sei die Bildung dieses Teams allerdings nicht Ergebnis eines gezielten Konzepts des örtlichen oder zentralen Managements, sondern eher „aus der Not geboren“ (GL H: 8) worden. Die „Not“ besteht nach Aussage der Führungskräfte darin, dass es innerhalb des Bereichs eine Reihe von Mitarbeitern gibt, die „nicht-Rumbafähig“ sind und die auch perspektivisch nicht mehr für eine „Rundumsachbearbeitung“ qualifizierbar seien – sei es, weil es ihnen an grundlegenden Fähigkeiten mangele, sei es, weil sie zu alt sind (vgl. auch Abschnitt IV.4). Im Ergebnis zeige sich, dass das „First-Service-Team“ eine deutlich höhere Produktivität aufweise, als jene Gruppen, die nach dem „Rumba“-Prinzip arbeiten. Der Hauptabteilungsleiter spricht in Bezug auf das „First-Service-Team“ von „Produktivitätssteigerung durch Taylorisierung“ von Arbeit.

Selbst wenn dieses „First-Service-Team“ aus „der Not geboren“ wurde und zum Untersuchungszeitpunkt noch keine Übertragung dieses Arbeitsteilungsmodells auf die gesamte Abteilung vorgesehen war, gerät „Rumba“ dadurch unter starken Legitimationsdruck.

Während die Einschätzungen innerhalb des örtlichen Managements noch uneinheitlich sind, wird an anderer Stelle ebenfalls an veränderten Arbeitsteilungsmustern „gestrickt“, die dazu führen können, dass den „Rumba“-Gruppen Teile ihrer Aufgaben „abhanden“ kommen. So ist es das Bestreben des Managements, dem Außendienst bestimmte Funktionen zu übertragen, die zuvor „in-house“ gemacht wurden. Insbesondere geht es darum, das bereits der Außendienst die eingehenden Anträge sichtet (Vollständigkeit von Unterlagen, Richtigkeit der Angaben) – was er in dieser Überprüfungsfunktion auch in der Vergangenheit bereits gemacht hat – und darüber hinaus auch bereits die Antragseingabe vornimmt. Erstens, so wird argumentiert, könne zeitgleich mit der Prüfung bereits die Eingabe erfolgen, ohne dass dies für den Außendienst mit Mehraufwand verbunden sei. Zweitens – und als wesentliches „Incentive“ für den Außendienst gedacht – kann der Außendienst damit selbst die Bearbeitungszeiten verkürzen und sich den Kunden gegenüber als kompetent und „kundenorientiert“ darstellen. Dieser bisher auf freiwilliger Basis laufende Versuch habe gute Resonanz im Außendienst gefunden.

Als vorläufiges *Resümee* unternehmens-, betriebs- und arbeitsorganisatorischer Restrukturierung lässt sich in diesen drei Untersuchungsfällen festhalten, dass die Zeichen dort auf organisatorische Zentralisierung und funktionale Differenzierung stehen. Produktivitätszuwächse werden in allen Fällen nur noch durch die Wiedereinführung vorgängiger Formen der vertikalen und horizontalen funktionalen Differenzierung als erreichbar angesehen. Bevor auf die informationstechnologischen Voraussetzungen einer solchen umfassenden betrieblichen Reorganisation eingegangen wird, soll zunächst der „Sonderfall Schadenaußenstelle“ skizziert werden.

„Sonderfall" Schadenaußenstelle (Fall Q): Von der Schadenregulierung zum „Schadenmanagement"

Anders als in den Fällen P, R und S setzt betriebliche Reorganisation im Fall Q auf einer anderen Ebene an. Hier geht es nicht um eine grundlegende Veränderung bestehender organisatorischer Strukturen, sondern um eine „inhaltliche Neuausrichtung" und Standardisierung des Geschäftsprozesses „Schadenregulierung". Zwar findet auch in der SAS eine Funktionsauslagerung und -zentralisierung statt, doch beschränkt sich diese darauf, dass die Funktion der Prozessführung (d.h. die gerichtliche Auseinandersetzung in strittigen Schadenfällen) am Hauptsitz konzentriert wird, was personell auf einen Mitarbeiter beschränkt ist. Darüber hinaus sind innerhalb der Einheit keine organisatorischen Veränderungen vorgesehen. Allerdings stand zu Beginn auch eine gänzliche Zentralisierung der Schadenbearbeitung am Hauptsitz zur Debatte, die aber letztlich nicht umgesetzt wurde – was der Gesamtbetriebsrat als wesentlichen Erfolg seiner Verhandlungen mit der Unternehmensleitung über die Reorganisation der Schadenbearbeitung betrachtet.

Vor einigen Jahren wurde im VU das Projekt „Schadenmanagement" aufgelegt. Dieses Projekt steht im Zusammenhang mit der im Jahr 2002 erfolgten Einführung eines erweiterten Dienstleistungsangebots in der Kfz-Versicherung. Es handelt sich dabei um ein „Paketangebot", das neben der Gewährleistung von Versicherungsschutz im Schadenfall zusätzliche Dienstleistungen umfasst, sofern der Versicherungsnehmer (VN) oder der Geschädigte eine Schadenmeldung ausschließlich telefonisch vornimmt und sich bereit erklärt, sich ausschließlich an eine von insgesamt 1.300 Vertragswerkstätten des VU zu wenden. Die VN und/oder die Geschädigten geben damit Einfluss- und Wahlmöglichkeiten auf. Im Gegenzug übernimmt das VU die gesamte Organisation der Schadenabwicklung einschließlich der Bereitstellung eines Ersatzfahrzeugs für die Dauer der Reparatur. Unternehmensseitig verspricht man sich mit diesem Angebot eine Verbesserung des Services für die Versicherungsnehmer und eine Senkung des Gesamt-Regulierungsaufwands im Schadenfall. Trotz der Mehraufwendungen durch die Zusatzleistungen – so die Kalkulation – komme es zu einer Reduzierung der Schadenaufwendungen z.B. dadurch, dass mit den Werkstätten günstigere Preise ausgehandelt wurden, aber auch dadurch, dass man z.B. Gutachterkosten einspart. Die Schadenabwicklung in die-

ser Form soll darüber hinaus Standardisierungs- und damit Rationalisierungseffekte innerhalb des SAS freisetzen. In den letzten Jahren hat sich die Zahl der zu bearbeitenden Schadenfälle pro Mitarbeiter erhöht. Dieses erhöhte Bearbeitungsvolumen sei – so der SAS-Leiter – bei gleichbleibendem Personalbestand nur über eine Prozessstandardisierung zu bewältigen. Schließlich – und nicht unwesentlich – wird diesem Angebotspaket eine zentrale Bedeutung für die Gewinnung von Neukunden zugewiesen: Geschädigte, die noch keine Kunden des VU sind, sollen durch eine schnelle, kundenfreundliche Regulierung „ihres" Schadens zu einem Versichererwechsel veranlasst werden. Der Preis, respektive die Prämie, so die Einschätzung im Unternehmen, entscheide heutzutage immer weniger über die Auswahl eines Kfz-Versicherers. Wesentlicher sei eine möglichst schnelle, unbürokratische und kundenfreundliche Schadenregulierung. Insgesamt – so die Konzeption – wird die „Schadensachbearbeitung" durch ein aktives „Schadenmanagement" abgelöst.

Das „Schadenmanagement" zielt auf eine möglichst schnelle, unbürokratische und standardisierte Abwicklung von Schadenfällen. Statt einer detaillierten Prüfung des Einzelfalls, steht die Abwicklung von „Paketen" im Vordergrund; auch soll gezielt von langwierigen Auseinandersetzungen mit VN oder Geschädigten abgesehen werden, womit man sich eine effizientere und kostengünstigere Abwicklung verspricht. Positive wirtschaftliche Effekte der Umsetzung des Projekts „Schadenmanagement" werden laut Unternehmen bereits verzeichnet: der Schadenregulierungsprozess habe sich beschleunigt und die Schadenaufwendungen hätten sich reduziert. Zudem würden immer mehr bestehende Kunden auf das Paket umsteigen.

b) Technische Modernisierung und Rationalisierung

Die organisatorische Restrukturierung in den untersuchten Versicherungen wird ermöglicht und wesentlich vorangetrieben durch, erstens, eine Modernisierung bestehender Kommunikationstechnologien, insbesondere des Telefons, zweitens durch den breitflächigen Einsatz von Digitalisierungstechnologien, die den Weg in das „paperless-office" ebnen. In allen vier Fällen findet, drittens, eine Modernisierung der IT-Anwendungssysteme statt, die wesentlich zu einer Standardisierung von Abläufen – auch unternehmensübergreifend – beitragen und damit in die etablierten betrieblichen Arbeitsteilungs-

muster eingreifen. Alle drei „Modernisierungsimpulse“ haben Folgen für Arbeitsbedingungen und Kompetenzanforderungen der Belegschaften.

Gemeinsam ist allen drei Unternehmen, dass sie in den vergangenen Jahren ihre Telefonanlagen erneuert und damit die technischen Voraussetzungen für eine räumlich-organisatorische Bündelung der Telefonannahme und der Bearbeitung telefonischer Anfragen geschaffen haben. Mit der Installation neuer, leistungsfähigerer Telefonanlagen will man die telefonische Erreichbarkeit (als Ausdruck der „Kundenorientierung“) verbessern. In der Geschäftsstelle – Fall P – ist vor einigen Jahren eine neue Telefonanlage installiert worden, die eingehende Kundengespräche zunächst zentral sammelt und automatisch an freie Telefon-Nebenstellen weiterleitet. Durch die Überleitung von Telefonaten soll die Erreichbarkeit erhöht werden, was auch als bereits gelungen bezeichnet wird, doch führt die veränderte Praxis zu einer Verlangsamung von Bearbeitungsvorgängen. Dies rührt daher, dass nun viele Rückfragen bei bzw. schriftlichen Weiterleitungen an die „eigentlich“ zuständigen Mitarbeitern erfolgen, da diejenigen, die ein eingehendes Telefongespräch annehmen, oftmals nicht über alle Informationen zu einem „Fall“ verfügen. Eine „Flut von Zetteln“ (örtlicher BR) ist die Folge. Die neue Telefonanlage bildet aber die technische Voraussetzung für die vorgesehene räumliche Zentralisierung der „Kundenbetreuung“, denn durch die Anlage in der Geschäftsstelle hat eine Entkopplung der Sachbearbeiter von „ihren“ Kunden bzw. Versicherungsnehmern stattgefunden. Zukünftig ist geplant, dass alle eingehenden Telefonanrufe über die Telefonzentrale der Hauptverwaltung gesteuert werden, und von dort aus eine Weiterleitung der Anrufer auf eines der „Kundenbetreuungscenter“ im Bundesgebiet erfolgt. In den Fällen R und S ist dies bereits seit einigen Jahren der Fall. Dort gelangen eingehende Telefonate nicht mehr direkt zu den Mitarbeitern der „Fachbetreuung“ bzw. der Bestandsverwaltung. Über „Service-Nummern“ (0180) gelangen Kunden oder VN vielmehr an ein „KundenbetreuungsCenter“ (Fall R) bzw. eine Telefonzentrale (Fall S) vornehmen, wenn eine sofortige Bearbeitung der Anfrage in diesen vorgeschalteten Abteilungen nicht möglich ist.

Zweite wesentliche technische Neuerung der vergangenen Jahre ist die breitflächige Einführung der „Imagebearbeitung“ in den untersuchten VU. In den Fällen R und S ist

dieses System bereits seit einigen Jahren in Anwendung, in den Fällen P und Q wurde diese neue Technologie in der Hauptverwaltung erprobt, die breitflächige Einführung steht unmittelbar bevor. Bei der „Imagebearbeitung“ werden alle eingehenden Poststücke zunächst elektronisch „gelesen“ (gescannt) und in ein digitalisiertes Dokument (ein „Image“) umgewandelt. Dieses Image wird mittels einer von der zentralen Erfassungsstelle vergebenen Vorgangs- oder Bearbeitungsnummer den jeweils zuständigen Stellen im Betrieb, d.h. in unseren Fällen: den Vertrags- und Schadensachbearbeitungsgruppen, zugewiesen. Darüber hinaus ist es möglich, Vorgänge mit weiteren digitalen Kennzeichen oder Merkmalen, z.B. einer Bearbeitungspriorität, zu versehen. In den Sachbearbeitungsgruppen existieren sog. elektronische Postkörbe, in die die Vorgänge elektronisch versandt werden. Aus diesen Postkörben ziehen sich die Sachbearbeiter entweder einzelne Vorgänge selbstständig heraus oder ihre Vorgesetzten sichten die eingegangenen Vorgänge und verteilen sie nach Priorität oder dem mit einem Vorgang verbundenen fachlichen Anforderungsniveau an einzelne Sachbearbeiter. Die Original-Poststücke werden für einen gewissen Zeitraum (bei Anträgen z.B. etwa zwei Wochen) archiviert und dann vernichtet. In den Sachbearbeitungsgruppen von R und S werden seit Einführung der Imagebearbeitung nahezu alle Vorgänge papierlos bearbeitet. Ausnahmen stellen Anfragen bzw. Beschwerden des Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen dar, bei denen der Originalschriftsatz herangezogen wird; ähnliches gilt im allgemeinen für Korrespondenz zu Verträgen, die schon älter und/oder die sehr umfangreich sind: in diesen Fällen wird ein Lesen des umfangreichen Vorgangs am Bildschirm als für die Mitarbeiter lästig beschrieben, so dass sie sich zur Bearbeitung einzelne Seiten ausdrucken. Gelegentlich – so wurde bei S moniert – ist die Bildqualität allerdings so unzureichend, dass die Sachbearbeiter die Original-Schriftsätze anfordern. Der Einsatz der Imagebearbeitung hat in den untersuchten Fällen zu einer Erleichterung der Sachbearbeitung und zu eine Beschleunigung der Abläufe geführt, ohne dass – so jedenfalls die Aussage der Gruppenleiter – gleichzeitig eine Intensivierung der Arbeit (Arbeitsverdichtung) stattgefunden hat.

In den Fällen P und Q steht die flächendeckende Einführung der Imagebearbeitung bevor. Bisher blieb der Einsatz auf die Hauptverwaltung beschränkt, wird nun aber sukzessive auf die Geschäftsstellen, die entstehenden „Kundenbetreuungs-Center“ und die

Schadenaußenstellen ausgeweitet. Im Rahmen dieser Verallgemeinerung des Einsatzes werden zukünftig alle Schriftstücke bei der Zentrale eingehen, dort elektronisch erfasst und erst dann an die regional und fachlich zuständigen Einheiten („KBC“, SAS, GST) verteilt. Dies führt zunächst unmittelbar zum Abbau der bisher in den regionalen Einheiten vorhandenen Arbeitsplätze in den Poststellen.

Ebenfalls in allen vier untersuchten Fällen wurden in den vergangenen Jahren die EDV-Anwendungssysteme stark verändert bzw. modernisiert, wobei die gemeinsame Stoßrichtung die Entwicklung und Implementation unternehmensübergreifender, integrierter EDV-Anwendungssysteme darstellt. So wurden in den *Fällen R* und *S* einheitliche, standardisierte Anwendungssysteme für alle Konzerngesellschaften etabliert. In *Fall R* wurde eine einheitliche IT-„Anwendungslandschaft“ für die Lebensversicherungs- und die Schaden- und Unfallversicherungssparten der Holding auf der Basis einer bei einem anderen VU des Konzerns bereits in Anwendung befindlichen EDV-Plattform entwickelt. Ziel ist hier die Schaffung eines „single-back-office“ (gewissermaßen im Hintergrund) für alle Tochterunternehmen, ohne dass sich damit die „Markenidentität“ bzw. der „Auftritt“ der Einzelunternehmen gegenüber den Kunden verändern soll. Davon erhofft man sich nach Konzernangaben „Synergien und Kostenvorteile“, „Größen- und Spezialisierungsvorteile“ sowie „effizientere Prozesse“, mit denen „wir unseren Kundenservice weiter verbessern, schneller auf Veränderungen eingehen und Synergien besser realisieren [können]. Wir werden so noch attraktiver für unsere Kunden und können Cross-Selling erfolgreicher betreiben“ (Pressemitteilung R). Für R hat dieses IT-Integrationsprojekt, welches nach seinem Investitionsvolumen das größte seiner Art in der Versicherungsbranche sein soll, zunächst erhebliche negative Auswirkungen auf die bestehenden Geschäftsprozesse gehabt. Die Gesprächspartner in der Bestandsverwaltung vergleichen die Umstellung der IT-Anwendungssysteme mit einem von einem auf den anderen Tag erfolgenden Firmenwechsel. Aus ihrer Sicht wurde bei der Integration bzw. Übernahme der „Anwendungslandschaft“ der anderen Konzerngesellschaft den tatsächlichen technischen Anforderungen der Geschäftsprozesse bei R und den Bedürfnissen der dortigen Anwender kaum oder zuwenig Rechnung getragen. Moniert wird, dass es sich um ein rein „EDV-getriebenes“ Projekt gehandelt habe, in dem überdies Machtinteressen und persönliche Verbindungen einzelner Vorstandsmitglieder eine

wichtige Rolle bei Entscheidungen gespielt hätten. Zwar sei die früher bei R genutzte EDV-Technologie schon ziemlich alt gewesen (aus den 80er Jahren) und habe noch auf der Programmiersprache „Cobol“ basiert, die nicht mehr allzu viele Programmierer beherrschen. Aber diese Anwendungsplattform sei über die Jahre sehr gut auf die Geschäftsprozesse von R zugeschnitten gewesen und hätte eine hohe Prozesssicherheit und „Produktivität“ aufgewiesen. Eine Interviewpartnerin veranschaulicht die Leistungsunterschiede des alten mit dem neuen System mit einem Vergleich zwischen einem „alten Porsche“ und einem „neuen VW-Golf“: Ersterer sei im Laufe der Zeit immer weiter verbessert und somit schneller geworden, die neue Plattform sei hingegen mit den Anforderungen bei R (höheres Volumen der Geschäftsvorfälle, andere Tarifstrukturen als bei dem anderen VU) überfordert, die Anwendungen liefen viel zu langsam, teilweise seien Schnittstellen gar nicht oder fehlerhaft definiert, teilweise fehlten auch die notwendigen „Funktionalitäten“ im System. Kurz: Momentan würde man daher eher mit einem „VW-Golf“ fahren.

Auch im *Fall S* wurde ein neues Verwaltungssystem, welches in allen Konzernunternehmen zum Einsatz kommen soll, zum Untersuchungszeitpunkt gerade aufgebaut. Und auch in diesem Fall führt die sukzessive „Migration“ der bestehenden Systeminhalte und Prozeduren in das neue System zu starken Beeinträchtigung in den Arbeitsprozessen, da viele Anwendungen bis dato nicht in der vorgesehenen Form funktionieren und sich die Mitarbeiter in den Büros mit vielen Tricks helfen müssen, um Vertragsveränderungen auch im neuen System wirksam werden zu lassen. Erst für das Jahr 2006 wird davon ausgegangen, dass alle bestehenden Bestände in das neue System „migriert“ sein werden. Zum Untersuchungszeitpunkt laufen daher zwei Verwaltungssysteme nebeneinander, was zu erhöhten Aufwänden im Abgleichen und Kontrollieren von EDV-Abwicklungsprozessen geführt hat. Verbunden mit der Erneuerung der „EDV-Landschaft“ ist der Aufbau eines „elektronischen Handbuchs“, in dem sämtliche (etwa 3.000 bis 4.000) Arbeitsvorgänge dokumentiert sein werden. In beiden Fällen ging mit der Entwicklung und der Implementation der neuen „großformatigen“ IT-Infrastrukturen eine organisatorische Zentralisierung der bisher in den Einzelunternehmen bzw. -sparten angesiedelten EDV-Bereiche einher.

In den *Fällen P und Q* existiert ebenfalls erst seit jüngerer Zeit ein neues EDV-System, dessen Installation bzw. Implementation aber nach Aussage der Gesprächspartner weitgehend unproblematisch war. Das neue Anwendungssystem hat, so die übereinstimmende Aussage von Management und Belegschaftsvertretung zu Vereinfachungen bei den technischen Abläufen geführt, wodurch sich die Bearbeitungszeiten spürbar verkürzt haben. Damit konnte das sowohl in der Geschäftsstelle wie der Schadenaußenstelle in den vergangenen Jahren spürbar gestiegene Vorgangsvolumen ohne Personalaufstockung bewältigt werden. In beiden Fällen können die Sachbearbeiter nunmehr Kunden-, VN- oder Geschädigtendaten und -informationen, aber auch Änderungen zum Vertragsstand o.ä., die ihnen am Telefon mitgeteilt werden, direkt in das EDV-System eingeben. Zuvor war es üblich, dass solcherlei Änderungen oder Informationen zunächst handschriftlich notiert und erst später in das EDV-System eingegeben wurden. Die in der Schadenaußenstelle vollzogene bzw. angestrebte Umorientierung – von der „Schadenbearbeitung“ zum „Schadenmanagement“ –, wie die geplante Auslagerung des (telefonischen) „Kundenservices“ aus der Geschäftsstelle, stellen neue Anforderungen an die Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit der IT-Infrastruktur. In beiden Fällen geht es um die schnelle (datentechnische) Erfassung *telefonisch* eingehender Schadenmeldungen und das Treffen von Entscheidungen auf der Basis dieser Informationen. Diese Handlungsweise bzw. diese Form der Abwicklung von Geschäftsprozessen bedarf (offensichtlich) neuer, integrierter IT-Systeme.

6.3. Wandel der Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen in der Antrags-, Vertrags- und Schadensachbearbeitung

6.3.1. Vom „Missionar“ zum Verkäufer?: Kfz-Antrags- und Bestandsbearbeiter

Das Kfz-Versicherungsgeschäft ist grundsätzlich als ein hochgradig standardisiertes Geschäft zu bezeichnen. Zwar ist die Antragsbearbeitung durch die „Freigabe“ der Tarife in der Kraftfahrzeugsparte durch das Bundesaufsichtsamt vor einigen Jahren ein wenig zeitaufwändiger und komplizierter geworden, da sich durch die Schaffung neuer Tarifmodelle die Tarifvielfalt teilweise deutlich erhöht hat. Dennoch sind die Bearbeitungs-

schritte im Einzelnen genau vorgegeben: Eingehende Kfz-Versicherungsanträge werden entlang den von der EDV vorgegebenen Eingabeschritte geprüft und von den Sachbearbeitern in die Anwendungsdateien eingegeben. Die Daten werden dann an die Hauptverwaltung übermittelt, wo eine abschließende Prüfung (nach dem Zufallsprinzip) und das automatische Ausstellen der Versicherungspolice erfolgen. Entscheidungsspielräume des einzelnen Sachbearbeiters in der Geschäftsstelle bei der Beurteilung und Einstufung eines Risikos bestehen nur in geringem Maße. Da sich die Bewertung des sog. „objektiven" Risikos zwingend aus festgelegten Kriterien wie z.B. der Typklasse, dem Alter des Fahrzeugs, dem Wohnort u.a.m. ergibt, beschränkt sich die Beurteilung im Kern auf das formale Abprüfen bestimmter Parameter. Ein gewisses Gespür müssen die Sachbearbeiter jedoch bei der Einschätzung des „subjektiven" Risikos eines Vertragsabschlusses, d.h. etwaiger in der Person des VN liegender Aspekte, haben. Dies bezieht sich wesentlich auf die Kasko-Versicherungen – zumal die Versicherer in der K-Haftpflicht grundsätzlich zur Annahme eines Antrags verpflichtet sind.

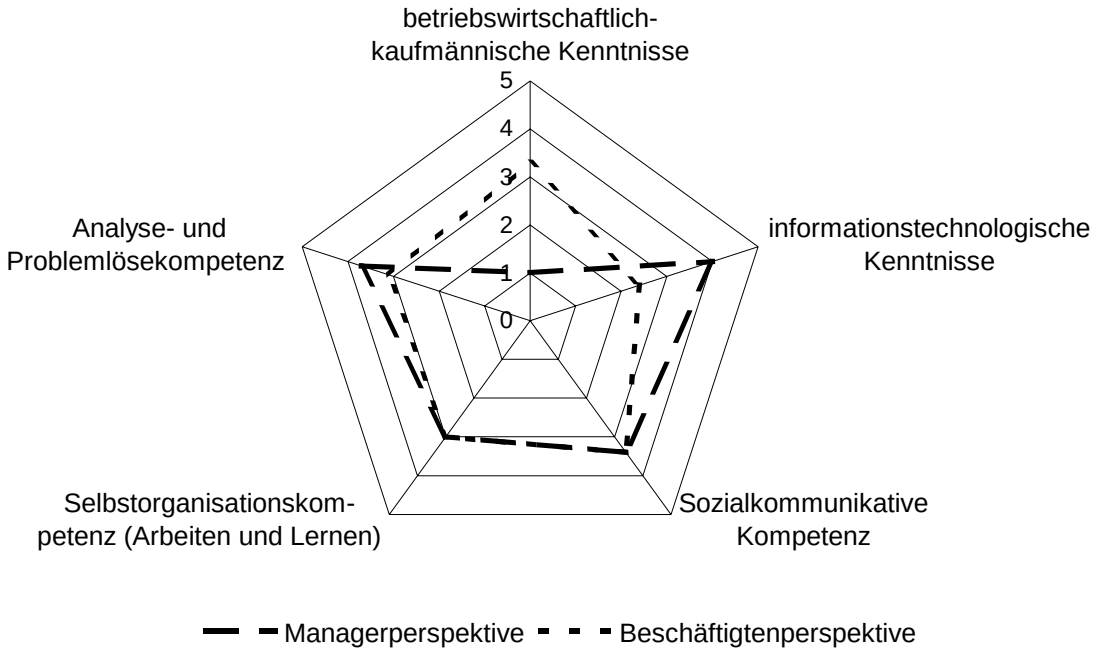
Die K-Gruppen-Mitarbeiter in der Geschäftsstelle sind (bisher) schwerpunktmäßig für die Antrags- und Bestandsbearbeitung im Kraftfahrtversicherungsgeschäft zuständig, sie sollen aber auch Beratungs- oder zumindest Anbahnungsleistungen in den Sparten HUS und Rechtschutz erbringen. Ein überwiegender Teil der Arbeitszeit entfällt auf die routinemäßige Bearbeitung von Versicherungsanträgen, der Rest entfällt auf Schriftwechsel mit Versicherungsnehmern oder dem Außendienst (die Nachbearbeitung von Antrags- und Bestandsvorgängen; ca. 20%) und auf die telefonische Kundenbetreuung (ca. 30%). In den vergangenen Jahren hat sich das Verhältnis dieser drei Arbeitsschwerpunkte zur telefonischen Kundenbetreuung bzw. zur Beratung im Allgemeinen verschoben, während der Schriftverkehr relativ an Gewicht verloren hat. Die Deregulierung der Kfz-Tarife hat zu einem höheren Beratungsaufwand gegenüber den (potentiellen) Kunden geführt. Früher war es für den Kunden einfacher, so der Fachgruppenleiter, Verträge abzuschließen, da bei nahezu identischen Tarifangeboten der Versicherer lediglich der Preis und der Service vor Ort die maßgeblichen Kriterien für eine Kundenentscheidung gewesen sind. Heutzutage müssen oder können die Kunden deutlich mehr Komponenten berücksichtigen und der Markt ist insgesamt unübersichtlicher geworden. In diesem Zusammenhang hat sich das Kundenverhalten dahingehend verändert, dass die

Kunden heute sehr intensiv Nachfragen zu Tarifen haben und Rabattforderungen stellen. In Bezug auf die Vergabe von Rabatten haben die Antragssachbearbeiter, aber auch die Gruppenleiter oder der Bereichsleiter, keinerlei Entscheidungsspielraum. Die Tarife geben genau vor, welche Prämie bei welcher Nutzung zustande kommt. Da letztendlich nicht genau zu sagen ist, wie viel Rabatt es für welche Nutzung gibt, die sogenannte „Blackbox-Tariffierung", wird den Kunden – „aus Fairnessgründen" – ein fester Beitrag angeboten. Dieser Beitrag ist nicht variabel, es besteht für die Sachbearbeiter lediglich die Möglichkeit, bei einem „Kombi-Bonus-Angebot" einen Nachlass zu erreichen, falls die Kunden weitere Versicherungen bei dem VU abgeschlossen haben. Aber auch in diesem Fall ist der Preisnachlass fest vorgegeben. Während zu der Zeit der Neueinführung der Tariffreiheit ein beschleunigter Innovationszyklus bezüglich der Produkte zu verzeichnen war, hat sich diese Entwicklung mittlerweile beruhigt. So kommt es lediglich zu moderaten Veränderungen einmal jährlich, die die „weichen Merkmale" nach neuen statistischen Erfahrungen des Gesamtverbands Deutscher Versicherer anpassen. Trotz der hochgradigen Standardisierung der Sachbearbeitung in der Antrags- und Bestandsbearbeitung bringen die K-Gruppen-Mitarbeiter nach verbreiteter Ansicht im Unternehmen ein erhebliches kraftfahrtspezifisches Wissen mit. Unternehmensintern werden sie daher gelegentlich als „Missionare" bezeichnet, die über ein ausgeprägtes Spezialistenwissen (Tarifkenntnisse) in dieser Sparte verfügen, wodurch sowohl ihr Selbstverständnis als auch ihr Stellenwert im Betrieb in der Vergangenheit wesentlich geprägt worden sind.

Die hohen Routineanteile der Tätigkeit und das – trotz zunehmender Tarifvielfalt – hohe Maß an Prozess- und Produktstandardisierung machen das Vorhandensein einer versicherungskaufmännischen Ausbildung in den K-Gruppen nach Ansicht der betrieblichen Vorgesetzten entbehrlich („hilfreich" könne eine entsprechende Ausbildung allerdings sein). Die unterstellte intensive Kenntnis der Tariflandschaft erfordert aus Sicht des Betriebs mithin keine Fundierung in einer einschlägigen kaufmännischen Ausbildung (vgl. Abb. 6.4). Vor 10-15 Jahren – in der Phase eines starken Beschäftigungsanstiegs in der Branche im allgemeinen wie auch im Fall des Kfz-Versicherers – ist der berufsfremde „Quereinstieg" in eine Sachbearbeitertätigkeit in der Geschäftsstelle sehr verbreitet ge-

wesen.[13] Neue Mitarbeiter durchliefen damals nicht mehr als eine dreimonatige Grundeinweisung und hatten sich weitere Kenntnisse „on the job“ anzueignen. Auch wenn also die Tätigkeit in den K-Gruppen ausgeprägte Tarifkenntnisse erfordert, bleiben die Anforderungen an die betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kenntnisse gering: Während die K-Sachbearbeiter ganz überwiegend (zu 80%) „Grundkenntnisse“ für erforderlich halten, sehen die Vorgesetzten nur geringen oder keinen Bedarf an solcherlei Kenntnissen. Ein wenig anders sehen sie dies hinsichtlich der Vertriebs-Beschäftigten, von denen sie (im Sinne einer „Soll-Anforderung“) zumindest betriebswirtschaftlich-kaufmännische „Grundkenntnisse“ verlangen. Trotz der hohen Veränderungsdynamik im Feld der IuK-Technologien gehen die diesbezüglichen Anforderungen aus Sicht der Beschäftigten nicht über das Niveau von „Grundkenntnissen“ hinaus, während die Tätigkeit aus Sicht der Vorgesetzten demgegenüber „intensive Kenntnisse“ voraussetzt.

Abbildung 6.4: Anforderungsprofil „K-Gruppen-Sachbearbeiter“ – Manager- und Beschäftigtenperspektive; Angabe der Mittelwerte: 1=geringe/keine Kenntnisse, 3=Grundkenntnisse, 5=Intensive Kenntnisse



In den von uns unterschiedenen fachübergreifenden Kompetenzdimensionen der sozial/kommunikativen, der Selbstorganisations- sowie der Analyse- und Problemlösekompe-

13 Das gilt im Übrigen auch für die oberen Führungspositionen in der Geschäftsstelle; bei Leiter und

tenz werden die Anforderungen weitgehend übereinstimmend auf einem Niveau zwischen Grundkenntnissen und Expertenwissen verortet. Soweit gewissermaßen der „status quo“ managementseitig erwarteter und beschäftigtenseitig wahrgenommener Qualifikations- und Kompetenzanforderungen der Tätigkeit in der Kraftfahrtantrags- und Bestandsverwaltung. Dabei ist nicht auszuschließen, dass zumindest in die Beurteilung der Vorgesetzten bereits die im Zuge der vorgesehenen Reorganisationsprozesse auf die Beschäftigten zukommenden Veränderungen auch hinsichtlich der Kompetenzen bereits ein Stück weit einfließen.

Dass es zukünftig zu deutlichen Veränderungen im Kompetenzprofil der Geschäftsstellenbelegschaft kommen wird, ist laut dem Konzept (Auslagerung der K-Gruppen in das „Kundenbetreuungs-Center“ einerseits, ausschließliche Ausrichtung der Geschäftsstellenaktivitäten auf den Vertrieb andererseits) und nach Auffassung der Vorgesetzten ausgemacht. Die bisherigen Aufgabeninhalte und die damit verbundenen Anforderungen an das fachspezifische Wissen der K-Gruppen-Beschäftigten werden sich deutlich ändern. Statt Spezialistenwissen wird zukünftig lediglich „Generalistenwissen“ gefragt sein. Damit verändern sich auch die bestehenden Unterschiede zwischen diesen Sachbearbeitern und den Mitarbeitern der Vertriebsgruppen innerhalb der Geschäftsstelle. Der Geschäftsstellenleiter gibt an, dass sich das Kompetenzprofil der Beschäftigten von Vertriebsgruppe und K-Gruppen zwar gegenwärtig noch dahingehend unterscheidet, dass die dortigen Mitarbeiter in ihrem Bereich „Spezialisten“ seien, dass sich die Profile der beiden Gruppen aber immer mehr angleichen und bei Umsetzung des KBC-Projekts nicht mehr voneinander unterscheiden werden. Das zukünftig geforderte Qualifikationsprofil der bisherigen K-Gruppen-Mitarbeiter wird wesentlich durch Vertriebskenntnisse bzw. verkäuferische Fähigkeiten und ein versicherungsfachliches Generalistenwissen geprägt sein – wie es die Vertriebsgruppen-Mitarbeiter bereits heute kennzeichnet. Bei den Beschäftigten der bisherigen K-Gruppen dürfte die Einführung des KBC damit eher zu eine „Verflachung“ der versicherungsfachlichen Anforderungen im Kraftfahrtgeschäft, bei gleichzeitiger Erweiterung um (eher oberflächliches) Wissen in den HUS- und der Rechtschutz-Sparte führen. Aus Sicht der Personalabteilung stehen in dem neuen Konzept fachliche Beratung und Verkauf jetzt gleichberechtigt nebeneinander;

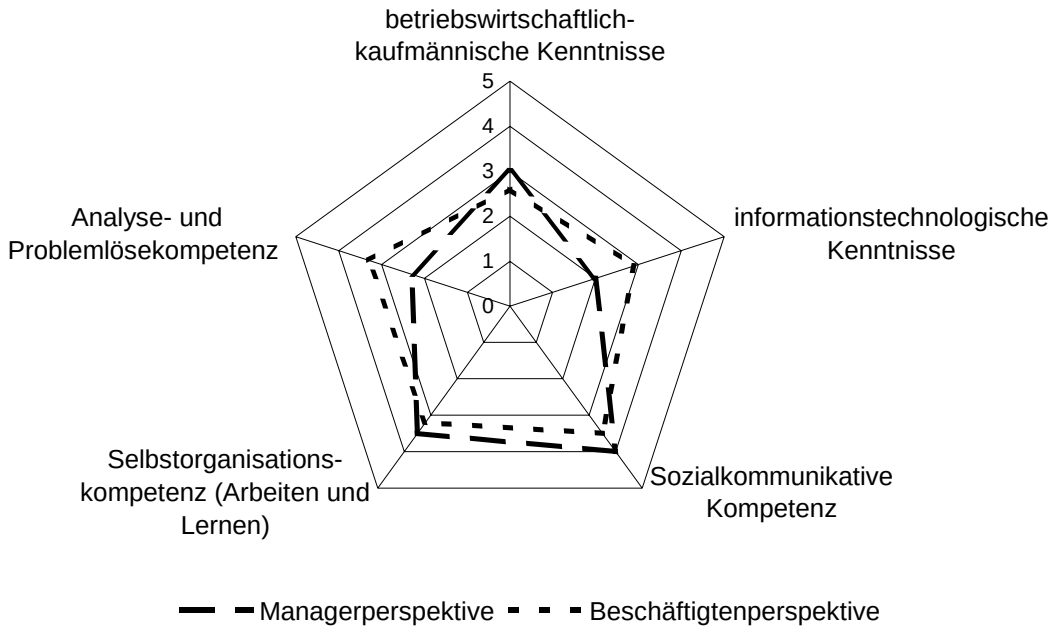
Stellvertreter handelt es sich um Nicht-Versicherungskaufleute.

eine Reduzierung der fachlichen Anforderungen gehe damit nicht einher: „In der Vergangenheit herrschte ein absolutes Primat der fachlichen Qualifikationen. Fachliche Qualifikation bedeutet Kenntnisse der Produktpalette, Tarifbestimmungen, Allgemeine Geschäftsbedingungen etc. Da waren die Mitarbeiter alle topausgebildet, und Verkaufs- und Beratungskenntnisse bzw. -kompetenzen liefen nebenher. Heute setzt man gleichberechtigt auf Beratung und Verkauf.“ (PE S: 2) Für die Inhalte betrieblicher Qualifizierung und Kompetenzentwicklung hat diese veränderte Sichtweise insofern Konsequenzen, als man sich hinsichtlich der Vermittlung fachlicher Inhalte im Rahmen interner Qualifizierungsmaßnahmen zukünftig auf das beschränken werde, was „tatsächlich“ gebraucht werde. Im Gegenzug werden „Beratungsthemen“ an Bedeutung gewinnen (vgl. auch unten). Der Betriebsrat ist sich hinsichtlich der Folgen von KBC für die zukünftigen Qualifikations- und Kompetenzprofile der betroffenen Sachbearbeiter noch unsicher: „Das Projekt KBC hat zum Ziel, eine Imageverarbeitung zu erreichen, d.h. den Wechsel zur ‚paperless office‘. Zudem wird eine standardisierte und pauschalisierte Kundenbetreuung von den Sachbearbeitern verlangt werden. Danach wird ein Kfz-Betreuer zukünftig spartenübergreifend beraten und sich auch vertrieblich ausrichten müssen. Es ist demnach zukünftig weniger der Spezialist gefragt, der bisher die Kunden möglichst genau über Vertragsinhalte aufgeklärt hat, als vielmehr der Generalist, der über Kfz-, Haftpflicht-, Unfall-, Sach- und Rechtschutzversicherungen Bescheid weiß.“ Auch wenn diese Erweiterung des Tätigkeitsfeldes aus Sicht der Interessenvertretung zunächst einmal positiv erscheint, sei es noch ungewiss, wie tief das zu erbringende Wissen sein müsse. Es könne sein, dass die Sachbearbeitertätigkeit zukünftig der einer Call-Center-Tätigkeit ähnelt, bei der qualifizierte versicherungstechnische Fragen nicht mehr von dieser, sondern von einer nachgelagerten Beschäftigtengruppe – „auf einem zweiten Level“ – abgearbeitet werden. Im KBC würde dann „nur noch ein breites Flachwissen benötigt, denn jeder, der Dank der EDV in der Beratung angeleitet wird, könnte dann die Kundengespräche führen. Es wird also nicht wie bisher eine Angebotshinterfragung durch den Sachbearbeiter erfolgen, um in dem ‚Tarifdschungel’ die beste Möglichkeit für den Kunden herauszufinden. Statt dessen ist geplant, Sachbearbeiter die Masken ausfüllen zu lassen, die Vor- und Nachteile dem Kunden weniger zu erklären und lediglich die beitragsrelevanten Daten abzufragen, um eine Verschlankung der Beratungsgespräche zu erzielen.“ (BR 1: 5)

6.3.2. „Vom Juristen zum Kümmerer“: Schadensachbearbeiter

Wie oben geschildert, zielt das Projekt „Schadenmanagement“ in erster Linie auf einen *Verhaltens- bzw. Einstellungswandel* der SAS-Beschäftigten: „Weg vom Verwalter – hin zum ‚Kümmerer‘, der Dienstleistungen im Schadenfall verkauft oder bestimmte Nebenleistungen offensiv anbietet und dies möglichst geschickt und vorsichtig, damit der Kunde weiterhin freie Wahl hat.“ (Teilprojektleiter PE: 3) Für die Mitarbeiter bedeute dies eine „extreme Veränderung“ (ebd.). Bei den Beschäftigten sind mit diesem mittlerweile in allen Schadenaußenstellen umgesetzten neuen Projekt Ängste und Befürchtungen verbunden. Zum einen wird berichtet, dass die Beschäftigten eine *fachliche Dequalifizierung* befürchten, denn die pauschalisierte Abwicklung eines Schadenfalls (am Telefon) und die Standardisierung des Bearbeitungsprozesses erfordern nur noch im Ausnahmefall eine – mehr oder weniger juristisch anspruchsvolle – Einzelfallprüfung. Eine Folge des Konzepts „Schadenmanagement“ ist, dass Sach- oder Rechtslagenschreiben kaum noch verfasst werden, wodurch juristisches Wissen immer weniger erforderlich wird. Zum zweiten zielt das Projekt explizit auf eine inhaltliche Neuausrichtung der Tätigkeit der Schadensachbearbeiter in den SAS: Es sollen nicht mehr nur Schäden reguliert werden, sondern die Versicherungsnehmer sollen von den Vorzügen des „Servicepakets“ überzeugt werden (wie gesagt: die VN verlieren mit diesem neuen Verfahren Einflussmöglichkeiten auf die Schadenregulierung). Auch Geschädigte sollen auf dieses Angebot verwiesen und zu einem Versichererwechsel bewogen werden. Die Mitarbeiter begegnen diesem neuen Schadenbearbeitungs- und Vertriebsansatz mit Skepsis, denn das neue Motto laute: Vom Juristen zum Verkäufer. Ein Gruppenleiter merkt an: „Das Schadensmanagement ist nicht unbedingt intellektuell anregend, denn der fachliche Einschlag hat sich von einer juristischen Tätigkeit hin zu einer verkäuferischen Tätigkeit entwickelt.“ (GL: 2) Während er als Gruppenleiter „viele andere interessante Aufgaben dazu erhalten habe“, seien die Folgen für die Mitarbeiter eher negativ: „In der Haut der Mitarbeiter möchte ich nicht stecken, was den intellektuellen Anreiz der Arbeit angeht“ (ebd.).

Abbildung 6.5: Anforderungsprofil „Schadensachbearbeiter" – Manager- (N=3) und Beschäftigtenperspektive (N=22); Angabe der Mittelwerte: 1=geringe/keine Kenntnisse, 3=Grundkenntnisse, 5=Intensive Kenntnisse



Was die *fachlichen Qualifikationen* angeht, so besteht nach Ansicht des Vorgesetzten keine Notwendigkeit, über eine akademische juristische Qualifikation (oder auch eine Rechtsanwaltsgehilfenausbildung) zu verfügen. Dies galt nach Aussage des SAS-Leiters jedoch schon in der Vergangenheit. Die Tatsache, dass innerhalb der Schadenaußenstelle eine recht hohe Zahl von Beschäftigten mit (para-)juristischem Hintergrund tätig ist, wird auf die Angebotssituation am lokalen Arbeitsmarkt zurückgeführt. Auch betriebswirtschaftlich-kaufmännische Kenntnisse sind bei der Schadenbearbeitung nur in mittlerem Niveau erforderlich (vgl. Abb. 6.5). Kann man für die Vergangenheit und in Bezug auf die Praxis der Einzelfallprüfung (Prüfung von Rechnungen oder Kostenvoranschlägen auf Plausibilität und Angemessenheit) davon ausgehen, dass die Schadensachbearbeiter zumindest ein gewisses „kaufmännisches" Gespür mitbringen mussten, so wird auch ein solches im Zusammenhang mit der pauschalisierte Abwicklung zukünftig immer weniger gefragt sein. Eine leicht gegenteilige Entwicklung vollzieht sich im Hinblick auf die erforderlichen informationstechnologischen Kenntnisse. Diese sind nach Aussage der betrieblichen Experten in den letzten Jahren gestiegen – und liegen nach Einschätzung der Beschäftigten auf dem Niveau von „Grundkenntnissen". Zukünftig – so jedenfalls die Erwartungen der Vorgesetzten – werden die diesbezüglichen Anforde-

rungen mit dem Einsatz der „Image-Bearbeitung“ sowie einer neuen Bildschirmmaske (SABAS) zunehmen.

6.3.3. Begrenzte „Rundumsachbearbeitung“: Bestandsachbearbeiter Leben/ Unfall

Auch beim Gros der Sachbearbeitungstätigkeiten in der „Fachbetreuung“ im Fallbetrieb R handelt es sich um hochgradig routinisierte Tätigkeiten, die insofern jener der Kfz-Antrags- und Bestandsbearbeitung (Fall P) vergleichbar sind. Zwar ist das „Lebensversicherungsgeschäft“ versicherungstechnisch bzw. -fachlich eine insgesamt komplexere Materie, als das KfZ-Versicherungsgeschäft, doch hat hier der Einsatz von EDV-Technologie bereits in den 70er und 80er Jahren zu einer starken Standardisierung und Routinisierung der Arbeitsprozesse geführt. Daran ändert auch die (begrenzte) Funktionsintegration durch „Rundumsachbearbeitung“ seit den späten 1980ern kaum etwas, blieb diese doch auf die Bestandsbearbeitung beschränkt. Antrags- und Leistungsprüfung sind im Fall des Versicherers R nach wie vor funktional abgesondert. Ein „Teamleiter“ skizziert folgende Verteilung der üblicherweise täglich zu bearbeitenden Vorgänge:

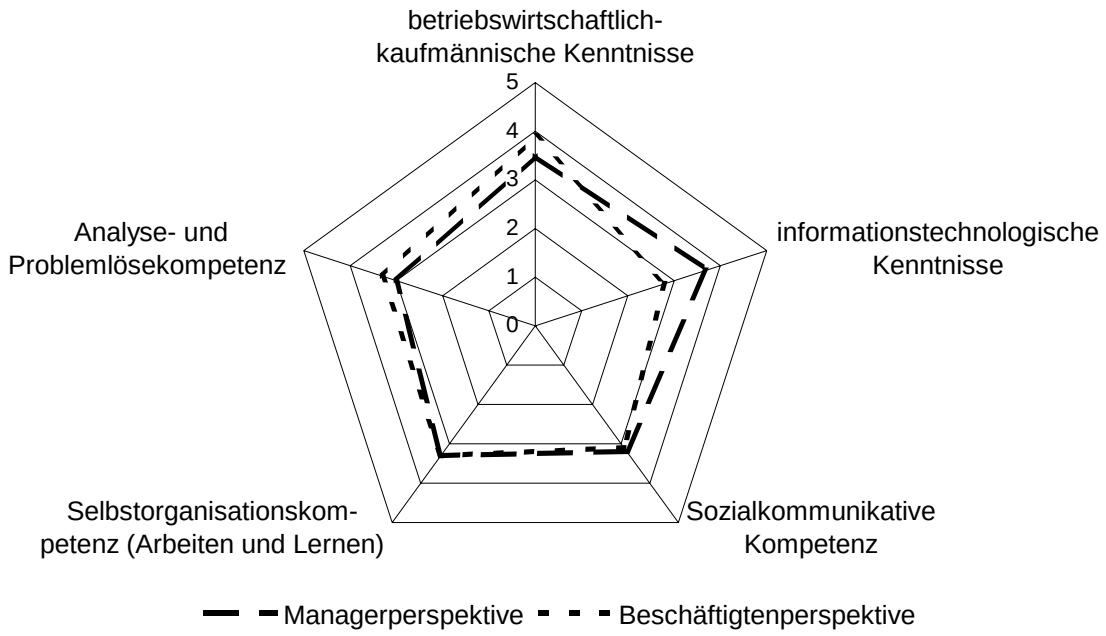
- Ca. 15% der Arbeitszeit entfallen auf allgemeine Korrespondenz (sog. Auskunftsfälle) zu LV-, UV- oder Rentenversicherungen;
- ca. 15% auf die Bearbeitung von Inkassofällen zu LV-, UV- oder Rentenversicherung;
- ca. 60% auf Vertragsänderungen, die nicht bereits von der vorgelagerten „Kundenbetreuung“ bearbeitet werden können, da man sich einen Vertrag ein wenig genauer ansehen müsse. Dabei handelt es sich überwiegend um sog. Beitragsüberbrückungen, d.h. Fälle, in denen der Kunde vorübergehend den Beitrag nicht zahlen kann; darüber hinaus um dauerhafte Veränderungen, wie z.B. Änderungen der Versicherungsnehmereigenschaften; schließlich Beitrags- und Versicherungssummenänderungen;
- ca. 10% schließlich auf die Bearbeitung „schwierigerer“ Kündigungen, die ebenfalls nicht von der „Kundenbetreuung“ bearbeitet werden können. Die „Fachbetreu-

ung“ bearbeitet nur solche Kündigungsvorgänge, bei denen ein Rückkaufswert nicht voll-automatisch ermittelt werden kann, sondern bei denen die versicherungsmathematische Abteilung den Rückkaufswert gesondert berechnen muss. Die abschließende Policierung dieser Vertragsbeendigungen erfolgt dann manuell durch die „Fachbetreuer“.

Und auch die Tatsache, dass in der Fachbetreuung nur die „schwierigen“ Fälle bearbeitet werden, bedeutet nicht, dass die dort Beschäftigten tatsächlich abwechslungsreiche, komplexe Tätigkeiten ausüben. Die Bearbeitungsschritte sind – EDV-gestützt – genau vorgegeben, mathematische Berechnungen (z.B. der Rückkaufswerte) erfolgen in der Regel voll-automatisch und die anfallende Korrespondenz ist ebenfalls – mit Ausnahme der Bearbeitung von Anfragen bzw. Beschwerden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin) – hochgradig standardisiert und per Bildschirmmaske vorgegeben. Entsprechend werden seitens des Managements 90% aller Tätigkeiten in der „Fachbetreuung“ als Routinetätigkeiten eingestuft. Gleichwohl halten alle Gesprächspartner im Management versicherungswirtschaftliches „Tiefenwissen“ für die Tätigkeit in der „Fachbetreuung Leben“ für notwendig. Dies äußert sich in den vergleichsweise hohen Anforderungen, die die Vorgesetzten hinsichtlich der „betriebswirtschaftlich-kaufmännischen“ Kenntnisse der Sachbearbeiter für erforderlich halten (vgl. Abb. 6.6).

Weitgehend unbestimmt bleibt bei den Gesprächspartnern freilich die inhaltliche Begründung für diese Einschätzung. Hingewiesen wird auf das breite Tarifspektrum (etwa 460 Tarife müsse man in der FB bearbeiten), allerdings wird gleichzeitig darauf verwiesen, dass sich das absolute Gros (90%) der zu bearbeitenden Korrespondenz auf Verträge mit Tarifen neueren Datums beziehe. Überdies wird betont, dass die Mitarbeiter vor allem Vorgänge sauber abarbeiten können müssten: „Man erwartet von den Leuten, dass sie ein stark reglementiertes Geschäft sauber abwickeln“ (Manager 1: 12). Das Einhalten vertraglicher Regelungen sei von zentraler Bedeutung für die Tätigkeit und ein „Wert an sich“. Als Beispiel nennt der Interviewpartner die Berechnung des Rückkaufswertes bei vorzeitiger Vertragsauflösung. In einem solchen Fall müssten die Sachbearbeiter vorgegebene Regeln einhalten, „da fangen wir nicht an zu handeln, der Be-

Abbildung 6.6: Anforderungsprofil „Fachbetreuer Leben/Unfall“ – Manager- (N=4) und Beschäftigtenperspektive (N=32); Angabe der Mittelwerte: 1=geringe/keine Kenntnisse, 3=Grundkenntnisse, 5=Intensive Kenntnisse



trag steht fest“. Auf diese Regeln müsse sich auch der Kunde verlassen können.[14] Hervorgehoben wird darüber hinaus, dass z.B. Mahnverfahren nahezu vollautomatisch abgewickelt werden und die Sachbearbeiter heute keine eigenständigen Prämien- oder sonstige Berechnungen mehr durchführen müssten. Für die Abarbeitung eines ganz überwiegenden Teils (die Rede ist wiederum von 80%-90%) der anfallenden Arbeit sind *keine* einschlägigen, d.h. versicherungskaufmännischen Kenntnisse erforderlich. Dies illustrierten die befragten Teamleiter übereinstimmend am Beispiel der im Jahr 2002 vorgenommenen Neueinstellungen: Zwar wäre es wünschenswert gewesen, wenn die Bewerber über eine einschlägige Ausbildung verfügt hätten, doch habe weder der regionale Arbeitsmarkt zum damaligen Zeitpunkt eine hinreichend große Zahl von Versicherungskaufleuten bereitgestellt, noch sei eine solche Vorbildung letztlich erforderlich. Man habe „Querbeet“ aus kaufmännischen Berufen (Einzel-, Großhandels-, Spedition-, Bankkaufleute) rekrutiert. Als wesentliche Kompetenzen hätten die Neueingestellten über Kenntnisse im Umgang mit modernen Medien, insbesondere über PC-Kenntnisse

14 Im Falle einer Kündigung erhält zunächst der Außendienst einen Betreuungsauftrag und hat ein Gespräch mit dem Kunden zu führen. Nur dann, wenn der Außendienst ein solches Gespräch – aus welchen Gründen auch immer – nicht führt, hat man als Kundenbetreuer auch in solchen Fällen direkten Kontakt zu Kunden.

sowie über die Fähigkeit, möglichst schnell Aufgaben erkennen und zügig bearbeiten zu können, verfügen müssen. Produkt- bzw. Tarifkenntnisse hätten sich die neu eingestellten Sachbearbeiter im Laufe der Zeit selbst aneignen müssen. Eine systematische Einarbeitung fand nicht statt; dazu habe einerseits die Zeit gefehlt, andererseits wären die neu eingestellten Mitarbeiter sehr schnell in der Lage gewesen, die normalen Vorgänge abzuarbeiten. Im Übrigen gibt es für die Vertragsänderungen, die das Gros der zu bearbeitenden Vorgänge ausmachen, eine Bedienerführung über die Anwendungs-Software und eine von dieser automatisch vorgenommenen Plausibilitätsprüfung[15] der von den Sachbearbeitern durchgeführten Änderungen.

Insofern hat nach Managereinschätzung in den vergangenen Jahren eine Verschiebung der Anforderungen hin zum Beherrschen der technischen Anwendungen stattgefunden. Die „relativ abstrakte“ versicherungstechnische „Grundmaterie“ (Manager; Fall R) bliebe unverändert, verändert hätten sich die Anforderungen durch die Informationstechnologie. Diese sei einerseits in der Anwendung komplexer geworden, andererseits würden den Sachbearbeitern mittlerweile etliche manuelle Tätigkeiten, z.B. Rechenfunktionen, mittlerweile durch die Technik abgenommen. Komplexitätssteigerung durch IT-Anwendungen einmal dadurch, dass die Sachbearbeiter mit den Bearbeitungssystemen sehr gut umgehen können müssten, zum anderen sei die Vernetzung zwischen den Aufgaben bzw. zwischen den einzelnen Tätigkeiten gestiegen und ein Mitarbeiter müsse heute wissen, was passiere, wenn er an einer Stelle „auf den Knopf drückt“. So gäbe es häufiger Reklamationen, z.B. wenn aufgrund eines Kontowechsels eines Kunden eine Mahnung an diesen herausginge, weil sich der Termin des Bankeinzugs mit dem Termin des Kontowechsels überschneide. Erfahre ein Kundenberater also von einem Kunden, dass sich dessen Kontoverbindung geändert habe, so müsse der Berater im Prinzip wissen, dass dieser Kunde noch eine Mahnung erhält. Insofern sei es „klug“, wenn der Kundenberater diesen Sachverhalt dem Kunden sei es telefonisch, sei es schriftlich, mitteile und ihn darauf hinweise, dass er die aufgrund der technischen Abläufe zu erwartende Mahnung ignorieren müsse. Viele würden das jedoch versäumen. Ein weiteres Beispiel seien automatisierte Prozesse der Erhöhung von Versicherungssummen, die gelegentlich in zeitlicher Überschneidung mit regelmäßigen Erhöhungsangeboten, so

15 Der Anteil der durch die EDV vorgenommenen Plausibilitätsprüfungen wird mit 75% veranschlagt.

etwa in der Unfallversicherung, stattfinden können. „Da muss man schon sehen, was verursache ich hier durch ein Erhöhungsangebot, wenn gleichzeitig die automatisierte Anpassung läuft.“ (Manager 1) Solche Plausibilitätsprüfungen durch die einzelnen Sachbearbeiter seien heute nach wie vor erforderlich, auch wenn automatisierte Plausibilitätsprüfungen etwa 75% aller Geschäftsprozesse abdecken würden. Die verbliebenen 25% müssten die Mitarbeiter entsprechend prüfen. Eine 100%ige Abdeckung über automatisierte Prüfungen, halte er weder für technisch sinnvoll, noch würde eine solche Lösung ein ausreichendes Maß Flexibilität bieten. Insgesamt steige also durch die zunehmende Verknüpfung von Anwendungen die Komplexität einer Tätigkeit. Demgegenüber sei das spezifische versicherungstechnische Fachwissen eher weniger geworden, da viele Informationen und Sachverhalte, die ein Beschäftigter früher im Kopf haben musste, heute über die Systeme abrufbar seien. Auch dies setze natürlich voraus, dass ein Kundenberater auch im Gespräch diese Systemabrufe durchführen kann. Gefordert wird von den Sachbearbeitern ein nicht geringes Maß an technischer Sensibilität, welches gegenwärtig durch die schwierige EDV-Umstellungsphase verstärkt wird. Diese macht es teilweise notwendig, die Defizite der Anwendungen mit Tricks zu „beheben“, was wiederum (Erfahrungs-)Wissen mit den Anwendungen und ein technisches Gespür verlangt.

Zentrale Schnittstellen der „Fachbetreuer“ sind innerbetrieblich die Sachbearbeiter der „Kundenbetreuung“, die den Fachbetreuungsgruppen jene Vorgänge in die elektronischen Postkörbe „einstellen“, die von ihnen selbst nicht bearbeitet werden können, außerbetrieblich die Mitarbeiter des Außendienstes bzw. der Geschäftsstellen. Direkten Kontakt zu VN haben die „Fachbetreuer“ nicht, bzw. ausschließlich in schriftlicher Form; telefonische Kontakte finden nur in Ausnahmefällen statt. Von den Vorgesetzten wird hervorgehoben, dass es wesentliche Aufgabe der „Fachbetreuer“ ist, mit den Agenturen schriftlich zu korrespondieren, mit Geschäftsstellen auch telefonisch. In der „normalen“, d.h. Routine-Korrespondenz, werden die Sachbearbeiter durch Textbausteinsysteme unterstützt, die sie nutzen können – aber nicht müssen. Entscheidend sei, dass sich die Mitarbeiter schriftlich und mündlich klar und präzise ausdrücken können und sich gleichzeitig von den Geschäftsstellen-Mitarbeitern nichts „vormachen“ lassen. Letztere würden immer wieder versuchen Kundenwünsche, insbesondere hinsichtlich

„Sondertarifen“, durchzudrücken. Damit, d.h. mit der Zurückweisung dieser Sonderwünsche, müsse ein Sachbearbeiter geschickt umgehen können. Aus Sicht der Vorgesetzten ist demzufolge für die Tätigkeit in der Fachbetreuung kommunikative Sensibilität im Umgang mit Außendienstmitarbeitern und – seltener – Kunden bedeutsam. Das „Anforderungsniveau“ wird hier leicht oberhalb von „Grundkenntnissen“ verortet (vgl. Abb. 6.6).

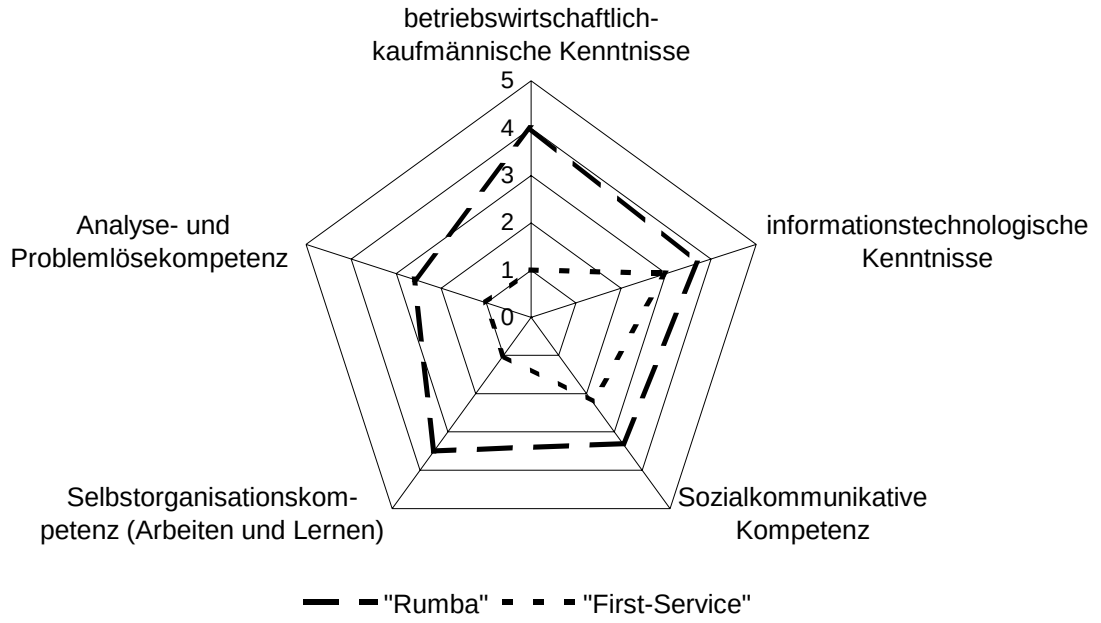
Besondere Anforderungen an die schriftliche Ausdrucksfähigkeit und an die sachliche Richtigkeit stellen Anfragen/Beschwerden der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) dar. Die Bearbeitung solcher Fälle weisen die Teamleiter entsprechend kompetenten, meist erfahrenen Mitarbeitern zu, überprüfen die Texte aber immer noch persönlich, bevor diese dann zur „Endbegutachtung“ an die Abteilungsleitung gehen. Die (Wieder-)Einführung der „Stapelbearbeitung“ und die – damit verbundene – fachliche Differenzierung der Zuständigkeiten innerhalb der Fachbetreuung bricht zwar nicht mit dem Prinzip der (begrenzten) Funktionsintegration, dennoch sind teilweise einschneidende Veränderungen in den Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten zu erwarten. Insgesamt sinken mit der (in der Breite neuen) Praxis der gezielten Steuerung der Geschäftsvorfälle durch die Teamleiter die Entscheidungsmöglichkeiten für die Sachbearbeiter. War es ihnen in der Vergangenheit möglich, durch die selbständige Auswahl und Bestimmung der Reihenfolge der Abarbeitung von Vorgängen aus dem elektronischen Postkorb der Gruppe, gewissermaßen einen Vorgangsmix zu erzeugen, und damit auch eine eigene, inhaltliche und zeitliche Regulierung von abzuarbeitenden Vorgängen zu erreichen, so wird ihnen diese Wahlmöglichkeit nun genommen. Hinzu kommt, dass nun jene, denen ausschließlich einfache und inhaltlich „homogene“ Vorgänge (z.B. ausschließlich Kündigungen oder ausschließlich Abtretungen usw.) zugeteilt werden, perspektivisch eine verschärfte Routinisierung und Einförmigkeit ihrer Tätigkeit zu gewähren haben. In der Konsequenz werden sie in der Arbeit nur geringe Möglichkeiten der Kompetenzentfaltung vorfinden. Demgegenüber werden diejenigen, denen die qualifikatorisch anspruchsvolleren Vorfälle zugeteilt werden, von der neuen Arbeitsteilung insofern profitieren, als ihre fachlichen Kompetenzen bestätigt und aufrechterhalten bleiben. Insofern kann man in diesem Fall perspektivisch eine *Re-Polarisierung von Tätigkeitsprofilen und Kompetenzanforderunge*n erwarten.

6.3.4. Ende der „Rundumsachbearbeitung“?: Antrags- und Bestandssachbearbeiter in der „Leben-Fabrik“

Die Einführung der „Rundumsachbearbeitung“ bei Unternehmen S Mitte der 90er Jahre hat das Aufgabenspektrum der Sachbearbeiter beträchtlich erweitert – und damit auch die Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen der dort Beschäftigten erhöht. Neben der Antragsprüfung und -policierung, der umfänglichen Bearbeitung bestehender Versicherungsverträge (Korrespondenz, Änderungen, Kündigungen) gehört seitdem auch die Bearbeitung von Leistungsfällen (Ablauf, Tod) zum Aufgabenbereich der Sachbearbeiter. Was die Fachqualifikationen anbetrifft, so erhöhte die Aufgabenintegration die Anforderungen an das versicherungsrechtliche und -technische Wissen (Versicherungsvertragsrecht, Leistungsprüfung) der Beschäftigten deutlich. Darüber hinaus hat seit den 90er Jahren die Zahl unterschiedlicher Tarife und Tarifgenerationen deutlich zugenommen. Auch wenn seitens des Unternehmens in jüngster Zeit versucht wird, eine Entdifferenzierung des Tarifgefüges (vorwiegend betrifft dies das Firmenkundengeschäft) umzusetzen, müssen die Sachbearbeiter doch zumindest mehrere Tarifgenerationen kennen und operativ bearbeiten können. Hingewiesen wird von den Vorgesetzten darüber hinaus darauf, dass auch die Anforderungen an die betriebswirtschaftlichen Kenntnisse im Sinne einer stärkeren Kosten- und Ertragsorientierung zugenommen haben. Das „Denken in Wirtschaftlichkeitskategorien“ (Abteilungsleitung) im Sinne eines Abwägens zwischen Bearbeitungsaufwand und den Beitragseinnahmen, wird auch auf Ebene der Teams immer wichtiger. Es verwundert vor diesem Hintergrund kaum, dass die Manager die Anforderungen an das betriebswirtschaftlich-kaufmännische Know-how der „Rumba-Sachbearbeiter“ zwischen Grund- und Expertenkenntnissen einstufen (vgl. Abb. 6.7).

Das umfängliche Aufgabenspektrum wiederum erfordert vergleichsweise hohe Kompetenzen auch im Bereich der informationstechnologischen Kenntnisse, die Einführung der „Image-Bearbeitung“, die Erneuerung der IT-Anwendungssysteme und die Bereitstellung (und für die Sachbearbeitung notwendige Nutzung) EDV-gestützter Informationsdatenbanken (elektronische Tarif- und Bearbeitungshandbücher) stellen erweiterte

Abbildung 6.7: Anforderungsprofil „Rumba-Sachbearbeiter“ vs. „First-Service-Sachbearbeiter“ – Managerperspektive; Angabe der Mittelwerte: 1=geringe/keine Kenntnisse, 3=Grundkenntnisse, 5=Intensive Kenntnisse



Anforderungen an die Fähigkeit und Bereitschaft der Sachbearbeiter zur fortwährenden Aktualisierung des diesbezüglichen Wissens. Die Einführung der „Rundumsachbearbeitung“ hat überdies dazu geführt, dass nun sämtliche Sachbearbeiter im direkten Kontakt zu Kunden (VN), Geschäftsstellen, Maklern und Agenturen stehen. Damit verbunden sind die Anforderungen an die kommunikativen Kompetenzen „in der Breite“ ebenfalls deutlich gestiegen, sowohl was die kompetente Bearbeitung schriftlicher Korrespondenz, wie die telefonische Kommunikation anbetrifft. Die Kunden bzw. Versicherungsnehmer sind in den vergangenen Jahren anspruchsvoller und kritischer geworden sind, insbesondere was die Frage der Leistung – genauer: der Überschussbeteiligung – und deren Veränderung – genauer: deren Senkung in den letzten Jahren – angeht. Der sozial und kommunikativ flexible und kompetente Umgang mit kritischen Fragen und Einwänden am Telefon (so auch zu etwaigen Folgen von „Hartz IV“ oder zur Riester-Rente), wie auch mit „tariflichen Sonderwünschen“ des Vertriebs, zählt heute zu den fachübergreifenden Kernkompetenzen der „Rumba-Sachbearbeiter“. Schließlich hat auch die Anforderung an die Fähigkeit, den eigenen Arbeitsprozess in höherem Maße selbst bzw. innerhalb der Gruppe zu steuern („Ziehen“ der abzuarbeitenden Vorgänge aus dem Team-Postkorb, statt Verteilung durch die Vorgesetzten) durch

die „Rundumsachbearbeitung“ ebenso zugenommen, wie die Anforderung, sich sowohl hinsichtlich technischer, wie versicherungsrechtlicher und tariflicher Neuerungen selbständig auf dem Laufenden zu halten.

Nach Angabe der Fachvorgesetzten entsprechen etwa 80% der Sachbearbeiter dem geforderten Anforderungsprofil, d.h. sind aus ihrer Sicht „Rumba-fähig“; die verbliebenen 20% „nicht-Rumba-fähiger“ Mitarbeiter zeigten insbesondere Mängel hinsichtlich der fachlichen Qualifikationsanforderungen, hätten aber auch Probleme, ihr Wissen selbständig zu aktualisieren. Wie oben bereits angemerkt, sind letztere gleichwohl in der Lage, (ebenfalls) etwa 80% der anfallenden Geschäftsvorfälle sauber zu bearbeiten, d.h. es geht hier nicht um Defizite „ums Ganze“. Gleichwohl hat man unternehmensseitig bei der damaligen breitflächigen Einführung der „Rundumsachbearbeitung“ versucht, die nicht „nicht-Rumba-fähigen“ Sachbearbeiter in andere Bereiche des Unternehmens zu versetzen oder sozialverträglich abzubauen. Dies ist aber offensichtlich nicht zur Zufriedenheit des Managements gelungen. In relevanten Teilen des Managements wird aufgrund dessen das gesamte Konzept der „Rundumsachbearbeitung“ heute infrage gestellt. Es sei nicht zu realisieren und auch gar nicht erforderlich, dass „alle Mitarbeiter alles wissen“ (Hauptabteilungsleiter); wie es der „Rundumsachbearbeitung“ konstitutiv sei. Immer schnellere Tarifwechsel, komplexere Produkte, laufende Änderungen der steuerlichen Grundlagen und der IuK-Technologien stellten die Sachbearbeiter vor Anforderungen, denen viele nicht mehr gewachsen seien. Erforderlich sei es daher, wieder zu einer stärkeren Arbeitsteilung innerhalb des „Leben-Betriebs“ zu kommen. Schließlich wird darauf hingewiesen, dass es auch unter „Rumba“-Bedingungen innerhalb der Gruppen eine Aufgabenverteilung nach Kompetenzen gegeben habe, dass also keinesfalls „alle Alles“ gemacht hätten; die (Wieder-)Einführung alter Arbeitsteilungsmuster bilde mithin nur das ab, was ohnehin schon Realität in den Gruppen gewesen sei.[16] Wie diese neue (alte) Arbeitsteilung aussehen könnte und welche Konsequenzen diese für

16 Ein anderer Gesprächspartner weist demgegenüber darauf hin, dass es zwar Spezialisierungen innerhalb der Gruppen gibt, das diese aber allein darauf zurückzuführen sind, dass es zu einzelnen Themengebieten (Steuerfragen, Rechtsfragen, EDV-Anwendungssachen, aktuell Hartz IV) Mitarbeiter gibt, die sich dort besonders gut auskennen würden. Diese würden dann von ihren Kollegen immer wieder angesprochen. Die „normalen“ rechtlichen, fachlichen usw. „Themen“ habe jedoch jeder Sachbearbeiter drauf. Letztlich sei im Durchschnitt nur ein Sachbearbeiter pro Gruppe als nicht gänzlich „RUMBA-fähig“ einzuschätzen, was ihm aber immer noch die Bearbeitung von etwa 80% der anfallenden Geschäftsvorfälle ermögliche.

die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die betroffenen Beschäftigten haben könnte bzw. hat, lässt sich an den Beschäftigten des sogenannten First-Service-Teams zeigen (vgl. Schaubild). Deutlich wird im Vergleich mit dem Anforderungsprofil der „Rundumsachbearbeiter" die radikale Reduzierung sowohl der Anforderungen an die fachlichen Kernkompetenzen (geringe/keine betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kenntnisse erforderlich) wie auch an wesentliche fachübergreifende Kompetenzen (Selbstorganisations- sowie Analyse- und Problemlösefähigkeiten).

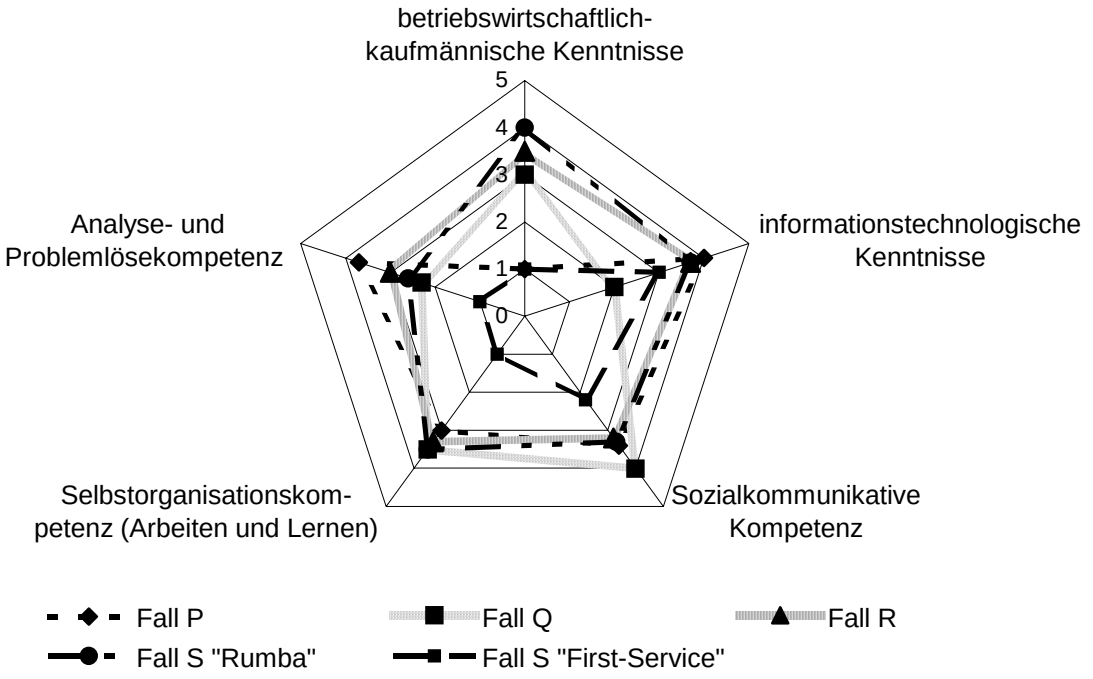
6.3.5. Zwischenresümee

Betrachtet man Entwicklung und gegenwärtigen Stand der Organisation von Arbeit in den von uns untersuchten Betrieben und Beschäftigtengruppen mit Blick auf die damit verbundenen Kompetenzanforderungen in vergleichender Perspektive, so fallen – betrachtet man zunächst die Einschätzungen der betrieblichen Führungskräfte – einige wesentliche Unterschiede auf. Deutlich wird, dass die Qualifikations- und Kompetenzanforderungen in den sog. Rundumsachbearbeitungsgruppen – den Fällen R und S – insgesamt am höchsten sind (vgl. Abb. 6.8).

Deutlich wird auch das äußerst schmale Anforderungsprofil, welches die Manager für die „First-Service-Mitarbeiter" zeichnen. Wenn wir unterstellen – und dafür spricht nach unserer Empirie einiges –, dass dieses Profil nicht nur für dieses „aus der Not geborene" (Abteilungsleiter) Tätigkeitssegment im Fall S steht, sondern dort das Leitbild für die neue Arbeitsteilungsstruktur insgesamt sowie die Perspektive in den Fällen R – bei dem eine Abspaltung einfachster Tätigkeiten in das „KBC" ja bereits zuvor stattgefunden hat – und P (KSC) darstellt, dann deutet sich hier eine stark polarisierende Entwicklung von Tätigkeitsprofilen und Kompetenzanforderungen auch in den qualifizierteren Bereichen der Antrags- und Bestandsverwaltungen von Versicherungen an: Für die bereits jetzt oder aber zukünftig in Einsatz- bzw. Tätigkeitsfeldern wie einem „First-Service-Team" beschäftigten Sachbearbeiter steht eine Entleerung ihrer Tätigkeit von sowohl beruflich-fachlichen Anforderungen, wie hinsichtlich wesentlicher Anforderungen an fachübergreifende bzw. Wissensqualifikationen zu erwarten. Was auf einem

noch recht hohen Anforderungsniveau verbleibt, sind die Anforderungen an die informationstechnologischen Kompetenzen und an die sozial/kommunikativen Fähigkeiten. Beides steht im Einklang mit den Entwicklungen des Technikeinsatzes und den Strategien einer verstärkten „Kundenorientierung“: wenn auch nicht fachlich wirklich kompetent, sollen die Sachbearbeiter zumindest schnell auf (das Gros) von Kundenanfragen reagieren können. Dies setzt bestimmte kommunikative Skills ebenso voraus, wie die Fähigkeit, mit neuen und eher komplexer werdenden IT-Anwendungssystemen umgehen zu können.

Abbildung 6.8: Anforderungsprofile aus Managerperspektive; Angabe der Mittelwerte: 1=geringe/keine Kenntnisse, 3=Grundkenntnisse, 5=Intensive Kenntnisse



Für die in Einsatz- bzw. Tätigkeitsfeldern wie der „Rundumsachbearbeitung“ *verbleibenden* Beschäftigten dürfte sich hinsichtlich der beruflich-fachlichen Anforderungsdimensionen von Sachbearbeitung gegenüber dem status quo nur wenig verändern. Die Absonderung einfacherer Aufgaben aus ihrem bisherigen Tätigkeitsspektrum kann sowohl ent- wie auch belastende Momente enthalten. Eher zunehmen werden dort die Anforderungen an die informationstechnologischen Kenntnisse.

6.4. Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung bei Versicherungen

Was bedeutet dies nun für die Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung in Versicherungen? Sind in den Untersuchungsbetrieben (mehr oder weniger gezielte) Versuche erkennbar, die betriebliche Kompetenzbasis im Sinne der bereits stattgefundenen oder anvisierten Re-Taylorisierung von Arbeit zu verändern? Die Beantwortung der letztgenannten Frage ist auf der Basis unserer Empirie nicht eindeutig zu beantworten, da die Veränderungen entweder jüngeren Datums oder erst in Vorbereitung waren. Sehen wir uns daher die Handlungsfelder betrieblicher Kompetenzentwicklung zunächst auf der Grundlage des „status quo“ an (vgl. Tabelle 6.3).

Tabelle 6.3: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung bei Versicherungen

Feld	Formen	Fall P	Fall Q	Fall R	Fall S
Externe Rekrutierung (+Einarbeitung)	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	0	0	0	0
	systematische Einarbeitung	0	+	0	+
Ausbildung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus	0	0	0	0
Organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	Kursförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung	+	+	+	+
	Neue Lernmedien/„Blended Learning“	0	0	0	0
	Multiplikatorenkonzepte und Vorgesetzten-Coaching	+	+	+	+
	Bedarfsorientierte Regulierung	+	+	+	+
Arbeitsorganisation (lernförderliche Gestaltung)	Integration kreativer/innovativer Arbeitsaufgaben	0	0	+	+
	Abbau hierarchischer Kommunikation	0	0	0	+
	Honorierung von Weiterbildungsengagement	0	+	0	+

Legende: + = spielt eine Rolle, 0 = spielt praktisch keine Rolle

6.4.1. Externe Rekrutierung

In den von uns untersuchten Fällen hat – teilweise gegen den Trend in der Branche – auch in der zweiten Hälfte der 90er Jahre sowie zu Beginn des neuen Jahrhunderts entweder ein teilweise durchaus relevanter Personalaufbau stattgefunden, oder die Be-

schäftigtenzahlen sind stabil geblieben. Einen starken Zuwachs der Beschäftigtenzahl hat es in Fall R gegeben, wo sie sich binnen fünf Jahren – zwischen 1999 und 2003 – von ca. 150 auf knapp 250 deutlich erhöht hat. In den anderen drei Fällen blieben die Beschäftigtenzahl in den letzten fünf Jahren weitgehend stabil; stärkere Beschäftigungszuwächse hat es in den Fällen Q (wo man 1982 noch 29 Schadensachbearbeiter zählte) und S (1980 etwa 100 Angestellte) vor allem in den 80er und frühen 90er Jahren gegeben. Bei Unternehmen R fand der gezielte Beschäftigungsaufbau einerseits im Rahmen der regulären Personalplanung statt, andererseits war es im Jahr 2003 ein offenes Geheimnis innerhalb des Konzern, dass in naher Zukunft zunächst ein Einstellungsstop und dann Personalabbau auf der Agenda des Konzernvorstands steht. Gewissermaßen im Vorgriff auf diese Planungen hat das örtliche Management erst kurz vor unserer Untersuchung fast einhundert Neueinstellungen vorgenommen, die meisten davon in unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen. Begründet wurden diese Neueinstellungen intern auch mit den Problemen, d.h. den Bearbeitungsrückständen, die durch das EDV-Integrationsprojekt aufgelaufen sind. Da der örtliche Arbeitsmarkt nach Angaben der Führungskräfte keine hinreichende Zahl qualifizierter Versicherungskaufleute bereitgestellt hat, hat man in diesem Fall eine Vielzahl von Beschäftigten mit einer anderweitigen kaufmännischen Ausbildung rekrutiert. Das Auswahlverfahren erfolgte in diesem Fall völlig konventionell bzw. „klassisch“ in Form eines Bewerbungsgesprächs und nach Prüfung der vorgelegten Zeugnisse – Assessment-Center oder Auswahlverfahren, in denen etwa über Rollenspiele insbesondere versucht wird, sozialkommunikative Kompetenzen zu prüfen, spielen weder in diesem Fall, noch bei den anderen VU eine Rolle bei der Bewerberauswahl. Nach Ansicht der daran beteiligten Gesprächspartner reicht das „klassische“ Verfahren völlig aus. Die Tatsache, dass bei dieser „Rekrutierungswelle“ auf Versicherungskaufleute weitgehend verzichtet wurde, hat nicht nur mit den Begrenztheiten des lokalen Arbeitsmarktes zu tun, sondern auch mit den Tätigkeiten, für die das Gros der Neueingestellten rekrutiert wurde. Die neu eingestellten Sachbearbeiter wurden nämlich nur zum geringen Teil in die bestehenden „Fachbetreuungsgruppen“ integriert. Zum überwiegenden Teil wurden sie in separaten Gruppen zusammengefasst, in denen sie ausschließlich einfaches Bestandsbearbeitungsgeschäft (ausschließlich in der Lebensversicherungssparte) abwickeln. Auch wenn dies in den Expertengesprächen so explizit nicht um Ausdruck kam: Man hat für diese Einsatzfelder

überhaupt nicht nach Versicherungskaufleuten gesucht, obwohl für die Tätigkeit in der Fachbetreuung nach den vorliegenden Stellenbeschreibungen „eigentlich“ der Abschluss einer einschlägigen Ausbildung Voraussetzung ist. Groß- und Einzelhandels-, Industrie- und Bankkaufleute sind für diese Bereiche eingestellt worden, sofern sie Grundkenntnisse im Umgang mit dem PC und bestimmte kommunikative Mindestanforderungen erfüllten. Auch wenn diese gesonderten Gruppen nicht zu unseren Befragten zählen, zeigt der Blick auf die Qualifikationsstruktur unseres Samples einen – im Vergleich mit den untersuchten Banken (vgl. Kap.5 dieses Berichts) – recht niedrigeren Anteil von Beschäftigte mit einschlägiger Ausbildung (vgl. Tabelle 6.4).

Tabelle 6.4: Qualifikationsstruktur Versicherungsfälle; Angaben in % (N=80)

Schulabschluss	Hauptschulabschluss (oder vergleichbarer Abschluss)	8
	Realschulabschluss (oder vergleichbarer Abschluss)	56
	Fachhochschulabschluss	10
	Abitur	24
	Sonstiges	1
Berufsausbildung	Ohne Berufsausbildung	3
	Mit Berufsausbildung	98
	davon:	
	Nicht einschlägige kaufmännische Ausbildung	11
	Versicherungskaufmann/-frau	60
	Sonstige Ausbildung	15
	Keine Angabe	15
Einschlägige Fortbildung	Versicherungsfachwirt/in	2

Im Fall S liegen die letzten Neueinstellungen schon eine Weile zurück; hier liegt bereits seit einigen Jahren das Augenmerk eher auf Personalabbau, jedenfalls in den „Rumba-Gruppen“ des Individuallebensversicherungsgeschäfts. Demgegenüber hat das Wachstum des Firmenkundengeschäfts (BAV) dort, ebenso wie in den stärker wachsenden Spezialbereichen der Fondslebensversicherungen und der „Riester-Rente“, zu einem leichten Personalaufbau geführt. Seit Einführung der „Rundumsachbearbeitung“ Mitte der 90er Jahre, wurden für zu besetzende Arbeitsplätze in den „Rumba-Guppen“ ausschließlich Versicherungskaufleute rekrutiert, die meisten davon aus dem Pool eigener Auszubildender. Begründet wird dies mit den hohen fachlichen Anforderungen an die

„Rundumsachbearbeitung“. Zwar hat in dem Unternehmen, zu dem unsere Fälle P und Q gehören, in den vergangenen Jahren ein leichter Personalzuwachs auch in den Geschäftsstellen und Schadenaußenstellen stattgefunden. Bei den Geschäftsstellen, so auch in Fall P, fanden Einstellungen jedoch ganz überwiegend im Bereich des Vertriebs statt, insbesondere verfolgt man hier das Ziel, den Vertrieb von Vorsorgeprodukten (Lebens- und Rentenversicherungen) zu verstärken und hat dafür gezielt sog. Vorsorgeberater rekrutiert. Im Vertriebs-Innendienst und in den K-Gruppen stehen angesichts der Auslagerungskonzepte (KSC) die Zeichen dagegen schon seit längerem nicht auf Personalaufbau. Im Fall der Schadenaußenstelle Q hat es insbesondere in den 80er und 90er Jahren einen starken Zuwachs an Personal gegeben. Das dabei auch eine Vielzahl von Beschäftigten mit juristischer Qualifikation (Volljuristen oder „Abbrecher“) dabei gewesen sind, ist vor allem darauf zurückzuführen, dass zur damaligen Zeit keine qualifizierten Versicherungskaufleute am lokalen Arbeitsmarkt verfügbar gewesen sind. Juristische Kenntnisse auf akademischem Niveau waren – so der Leiter – für die Tätigkeit als Schadenregulierer weder in der Vergangenheit erforderlich, noch sind sie dies in Gegenwart und erwartbarer Zukunft. Im Gegenteil, werden die fachlichen Anforderungen insgesamt in Zukunft eher sinken. Stärkeres Augenmerk wird in diesem Fall zukünftig – sofern denn überhaupt wieder neu rekrutiert werde – demgegenüber auf den sozialkommunikativen Fähigkeiten liegen, die die Ausrichtung auf ein „Schadenmanagement“ in höherem Maße nachfragt.

Auch wenn die Einstellung von „Quereinsteigern“ in den Versicherungen in der Vergangenheit stark (und in Fall R auch noch jüngst) verbreitet war, wurde und wird doch überwiegend aus der eigenen Ausbildung rekrutiert (vgl. 6.4.2). Als Vorteile gilt insbesondere der geringere Einarbeitungsaufwand sowohl in fachlicher Hinsicht (einschlägige Tarifkenntnis), wie bezüglich der technisch-organisatorischen Abläufe im betrieb. „Quereinsteiger“ durchlaufen in der Regel eine mehrwöchige Einweisungs- und Einarbeitungsphase, in der ihnen betriebsspezifisches Wissen (Produkt- und Prozesskenntnisse, IT-Anwendungen usw.) vermittelt werden. Dabei setzen die Unternehmen teilweise darauf spezialisierte Trainer ein, ganz überwiegend erfolgt die Einarbeitung aber „vor Ort“ durch die betrieblichen Vorgesetzten oder durch in bestimmten Sachfragen ausgewiesene „Multiplikatoren“.

Was die Nutzung der Möglichkeiten quantitativer (Personal-)Flexibilität anbetrifft, konstatieren die befragten betrieblichen Experten einen insgesamt deutlichen Zuwachs der Teilzeitbeschäftigung. Der Anteil Teilzeitbeschäftigter liegt nach Betriebsangaben bei etwa 20% der Gesamtbeschäftigten, teilweise sind binnen Jahresfrist Zuwächse um 16% feststellbar (Fälle P und Q). Umgekehrt ist der Anteil von Vollzeitarbeitsplätzen deutlich zurückgegangen. Dies hat in erster Linie mit dem im Jahr 2000 geschaffenen „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge“ (TzBfG) zu tun, und ist weniger strategisches „Programm“ der Personalabteilungen. Befristungen spielen demgegenüber nur eine deutlich untergeordnete Rolle.

Man kann für alle untersuchten Fallbetriebe feststellen, dass das Feld der Personalrekrutierung kein Bereich ist, in dem die Betriebe versuchen, ihre Kompetenzbasis zu stärken – im Gegenteil: Die Tendenz geht eher dahin, die beginnende Re-Etablierung vorgängiger Arbeitsteilungsmuster durch die Rekrutierung fachlich geringer qualifizierter Beschäftigter auch qualifikationsstrukturell zu stützen bzw. zu „zementieren“.

6.4.2. Ausbildung

In den untersuchten VU wird „über Bedarf“ ausgebildet, d.h. nicht alle Auszubildenden werden im Anschluss an die Ausbildung übernommen. Angaben zur „Übernahmequote“ liegen uns nur in einem VU (P bzw. Q) vor, wo sie mit 85% angegeben wird. Voraussetzung für den Beginn einer Ausbildung bei den untersuchten VU ist ein Realschul- oder höherer schulischer Abschluss. Im Unterschied zum Bankensektor, hat sich die Rekrutierung von angehenden Auszubildenden in der Versicherungsbranche bereits in der Vergangenheit stärker an Realschulabsolventen orientiert. Daran hat sich nur wenig geändert, und so ist – anders als wiederum bei den Banken – ein Trend hin zu steigenden Abiturientenanteilen nur in geringem Umfang zu beobachten. Gleichzeitig wird auch von den befragten Personalbereichsvertretern moniert, dass es vielen Bewerbern mit Realschulabschluss heute an Kompetenzen insbesondere im schriftlichen und sprachlichen Ausdruck mangele. Rekrutierungsprobleme bestehen gleichwohl nicht,

nicht zuletzt deswegen, weil die Ausbildungsquoten insgesamt rückläufig sind, das quantitative Angebot aber weitgehend gleich geblieben ist. Gesteigerter Wert wird bei der Auswahl auch bei den Versicherungen auf vorhandene sozialkommunikative Fähigkeiten und zunehmend auf eine Neigung zum „Verkäuferischen", d.h. zum Vertrieb, gelegt. In der Ausbildung selbst hat sich dies aber bisher nicht niedergeschlagen, obwohl teilweise – so etwa bei R – bereits in den 90er Jahren aufwändige Initiativen zur Entwicklung eines veränderten Ausbildungskonzepts gestartet wurden, in dessen Rahmen den Auszubildenden insbesondere Vertriebskompetenzen, aber auch „vernetztes Denken" (Personalentwickler R) vermittelt werden sollten. Realisiert wurde diese Neukonzeption allerdings nicht: die Gesprächspartner machen dafür ein „Kurzfristdenken" verantwortlich, welches der Abarbeitung von Stückzahlen und Telefonaten fälschlicherweise Vorrang einräumt. Aber auch in den anderen Fällen verläuft die Ausbildung nach wie vor in konventionellen Bahnen, d.h. die Auszubildenden durchlaufen sukzessive die in den Unternehmen angeboten Versicherungssparten und -abteilungen (einschließlich der Organisations-, DV-, Schadenabteilungen usw.). Hinsichtlich der vermittelten beruflich-fachlichen Inhalte wird die Ausbildung von den Gesprächspartnern für qualitativ gut befunden. Aufgrund der Größe der Unternehmen verfügen diese jeweils über Zentralbereiche (innerhalb der Personalabteilung) die für die Konzeption der Ausbildungsverläufe, für Ausbildungsinhalte und für die Auswahl der Auszubildenden zuständig sind.

6.4.3. Organisierte Weiterbildung / Organisiertes Weiterlernen

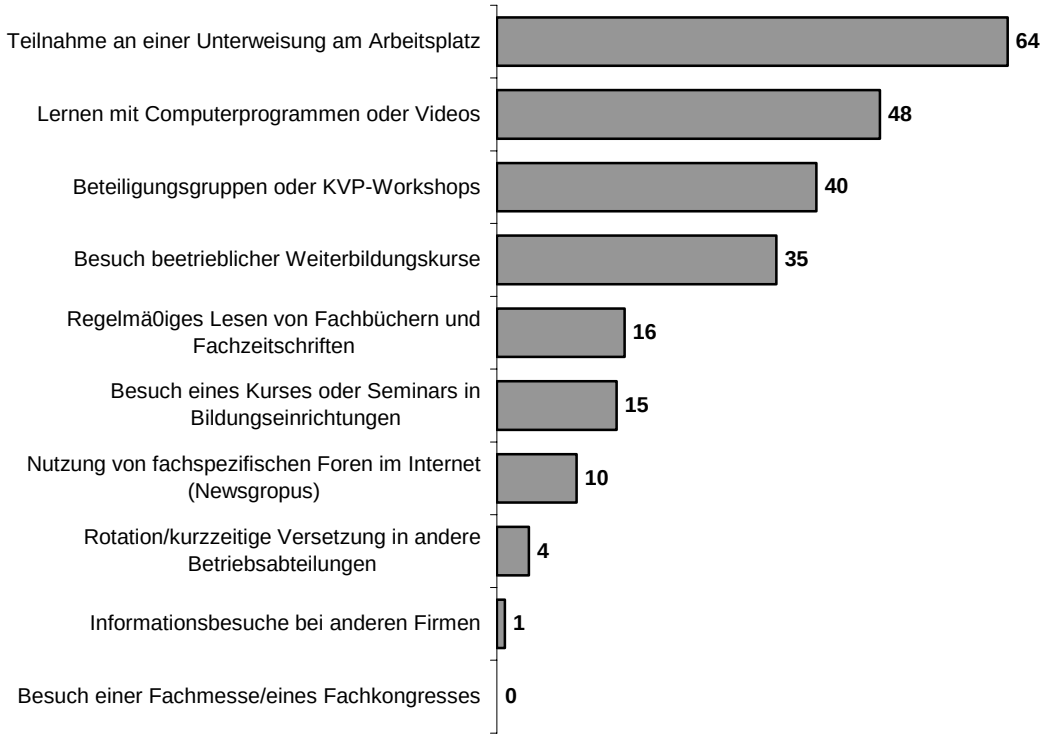
Betrachtet man das dritte Feld, auf dem die Betriebe die Kompetenzen ihrer Belegschaften (gezielt) verändern können, dann zeigen sich – ähnlich der Banken – zwei Teilentwicklungen. Erstens, gewinnen bestimmte Formen des non-formalen, insbesondere aber des eher informellen Lernens an Bedeutung, während stärker formalisierte Lehr-/Lernarrangements an Bedeutung verlieren. Deutlich wird aber auch, dass die VU sich eines komplexen Mixes verschiedener Lernformen bedienen. Zweitens, verändern auch die Versicherungen die Prozesse der Regulation (betrieblichen) Lernens hin zu stärker durch die Beschäftigten selbst gesteuerte Lernprozesse.

a) Formen und Inhalte betrieblicher Weiterbildung

Beschäftigten in den Versicherungen nutzen nach Angabe der Gesprächspartner aus Fachabteilungen und Personalbereichen nahezu das gesamte Ensemble formalisierter, non-formaler und informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung und des individuellen Lernens. Darüber hinaus wurde aus den Gesprächen deutlich, dass – blickt man auf die gewissermaßen „klassischen" formalen und non-formalen Arrangements betrieblichen Lernens für mittlere Fachkräfte – im Verlauf der vergangenen zehn Jahre Kurse und Schulungen an Bedeutung verloren und Unterweisung und Einarbeitung an Bedeutung gewonnen haben. Der Bedeutungsrückgang von Kursen oder Seminaren hat mit dem Interesse der VU zu tun, die Weiterbildungsaufwendungen zu reduzieren. Fachschulungen finden ganz überwiegend in den Hauptverwaltungen der Unternehmen statt und sind insofern immer mit einem Personalausfall in den untersuchten Bereichen und mit direkten und indirekten Kosten verbunden. Darüber hinaus wird bei den VU argumentiert, dass „klassische" Fachschulungen hinsichtlich der Vermittlung fachübergreifender Kompetenzen, die nun sehr viel stärker als früher im Blickpunkt stehen, nur begrenzt Sinn ergeben würden.

Betrachtet man die Angaben der befragten Beschäftigten zu den von ihnen in den zwei Jahren vor unserer Erhebung tatsächlich genutzten Lern- bzw. Weiterbildungsformen, dann bestätigt sich das von den Vorgesetzten gezeichnete Bild nur zum Teil (vgl. Abb. 6.9). Hervorzuheben ist, dass das Lernen mittels Computerprogrammen und Videos bei den Beschäftigten eine recht große Rolle spielt, wobei diesbezüglich in Fall R überdurchschnittlich hohe Nutzungsgrade (78% der Befragten haben damit gelernt) genannt werden. Umgekehrt geben die Schadensachbearbeiter (Fall Q) überdurchschnittliche Teilnahmequoten an betrieblichen Weiterbildungsangeboten an. Dies hat mit der Einführung des geschilderten Projektes „Schadenmanagement" zu tun, in dessen Verlauf den Angestellten in internen Seminaren und Trainings insbesondere kommunikative Fähigkeiten zu vermitteln (vgl. auch unten). Unterweisungen am Arbeitsplatz spielen insbesondere bei der Aneignung von Kenntnissen neuer EDV-Anwendungen eine wesentliche Rolle.

Abbildung 6.9: Nutzung formalisierter, non-formaler und informeller Lernformen durch die Sachbearbeiter, Angaben in % – Beschäftigtenbefragung (N=80)

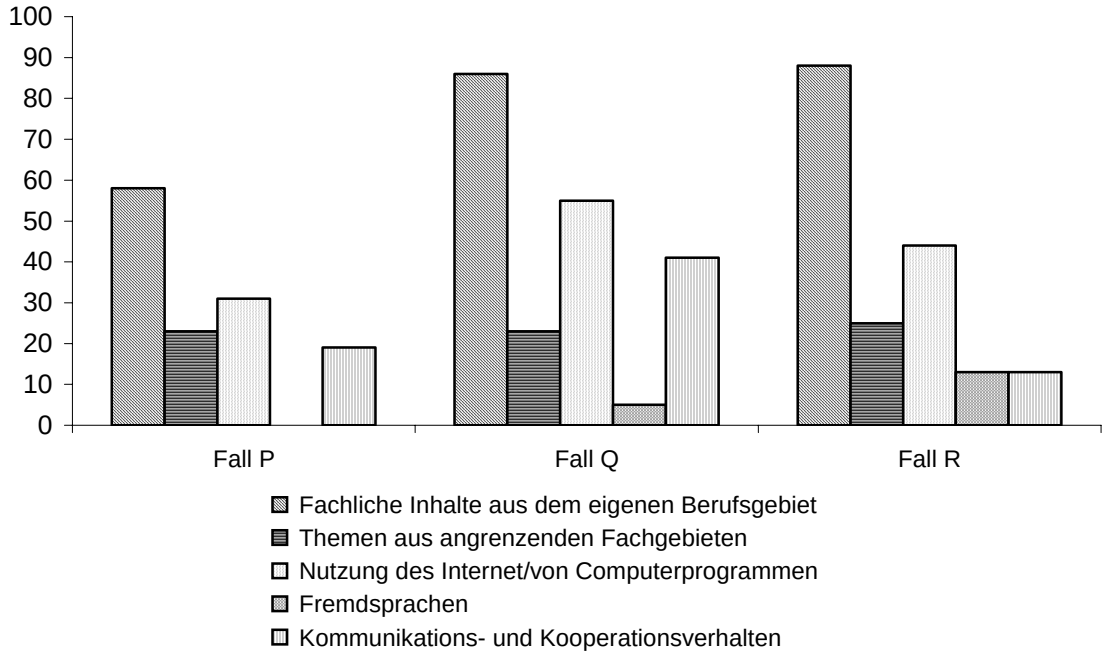


Bei R existiert eine dafür gesonderte Gruppe, die „Technischen Organisatoren", die direkt der Hauptabteilungsleitung unterstellt sind und die für die Anpass-Programmierung der Anwendungen und den technischen „Support" in der Antrags- und Bestandsbearbeitung zuständig sind die Sachbearbeiter in den Gruppen in neuen oder veränderten Anwendungen unterweisen. Auch in den Fällen P und Q sind – in technischen Fragen besonders qualifizierte – Sachbearbeiter tätig, die bei Änderungen in den Anwendungssystemen zunächst in der Hauptverwaltung geschult werden und dann in den Außenstellen die dortigen Kollegen unterweisen.

Nicht nur in ihrer Form, sondern auch hinsichtlich ihrer *Inhalte* verschieben sich die Akzente betrieblich organisierten Lernens, zumindest, wenn man die Vorgesetzten und die Vertreter von Personalabteilungen befragt. Diesen zufolge liegt das inhaltliche Schwergewicht betrieblich organisierten Lernens heute auf der Vermittlung sozialkommunikativer Kompetenzen und insgesamt auf dem Bemühen, den Beschäftigten „verkäuferische" Fähigkeiten zu vermitteln und bei ihnen insgesamt eine „Verhaltensänderung" (Personalentwickler P/Q) zu bewirken. Während die Sachbearbeiter (sowohl der

„K-Gruppen“, wie der „SAS“) in der Vergangenheit etwa auf Anfragen von Versicherungsnehmern nach anderen Produkten oder Dienstleistungen allenfalls reagiert hätten, wird es nun zu ihrer Aufgabe – entweder im zukünftigen „KBC“, wie im Rahmen des “Schadenmanagements“ – aktiv andere oder weitere Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dies schlägt sich zumindest in Fall Q (Schadenaußenstelle) auch in den Antworten der Befragten darauf nieder, mit welchen Inhalten sie sich im Rahmen der von ihnen genutzten Lernarrangements beschäftigt haben (vgl. Abb. 6.10), insofern dort das Thema „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ immerhin bei 40% der Schadensachbearbeiter eine Rolle gespielt hat.

Abbildung 6.10: Inhalte von Weiterbildung und Lernen; Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich (N=80)



Wichtigster Gegenstand des Lernens im Betrieb bleiben mit deutlichem Abstand zu den anderen Themen aber die „fachlichen Inhalte aus dem eigenen Berufsgebiet“; dies zeigt auch der Befund, dass 46% der Befragten erklären, solcherlei Inhalte hätten sie „am stärksten“ beschäftigt (nicht abgebildet). Auch was die weiteren Lerninteressen der Befragten angeht liegt ein Hauptaugenmerk derer, die weitere Lerninteressen bzw. Lernwünsche artikulieren (65% der Angestellten), mit 50% der Nennungen auf fachlichen Inhalten uns dem eigenen Berufsgebiet. An erster Stelle rangieren – mit 53% der Nen-

nungen – jedoch auf die Nutzung des Internets/von Computerprogrammen ausgerichtete Interessen, während das Thema „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ nur von 23% der Befragten als für sie zukünftig interessantes Thema genannt wird (nicht abgebildet). All dies muss nicht unbedingt mit den Aussagen der betrieblichen Experten im Widerspruch stehen, die erklärtermaßen den Schwerpunkt eher bei den kommunikations- oder verhaltensbezogenen Inhalten sehen. Gleichwohl deutet sich hier ein gewisses „mismatch“ an, zwischen dem, was aus betrieblicher Perspektive „eigentlich“ im Schwerpunkt zu vermitteln sei (sozialkommunikative Kompetenzen) und dem, was die Befragten „tatsächlich“ im Schwerpunkt lernen und vor allem auch lernen wollen (beruflich-fachliche und technische Inhalte). Dafür spricht, dass immerhin 53% der Sachbearbeiter der Auffassung sind, für sie gäbe es im Betrieb „keine passenden Weiterbildungsangebote“. Andererseits zeigt sich in den Versicherungen eine Tendenz, die schon in den untersuchten Bankenfällen zu beobachten ist: Gezielt wird in den VU die Trennung zwischen einerseits solchen Seminaren oder Kursen, die auf die Vermittlung allein fachlicher Inhalte, bzw. deklarativen Wissens, gerichtet sind und andererseits solcher, die allein den „Verhaltensbereich“ zum Gegenstand haben, aufgehoben. Dies wird von den befragten Personalbereichsvertretern damit begründet, dass, erstens, die Akzeptanz „reiner“ Kommunikations- oder Verhaltentrainings innerhalb der Belegschaften (sowohl seitens der Fach- wie der Führungskräfte) recht schwach ausgeprägt war, und es, zweitens, erforderlich erschien, den Prozess der Vermittlung bzw. Aneignung fachlichen Wissens an die soziale und kommunikative Praxis in den Betrieben anzudocken. Oftmals über Computer- oder Selbstlernprogramme bereitgestellte fachliche Inhalte werden im Rahmen von Kursen und Trainings in simulierten Arbeitssituationen angewandt.

Zusammenfassend lässt sich in den untersuchten VU die Tendenz erkennen, sowohl die bisherigen Formen, in denen sich die Beschäftigten in den Betrieben Neues angeeignet haben, wie die dabei vermittelten Inhalte in Richtung eines stärker prozessorientierten Lernens zu verändern, bei dem vertriebsbezogene und sozialkommunikative Inhalte im Zentrum stehen. Zumindest das VU, zu dem die Fälle P und Q gehören, versteht dies als eine strategische Neuausrichtung auch der Rolle betrieblicher Personalarbeit. Hier wird heute stärker auf Prozessbegleitung (exemplifiziert am Projekt „Schadenmanagement“; Fall Q) und damit verzahnte Trainings gesetzt. In die betriebliche Weiterbildung gehen

damit stärker am „Projekt“ orientierte Denkweisen ein, d.h. eine auf konkrete Veränderungsprozesse bzw. -projekte orientierte Weiterbildungsplanung und -steuerung, die weniger an langfristigen, stabilen Angeboten und „Maßnahmen“ orientiert ist, als in der Vergangenheit.

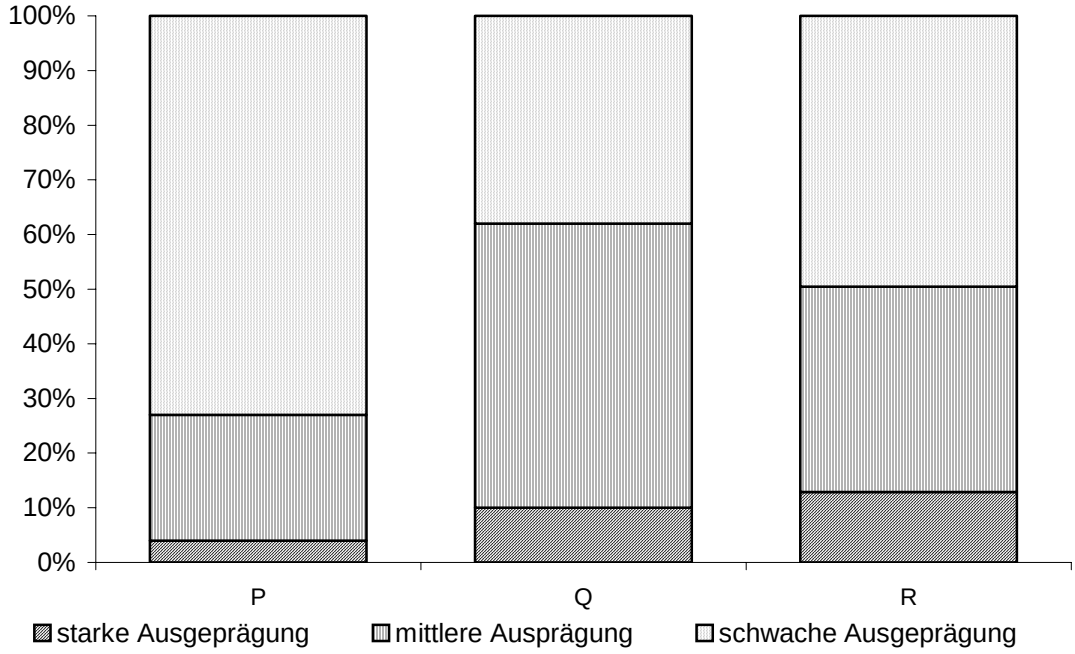
b) Regulierung betrieblicher Weiterbildung

Von einer leichten Mehrheit der Befragten (52%) wird moniert, dass sie hinsichtlich der Aneignung neuen Wissens und neuer Kompetenzen von „ihren“ Unternehmen zu wenig unterstützt werden. Dies hat nach unseren Befunden unter anderem auch mit dem veränderten Modus der Regulierung betrieblicher Weiterbildung zu tun. Auch bei den Versicherungen hat das Prinzip der „Bedarfsorientierung“ das „Gießkannen-Prinzip“ bei der Allokation der finanziellen und zeitlichen Ressourcen für betriebliche Weiterbildung weitgehend ersetzt. Zwar existieren nach wie vor umfangreiche Angebote betrieblicher Weiterbildung, die grundsätzlich alle untersuchten Fachkräftegruppen gleichermaßen nutzen können. Dies gilt insbesondere für „Grundkurse“ oder „Basismodule“, die für neu eingestellte Beschäftigte obligatorisch sind (die Länge und Intensität hängt von der Vorqualifikation ab). Grundsätzlich obligatorisch und „top-down“ gesteuert sind auch Anpassungsqualifizierungen, etwa bei technischen Neuerungen (Anwendungssysteme). Doch wird bei den VU (wie bei den Banken) heute sehr viel genauer als in der Vergangenheit geprüft, ob und inwieweit eine über die Vermittlung solcherlei Basisqualifikationen hinausgehende Qualifizierung aus Sicht des Betriebs für die interessierten Beschäftigten Sinn ergibt. Damit einher geht eine stärkere Verlagerung der Verantwortung, sich als Mitarbeiter selbst um die eigene Qualifizierung (jenseits von „Basiskursen“) zu kümmern. Dies bringen nicht nur die Vorgesetzten und Personalbereichsvertreter zum Ausdruck, dies zeigt sich auch in den Befragungsergebnissen: Mehrheitlich (61%) sind die Befragten der Auffassung, „in erster Linie“ sie selbst müssten sich um ihre Qualifizierung kümmern und auf eigenen Weiterbildungsbedarf hinweisen (64%). Die Verlagerung der „Initialverantwortung“ für berufliche Qualifizierung geht dabei aber (noch) nicht mit einer „Privatisierung“ von Weiterbildungskosten und -zeiten einher. Dennoch konstatiert immerhin mehr als ein Viertel der Befragten (28%), dass der Betrieb von ihnen erwartet, dass sie sich in der Freizeit weiterbilden.

6.4.4. Lernförderliche Gestaltung des Arbeitsverhältnisses

Die Arbeit in den untersuchten Antrags- und Bestandsverwaltungen sowie in der Schadenaußenstelle erweist sich nach unseren Befunden insgesamt als recht stark routinisiert und standardisiert. Eine gewisse Ausnahme in dieser Hinsicht stellt zum gegenwärtigen Zeitpunkt (noch) der Fall S dar, in dem durch die vergleichsweise umfassende Integration zuvor arbeitsteilig organisierter Teilprozesse, der Routinisierungsgrad der Sachbearbeitungstätigkeit geringer ausfällt. Aus den erwähnten Gründen, liegen uns zu diesem Fallbetrieb keine quantitativen Befragungsdaten vor. Die folgenden Ausführungen müssen sich daher auf die Fälle P, Q und R beschränken.

Abbildung 6.11: Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses nach Fallbetrieben; Gesamtindex; Angaben in % (N=79)

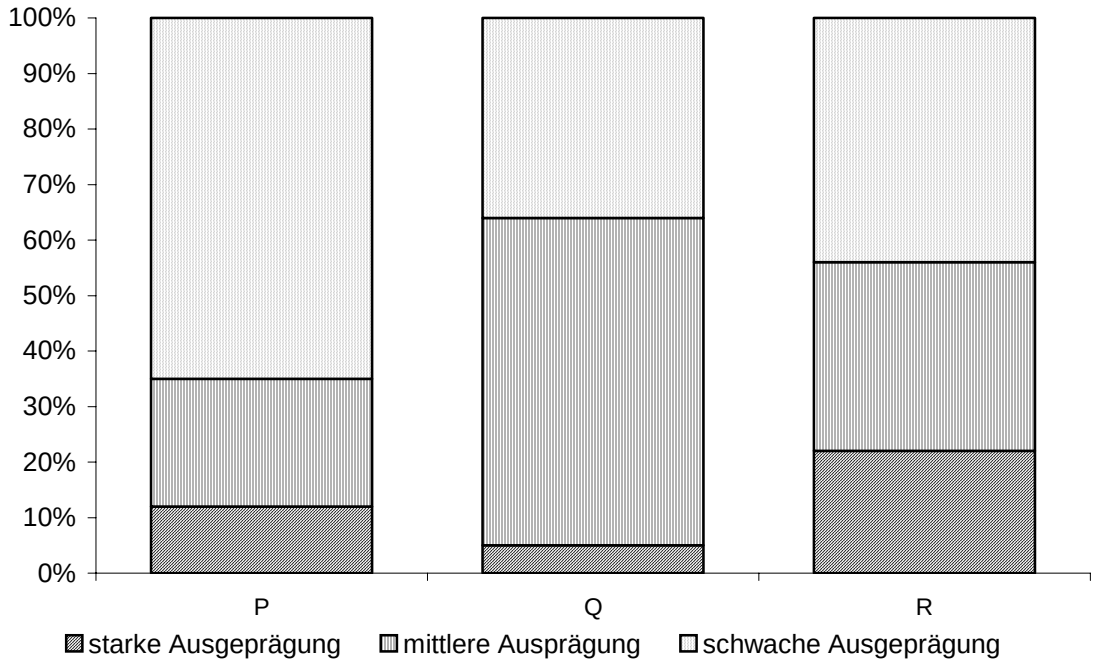


Betrachtet man diese drei Fälle, dann fällt hinsichtlich der (Anregungs-)Bedingungen, die die dortigen Tätigkeiten und Arbeitsprozesse für Lernen und Kompetenzentwicklung bereithalten bzw. -stellen, das geringe Niveau der Lernförderlichkeit auf (vgl. Abb. 6.11). Als besonders restriktiv erweist sich diesbezüglich die in der Geschäftsstelle P. Dies ist nur zum Teil auf das vergleichsweise geringere Niveau der Funktionsintegration (planerische, dispositive und auf Innovation gerichtete Aufgaben), der Ent-

scheidungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess sowie insgesamt des Abwechslungsreichtums der Tätigkeit zurückzuführen. Zwar zeigt unserer Teilindex „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung“, der diese Dimensionen erfasst, Unterschiede auf (nicht abgebildet), doch liegen die maßgeblichen Einflussfaktoren auf anderen Teildimensionen.

In besonderer Weise bestimmen die Möglichkeiten der Beschäftigten, sich an betrieblichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen und die Frage ob und inwieweit sie über sie betreffende Veränderungen im betrieb informiert werden, eine ganz wesentliche Bedeutung für die Bewertung der Lernförderlichkeit der Arbeit. Unser Teilindex „Partizipation“ (Abb. 6.12) weist diesbezüglich auf auffällige Defizite in allen Fallbetrieben hin.

Abbildung 6.12: Teilindex „Partizipationschancen in der Arbeit“; Angaben in % (N=79)

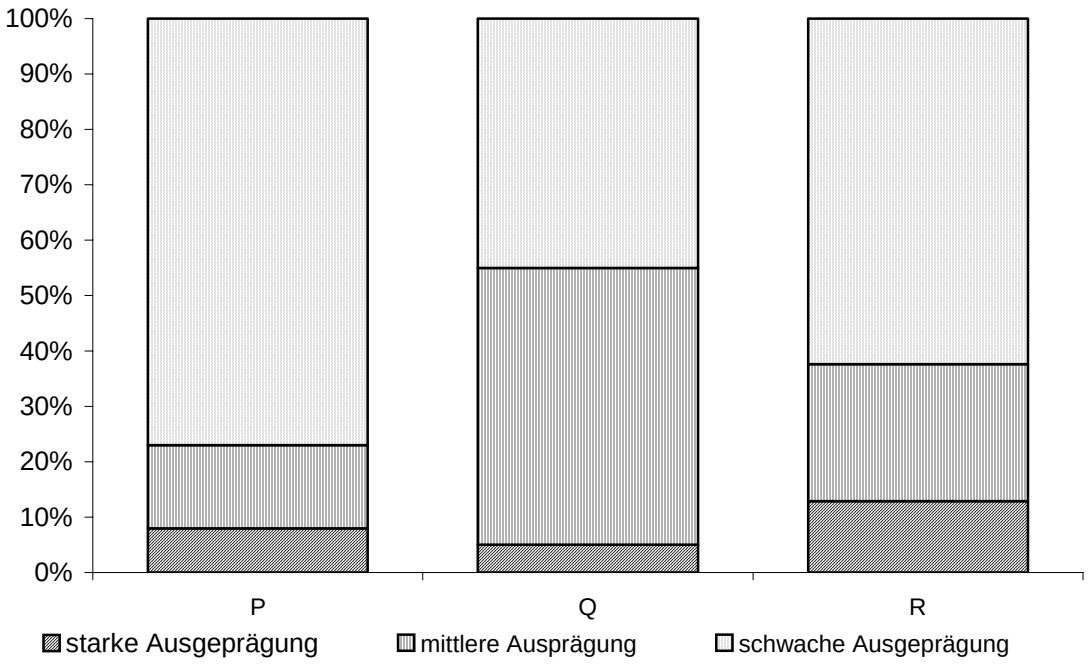


In kaum einer anderen Branche unseres gesamten Untersuchungssamples werden die Beschäftigten so unzureichend in betriebliche Veränderungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden bzw. informiert, wie in den Versicherungen (vgl. auch Abschnitt III.). Die Abbildung zeigt aber auch, dass diese Frage nicht eine des Unternehmens im Ganzen oder einer je spezifischen „Unternehmenskultur“ ist (oder zu sein scheint), son-

dern wesentlich mit den konkreten Erfahrungen im betrieblichen Alltag zu tun hat. Aus den Expertengesprächen in den zum selben VU gehörenden Fällen P und Q wissen wir, dass die dort stattfindenden Veränderungsprozesse in deutlich unterschiedlicher Weise innerbetrieblich „kommuniziert" wurden. Die im Rahmen des „Schadenmanagement-Projektes" erstmals in dieser Form stattgefundene Prozessbegleitung hat dort offensichtlich zu einer subjektiv deutlich stärkerer wahrgenommenen Beteiligung der Betroffenen beigetragen, als im Fall der Geschäftsstellenmitarbeiter (Fall P).

Alle von uns befragten Beschäftigte arbeiten in Gruppenkonstellationen, wobei die Gruppengröße zwischen 8 und 12 Personen liegt. Teilweise haben diese Gruppen eigene Räume (P, S), teilweise arbeiten sie in von Trennwänden geteilten Großraumbüros (R). In allen Fällen sind nach unseren Recherchen vor Ort gute räumliche Bedingungen dafür gegeben, Sachfragen ggf. gemeinsam zu diskutieren und etwaige Probleme unmittelbar und gemeinsam zu lösen. Dennoch weist der Teilindex zur „Sozialen Einbindung" für die untersuchten Fälle insgesamt sehr niedrige Werte aus, wobei wiederum Fall P – jedenfalls in der Negativausprägung – heraussticht (vgl. Abb. 6.13).

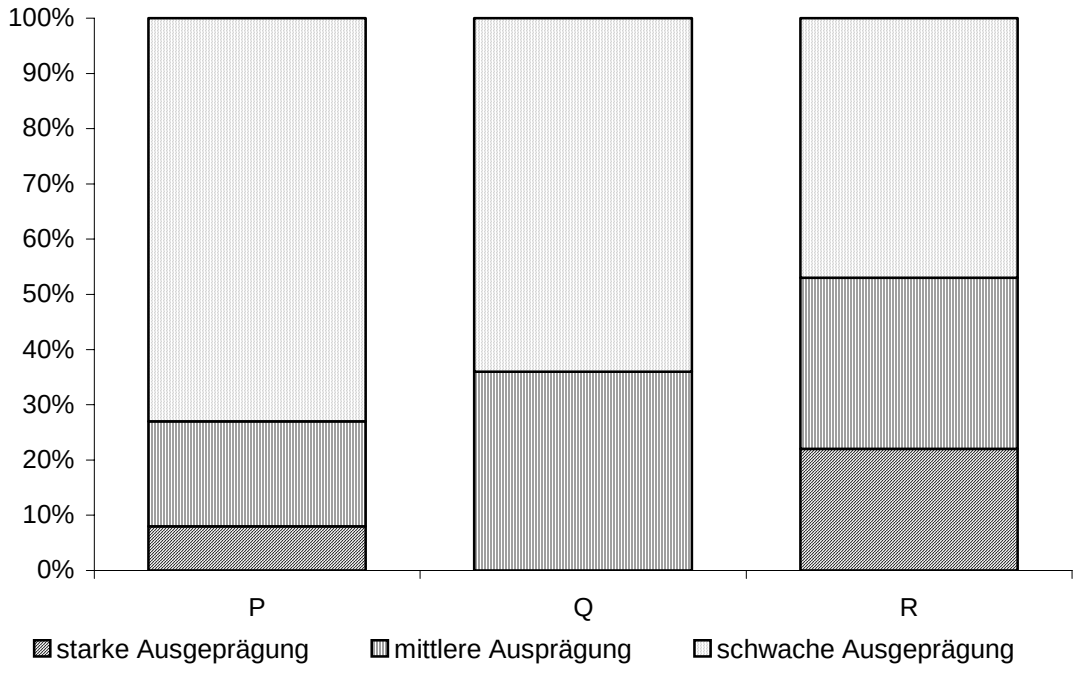
Abbildung 6.13: Teilindex „Soziale Einbindung"; Angaben in % (N=79)



Die Tätigkeit von Antrags- und Bestandssachbearbeitern in den untersuchten Assekuranzen erweist sich nach unseren Daten als nach wie vor stark durch Einzelarbeit geprägt, die Abarbeitung der Vorgänge erfordert offenbar weder eine enge Kooperation noch Kommunikation in der Arbeit und schon gar nicht über Abteilungsgrenzen hinweg. Ein wenig anders sieht es diesbezüglich für die Schadensachbearbeiter aus; dies könnte damit zusammenhängen, dass man dort bei der Schadenfallbearbeitung doch häufiger mit anderen Sachbearbeitern kommuniziert und kooperiert.

Schließlich erweisen sich auch die Potentiale, die die Arbeit der Sachbearbeiter in den Antrags- und Bestandssachbearbeitungsbüros hinsichtlich der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bieten, als insgesamt schwach ausgeprägt (vgl. Abb. 6.14).

Abbildung 6.14: Teilindex „Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten"; Angaben in % (N=80)



Nach der bisherigen Darstellung der technisch-organisatorischen Restrukturierungsprozesse kann dieses Ergebnis wenig überraschen: Für das Gros der Sachbearbeiter sind die Aussichten, sind beruflich-fachlich weiter zu entwickeln durch bereits stattgefundenen oder geplanten Reorganisations- und Technisierungsprozesse eher trüb geworden. Dies gilt vor allem für Fall P, bei dem die gänzliche Auslagerung der K-Gruppen nur noch

eine Frage der Zeit ist. Hinzu kommt, dass auch in den Assekuranzen in den letzten Jahren Hierarchieebenen ausgedünnt wurden und damit auch den Möglichkeiten, innerbetrieblich „Karriere“ zu machen, neue Grenzen gesetzt sind. Dass sich die Bedingungen in Fall R ein wenig besser – oder: weniger schlecht – darstellen, dürfte damit zusammenhängen, dass dort etliche Sachbearbeiter die Möglichkeit hatten, im Rahmen des EDV-Integrationsprojektes an einer Reihe von Projekten teilzunehmen, was ihnen zumindest in inhaltlicher Hinsicht neue Perspektiven eröffnet hat.

Insgesamt werfen unsere Befragungsergebnisse ein eher düsteres Licht auf die Bedingungen der Arbeit in den Antrags- und Bestandsverwaltungen und im „Schadenmanagement“ für die (weitere) Entwicklung der Kompetenzen der dort Beschäftigten. Im positiven Sinne „lernförderlich“ sind sie nicht, im Gegenteil: Die bereits stattgefundenen betrieblichen Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen, die allesamt auf eine höhere Arbeitsteiligkeit, Standardisierung und Routinisierung der Arbeitsprozesse hinauslaufen, bieten kaum Möglichkeiten zur Kompetenzentfaltung der Versicherungsangestellten. Setzt sich dieser Trend fort, so dürfte für die Zukunft nicht Kompetenz-Entwicklung, sondern eher Kompetenz-„Vernichtung“ zu befürchten sein.

Es ist vor diesem Hintergrund wenig überraschend, dass insgesamt 42% der befragten Sachbearbeiter der Meinung sind, ihre Arbeit entspräche *nicht* ihren Vorstellungen von einem „guten Job“.

6.5. Resümee

Die von uns im Rahmen dieser Studie untersuchten Versicherungen befanden sich allesamt in einem Prozess des starken technischen und organisatorischen Wandels. Auf der Ebene der Betriebs- und Arbeitsorganisation wurden und werden die bestehenden Muster interner Arbeitsteilung nachhaltig verändert. Die stattgefundenen oder anstehenden Zentralisierungs- und Segmentierungsprozesse werden in hohem Maße durch neue (informations-)technologische Anwendungen überhaupt erst ermöglicht. In allen vier Fällen stellt die Image-Bearbeitung eine wesentliche technologische Grundlage für die

Rationalisierung von Teilprozessen der Antrags- und Bestandsbearbeitung sowie für die Wiedereinführung funktionaler Arbeitsteilungsmuster dar. Erstens, entstehen Rationalisierungseffekte dadurch, dass Poststücke nunmehr zentral gesammelt, gescannt (digitalisiert) und nahezu ohne Zeitverlust an die zuständigen Organisationseinheiten versandt werden. Dies führt in den untersuchten Fällen zu einer deutlichen Beschleunigung der Abläufe und zum Abbau von Personal in den bisher dezentral angesiedelten Poststellen. Mittels der digitalen Kennzeichnung von Bearbeitungsvorgängen im Vorfeld ihrer Weiterleitung an die Fachabteilungen bzw. Sachbearbeitungsgruppen wird, zweitens, ein erhöhtes Maß an Transparenz über Bearbeitungsarten und -volumina und damit eine genauere Kontrolle und Steuerung von Aufgaben durch den Betrieb erreicht. Zwar ist dies auch auf der Basis „papierner" Medien möglich, doch erst durch die Digitalisierung gelingt eine räumliche Entkoppelung von Vorgangseingang und -bearbeitung ohne größeren Zeitverlust. Die Schaffung von völlig oder teilweise organisatorisch zentralisierten „Kundenservice-Centern" für die Bearbeitung einfachster Routinevorgänge bei gleichzeitiger Gewährleistung verkürzter Bearbeitungszeiten („Kundenorientierung") ist zeitökonomisch erst durch die Imagebearbeitung möglich. Deutlich stärker als im Falle der untersuchten Banken, wird die gegenwärtige Restrukturierungsdynamik in den Versicherungen durch den Einsatz neuer IuK-Technologien bestimmt.

In den untersuchten Assekuranzen dominiert daher eine stark auf technologische und organisatorische Rationalisierung gerichtete Perspektive der Bewältigung der von den Unternehmensleitungen als unbefriedigend wahrgenommenen Ertragslage. Kompetenz- oder Personalentwicklung spielt als strategisches Moment dabei keine Rolle. Gesetzt wird in den VU auf eine Reduzierung von Komplexität in den Geschäftsprozessen durch weitere Technisierung und durch Standardisierung und Routinisierung sowie auf die „Lösung" ihrer Leistungsdefizite durch eine Verstärkung interner Arbeitsteilung. Dies wird für jene, die in besonders wenig anspruchsvollen Einsatzbereichen tätig sind, zu einem sukzessiven „downgrading" ihrer beruflich-fachlichen Kompetenzen führen. Dass die erweiterten Anforderungen an sozialkommunikative („verkäuferische") und informationstechnologische Fähigkeiten diese Tendenz zur fachlichen „Entleerung" konterkarieren können, dürfte eher zu bezweifeln sein.

„Kompetenzentwicklung“ – im Sinne einer Verbreiterung oder Vertiefung der betrieblichen Kompetenzbasis – spielt in den von den Unternehmen verfolgten Maßnahmen zur Bewältigung der Wettbewerbsanforderungen keine Rolle. Auf der Agenda der Unternehmen steht vielmehr eine auf technisch-organisatorische Rationalisierung gerichtete Orientierung. Dieser korrespondieren die Formen und Inhalte organisierter betrieblicher Weiterbildung ebenso, wie die durch die Restrukturierungsprojekte gesetzten Bedingungen für eine „lernförderliche“ Arbeit. Um die aktuellen Produktivitäts- oder „Stückzahlprobleme“ in den Bestandverwaltungen in den Griff zu bekommen, mag kurzfristig betrieblich funktional erscheinen, der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Belegschaften einen geringen Stellenwert einzuräumen und tendenziell die betriebliche Kompetenzbasis auszudünnen. Dass Kompetenzerwerb und Weiterbildung in den Assekuranzen eher ein Schattendasein führen, zeigen die Befragungsergebnisse: Nur ein Fünftel (22%) der Befragten ist der Auffassung, dass Lernen und Weiterbildung im Betrieb insgesamt eine wichtige Rolle spielt. In einer Situation, in der sowohl die unteren betrieblichen Vorgesetzten, wie auch die Mitarbeiter vorrangig daran gemessen werden, „dass die Arbeit gemacht wird“, wie uns dies in den Betriebsfällen unisono erklärt wurde, sind die Spielräume für Kompetenzentwicklung eng. Ob unter solchen Bedingungen aber mittel- und langfristig das erreicht werden kann, was sich die Assekuranzen selbst auf die Fahnen schreiben, nämlich „kundenorientiert“ zu agieren, dürfte indes fraglich sein – es sei denn, man reduziert „Kundenorientierung“ tatsächlich auf die Verkürzung von Bearbeitungszeiten.

III.7. Unternehmensberatung

7.1. Markt- und Beschäftigungsentwicklung der Unternehmensberatung i.e.S.

Beim Dienstleistungsfeld der „Unternehmensberatung“ handelt es sich um ein schwer einzugrenzendes und wenig trennscharfes Branchensegment (vgl. Faust 1998; Sperling/ Ittermann 1998; Rudolph/Okech 2004). Während die Abgrenzung des Dienstleistungsfelds der „unternehmensbezogenen Beratung“ von jenem der „personenbezogenen Beratung“ (z.B. psychische und soziale Beratung, Verbraucherberatung) noch vergleichsweise leicht fällt, gilt dies innerhalb des Feldes der „unternehmensbezogenen Beratung“ nicht. Zu diesem Feld zählt neben der Unternehmensberatung im engeren Sinne, um die es an dieser Stelle gehen wird, auch die Steuerberatung, die Wirtschaftsberatung bzw. -prüfung, die Rechtsberatung, die technische Beratung und Planung u.a.m. Im Gegensatz zu den hochgradig institutionalisierten, regulierten und professionalisierten Tätigkeitsfeldern und Berufen der Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung existiert kein eindeutig abgegrenztes Tätigkeitsfeld des „Unternehmensberaters“ und auch der Begriff ist nicht gesetzlich geschützt.[1]

In diesem Berichtsteil geht es um *Unternehmensberatung im engeren Sinne,* bzw. – um einen international gebräuchlichen Terminus aufzugreifen – um Management Consulting bzw. *Managementberatung*. Diese Begriffswahl hat den Vorzug, den Kreis möglicher Adressaten (von Beratung) nicht bereits per definitionem auf „Unternehmen“ einzuschränken, wir benutzen im Weiteren jedoch beide Begriffe synonym. Es existiert eine Vielzahl von Definitionen und Definitionsversuchen von Management- bzw. Unternehmensberatung, ohne dass bisher eine allgemein akzeptierte gefunden worden wäre (Faust 2005). Eine weit verbreitete Definition lautet: „Management consulting is an independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving management and business problems, identifying and seizing new opportunities, enhancing learning and imple-

1 Vgl. zur Entstehung der „Consulting-Industry“ u.a. Clark/Fincham 2002, Kipping/Engwall 2002, Faust 1998, 2005; zur Frage der „Beruflichkeit“ und Professionalisierung: Rudolph/Okech 2004, Groß 2003.

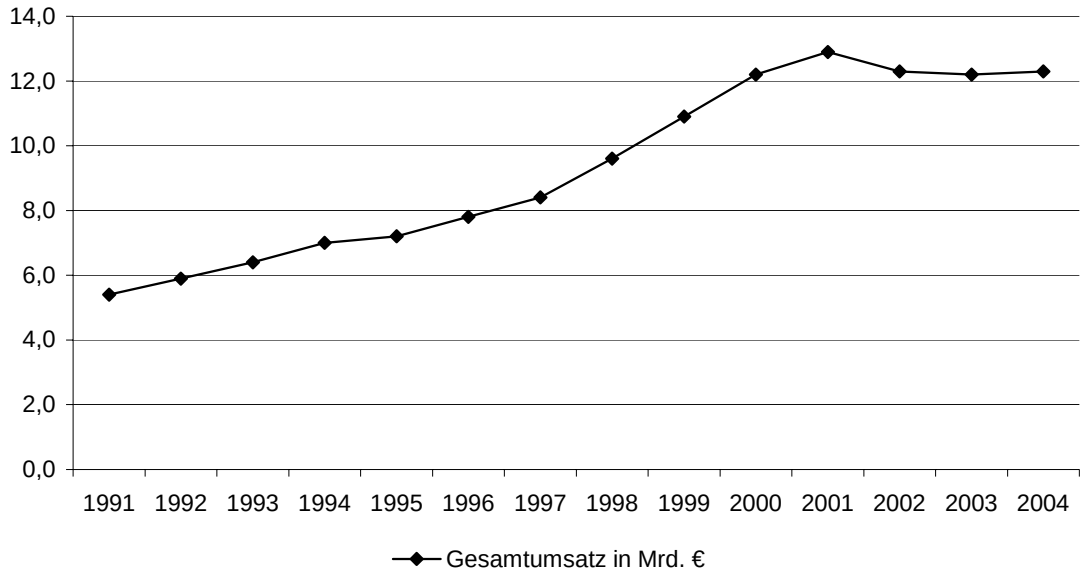
menting change.“ (Kubr 1996: 8) Unternehmens- oder Managementberatung differenziert sich wiederum in vier *Beratungsfelder* aus: Strategieberatung, Organisationsberatung, IT-Beratung und -Services sowie die Human-Resources-Beratung (HR):

- *Strategieberatung* stellt „die mittel- bis langfristigen Entwicklungen von Organisationen in den Mittelpunkt der Projekte“;
- *Organisationsberatun*g umfasst „Projekte mit dem Ziel der Kosteneinsparung und Rationalisierung“;
- *HR-Beratung* umfasst „sämtliche Beratungsleistungen rund um das Personal der Unternehmen“, wozu auch die „auf die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften spezialisierten Personalberater“ gezählt werden;
- unter dem Beratungsfeld *IT-Beratung und -Services* werden „Beratungsprojekte zusammengefasst, die sich mit den IT-Infrastrukturen in Organisationen befassen“ (BDU 2002: 10).

Der Markt für Unternehmensberatung ist in den 90er Jahren, vor allem in der zweiten Hälfte des Jahrzehnts, einer der am stärksten wachsenden Dienstleistungsmärkte in Deutschland gewesen: Zwischen 1991 und 1996 stiegen die Umsätze im Schnitt um 7,6% pro Jahr, zwischen 1996 und 2001 um 10,5% jährlich (Abb. 7.1). Die zweistelligen Zuwächse in der zweiten Hälfte der Dekade sind vor allem vom Auf- und Ausbau der Telekommunikation in der EU und den osteuropäischen Staaten sowie von den Jahr-2000-Anpassungen und der Einführung des Euro als Gemeinschaftswährung für den europäischen Wirtschaftsraum getragen. Hinzu kam der New-Economy-Boom, der bei vielen Unternehmen umfangreiche Investitionstätigkeiten zur Folge hatte. Allerdings schwächt sich die Steigerungsrate zum Anfang des neuen Jahrtausends nicht unwesentlich ab, und wird im Jahr 2002 negativ. Während im Jahr 2000 das Umsatzwachstum noch bei knapp 12% lag, beträgt dieses im Jahr 2001 „nur“ noch 5,5%. Für das Jahr 2002 konstatiert die Branche sogar erstmals seit den 70er Jahren einen Umsatzrückgang um 4,5% auf 12,3 Mrd. € (etwa auf das Niveau des Jahres 2000). Verantwortlich für diese negative Entwicklung ist dem „Bundesverband Deutscher Unternehmensberater“ (BDU) zufolge das „investitionsfeindliche Klima“ des Jahres 2002 im allgemeinen, was auf der Nachfrageseite ein Auftragsvergabeverhalten befördert habe, das

weniger „innovative“ und längerfristige Beratungsprojekte nachfragt, sondern kurzfristige Beratungen zu Prozessoptimierung und Kostenreduktion, die einen möglichst schnellen quantifizierbaren Erfolg bringen sollen.

Abbildung 7.1: Umsatzentwicklung bei Unternehmensberatungen in Deutschland; 1991 bis 2004; in Mrd. €



Quelle: BDU „Facts & Figures zum Beratermarkt“, verschiedene Jahrgänge.

Diese Verschiebung im Markt lässt sich an der Umsatzentwicklung der vergangenen fünf Jahre ablesen: Das am stärksten wachsende Beratungssegment ist jenes der Organisations- oder auch Prozessberatung, das bereits 2001 um knapp 18% gegenüber 2000 gewachsen war und in 2002 um weitere 35,7% zugelegt hat. Damit hat dieses Beratungsfeld die Strategieberatung und auch die IT-Beratung als umsatzstärkstes Feld überflügelt. Letztere hat in den vergangenen Jahren am deutlichsten Marktanteile verloren. Insbesondere Beratungsunternehmen, die sich „auf die Beratung der jungen Internetunternehmen spezialisiert oder ausschließlich IT-Beratung angeboten haben, (kämpfen) um ihr wirtschaftliches Überleben“ (BDU 2002: 8). Eine Verschiebung hat sich auch zugunsten der großen und sehr großen Unternehmensberatungsfirmen ergeben. Die Anbieterstruktur in diesem Markt ist hinsichtlich der Betriebsgröße außerordentlich heterogen. Der BDU gliedert die Unternehmensberatungen in drei Umsatzklassen: (1) die „Top 40“ mit über 20 Mio. € Jahresumsatz (Inland), (2) die mittelgroßen Unternehmen mit Jahresumsätzen zwischen 0,5 und 20 Mio. € und (3) die kleinen Beratungsunter-

nehmen, die weniger als 0,5 Mio. € Umsatz pro Jahr erzielen. Auf die *„Top 40"* entfallen im Jahr 2004 knapp 50% des Branchenumsatzes, während ihr Anteil an der Zahl der Unternehmen lediglich 0,3% ausmacht. Innerhalb der „Top 40" dominieren wiederum elf große Beratungsfirmen, auf die ein Marktanteil von knapp 30% entfällt (vgl. Tab. 7.1).

Tabelle 7.1: „Top-11" der Unternehmensberatungen in Deutschland[2]

Firma	Inlands-umsatz* 2004	Gesamt-umsatz** 2002	Marktanteil 2000	Mitarbeiter 2004	Mitarbeiter 2002	Mitarbeiter 2000
Mc Kinsey	540	580	7,6	1.750	1.812	1.660
Roland Berger	318	316	4,2	1.630	1.685	1.510
Boston Consulting Group	246	258	3,5	1.050	1.100	1.000
Deloitte	198	215	-	646	683	-
Booz Allen Hamilton	190	160	2,0	430	384	340
Mercer	167	125	1,5	520	450	240
A.T. Kearney	153	209	3,3	440	543	615
Mummert Consulting	143	-	-	1.097	-	-
Bain & Comp.	130	110	1,6	310	260	250
Droege & Comp.	80,3	128	1,5	285	345	270
Arthur D. Little	72,1	85	1,6	280	280	335

* Für das Jahr 2004 liegen lediglich Inlandsumsatzzahlen vor.
** Für das Jahr 2002 liegen lediglich Gesamtumsatzzahlen vor.
Quellen: Umsatz- und Mitarbeiterzahlen 2004: Lünendonk-Liste; 2002: Lünendonk/Institute of Management and Consulting Sciences, zit. aus manager-magazin vom 23.4.2004; Marktanteile und Mitarbeiter 2000: Die Zeit vom 4.4.2002, S. 22.

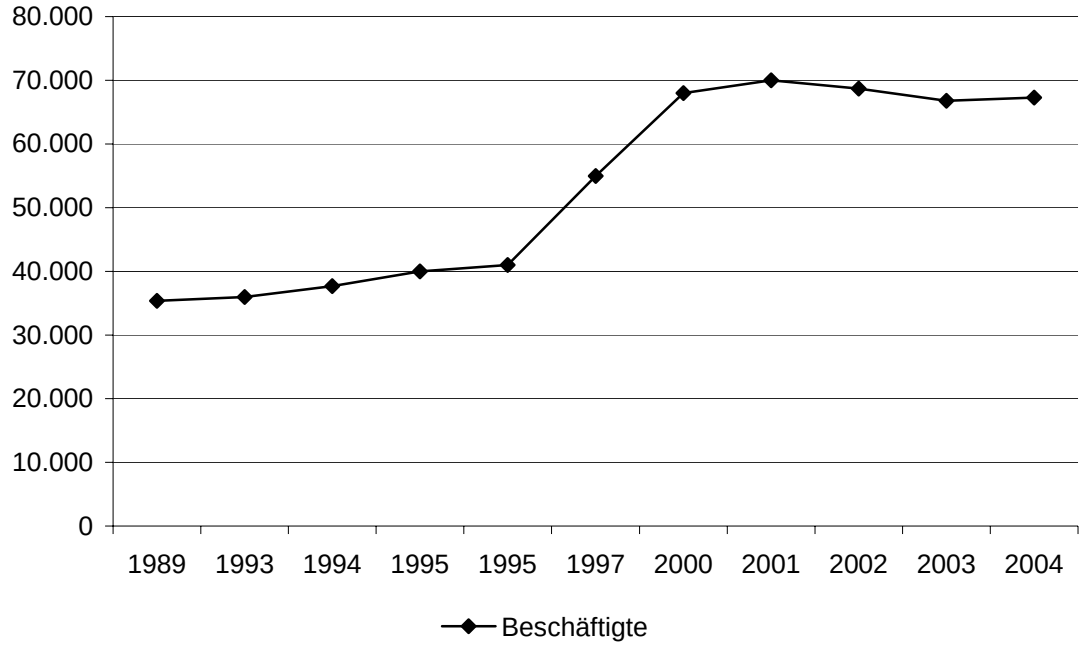
Der Marktanteil *mittelgroßer* Unternehmensberatungen ist im Verlauf der letzten fünf Jahre weitgehend stabil geblieben (zwischen 34% und 35%), ebenso wie ihr Anteil an den Gesamtunternehmen (etwa 30% bis 31%). Der Marktanteil der *kleinen* Beratungsfirmen, die insgesamt knapp 70% aller deutschen Beratungsfirmen ausmachen, fällt

2 Bei den Unternehmen angelsächsischer Herkunft: Angabe für die deutschen Niederlassungen.

demgegenüber im Verlauf der letzten vier Jahre leicht von 16,2% (2001) auf 15,6% (2004).

Auch die *Beschäftigungsentwicklung* der Unternehmensberaterbranche ist in den vergangenen 15 Jahren von starkem Wachstum gekennzeichnet, insbesondere in der zweiten Hälfte der 90er Jahre (Abb. 7.2):

Abbildung 7.2: Beschäftigungsentwicklung; 1989 bis 2004[3]



Von den im Jahr 2002 beschäftigten 68.700 Beratern waren etwa 35% (24.300), in den „Top 40"-Unternehmen beschäftigt, der Pro-Kopf-Umsatz lag dort im Jahr 2002 bei 250.617 € (nach 252.400€ in 2001). Etwas mehr als 40% der Berater arbeiten bei den mittelgroßen Firmen; der Pro-Kopf-Umsatz wird für dieses Segment mit 145.517 € im Jahr 2002 (151.200€ in 2001) angegeben. In den Kleinunternehmen sind gegenwärtig etwa 15.500 Berater tätig (2003: 15.300; 2002: 15.400; 2001: 15.500), was einem Anteil von etwa 23% der Gesamtbeschäftigten entspricht; der Pro-Kopf-Umsatz lag 2002 bei 128.571 € (nach 134.200€ in 2001) (BDU 2001, 2002, 2003; eigene Berechnungen).

3 Zahlen bis 1997 nach Sperling/Ittermann (1998) auf der Grundlage von BDU-Zahlen; 2000-2004 nach BDU „Facts & Figures zum Beratermarkt", versch. Jahrgänge.

Was die *Nachfrageseite* anbetrifft, so erweist sich diese hinsichtlich ihrer Branchenstruktur als recht stabil. Die größten Nachfrager nach Beratungsleistungen waren und sind hierzulande das Verarbeitende Gewerbe und die Finanzdienstleistungsbranche, auf die – wie Tab. 7.2 zeigt – mehr als 50% des Umsatzes der Beratungsunternehmen entfallen. Dieser Anteil ist im Verlauf der vergangenen acht Jahre ebenso stabil, wie jener der anderen 50%; einzig der Handel (moderat) und der Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens (stark) haben zugelegt.

Tabelle 7.2: Nachfrage nach Beratungsleistungen nach Branchen; Angaben in % vom Umsatz

	2004	2003	2002	2001	1997
Verarbeitendes Gewerbe	31,8	31,5	30,9	25,0	29,0
Finanzdienstleistungen	23,0	22,9	24,9	24,0	23,0
IT, Medien, Kommunikation (TIMES)	8,5	8,8	9,2	-	-
Öffentlicher Sektor	9,3	9,4	8,9	8,0	9,0
Energie- und Wasserversorgung/Entsorgung	8,4	8,3	7,8	8,0	-
Transport, Touristik	6,2	6,1	5,8	-	-
Groß- und Einzelhandel	5,4	5,3	5,1	6,0	9,0
Gesundheits- und Sozialwesen	3,5	3,4	3,2	5,0	12,0
Sonstige Dienstleistungen für Unternehmen	3,0	3,1	3,2	-	-
Sonstige	0,9	1,2	1,0	2,0	-

Quelle: BDU 2002, 2003, 2004, 2005; Angaben für 1997 nach Sperling/Ittermann 1998: 38. Die Zahlen für 1997 wurden nur dann angeführt, wenn sie mit den Folgejahren vergleichbar sind, was aufgrund unterschiedlicher Systematiken nicht bei allen Branchen der Fall ist.

Die relative Stabilität des Beratungsmarktes zeigt sich auch in den *recht stabilen* Beziehungen zwischen Beratungsunternehmen und Klienten (Beratenen): das deutliche Gros der Beratungsaufträge sind Folgeaufträge, während Erstaufträge deutlich in der Minderheit sind. Nach einer Erhebung des BDU (2002) unter seinen Mitgliedsfirmen (Rücklaufquote 24%) entfielen im Jahr 1998 zwischen 60,4 und 68,7% aller Aufträge auf Folgegeschäft. Insbesondere nachfragende Großunternehmen, bei denen Aktivitäten externer Berater nahezu „Normalfall“ (Sperling/Ittermann 1998) sind, haben in der Regel enge und langfristige Beziehungen zu (meist ebenfalls großen) Unternehmensberatungs-

firmen. In leicht abgeschwächter Form gilt dies aber auch für Kleinberatungen. Die Kontinuität und Stabilität der Marktbeziehungen wird allgemein als eine Reaktion auf die grundsätzlich hohe Unsicherheit interpretiert, die für (potentielle) Kunden aus einigen Besonderheiten der wissensintensiven Dienstleistung „Beratung" entsteht.

7.2. Unternehmensberatungen als „wissensintensive Organisationen"

Unternehmensberatungen werden oftmals als wissensintensive Organisationen (Starbuck 1992) bezeichnet und Beratungsarbeit als paradigmatisch für das Feld der „Wissensarbeit"[4] angesehen. „Wissensintensive Organisationen" seien Unternehmensberatungen nicht allein deshalb, weil „(Experten-)Wissen" jene zentrale Ressource darstellen würde, die Unternehmensberatungen ihren Klienten im Rahmen der Dienstleistung zur Verfügung stellen (Qualifikationsdifferenz), sondern auch, weil Beratungen in besonderer Weise mit dem Wissen, welches im Verlauf der Interaktion mit Kunden generiert oder erworben wird, umgehen würden. Die Annahme, dass Unternehmensberatungen gegenüber den Klientenunternehmen einen Wissensvorsprung besitzen, dessen Nutzbarmachung für die Kunden wiederum den (Mehr-)Wert von Beratung ausmacht, gründet darauf, dass es Beratungen in spezifischer Weise gelinge, teilweise disparates, jedenfalls aus verschiedenen Beratungsfeldern und/oder von unterschiedlichsten Beratern stammendes Wissen zu sammeln, aufzubereiten und zu transferieren (Hargadon 1998). Dabei spielt implizites Wissen (Polanyi) bzw. Erfahrungswissen bzw. der Umgang mit diesem für die Tätigkeit von Unternehmensberatern eine besonders bedeutsam Rolle (Hansen et al. 1999). Unternehmensberater sammeln teilweise implizites Wissen aus bisherigen Klientenbeziehungen bzw. Beratungsaufträgen, transformieren und kombinieren dieses Erfahrungswissen innerhalb ihrer Organisation mit expliziten Wissensbeständen, generieren daraus neues Wissen und geben dieses bei (weiteren) Beratungs-

4 Nach Willke (1998) ist Wissensarbeit dadurch gekennzeichnet, „dass das [für die Tätigkeit; d. V.] erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Initiation, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind".

projekten an Kunden/Klienten weiter. Von besonderer Bedeutung ist daher für Unternehmensberatungen der Austausch impliziter und expliziter (individueller) Wissensbestände innerhalb der Organisation und deren Transformation in organisationales Wissen (im Sinne der von Nonaka/Takeuchi [1997] skizzierten „Wissensspiralen"). Kurz: Unternehmensberatungen verfügten über Wissensbestände und Praktiken des Wissensmanagements, die (potentiellen) Klienten nicht zur Verfügung stehen, die sie aber über die Beauftragung einer Beratungsfirma einkaufen können. Dieser in der „Consulting"-Literatur als „funktionalistisch" bezeichneten Perspektive auf Unternehmensberatung, wird eine „kritische" Perspektive gegenübergestellt (vgl. zusammenfassend Werr 2002): Danach ergibt sich der „Wert" des Einsatzes von Unternehmens- oder Managementberatern keineswegs aus deren angeblich überlegenem Wissen oder ihrer besonderen Fähigkeit, Wissen zu „managen" und in die Managementprozesse von Kundenunternehmen „einzuspeisen". Vielmehr wird die Existenz „funktionalen" und für Entscheidungsprozesse in Unternehmen brauchbaren Wissens grundsätzlich bezweifelt. Hervorgehoben wird von dieser Position dagegen die Rolle von Beratern als Personen, die ihren Kunden (ganz in deren Sinne) vergleichsweise leicht „verdauliche" und unterkomplexe Lösungen und Lösungskonzepte (z.B. „Lean Management", „Business Process Reengineering" u.a.) „servieren", Managern Sicherheit und Berechenbarkeit (in einer zunehmend unsicherer werdenden Umwelt) vermitteln und zur Legitimierung von Managemententscheidungen dienen (vgl. auch Faust 2005).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Unternehmensberatung durch eine Reihe spezifischer Merkmale gekennzeichnet ist, die in die Berater-Kunden-Beziehung ein erhebliches Maß an Unsicherheit hineinbringen: *Qualifikationsdifferenz*, d.h. ein unterstelltes Wissens- und Kompetenzgefälle zwischen Berater und Beratenem; *Immaterialität* des Produktes; *Indeterminierbarkeit*, d.h. kaum nachweisbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen; *Interaktivität*, insofern die Dienstleistung erst aus der Interaktion mit dem Beratenen selbst entsteht; *Singularität*, d.h. jedes Beratungsprojekt stellt prinzipiell eine einmalige Leistung dar (Kieser 1998; ähnlich Kubr 1996, Faust 2005). Wir gehen auf einige dieser Aspekte im weiteren Verlauf noch ein wenig näher ein. Hier soll zunächst hervorgehoben werden, dass diese Besonderheiten der (Management-)Beratungsdienstleistung für (potentielle) Kunden bereits bei der Auswahl von Beratern ein erhebliches

Maß an Unsicherheit erzeugen, so dass die Kunden geneigt sind, bei Bedarf eher Kontakte zu ihnen bereits bekannten Beratern oder Beratungsfirmen aufzunehmen, als zu ihnen unbekannten Firmen, und eher Folgeaufträge, denn Neuaufträge vergeben. Dies gilt offensichtlich, obwohl die Kunden mit den Leistungen der Berater in der Mehrheit der Fälle *nicht* zufrieden sind: „56 Prozent der Beratungsprojekte waren das Hochglanzpapier nicht wert, auf das ihre Ergebnisse gedruckt sind", lautet etwa das Ergebnis einer Befragung unter 241 Managern deutscher Unternehmen (Fischer 2001, zit. nach Groß 2003: 93).

7.3. Befunde aus zwei Intensivfallstudien

Die von uns untersuchten Unternehmensberatungen sind nach der Kategorisierung des BDU im Segment der mittelgroßen Beratungsfirmen anzusiedeln: beide erwirtschaften jeweils deutlich über eine halbe Million € Umsatz im Jahr, liegen allerdings auch deutlich unter der 20 Mio. € Schwelle, ab der eine Firma als Großberatung eingestuft wird (vgl. Tab. 7.3).[5]

Tabelle 7.3: Merkmale der untersuchten Beratungsfirmen

	Fall T	Fall U
Rechtsform	AG	GmbH
Beratungssegmente	Strategieberatung; Organisationsberatung; HR-Beratung und Führungskräftetraining	Organisationsberatung; Wirtschaftlichkeitsanalysen und „Turn-Around"-Beratung; Branchenberatung/-initiativen; Personalentwicklung/Qualifizierung
Beschäftigte	20; davon 15 Berater	Etwa 35, davon 29 Berater
Externe Kooperationspartner	Etwa 12 „feste" und ca. 15-20 im weiteren Kreis	Etwa 5
Standorte	2	4
Kundenstruktur	Schwerpunkt im Bankenbereich und im öffentlichen Dienst; wachsende Bedeutung des Verarbeitenden Gewerbes	Schwerpunkt im Verarbeitenden Gewerbe und im öffentlichen Dienst; öffentlich (Land, EU) geförderte Beratungsprojekte.

5 In beiden Untersuchungsfällen wollte man uns genauere Umsatz- oder Ertragszahlen nicht nennen.

7.3.1. Kurzvorstellung der Untersuchungsfälle

a) Das „Netzwerk" (Fall T)

Beratung T wurde Anfang der 90er Jahre zunächst als eine „Zweimann"-Firma (in der Rechtsform einer „GbR") gegründet, die ausschließlich Führungskräftetrainings angeboten hat. Einige Jahre später erweitere T sein Angebot um die Organisationsberatung, und bietet heute auch Strategieberatung an. Seit Anfang des neuen Jahrhunderts ist T eine Aktiengesellschaft[6], die beiden Firmengründer stellen die Vorstandsmitglieder. Mitte der 90er Jahre stieß ein weiterer Berater als dritter Gesellschafter hinzu, in den ersten Jahren (etwa 1993 bis 1996/97) arbeitete T ansonsten ausschließlich mit externen Kooperationspartnern und studentischen Praktikanten; einige dieser Praktikanten fanden im Anschluss an ihr Studium einen Einstieg bei T als Trainees, und auf diese Weise wurde die Zahl der beschäftigten Berater sukzessive erhöht. Die Firma entwickelt sich – getragen durch den Boom der Beratungs- und Trainingsbranche in den 90er Jahren – in wenigen Jahren von einem Kleinunternehmen zu einem Betrieb mit etwa 15 fest angestellten Beraterinnen und Beratern und einem „Kranz" von selbständigen „Kooperationspartnern", von denen etwa ein Dutzend einem engeren Kreis, weitere 15-20 einem weiteren Kreis zugeordnet werden. Gemeinsam bildet man – so der allgemeine Sprachgebrauch bei T – ein *Netzwerk*, in dessen Zentrum die Berater von T stehen. Beratung T selbst besitzt zwei Standorte, der eine liegt in einer westdeutschen Mittel-, der andere in einer Großstadt.

Beratung T hat in überdurchschnittlicher Weise von der Wachstumsdynamik des hiesigen Beratermarktes profitiert, die Umsatzzuwächse werden für die letzten ca. sieben Jahre mit zwischen 10% und 20 % pro Jahr beziffert. Die starke Abschwächung des allgemeinen Branchenwachstums Anfang des neuen Jahrhunderts (vgl. oben) ist an T bisher vorbeigegangen, auch wenn – wie ein Gesprächspartner bemerkt – „die Einschläge näher kommen". Das starke Wachstum hat wesentlich damit zu tun, dass T von der hohen Restrukturierungsdynamik im öffentlichen und privaten Bankensektor, insbesondere von der hohen Fusionsdynamik dort (vgl. auch Kap. 5), profitiert. Aufträge aus

6 Als Gründe für die Änderung der Rechtsform wurden genannt: Reduzierung des Risikos der Gesellschafter, Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg.

dem Bankensektor machen etwa 60% des Umsatzes von T aus. Mittlerweile versucht man, stärker im industriellen Bereich und im Handel Fuß zu fassen (dies spiegelt sich in der Referenzliste des Unternehmens wider), da sich Dynamik im Bankenmarkt abzuschwächen beginnt und man die Abhängigkeit von einer Branche reduzieren möchte. Man geht seitens des Managements von weiter steigendem Wachstum aus und hält eine Verdoppelung des Geschäftsvolumens und der Zahl der fest angestellten Berater in den nächsten vier bis fünf Jahren für durchaus realistisch. Die Krise der Beratungsbranche in den letzten Jahre schlägt also auf T nicht durch – ganz im Gegenteil profitiert man dort von den Krisenbewältigungsversuchen der Kundenunternehmen, an denen T über Beratungsaufträge beteiligt ist.

Wie gesagt, begann T zunächst ausschließlich im Bereich des Führungskräftetrainings, da die beiden Firmengründer aus diesem Segment kommen. Relativ schnell, so die Gesprächspartner, habe sich allerdings der Anspruch der Kunden in Richtung einer „ganzheitlichen" Beratung hin entwickelt, so dass man bei T sukzessive Kompetenz in den Feldern der Strategie- und Organisationsberatung habe aufbauen müssen. Mittlerweile stehen Beratungsdienstleistungen in diesen zwei Feldern für etwa 40%-50% des Umsatzvolumens. Es ist erklärte Geschäftsstrategie, T zu einer *Beratungs*firma zu entwickeln und das Geschäftssegment Training deutlich zurück zu schrauben. Das Verhältnis zwischen Beratung und Training werde sich – so die Erwartung – zukünftig weiter zugunsten der Beratung verschieben. Ursächlich dafür ist zum einen die Tatsache, dass die Unternehmen nicht mehr in dem Maße in „reine" Führungskräfte-Trainings investieren, wie noch in der Vergangenheit, da sich eine gewisse Übersättigung bemerkbar mache (zumindest „Standard-Trainings" finden kaum noch Abnehmer, da „die Unternehmen inzwischen die Methoden kennen"; „Kompetenzfeldleiter HR"). Darüber hinaus hätten die Firmen erkannt, dass es mit einem Training i.d.R. nicht getan ist, sondern dass damit umfassendere Reorganisationsprozesse verbunden sind. T verfolgt daher seit etwa zwei bis drei Jahren einen dezidiert „systemischen" Beratungsansatz, der auf den „drei Säulen: Strategie, Struktur, Verhalten" (Vorstand) basiert. Man nimmt für sich in Anspruch, den Beratungskunden – anders als andere Beratungsunternehmen – aufgrund dieses Ansatzes eine besonders umfassende Beratungsleistung bieten zu können und sieht in der „All-round-Beratung" einen Wettbewerbsvorteil.

Auch sei man „extrem flexibel, bis zur Selbstaufgabe“ („Kompetenzfeldleiter HR“) und könne „bei hoher Qualität“ sehr schnell auf wechselnde Kundenanforderungen reagieren. In diesem Zusammenhang wird auch die Qualität und Leistungsfähigkeit des „Netzwerks“ mit externen Kooperationspartnern hervorgehoben (s.u.); dieses erlaube T einerseits, auf kurzfristige zusätzliche quantitative Bedarfe nach Beratungs- oder Trainingsleistungen reagieren zu können, andererseits das bei T selbst vorrangig vorhandene Generalisten-Wissen punktuell durch spezialisiertes Know-how zu ergänzen. Dass die eigenen Berater eher Generalisten, als Spezialisten seien, wird im Zusammenhang mit den Potentialen des Netzwerks als Stärke betrachtet.

Beratung T besitzt formal eine dreistufige Hierarchie: Vorstandsebene – „Kompetenzfeldleitungen“ – Berater; letztere sind intern nicht weiter ausdifferenziert (in z.B. Junior- und Senior-Berater o.ä.) und für jeden Berater wird (abgesehen von den Trainees) derselbe Tagessatz berechnet. Die beiden Vorstandsmitglieder verstehen sich als „mitarbeitende Vorstände“, insbesondere im Bereich der Akquise und der Kundenpflege. Es gibt drei „Kompetenzfeldleiter“ für die genannten drei „Säulen: Strategie, Struktur, Verhalten“, deren Aufgaben vorrangig in der Koordination des Feldes und in der konzeptionellen Weiterentwicklung liegen, die aber auch operativ beratend tätig sind. Die drei Kompetenzfelder differenzieren sich – nach außen – weiter in „Strategieberatung und Change-Management“ und „Unternehmenssteuerung“ („Strategie“), „Organisationsberatung“ und „Kunde und Markt“ („Struktur“) sowie „Human Resources Beratung“ („Verhalten“) aus. Das umsatzstärkste Feld (60% des Gesamtumsatzes) ist jenes der HR-Beratung, in dem für beratene Unternehmen schwerpunktmäßig Instrumente für die Personalentwicklung und für Beurteilungsverfahren entwickelt und bereitgestellt, Assessment-Center durchgeführt und Personalentwicklungs-Projekte begleitet und abgewickelt werden. Das Gros der Berater von T hat seinen „Heimathafen“ (Kompetenzfeldleiter HR) in diesem Feld, es wird aber erwartet und in den Beratungsprojekten praktiziert, dass sich auch HR-Berater in den beiden anderen Feldern so hinreichend gut bewegen können, dass sie eventuellen Beratungsbedarf erkennen, erste Anstöße geben und „Cross-Selling-Potentiale“ erkennen können. Umgekehrt müsse sich aber „auch der Betriebswirtschaftler auf die Verhaltensebene einlassen“ können (Vorstand). Auch wenn das Feld „HR“ nach wie vor das größte darstellt, liegen die Schwerpunkte bei den

Beratungsaufträgen gegenwärtig ganz überwiegend im Feld der Strategie- und Struktur- bzw. Organisationsberatung. Hervorgehoben wird aber der bereits genannte „systemische“ bzw. „ganzheitliche“ Beratungsansatz, der insgesamt zu einer Neuausrichtung auch der Geschäftspolitik und der Vermarktungsstrategien geführt hat. Bei T versucht man heute, bei der Anbahnung und Konzipierung eines Beratungsauftrags auf die „Gesamtkomplexität des Systems“ (Vorstand) hinzuweisen und dementsprechend umfangreiche Beratungsdienstleistungen zu verkaufen.

Trotz des „systemischen“ Ansatzes wird bei T grundsätzlich zwischen Trainings- und Beratungsdienstleistungen unterschieden. In der Beratung gälte es, die in der Regel wenig strukturierten Problemstellungen und Bedürfnisse von Kunden zu erfassen, gemeinsam mit Kunden Lösungsmöglichkeiten zu finden und bei der Realisierung von Problemlösungen mit einer Reihe von mal mehr, mal weniger spezifizierten Modellen oder „Tools“ zu helfen. Beratungsprojekte laufen in der Regel über einen Zeitraum von etwa 15 Monaten (gelegentlich gibt es auch mehrjährige Projekte, diese sind aber die Ausnahme und werden eher weniger). Demgegenüber trifft ein Trainer in der Regel auf eine zumindest grob umrissene Aufgabe, etwa das Coaching oder Training von Führungskräften während oder im Anschluss an ein vorangegangenes Reorganisationsprojekt. Die Dauer eines Auftrags ist in der Regel deutlich kürzer und punktueller, als bei einem Beratungsprojekt. Mittlerweile „kauft“ T die im Rahmen eines Gesamtprojektes erforderlichen Trainingsdienstleistungen ganz überwiegend von außen, d.h. von Partnern des assoziierten „Netzwerks“ zu und versucht sich intern auf Beratungsdienstleistungen zu konzentrieren.

Wie bereits angemerkt, basiert das Geschäftsmodell von T in starkem Maße auf dem „Netzwerkgedanken“, d.h. auf der projektförmigen Zusammenarbeit mit selbständigen Personal- oder Unternehmensberatern in einem Netzwerk, dessen Kern bzw. fokales Unternehmen die Beratung T darstellt. Die Position der selbständigen Berater im Netzwerk ist unterschiedlich. Bei T unterscheidet man zwischen einem „engen“ Kreis von etwa 12 Kooperationspartnern und einem „erweiterten“ Kreis, dem weitere 15 bis 20 Einzelberater oder kleinere Beratungsfirmen angehören. Zu den Partnern im engeren Kreis bestehen teilweise seit der Firmengründung Geschäftsbeziehungen, teilweise han-

delt es sich bei diesen „externen“ Beratern um ehemalige Mitarbeiter von T, die sich nach einigen Jahren selbständig gemacht haben. Für die Berater des engeren Kreises sind Aufträge im Umfang von etwa 100 abgerechneten Beratertagen und mehr pro Jahr eher die Regel, denn die Ausnahme. Das Besondere an der Kooperationsbeziehung mit den Beratern des engeren Kreises ist, dass diese in einem Beratungsprojekt als Berater von T auftreten und – je nach Projektkonstellation und Beziehung zum Kunden – auch als Projektleiter bzw. erster Ansprechpartner fungieren, d.h. in erheblichem Maße Verantwortung für die Projektbearbeitung tragen. Teilweise sind sie es auch, die die Kundenbeziehung hergestellt und die Projektakquise angestoßen haben, aufgrund dessen dann ein Beratungsprojekt gemeinsam mit T durchgeführt wird. Die Beziehung zwischen T und den externen Beratern lässt sich als langfristig angelegtes „give-and-take“ bezeichnen, welches für beide Seiten Vorteile bietet. (Für die externen Berater, die einen ganz überwiegenden Teil ihrer Aufträge über/mit T abwickeln, besteht freilich auch ein gehöriges Maß an Abhängigkeit von T.) Für den Wissens- und Know-how-Transfer von T spielen diese „externen“ Berater insgesamt eine wichtige Rolle. Wir kommen darauf ebenso an späterer Stelle zurück, wie auf die „Neujustierung“ des Verhältnisses von Trainings- und Beratungskompetenz.

b) Der Nischenanbieter (Fall U)

Beratungsunternehmen U ist Anfang der 90er Jahre aus einem gewerkschaftseigenen Unternehmen hervorgegangen, hat seinen Hauptsitz in Westdeutschland und besitzt darüber hinaus drei weitere Niederlassungen im Bundesgebiet. Beratung U agiert, nicht zuletzt aufgrund seiner „Historie“ als eher gewerkschaftsnahes Beratungsinstitut, in teilweise anderen Geschäftsfeldern und vor allem auf anderer Finanzierungsbasis als Unternehmen T. Beratung U versteht sich als „mitarbeiterorientierte Beratungsfirma“ (Geschäftsführer) und agiert mit diesem Beratungsverständnis in einer Nische des Unternehmensberatermarktes. Dies zunächst auch sehr erfolgreich – jedenfalls verdoppelte man die Zahl der beschäftigten Berater im Laufe des letzten Drittels der 90er Jahre von ca. 25 auf 50. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung sind bei U ca. 40 Beraterinnen und Berater tätig.

In den 90er Jahren führte U vornehmlich Beratungsaufträge durch, die durch EU-Fördertöpfe oder aus Landesmitteln finanziert wurden. Inhaltlich ging es dabei insbesondere um Projekte zur Strukturentwicklung bzw. zum regionalen Strukturwandel und um Beschäftigungs- oder Innovationsinitiativen in bestimmten Branchen (vornehmlich aus der Verarbeitenden Industrie) und gingen bis in die Politikberatung hinein. Diese öffentlich geförderten Beratungsprojekte standen für etwa 70% des Umsatzes der Firma. Darüber hinaus führte man Beratungsprojekte durch, bei denen U beauftragt wurde – in der Regel über die Vermittlung von Einzelgewerkschaften und Betriebsräten –, Plausibilitäts- und Wirtschaftlichkeitsanalysen, Fortführungs- und Machbarkeitsuntersuchungen, „Turn-Around"-Beratungen, Insolvenzberatungen oder auch Beratungen bei der Entwicklung von Sozialplänen für in die Krise geratene oder von Schließung bedrohte Unternehmen zu leisten. Dieses Geschäftsmodell ist aufgrund der Finanzkrise der öffentlichen Haushalte und knapper werdender Fördermittel am Ende der 90er Jahre in die Krise geraten und hat den Fortbestand des Beratungsunternehmens insgesamt in Frage gestellt – zumindest vorübergehend war man auf Finanzhilfen des Eigentümers angewiesen. Bei U hat die Krise zu einer grundlegenden Neuausrichtung der Geschäftspolitik, zu umfänglichen betrieblichen Reorganisationen und auch zu veränderten Anforderungen an die Wissens- und Kompetenzbasis geführt.

Typisch für die Organisation des Beratungsprozesses unter den Bedingungen des „alten" Geschäftsmodells war eine starke regionale Bündelung (von Themen und Beratern) an unterschiedlichen Standorten, die aufgrund dessen ein recht hohes Maß an Selbständigkeit in der Akquise und Abwicklung von Projekten besaßen. Diese regionale Orientierung galt so lange als vorteilhaft, wie der Geschäftsschwerpunkt auf vor allem regional orientierten, öffentlich geförderten Projekten lag; sie wurde aber in dem Maße zum Problem, wie die veränderte Marktkonstellation auch veränderte Vermarktungsstrategien und neue inhaltliche Schwerpunktsetzungen erforderte. Darüber wurde es für erforderlich gehalten, durch veränderte Formen der Kooperation „die Bedingungen für gegenseitiges Lernen" zu verbessern (Geschäftsbereichsleiterin). Vor wenigen Jahren setzte man daher eine standortübergreifende Geschäftsbereichsstruktur um. Man unterscheidet seitdem drei Geschäftsbereiche (GB): GB1 „Betriebliche Beratung", der sich mit Wirtschaftlichkeits- und Plausibilitätsanalysen, mit Insolvenz- und „Turn-Around"-Be-

ratung befasst; GB2 „Unternehmensentwicklung und Branchenberatung“, bei dem Fragen der Organisations- und Personalentwicklung, Beratung bei der Einführung neuer Arbeitszeitmodelle und bei „Branchen- oder Zukunftsinitiativen“ den Schwerpunkt der Tätigkeit ausmachen; GB3 „Genderberatung und -training“, der Unternehmen und öffentliche Verwaltungen bei der Umsetzung von Programmen und Projekten zum „Gender Mainstreaming“ berät und diesbezüglich Schulungen durchführt. Die drei Geschäftsbereiche haben mit unterschiedlichen Kundengruppen/Beratenen zu tun, und die Projektziele differieren ebenso, wie die Projektlaufzeiten und Finanzierungsmodalitäten:

– *Geschäftsbereich 1* hat ausschließlich privatwirtschaftliche Unternehmen als Kunden. Der Kontakt wird in der Regel durch Gewerkschaftsfunktionäre bzw. Betriebsräte hergestellt, die Berater von U im Rahmen des §80(3) Betriebsverfassungsgesetz als „Sachverständige“ hinzuziehen. Die Projekte weisen eine sehr kurze Projektlaufzeit auf – zwischen vier und acht Wochen – und die Anforderungen bzw. Problemstellungen (Bilanz- und Wirtschaftlichkeitsanalysen, Insolvenzberatung, Erstellung von Sozialplänen) sind klar definiert. Der Bereichsleiter beschreibt den Beratungsprozess als gewissermaßen gegenläufig zu anderen Projekten bei U (und in der herkömmlichen Beratung insgesamt). Während es bei jenen darum ginge, für einen Kunden ein Konzept oder eine Strategie zu entwickeln, würden sie mit vorgefertigten Konzepten konfrontiert, die sie dann in „allerkürzester Zeit prüfen, Schwachstellen erkennen und gegebenenfalls Alternativen entwickeln“ müssen. In GB 1 sind insgesamt 10 Berater – ausschließlich „Senior-Consultants“ – tätig und er ist der am stärksten wachsende Bereich bei U: binnen zwei Jahren hat sich die Zahl der Berater dort verdoppelt. Dies liegt an der „makabren Situation“ (Geschäftsbereichsleiter) steigender Insolvenzen und wachsender wirtschaftlicher Schwierigkeiten von Unternehmen. Projekte des GB1 gelten als besonders ertragsstark, weil dort höhere Tagessätze durchsetzbar sind, als in den anderen Geschäftsbereichen, die in starkem Maße von öffentlich oder über Forschungsmittel geförderten Projekten leben, wo grundsätzlich niedrigere Honorare bezahlt würde als in der Privatwirtschaft, und wo in einigen Themenfeldern überdies eine starke Konkurrenz mit öffentlich teil-finanzierten, beratungsorientierten Forschungseinrichtungen besteht, die niedrigere Honorarsätze anzubieten in der Lage seien. Wachsende Konkurrenz entsteht in diesem

Bereich allerdings durch „freelancer“ und „klassische“ Beratungsfirmen, die auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern zunehmend in diesen Nischenmarkt einsteigen. GB 1 (dann wohl) 30%

- *Geschäftsbereich 2* agiert sowohl im privatwirtschaftlich, wie öffentlich oder über Interessenverbände finanzierten Bereich. Die Projektlaufzeiten sind mit zwischen einem halben und zwei Jahren deutlich länger als bei GB1, die Akquisitionsphasen dagegen deutlich länger und aufwändiger als in GB1, nicht zuletzt deswegen, weil in bestimmten Gegenstandsbereichen (etwa bei Brancheninitiativen) eine Vielzahl von Akteuren „mit am Tisch sitzt“ und überzeugt werden müsste. Die Projektziele sind hier zwar thematisch in der Regel ebenfalls fixiert (z.B. Einführung eines veränderten Arbeitszeitmodells, Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit, Entwicklung von Personalentwicklungs- oder Qualifizierungsmodulen, Brancheninitiativen), aber der Beratungsprozess wird als sehr viel (ergebnis-)offener und unbestimmter, als dort beschrieben. GB2 ist mit insgesamt etwa 13 Beraterinnen und Beratern der größte Geschäftsbereich, und erwirtschaftet etwa 40% des Gesamtumsatzes.
- Auch in *Geschäftsbereich 3* findet sich ein Mix aus öffentlicher und privatwirtschaftlicher Finanzierung. Ein Schwerpunkt der Beratungstätigkeit liegt aber im Bereich des öffentlichen Dienstes. Die Akquise beginnt auch hier überwiegend über einen Kontakt aus einer betrieblichen oder überbetrieblichen Interessenvertretung. Der Bereich hat angesichts der politischen und öffentlichen Diskussion über „Gender Mainstreaming“ innerhalb von U an Bedeutung gewonnen und steht mittlerweile für etwa 30% der Gesamtumsätze. Die Beratungsleistung besteht hier vor allem in der Organisation von Workshops und Kurzschulungen zu Themen der Chancengleichheit und in der Beratung von Unternehmen, die in konkreten Handlungsfeldern (z.B. Zielvereinbarungen, Rekrutierungspolitik, Qualifizierung, Vertriebsprojekte) Bedarf an „geschlechtersensibler“ Beratung (Geschäftsbereichsleiterin) haben. GB3 ist mit sieben Beraterinnen und Beratern der kleinste Geschäftsbereich.

Die drei Geschäftsbereiche untergliedern sich intern in unterschiedliche, thematisch gebündelte „Kompetenzzentren“, womit die formale Organisationsstruktur jener von T ähnelt. Vergleichbar sind auch die hierarchischen Strukturen: Fall U wird von einem Ge-

schäftsführer geleitet, der gleichzeitig operativ in einem Geschäftsbereich als Berater tätig ist (zu 30% seiner Arbeitszeit). Drei „Senior Manager“ fungieren als Geschäftsbereichsleiter. Auf der Beraterebene bedient sich U im Vergleich zu T dagegen einer Unterscheidung zwischen „Senior-Consultants“ und „Junior-Consultants“. Innerhalb jedes „Kompetenzzentrums“ gibt es darüber hinaus einen sogenannten „Content-Owner“, der für die Produktentwicklung und -pflege sowie für den fachlichen Austausch zwischen den Beratern bei U zuständig sind; dabei handelt es sich nicht um eine hierarchische Position. Alle Berater sind gleichzeitig in mehreren Projekten tätig, die in der Regel (80% der Projekte) thematisch einem Geschäftsbereich eindeutig zugeordnet sind; nur eine Minderheit (20%) von Projekten operiert geschäftsbereichsübergreifend. Innerhalb der Geschäftsbereiche sind die Abgrenzungen bzw. Übergänge dagegen fließend, d.h. die Projektzusammenarbeit über die Grenzen der „Kompetenzzentren“ hinweg ist eher die Regel. Ähnlich wie bei T hat auch bei U demnach jede Beraterin bzw. jeder Berater einen „Heimathafen“, d.h. einen inhaltlichen Schwerpunkt in einem „Kompetenzzentrum“, ohne sich dabei freilich ausschließlich in diesem Spezialfeld zu bewegen. Dennoch scheint die innerbetriebliche Arbeitsteilung zwischen den Beratungsfeldern im Fall von U ausgeprägter zu sein als bei T. Dies dürfte neben der größeren thematischen Breite bzw. Heterogenität des Angebots von U auch mit der unterschiedlichen Unternehmensgröße zusammenhängen.

7.3.2. Organisation und Organisationsprobleme des Beratungsprozesses

Eingangs haben wir Beratungsarbeit als Wissensarbeit bezeichnet. Wissensarbeit wird typischerweise in Form von Projekten organisiert (Kalkowski/Mickler 2004). Dies gilt auch für die beiden untersuchten Beratungsfirmen. Dem eigentlichen Unternehmensberatungsprozess vorgeschaltet sind in der Regel eine Anbahnungs- und Akquisephase und eine darauf folgende Phase der Produkt- und Projektentwicklung, so dass sich ein typischer Geschäftsprozess in drei Phasen untergliedern lässt. In der *ersten Phase*, der Anbahnungs- und Akquisephase, wird auf der Grundlage eines Erstkontaktes oder eines Folgekontaktes im Anschluss an einen vorangegangenen Beratungsauftrag das Potential eines möglichen Beratungsauftrags ausgelotet. Die Anbahnung und (spätere) Akquise

ist – dies wurde in beiden Fällen hervorgehoben – ein eminent an individuelle Berater und deren persönliche Beziehungen zu bestehenden Kunden oder zu Kontaktpersonen innerhalb eines spezifischen Marktes bzw. Beratungsfeldes gebunden. Bei Beratung T bezieht sich die „Beziehungsarbeit" einerseits auf die Pflege des „Netzwerks" mit assoziierten Kooperationspartnern, die häufig als Vermittler von Aufträgen fungieren und in den von ihnen vermittelten Beratungs- und Trainingsprojekten gelegentlich auch als Projektleiter und Kundenbetreuer fungieren. Andererseits heißt „Beziehungspflege" dort die Aufrechterhaltung der Kontakte zu Unternehmen, die bereits in der Vergangenheit beraten wurden sowie der Verbindungen, die zwischen Beratern und Verbandsvertretern (dies gilt etwa für den genossenschaftlichen Bankensektor) bestehen. Dort fungieren Verbandsvertreter, die über recht gute Kenntnisse der Problemlagen von Instituten im Genossenschaftsverband verfügen, häufig als „Intermediäre" für eine erste Kontaktaufnahme. Auch bei U spielen solche Intermediäre eine wichtige Rolle innerhalb der von den Beratern im Laufe ihrer Tätigkeit aufzubauenden und zu pflegenden „persönliche Netzwerken" – wie es dort heißt. Die Rede ist dort auch von einem Kreis von „Mittlern" (Geschäftsbereichsleiterin), in den es gilt eingebunden zu sein. Da bei Beratung U Projekte häufig aus dem gewerkschaftlichen Umfeld stammen, sind es insbesondere Gewerkschaftsfunktionäre, die als „Mittler" oder „Intermediäre" Kontakte herstellen. Diese „persönlichen Netzwerke" oder Beziehungsgeflechte entstehen erst im Laufe einer längeren Beratungstätigkeit, und die Qualität und Akquisepotentiale dieser Beziehungsgeflechte bestimmen zu einem sehr großen Teil den ‚Wert' und das spezifische Know-how, dass ein Berater oder eine Beraterin für die Unternehmen darstellt. Aus diesem Grund ist es für beide Beratungen bedeutsam, eine möglichst große Personalstabilität, bzw. umgekehrt: eine geringe Fluktuation, zu erreichen. Welche Folgen der Weggang einer über vielfältige Kontakte und Netzwerkverbindungen verfügende Beraterperson für die Firmen haben kann, wurde anhand des Weggangs eines Senior-Consultant bei U deutlich: mehr als ein Jahr habe man in dem betroffenen Geschäftsbereich benötigt, um die ‚Kontakt- und Anbahnungslücke', die dieser Weggang hinterlassen habe, wieder zu schließen. Die erste Phase umfasst neben der Anbahnung auch die endgültige Erstellung eines Angebots und die Aushandlung der Beratungsverträge. *Wer* diese Anbahnungs- und Akquisephase in erster Linie gestaltet oder verantwortet, ist in den beiden Fällen unterschiedlich. In der Regel läuft die Anbahnung – wie bereits angemerkt – über die

individuelle Person eines Beraters/einer Beraterin von T und U, oder – im Fall von T – auch über ein externes Netzwerk-Mitglied. Diese Personen tragen auch die Akquiseverantwortung in dieser Phase, d.h. sie gestalten wesentlich den Akquiseprozess (Inhalte, zeitliche und personelle Ressourcen) und haben auch für das Ergebnis „gerade zu stehen". Beide Beratungsfirmen versuchen den Akquiseprozess (wie auch den gesamten Geschäftsprozess) stärker zu systematisieren und zu standardisieren mit dem Ziel, den Erfolg von Akquisen zu verbessern und gleichzeitig möglichst früh „Cross-Selling-Potentiale" eines Kundenkontaktes auszuloten. So hat man bei U im Rahmen des Restrukturierungsprozesses eine Reihe von Treffen aller Berater durchgeführt, bei denen es in erster Linie darum ging, das in der Firma vorhandene „Akquisewissen" zu sammeln und den Austausch über erfolgreiche oder weniger erfolgreiche Methoden, Praktiken usw. zu institutionalisieren.

Eine *zweite* dem eigentlichen Beratungsprozess vorgelagerte Phase stellt die Produkt- und Projektentwicklung dar (Startphase). In dieser Phase geht es darum, auf der Grundlage der Vorüberlegungen eine Konkretisierung der Vorgehensweise in einem Beratungsprojekt vorzunehmen, vorhandene Standards zur Bearbeitung einer spezifischen Frage- oder Problemstellung ggf. anzupassen oder – sofern Standards nicht existieren – Bearbeitungsschritte zu entwickeln und den Beratungsprozess in zeitlicher und inhaltlicher Perspektive zu strukturieren. Dabei spielen für beide Unternehmen bestimmte Konzepte oder Leitbilder, die von den dominierenden Beratungsfirmen entwickelt und öffentlichkeitswirksam vertreiben werden („Business Process Re-Engineering", „Balanced Score Card", „Lean Management" o.ä.) als Vorbilder für die eigene Produktentwicklung nur eine untergeordnete Rolle. Zwar greift man auf bestimmte Ansätze zurück – und könnte darauf und auf bestimmte Stichworte sicherlich auch nicht verzichten – doch wendet man vorliegende „Großkonzepte" sehr pragmatisch an.[7] Der zeitliche und methodische Aufwand, den die beiden untersuchten Firmen in dieser Phase betreiben müssen ist – das wurde oben bereits angemerkt – je nach Fragestellung bzw. Bera-

7 Ein Berater von T beschreibt dies am Beispiel der „Balanced Score Card": Es ergebe seines Erachtens keinen Sinn, dieses Konzept (mit seinen „Anglizismen") etwa einem Vorstand einer Genossenschaftsbank zu präsentieren. Denen sei das viel zu abstrakt und würde sie – denen es sowieso oftmals an strategischem Denken fehle – einfach überfordern. Da er dieses Instrument aber für sinnvoll erachtet, sieht er die Herausforderung darin, den Gedanken der „BSC" so zu „übersetzen", dass er verstanden wird und keine Ablehnung erzeugt.

tungssegment unterschiedlich. Bei Projekten, in denen es etwa um Trainings geht, kommen in starkem Maße langjährig erprobte „Tools“ und Methoden zum Einsatz, der (Neu-)Entwicklungsaufwand hält sich entsprechend in Grenzen; dies gilt etwa für Führungskräftetrainings (Fall T) oder Qualifizierungs- oder Schulungsvorhaben (Fall U). Auch bei den Projekten zur „betriebswirtschaftlichen Beratung“ (Fall U) ist das „Set“ von Methoden und Analyseinstrumenten nicht nur im Unternehmen bereits vorhanden, sondern stellt ein weitgehend kundenunspezifisches und in diesem Sinne generisches Repertoire dar (z.B. Methoden zur Bilanzanalyse). Bei Strategie- oder Organisationsberatungsprojekten sieht es teilweise ein wenig anders aus; zumindest ist hier eine betriebs- oder kundenspezifische Anpassung der geplanten Vorgehensweisen und der eingesetzten Instrumente die Regel. Dabei geht es allerdings oftmals darum, dem Kunden lediglich den Eindruck zu vermitteln, die Produktentwicklung und Vorgehensweise sei genau auf den Kunden und dessen Bedürfnisse „zugeschnitten“ (Vorstand, Fall T). Grundsätzlich sehr viel umfangreicher und aufwändiger ist dagegen der Produktentwicklungsprozess im Fall von Projekten, die sich über Drittmittel (nationale oder europäische Forschungsförderung o.ä.) finanzieren, die jedenfalls im Fall U von nicht unwesentlicher Bedeutung sind: hier folgt auf die Akquisephase ein in der Regel vergleichsweise langwieriger Prozess der Entwicklung eines Beratungs- oder auch (Begleit-)Forschungsdesigns, der auch umfänglichere Literaturrecherchen beinhalten kann. Darüber hinaus sind hier oftmals weitere aufwändige Abstimmungsprozesse mit den beteiligten Akteuren (Unternehmen, Gewerkschaften, [staatliche] Institutionen) erforderlich.

Die Übergänge zwischen dieser Produkt- oder Prozessentwicklungsphase und der *dritten Phase* – der „eigentlichen“ Beratungsphase – sind häufig fließend. Dies nicht zuletzt deswegen, weil sich die Problemstellungen eben nicht in jedem Beratungsfall als im Vorfeld bereits hinlänglich strukturiert oder strukturierbar darstellen, sondern sich Beratungsleistungen und Beratungsschritte erst im Verlauf des Beratungsprozesses selbst konkretisieren oder ergeben. Dies gilt in besonderer Weise für einen „systemischen“ Beratungsansatz, wie er von T verfolgt wird, und für den eine aktive Rolle der Beratenen und intensive Interaktionsbeziehung zwischen Beratern und Beratenen bereits in der „Entwicklungsphase“ konstitutiv sind. In der Beratungsphase wird die eigentliche Beratungsdienstleistung erbracht, die je nach Art, Zielsetzung und Dauer eines Auftrags un-

terschiedlich ist. Zwar bedienen sich beide Unternehmen bestimmter Prozessstandards (welcher Schritt folgt auf welchen) und Instrumente bzw. „Tools“, oder haben eine Vorgehensweise und Instrumente in der vorangegangenen Entwicklungshase entwickelt. Dennoch ergibt sich der konkrete Gehalt der Beratungsleistungen in der Regel erst im Verlauf des Prozesses selbst und ist häufig Ergebnis der Interaktion mit den Beratenen. Von den untersuchten Beratungsfirmen wurde hervorgehoben, dass sich der Beratungsprozess insbesondere in zweierlei Hinsicht heute anders darstellt (und auch eine andere Arbeitsweise verlangt), als noch vor einigen Jahren: erstens, sind die Projektlaufzeiten kürzer geworden und die beratenen Firmen sind sehr viel kostensensibler als in der Vergangenheit. So wird etwa bei T berichtet, dass Leistungen heute nur im Rahmen des vorab vereinbarten Budgets honoriert werden und die einzelnen Budgetpositionen legitimiert werden müssen, während es früher häufig zwar einen groben Kostenrahmen, aber keine strikte Deckelung gab. Zweitens, und damit teilweise in Zusammenhang stehend, stellen die Kunden heute höhere Anforderungen an das Kosten-Nutzen-Verhältnis und daran, dass am Ende der Beratung auch eine „handfeste Leistung, ein Ergebnis“ (Geschäftsführer U) steht, welches für die Beratenen unmittelbaren und quantifizierbaren Nutzen bringen soll. Insgesamt entstehen dadurch höhere Anforderungen an die Organisation und Strukturierung des Beratungsprozesses und an eine Standardisierung von Leistungen und Prozessen.

Beratungsarbeit ist zwar grundsätzlich als Projektarbeit angelegt, dies bedeutet aber keineswegs, dass die Projekte immer von Gruppen oder Teams von Beratern bearbeitet werden, d.h. Beratungsarbeit ist keineswegs immer Teamarbeit, sondern häufig auch Einzelarbeit. Dies ist in den uns geschilderten Fällen in der Regel dann der Fall, wenn es sich um vergleichsweise standardisierte, eng umrissene und häufig in kurzer Zeit oder punktuell abzuarbeitende Aufgaben handelt, beispielsweise um Trainings- oder Coachingmaßnahmen für Führungskräfte, eine Fortführungs- oder Insolvenzberatung (Betriebswirtschaftliche Beratung bei U) oder ein Seminar zu einem bestimmten Thema. Zusammenarbeit mit anderen Beratern findet in diesen Fällen nur dann statt, wenn der bearbeitende Berater zusätzliche Informationen oder temporäre Unterstützung zur termingerechten Abarbeitung benötigt. Komplexere Beratungsaufträge werden demgegenüber grundsätzlich von mehreren Beratern gemeinsam bearbeitet, wobei die Zusam-

menarbeit größtenteils innerhalb eines „Kompetenzfeldes“ (Fall T) oder Geschäftsbereichs (Fall U) stattfindet und nur gelegentlich feld- oder geschäftsbereichsübergreifend. Sowohl für von Einzelpersonen, wie von Teams durchgeführte Projekte gilt aber, dass oberhalb der „operativen“ Ebene eine formale Projektleitungsebene liegt, die im Fall von Beratung T von den „Kompetenzfeldleitern“ oder Vorstandsmitgliedern, bei Beratung U von den Geschäftsbereichsleitungen besetzt wird. Diese Projektleiter sind mal mehr, mal weniger stark auch operativ involviert, d.h. treten den Kunden gegenüber in Erscheinung. Bei kleineren Projekten ist dies oftmals lediglich bei Abschluss einer Akquise der Fall, bei größeren Projekten und/oder für die Firmen wichtigen Kundenverbindungen auch im Beratungsprozess selbst. Auch in Konfliktsituationen zwischen Beratern und Beratenen greifen die Projektleiter in der Regel ein. Ansonsten sind sie eher diejenigen, die (in der Regel mehrere) Projekte koordinieren und den Projektablauf überwachen, d.h. ein Projekt-Controlling durchführen. Innerhalb der Projekt-Teams arbeitet nur Unternehmen U mit einer formalen interne Hierarchie: die Senior-Consultants fungieren als verantwortliche Hauptansprechpartner der Kunden, die Junior-Consultants als ihre Mitarbeiter mit nur begrenzten Entscheidungsbefugnissen. Auch bei Beratung T gibt es einen Ansprechpartner für die Kunden, den Kundenbetreuer, der auch für die interne Koordination dieses Einzelprojektes zuständig ist, jedoch keine formalen Weisungsbefugnisse innerhalb der Teams besitzt.

Die Besonderheiten der Dienstleistung „Unternehmensberatung“ erzeugen im Zusammenhang mit den Veränderungen der Markt- und Wettbewerbssituation in jeder der beschriebenen Phasen des Gesamtprozesses Probleme für dessen Organisation.

- Defizite des Wissenstransfers zwischen Geschäftsbereichen bzw. Kompetenzfeldern: wird zunehmend zum Problem bei gestiegenen Anforderungen an Cross-Selling;
- Gestiegene Anforderungen an Kosten-Nutzen-Kalküle erhöhen den Druck, nutzbringende, „messbare“ Ergebnisse zu präsentieren;
- Kleiner werdende Budgets und tendenziell kürzere Projektlaufzeiten erhöhen die Anforderungen an die Strukturierung des Beratungsprozesses.

7.4. Kompetenzanforderungen an Unternehmensberater

Beratungsarbeit steht – wie wir eingangs skizziert haben – paradigmatisch für „Wissensarbeit", d.h. für eine Tätigkeit, die typischerweise durch ein hohes Maß der Unbestimmtheit und Unplanbarkeit des Arbeitsprozesses, durch Reversibilität und hohe Anforderungen an die fortlaufende Infragestellung und Aktualisierung von Wissen gekennzeichnet ist. Wie jedwede andere qualifizierte Tätigkeit basiert auch Beratungsarbeit auf – in längeren Ausbildungsgängen erworbenem – Fachwissen, welches bei Unternehmensberatungen ganz überwiegend durch ein betriebswirtschaftliches[8] Hochschulstudium erworben und im Verlauf der Berufstätigkeit fortlaufend aktualisiert und verfeinert wird. Auffallend ist, dass sich die Managereinschätzungen hinsichtlich der in der Beratungstätigkeit geforderten fachlichen, d.h. betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kernkompetenz zwischen den beiden Fällen recht deutlich unterscheiden (vgl. Abb. 7.3):

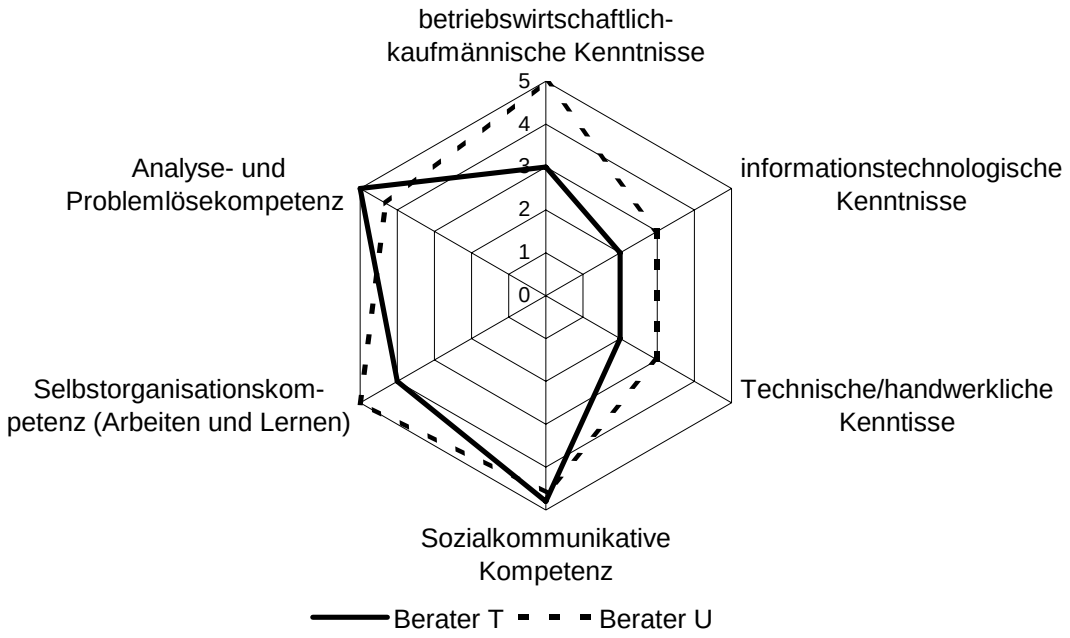
Während bei Unternehmen T diesbezüglich lediglich „Grundkenntnisse" für erforderlich gehalten werden, erwarten die Manager bei U hier Expertenwissen. Dies liegt wesentlich in den unterschiedlichen Beratungsschwerpunkten und Geschäftsmodellen der beiden Fallbetriebe begründet: U ist zunehmend im Feld der betriebswirtschaftlichen Beratung tätig, d.h. in Projekten, in denen es um die Analyse und Bewertung betriebswirtschaftlicher Kennziffern und das Aufzeigen möglicher Wege aus der (in der Regel existentiellen) wirtschaftlichen Lage eines Kundenunternehmens geht. Für die dortigen Berater sind daher vertiefte Kenntnisse betriebswirtschaftlicher Analysemethoden und Kennziffern und von Bilanzierungsregeln und -verfahren vonnöten.[9] Demgegenüber betont man bei T den „Generalistenanspruch" im Beratungsprozess, dem durch vergleichsweise durchschnittliche betriebswirtschaftliche Kenntnisse Genüge getan wird. Auch branchenspezifische Kenntnisse gelten bei Beratung T – anders als bei U – als nicht wesentlich für die Beratungsarbeit. Wichtiger als diese ist nach Ansicht der Füh-

8 Neben Betriebswirten finden sich Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Juristen, Ingenieure, Geistes- und Sozialwissenschaftler, Informatiker und Naturwissenschaftler, aber auch Bank- und Industriekaufleute. Dominant sind aber mit etwa 47% die wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen (Rudolph/ Okech 2004: 90).

9 „Eine Berater bei mir [im Segment Betriebliche Beratung] muss schon wissen, was ein Passivtausch ist, und was ein Aktivtausch." (Geschäftsfeldleiter U)

rungskräfte ein allgemeines Wissen der Funktionsweisen (groß-)betrieblicher Strukturen und Abläufe.

Abbildung 7.3: Anforderungsprofile von Unternehmensberatern – Managereinschätzung; Angabe der Mittelwerte: 1=keine geringe Kenntnisse/Kompetenzen; 3=Grundkenntnisse; 5=Intensive Kenntnisse/Kompetenzen



Demgegenüber werden in beiden Fällen IT-Kenntnisse eher auf niedrigem bis mittlerem Niveau (Grundkenntnisse) für erforderlich gehalten, was angesichts der Tatsache, dass beide Beratungsunternehmen nicht im Feld der IT-Beratung tätig sind, wenig überrascht. Die erforderlichen Grundkenntnisse erstrecken sich auf den Umgang mit MS-Office-Anwendungen (insb. zur Präsentation) sowie – mit Blick auf Kundenunternehmen – auf Programme zur Unternehmenssteuerung (z.B. SAP R3). Ähnliches gilt hinsichtlich der Kenntnis sonstiger technischer Systeme oder Verfahren. Dass hier die Manager von U die Anforderungen ebenfalls ein wenig höher ansiedeln, liegt insbesondere daran, dass Beratung U in einigen Projekten an der Entwicklung branchenspezifischer Lösungen beteiligt ist (Maschinenbau, Textilindustrie), die zumindest technisches Grundlagenwissen sinnvoll und erforderlich machen.

Von herausragender Bedeutung sind aus Sicht der Führungskräfte die *fachübergreifenden* Kompetenzen. Dies darf als relativ „überraschungsfrei“ gelten, sind es doch gerade

die spezifischen Anforderungen an die Fähigkeit von Beratern zur Analyse und Lösung von unterschiedlichen und in der Regel zu Beginn eines Projektes unklaren Problemstellungen, an deren Reflexionsfähigkeit, an einen professionellen sozialkommunikativen Umgang mit Kunden und anderen Beratern (Kollegen) und an das selbstgesteuerte und –organisierte Arbeiten und Lernen, die die Beratungstätigkeit zu „Wissensarbeit" macht. Grundsätzlich gilt freilich, dass beruflich-fachliche Kompetenz bei aller Bedeutung, die fachübergreifenden Fähigkeiten zukommt, die Voraussetzung für Beratungsarbeit darstellt. Von zentraler Bedeutung ist in beiden Beratungsfirmen die Fähigkeit der Berater, auf der Basis mal mehr (Fall U), mal weniger (Fall T) stark ausgeprägter fachlicher Expertise, den Beratenen Inhalte und/oder Ergebnisse auch vermitteln zu können. „Man muss schon wissen, im Grundsätzlichen, worum es geht, das ist klar. Aber ich glaube, das Entscheidende ist die Art und Weise, wie man es rüberbringt. Also, ob der andere das versteht, was man sagt und ob er es mit seinen Bedürfnissen in Zusammenhang bringen kann; also, wie es gelingt, das Fachwissen, das man hat, an das anzudocken, was [beim Kunden] schon vorhanden ist." (HR-Berater T). „Es reicht nicht aus, ein Projekt inhaltlich exzellent, fachlich gut abzuarbeiten, gut recherchieren zu können, sondern man muss kundenorientiert die Inhalte verkaufen. Man kann gute Inhalte haben, aber beim Kunden trotzdem scheitern!" (Geschäftsführer U) Von besonderer Bedeutung sind daher sozialkommunikative und an die Person des einzelnen Beraters gebundene Kompetenzen. Hervorgehoben wurde in den Gesprächen mit Managern und Beratern:

- „Zuhören können",
- „Überzeugen, statt überreden",
- „dem Kunden das Gefühl geben, dass er verstanden worden ist",
- die Fähigkeit „Ängste zu nehmen",
- das Verhalten und den Kommunikationsstil dem Gegenüber anpassen (insbesondere Anglizismen vermeiden),
- „strategisch Denken können",
- „Netzwerke pflegen können",
- „verbindlich auftreten".

Darüber hinaus habe ein Berater ein hohes Maß an „Flexibilität im Denken“ mitzubringen, d.h. eine Offenheit für wechselnde betriebliche Konstellationen und Problemstellungen. Eine wichtige Rolle spielen schließlich – wie dies auch in der Öffentlichkeit und in Selbstdarstellungen von Beratern immer wieder betont wird – „körperliche und geistige Belastbarkeit“, wozu sowohl das „Bestehen unter Stress beim Kunden“ und „Konfliktfähigkeit“, als auch die Bereitschaft zu einem Leben im Hotel bzw. auf Reisen gezählt werden. Während bei Großberatungen und Global Playern Persönlichkeitsmerkmale der Berater kaum eine Rolle zu spielen scheinen[10], treten sie bei den beiden von uns untersuchten, kleineren Beratungen in den Vordergrund. Das individuelle Auftreten und die Fähigkeit, „Inhalte zu verkaufen“ spielen bei unseren beiden Untersuchungsfällen eine wichtige Rolle. Insgesamt ist die Bedeutung fachübergreifender Kompetenzen – so die einhellige Aussage von Beratern und Führungskräften – gegenüber der Vergangenheit stark gestiegen.[11]

Dies hat auch mit den gestiegenen Anforderungen an die Vorbereitung, Organisation und Durchführung von Beratungsprojekten zu tun. In jeder der drei unterschiedlichen, wenn auch teilweise überlappenden, Phasen des Gesamtprozesses werden den Beratern unterschiedliche, jedenfalls in spezifischer Kombination und Bedeutung unterschiedlich ausgeprägte fachliche und fachübergreifende Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen (Kompetenzbündel) abverlangt bzw. sind von diesen in die Prozesse einzubringen. In der *Akquisephase* steht die „Akquisefähigkeit“ im Vordergrund: Auf der Grundlage bestehender oder neu entstandener Kontakte (zu Unternehmen, Netzwerken) gilt es, den spezifischen Beratungsansatz bzw. die „Philosophie“ im Anbahnungsgespräch zu vermitteln. Akquisitionsprozesse werden als tendenziell komplexer und komplizierter beschrieben; überdies steigt in den untersuchten Beratungen die Notwendigkeit, möglichst

---

10 Rudolph/Okech (2004: 87) zitieren einen Manager einer größeren Beratung: „Also, ich sag’s jetzt mal bösartig: Die Mitarbeiter sind ein Hygienefaktor. Man muss sie ab und zu mal vorzeigen – und sie sollten bei der Gelegenheit dann (...) einen sauberen Hals haben und keine silbernen Löffel klauen! Das ist es dann aber!“

11 Eine Anmerkung zur Datengrundlage: Wir haben in beiden untersuchten Beratungen standardisierte Beschäftigtenbefragungen durchgeführt. Diese haben wir aus mehreren Gründen (hohe Computer- und Internet-Affinität der Berater, Probleme der Organisation einer „Class-Room“-Befragung, Zugang auch zu „Kooperationspartnern“ im Netzwerk [Fall T]) als internetgestützte und passwortgeschützte Online-Befragung konzipiert und gemeinsam mit dem Methodenzentrum Sozialwissenschaften der Universität Göttingen entwickelt. Trotz wiederholter Ansprache der Teilnehmer blieb der Rücklauf sehr gering (Fall T: N=2; Fall U: N=7) und ließ eine statistische Auswertung der Fragebögen nicht zu.

frühzeitig das „Cross-Selling"-Potential einer Geschäftsanbahnung auszuloten und wenn möglich zu nutzen. Für die an der Akquise beteiligten Berater bedeutet die, dass sie in den ersten Gesprächen ergänzende oder weiterführende Beratungsangebote unterbreiten und „verkaufen" sollen. So geht es etwa bei Beratung U darum, über den „Türöffner" einer betriebswirtschaftlichen Beratung (Wirtschaftlichkeitsbetrachtung) auch Organisationsentwicklungs- oder Reorganisationsprojekte anzubieten, bei Beratung T z.B. darum, nicht nur Trainingsleistungen für Führungskräfte zu „verkaufen" oder Personalentwicklungsseminare anzubieten, sondern darüber hinaus Aufträge für z.B. Prozessberatung zu akquirieren. Dies setzt bereits in der Akquisephase eine „kompetenzfeld-" bzw. „geschäftsbereichsübergreifende" Denk- und Handlungsweise voraus, etwa die Fähigkeit, zumindest entsprechende Potentiale zu erkennen und besser qualifizierte oder spezialisierte Kollegen zu informieren und einzubeziehen. In der *Projektentwicklungsphase* geht es insbesondere darum, innerhalb der Beratungsfirma bzw. der Organisation Vernetzungen herzustellen, d.h. sich mit Kollegen auszutauschen, die möglicherweise Erfahrungen aus gleichartigen oder ähnlich gelagerten Projekten besitzen. Gegebenenfalls ist ein Projektteam zusammenzustellen. Zumindest teilweise (Fall U) ist hier auch die Fähigkeit zur Auswertung wissenschaftlicher Texte/Analysen gefragt. Gegebenenfalls sind vorhandene „Tools", Instrumente oder Methoden auf die Anforderungen eines (neuen) Beratungsprojektes anzupassen – auch dies setzt freilich voraus, dass zunächst bekannt ist, ob und welche „Tools" vorliegen. Aus beiden Fallbetrieben wurde uns berichtet, dass es gerade an dieser Stelle – dem Austausch von (Erfahrungs-)Wissen zwischen Beratern innerhalb eines Beratungsfeldes (Geschäftsbereich, „Kompetenzfeld") und zwischen Beratungsfeldern sowie bei der Transparenz darüber, welches Wissen in expliziter, d.h. in Gestalt von „Tools" oder Methoden verobjektivierter, Form vorliegt – gravierende Probleme bzw. Defizite gibt. Dieses Problem mangelhaften Austauschs und fehlender interner Vernetzung und Transparenz setzt sich in der „eigentlichen" Beratungsphase fort (vgl. dazu eingehender den nächsten Abschnitt). In der *Beratungsphase* wird von den Projektbearbeitern neben fachspezifischen Kenntnissen in unterschiedlicher Ausprägung (vgl. oben) zum einen die Fähigkeit verlangt, die Arbeit im Projekt zu organisieren und – bei mehreren Bearbeitern – ggf. zu koordinieren. Diese Anforderung steigt mit der tendenziellen Verkürzung der Projektlaufzeiten, knapper werdenden finanziellen Ressourcen und feldübergreifend angelegten Beratungsprojek-

ten. Wie in der Anbahnungs- und Akquisephase, werden in der Beratungsphase hohe Anforderungen an die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Berater, wie auch an deren Konfliktfähigkeit gestellt. Beratungsarbeit ist regelmäßig durch wechselnde und oftmals konfliktreiche soziale Situationen und Beziehungen gekennzeichnet. Zwar bewegen sich die in den untersuchten Firmen tätigen Berater ganz überwiegend in ihnen vertrauten Feldern und Branchen und kennen Organisationen und deren „Funktionsweise“ in der Regel recht gut. Dennoch gilt es bei neuen Beratungsprojekten zunächst einmal, die spezifischen innerbetrieblichen Konstellationen und Machtgefüge zu erschließen, d.h. „sich ein Bild zu machen“ (Berater U). Konfliktreich sind (natürlich) insbesondere solche Projekte, in denen entweder die Bedingungen der Existenz des Kundenunternehmens selbst Gegenstand der Beratung sind, wie etwa bei betriebswirtschaftlichen Beratungen (U), oder bei denen umfängliche Restrukturierungen oder Reorganisationen konzipiert und beratend begleitet werden sollen, bei denen es ganz überwiegend auch um Personalbbau geht und wo die Berater mit innerbetrieblichen Widerständen und Ängsten konfrontiert sind. Ängste bestehen dabei jedoch nicht nur bei den potentiell Betroffenen (etwa einer Restrukturierung), sondern oftmals auch bei den Auftraggebern, d.h. dem oberen Management. Denn Unsicherheiten des Managements darüber, wie es mit einem Unternehmen strategisch oder organisatorisch weitergehen soll, welche „Weichenstellungen“ wie, wann und wo vorgenommen werden sollen, sind nicht zuletzt Anlass für eine Beauftragung einer Unternehmensberatung. Die Fähigkeit „Ängste zu nehmen“ (Vorstandsmitglied T) und im Verlauf einer Beratung Orientierung zu geben, d.h. Unsicherheit zu reduzieren, zählt daher zu den wichtigsten Anforderungen an Unternehmensberater. Schließlich sind Berater i.d.R. gefordert, Ergebnisse zu präsentieren, d.h. Klientenunternehmen oder deren Managern Vorschläge zu machen, auf deren Grundlage sie Probleme lösen oder Entscheidungen treffen (oder legitimieren) können. Als „guter“ Berater gilt jemand nur dann, wenn er – dies wurde aus obigen Zitaten bereits deutlich – Inhalte auch „verkaufen kann“ bzw. in der Lage ist, Ergebnisse an die Erfahrungen bzw. den Erfahrungshorizont der Kunden „anzudocken“. Dabei wird es aber als wesentlich angesehen, dass die Berater als Individuen oder die Beratungsfirma als Organisation gegenüber den Kunden einen Wissensvorsprung erwerben und aufrecht erhalten und diesen Status als besonders ausgewiesene Experten auch immer wieder demonstrieren. Dies gelingt allerdings nicht immer, was in der vorliegenden Literatur mit

der Tatsache begründet wird, dass Kunden/Unternehmen zunehmend beratungserfahren werden, oder erweckt auf Seiten der Berater gelegentlich zumindest Zweifel am eigenen „Wissensvorsprung“. So berichtet ein Berater, dass er sich vor Beginn einer Präsentation bei oder eines Treffens mit Kunden durchaus schon Sorgen darüber gemacht habe, ob es ihm gelingt, seine Gegenüber von seiner besonderen Kompetenz zu überzeugen (und damit seinen potentiellen Wert für den Kunden zu demonstrieren) oder ob die Kunden nicht möglicherweise doch bereits „genug wissen“. Zu seiner eigenen Überraschung sei dies allerdings bisher nie der Fall gewesen, denn vielen Managern der zumeist mittelgroßen Unternehmen mangele es sowohl an strategischem Denken, wie auch an Kenntnis einschlägiger Beratungsansätze.

7.5. Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung bei Unternehmensberatungen

Wie in Abschnitt 7.2 gezeigt, hat für Unternehmensberatungen (als „wissensintensive“ Organisationen) die ihnen zugeschriebene besondere Fähigkeit, Wissen zu „managen“, eine herausragende Bedeutung. Welche Rolle spielen dabei die Kompetenzen der Berater und der Prozess betrieblicher Kompetenzentwicklung? Auf welchen Feldern und mit welchen Formen gestalten und verändern die beiden Beratungsfirmen ihre Kompetenzbasis? Haben die dargestellten Veränderungen der geschäftspolitischen Orientierungen bzw. Schwerpunktsetzungen Folgen für die betriebliche Kompetenzentwicklung und wenn ja, welche? Oben wurde angemerkt, dass der innerbetriebliche Wissenstransfer für die untersuchten Beratungsfirmen ein Problem darstellt. Dieses werden wir in den Abschnitten 7.5.2 und 7.5.3 aufgreifen. Im Folgenden Abschnitt 7.5.1 geht es zunächst um die Formen der Personalrekrutierung, der Einarbeitung und der Ausbildung, mit denen die beiden Firmen versuchen, sich ggf. neues Wissen und Beratungskompetenzen anzueignen.

Tabelle 7.4: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung bei Unternehmensberatungen

Feld	Formen	Fall T	Fall U
Externe Rekrutierung, Einarbeitung, Ausbildung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	+	+
	systematische Einarbeitung	0	0
Organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	Kursförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung	0	0
	Einsatz von Lernmedien	0	0
	Multiplikatorenkonzepte	+	+
Arbeitsorganisation (lernförderliche Gestaltung)	Integration kreativer/innovativer Arbeitsaufgaben	+	+
	Abbau hierarchischer Kommunikation	+	+
	Berücksichtigung von Qualifizierungsaspekten in Leistungsvereinbarungen (Ziele)	+	+
	Honorierung von Weiterbildungsengagement	+	+

Legende: + = spielt eine Rolle, 0 = spielt praktisch keine Rolle

7.5.1. Personalrekrutierung, Einarbeitung, Ausbildung

Die wenigen vorliegenden empirischen Untersuchungen zur Personalpolitik von Unternehmensberatungen heben den Einfluss der Unternehmensgröße, des Geschäftsmodells und der Wettbewerbsstrategie auf die Rekrutierungspraxis der Beratungen hervor. Große und sehr große Beratungsfirmen in Deutschland rekrutieren vorrangig Nachwuchskräfte, die sie dann intern weiter qualifizieren; ihre Personalentwicklung folgt dem Muster des „up-or-out". Während die Großberatungen und besonders die Global Player damit werben, nur „die Besten der Besten" eines Absolventenjahrgangs zu beschäftigen, was ihnen als Ausweis besonderer (intellektueller und methodisch-fachlicher) Kompetenz und höchster Qualitätsansprüche dienen soll, spielen bei der Auswahl Fragen der sozialen Kompetenz und der Praxiserfahrung offensichtlich eine eher untergeordnete Rolle. Demgegenüber setzen mittlere und kleinere Beratungsfirmen vor allem auf die externe Rekrutierung erfahrener Berater (vgl. Rudolph/Okech 2004). Dies hat einerseits damit zu tun, dass den kleineren Firmen in der Regel die Ressourcen für einen Wettbewerb um „die High Potentials" ebenso fehlen, wie für eine gezielte und systematische interne Qualifizierung. Darüber hinaus sind es sind besonders die kleinen und mittleren Unternehmen, wie auch unsere Fallstudien gezeigt haben, in denen das Beratungsgeschäft besonders stark an Einzelpersonen (und weniger an eine „Marke" o.ä.) gebunden

ist. Dort wird sehr viel Wert auf das Vorhandensein sozialkommunikativer Kompetenzen gelegt – „Beziehungspflege“ und „Networking“ waren die entsprechenden Vokabeln in unseren Fallbetrieben.

Gleichwohl praktizieren T und U heute unterschiedliche Formen der Rekrutierung. Beratung T rekrutiert – wie bereits in den 1990ern – vornehmlich Hochschulabsolventen mit vergleichsweise wenig Erfahrung im Beratungsgeschäft, wenn auch oftmals mit vorgängiger kaufmännischer Ausbildung. Die neu Eingestellten sind in der Regel vorher als studentische Praktikanten bei T tätig und haben in dieser Phase „gezeigt, dass sie menschlich zu uns passen“ (Kompetenzfeldleiter HR). Dabei fand der Erstkontakt oftmals über gemeinsame sportliche oder kulturelle Aktivitäten statt. Nachwuchsberater durchlaufen zunächst eine etwa 1 ½ jährige Trainee-Phase, in der sie – allerdings wenig systematisch – bei erfahreneren Beratern, die auch als ihre Mentoren fungieren, „mitlaufen“. Bewähren sich die Trainees, so erfolgt eine Übernahme in ein festes Vertragsverhältnis. Aus Sicht von T hat sich dieser vergleichsweise langfristige und „organische“ Aufbau der Beratungskapazitäten bewährt, und von dieser Vorgehensweise wurde auch in der starken Boomphase der späten 90er Jahre nicht abgewichen. Konnte und kann man den Personalbedarf in einem Beratungsprojekt nicht intern decken, zieht man externe Berater (oftmals wiederum Personen, die zuvor bei T angestellt waren) aus dem „Netzwerk“ verstärkt hinzu. Demgegenüber hat U in der Boomphase Mitte bis Ende der 1990er einen Mix von externer und interner Personalrekrutierung verfolgt: Es wurden sowohl „frische“ Hochschulabsolventen (oftmals, aber nicht immer nach vorherigem Praktikum) für Trainee-Stellen rekrutiert[12], als auch bereits mehrjährig als Berater Tätige. Dies hat sich seit der Krise Anfang des Jahrhunderts und der grundlegenden Restrukturierung aus zwei Gründen geändert: erstens deswegen, weil insgesamt eher Personal abgebaut wurde und auch perspektivisch der Fokus insgesamt eher auf „Konsoli-

12 Der Prozess der Einarbeitung von jungen Hochschulabsolventen verlief dabei ähnlich wie bei T über „Learning-by-doing“, denn die im Beratungsgeschäft erforderlichen Kompetenzen seien nicht an einer Hochschule zu erwerben, sondern „nur im Alltag“. Neueinsteigern sage man: „Gut, du hast als Anfänger die Chance, einzusteigen, du hast eine Projekttätigkeit, wo du Erfahrung sammeln kannst, wo dich erfahrene Kollegen und Kolleginnen mitnehmen“. Da arbeite man mit Coaching oder Betreuungsprozessen: „Da gibt es einen, der ihn an der Hand nimmt, man wird jemandem zugeordnet, wo man durch Mitgehen lernt. Irgendwann haben wir dann gesagt: ‚Du musst jetzt selber schwimmen’. Das lernt man im Umgang mit Beratungssituationen; lernen, wie Betriebsräte oder Gewerkschafter ticken, vermittelnde Kompetenz erwerben“. (Geschäftsführer U)

dierung“, denn auf Expansion gerichtet ist. Zweitens wurden dort, wo Beratungspersonal benötigt und aufgebaut wurde – im Feld der „betriebswirtschaftlichen Beratung“ –, ausschließlich Berater mit langjähriger Beratungserfahrung eingestellt. Dort wuchs die Nachfrage nach entsprechenden Beratungsleistungen einerseits relativ schnell (wirtschaftliche Talfahrt in etlichen Firmen und Branchen des Verarbeitenden Gewerbes), andererseits versucht man gerade dieses ertragsstarke Segment auszubauen. Typisch für das Feld der „betriebswirtschaftlichen Beratung“ ist – wie oben dargestellt – die sehr kurze Projektlaufzeit und die oftmals besonders konfliktträchtige Beratungssituation („zwischen den Fronten“ von Betriebsräten und Unternehmensleitungen stehen). Aus beiden Besonderheiten leitet sich nach Aussage des Geschäftsbereichsleiters die Notwendigkeit ab, dass neu bei U eintretende Berater bereits über umfängliche praktische Erfahrungen im Feld der Bilanz- und Wirtschaftlichkeitsanalyse ebenso verfügen, wie über gute Branchenkenntnisse. Überdies müssen sie in der Lage sind, Projekte in kürzester Zeit abzuarbeiten und über ausgeprägte sozial/kommunikative Kompetenzen verfügen. Sicherlich könne man, so der Geschäftsbereichsleiter, die Anforderungen in solcherlei zeitkritischen Projekten auch mittels des „Chinesen-Prinzips“ angehen, d.h. möglichst viele (unerfahrene) Nachwuchsberater unter der Leitung eines Senior-Beraters auf eine Problemstellung „loslassen“. Anders als bei Großberatungen, die sich gerne dieses Prinzips bedienen würden, scheitere ein solches Vorgehen bei U nicht nur daran, dass man nicht über einen hinlänglich große Zahl von „Chinesen“ verfügt. Vielmehr sei dieses Vorgehen wenig effektiv: „Bis ich einem Jüngeren die Sache ein Mal, zwei Mal, drei Mal erklärt und dann kontrolliert habe, ob es auch richtig gemacht wurde, mache ich es schneller und besser selbst!“ (Leiter GB1). Sie würden daher nach dem „Erfahrungsprinzip“ vorgehen und dieses erfordere aus den genannten Gründen hinlängliche fachliche und fachübergreifende Kompetenzen bereits bei der Einstellung.

Diese Unterschiede schlagen sich auf die Auswahlkriterien bei der Personalauswahl und auf die Prozesse der Einarbeitung nieder: Beratung T stellt ebenso wie U ausschließlich Berater mit Hochschulabschluss (Betriebswirte und Psychologen hier; neben Betriebswirten auch Maschinenbauingenieure dort) ein. Anders als bei U, kommt es bei T – neben „ordentlichen“ Abschlussnoten – aber insbesondere darauf an, dass die Berater „menschlich“ zu ihnen „passen“ und zeitlich belastbar sind. Das für eine erfolgreiche

Beratertätigkeit als notwendig erachtete Erfahrungswissen kann und wird dagegen bei einer Neueinstellung nicht vorausgesetzt. Bei U steht demgegenüber eine aus vorgängiger Praxiserfahrung nachgewiesene fachliche Expertise deutlich im Vordergrund bei der Personalauswahl. Im Auswahlverfahren selbst arbeitet man mit Testfällen oder –aufgaben Ein weiterer wichtiger Faktor ist bei Beratung U das Vorhandensein von Kontakten in ein Beziehungsnetzwerk, aus denen sich zukünftige Akquisemöglichkeiten entwickeln können. Fremdsprachenkenntnisse spielen in beiden Beratungsfirmen weder im Beratungsalltag, noch als Auswahlkriterium eine Rolle.

Während Beratung U bei den Einstellungen der jüngeren Vergangenheit eine Einarbeitung weder für erforderlich hielt, noch durchführte, durchlaufen die Nachwuchsberater bei T eine längere Einarbeitungsphase als Trainees. Diese verläuft relativ unsystematisch, zielt aber erklärter Maßen darauf, den Nachwuchskräften möglichst schnell umfassende Projektverantwortung zu übertragen. Dies hängt einerseits mit der „flachen" Hierarchie zusammen, die eine durchgängige Bearbeitung eines Projektes von einem erfahrenen und einem Nachwuchsberater erschwert. Andererseits wird argumentiert, dass ihr Verständnis von Personalentwicklung darin bestünde, den Nachwuchs möglichst schnell „ins kalte Wasser zu werfen". Von den interviewten Beratern, die das Trainee-Programm durchlaufen haben, wird die recht schnelle Übernahme von Projektverantwortung rückblickend als ausgesprochen positive Erfahrung und als bedeutsame Differenz gegenüber der Praxis in anderen (mittelgroßen) Beratungsfirmen gewertet.

Befristete und Teilzeitarbeitsverhältnisse spielen auf der Beraterebene in beiden Fällen keine Rolle, findet sich aber in den Back Office- oder „Support"-Bereichen der beiden Firmen. Quantitative Flexibilität und gegebenenfalls erforderliches Spezialistenwissen sichert sich insbesondere Beratung T mittels des „Netzwerks".

7.5.2. Organisierte Weiterbildung, organisiertes Weiterlernen / Formen des betrieblichen Wissenstransfers

In beiden untersuchten Beratungsfällen spielt betrieblich organisierte Weiterbildung bzw. betrieblich organisiertes Weiterlernen so gut wie keine Rolle. Damit bewegen sich

unsere Betriebsfälle auf einer Linie, die Rudolph/Okech (2004: 103ff.) als typisch für die Weiterbildungspraxis kleinerer bis mittlerer Unternehmensberatungen skizzieren. Während Großberatungen und „Global Player" ein recht umfangreiches Weiterbildungsprogramm anbieten und eine systematische Personalentwicklung (ihres Nachwuchses) betreiben, fehlt es der überwiegenden Zahl von kleinen Beratungen an beidem. Dies hat einerseits mit den begrenzten zeitlichen Ressourcen zu tun, die für Qualifizierung und Qualifizierungsplanung zur Verfügung stehen, andererseits und ganz wesentlich mit dem bereits oben angeklungen Grundverständnis, dass sich die für Beratungsarbeit erforderlichen fachübergreifenden Kompetenzen und Fähigkeiten nur im Beratungsalltag, d.h. durch „learning-by-doing" erwerben lassen. Schließlich spielt auch eine Rolle, dass – zumindest bei Beratung U – nur praxiserfahrene Berater neu eingestellt werden und spezielle Qualifizierungsmaßnahmen für diese Gruppe nicht erforderlich sind (bzw. für nicht erforderlich gehalten werden). Aber auch bei Beratung T, die – wie gezeigt – auf ein anderes Rekrutierungsschema als U setzt, finden sich für Nachwuchskräfte keine gezielten Qualifizierungsprozesse.

Hier wie dort wird hinsichtlich der Aneignung ergänzender *fachlicher* Kenntnisse einerseits auf das Selbststudium gesetzt, andererseits – sofern dies nicht hinreichend ist – auf individualisierter Basis und situativ bzw. anlassbezogen die Weiterbildung der Berater unterstützt. So berichtete ein Berater von T, dass er aus der Erfahrung eines von ihm auf der Grundlage seiner theoretisch-methodischen Kenntnisse nicht lösbaren Konfliktes in einem Projekt, gemeinsam mit seinem „Kompetenzfeldleiter" nach Wegen gesucht habe, wie er sich die fehlenden Kenntnisse am besten aneignen könnte. Da im „Netzwerk" keiner der Berater über Kenntnisse in der spezifischen Fragestellung verfügt habe, sei man übereingekommen, dass die Teilnahme an einer externen Schulung (in diesem Fall ging es um die Methode der Transaktionsanalyse) notwendig und auch im Interesse der Firma bzw. des „Netzwerks" insgesamt sei. Beratung T trug in diesem Fall die Kosten für das insgesamt 15 Tage dauernde Seminar, der Berater hatte sich im Rahmen einer – im Unternehmen in solchen Fällen üblichen – Bindeerklärung vertraglich zu verpflichten, bei einem Firmenwechsel binnen vier Jahren die durch die Teilnahme entstandenen Kosten ganz oder teilweise zu ersetzen. Solcherlei Teilnahmen an externen, formalisierten Qualifizierungsmaßnahmen sind in beiden Fällen aber insgesamt die Ausnahme und

orientieren sich – wie gesagt – an ganz spezifischen betrieblichen Bedürfnissen. So wird auch bei U betont, Qualifizierungswünsche der Berater würden dann unterstützt, wenn sie „zielführend“ (Geschäftsführer) für das Unternehmen seien, und auch dann gibt es eine Teilung der entstehenden Kosten zwischen U und Berater: die (indirekten) Kosten der zeitlichen Freistellung und zwischen 30 und 50 % der Kosten trägt U, den Rest der Berater. Wenn wir mit Blick auf die Banken und Versicherungen davon sprechen konnten, dass dort seit einigen Jahren ein Wandel von der Angebots- zur Nachfrage- bzw. Bedarfsorientierung im Feld betrieblicher Weiterbildung zu beobachten ist, so lässt sich für die Unternehmensberatungen ein solcher Wandel nicht feststellen: Bedarfsorientierung war dort immer schon die leitende Perspektive.

Dies galt und gilt grundsätzlich auch für stärker formalisierte, interne Weiterbildungs- oder Lernformen. Auch sie haben in den untersuchten Firmen bereits in der Vergangenheit keine große Rolle gespielt und werden auch heute ausschließlich anlassbezogen organisiert und durchgeführt. So hat man bei Beratung U im Anschluss an die Restrukturierung der Beratungsfelder verstärkt interne Seminare bzw. Workshops durchgeführt. Dabei ging es darum, einen fachlichen Austausch zwischen den neugebildeten Geschäftsbereichen anzuregen, insbesondere sich über Verbesserungen der Akquiseprozesse austauschen und gemeinsam an Instrumenten und Standards zu arbeiten, mit deren Hilfe Akquisegespräche erfolgreicher geführt und ein möglichst frühzeitiger Austausch zwischen den Geschäftsbereichen organisiert werden kann. Darüber hinaus hat man in Seminarform Methodenkenntnisse (Präsentationstechniken) zu vermitteln versucht. Solche Informationsveranstaltungen mit letztlich eher non-formalem Charakter bleiben bei U freilich die Ausnahme. Ansonsten beschränkt man sich auf zweimal jährlich stattfindende Zusammenkünfte innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche, auf monatliche „jour fixes“ innerhalb der vier Niederlassungen und auf ein einmal im Jahr stattfindendes „Unternehmensforum“, bei dem alle Mitarbeiter von U zusammenkommen.[13] Bei Beratung T ist der institutionalisierte, kompetenzfeldübergreifende Austausch auf ein zweimal jährlich stattfindendes Treffen aller Berater beschränkt. Auch innerhalb der Kompetenzfelder trifft man sich zweimal jährlich; darüber hinaus findet ein Mal im Jahr

ein „Traditionstreffen“ statt, bei dem man ein gemeinsames Essen mit einer Mitarbeiterversammlung „koppelt. Da redet man drei Stunden über geschäftliche Entwicklung, Entwicklung der Bereiche, über Großkunden und Allgemeines“ (Berater HR). Hier wie dort basiert der Wissens- und Erfahrungsaustausch vorrangig auf projektbezogenen Kooperations- und Kommunikationsprozessen und auf informellen Strukturen: Austausch zwischen Beratern eines Beratungsprojektes, „Flurkommunikation“ mit anderen Beratern. Diese Modi des Wissenstransfers entsprechen weitgehend den in der wissenschaftlichen Diskussion verbreiteten Annahmen über die zentrale Bedeutung der „face-to-face“-Kommunikation für den Wissens- und Erfahrungsaustausch in „wissensintensiven“ Organisationen.

In beiden Fällen werden die vorhandenen Strukturen und Prozesse des Wissens- und Know-how-Transfers allerdings als defizitär wahrgenommen. Bei Beratung U gilt dies in erster Linie für die Berater selbst, weniger für die Führungskräfte. Die Berater dort wünschen sich stärker institutionalisierte Formen des Wissens- und Erfahrungsaustauschs: mit der Beschränkung auf die „etablierten“ Kooperations- und Kommunikationsformen – zwischen den Bearbeitern eines Projektes oder gegebenenfalls „auf dem Flur“ – verschenke man gerade jene Potentiale, die man mit einer Geschäftsbereichsorientierung und einem „Cross-Selling“-Ansatz eigentlich heben wolle. Die bisher etablierten regelmäßigen Treffen reichen ihnen nicht aus. Überdies würde das „Unternehmensforum“, das einzige geschäftsbereichsübergreifenden Treffen, in erster Linie dazu genutzt, „Leuchtturmprojekte“ vorzustellen, was zwar sinnvoll sei, aber gleichzeitig dazu führe, dass man sich zuwenig auch über Probleme im Beratungsalltag verständigen und gemeinsame Lösungen diskutieren würde. „Kernproblem ist, dass man nicht weiß, was die Kollegen in anderen Geschäftsbereichen gerade an Aufträgen bearbeiten, in welchen Firmen sie tätig sind, mit welchen Personen sie dort in Kontakt stehen. Vielleicht kennt man die Firmen oder Leute ja auch und könnte was dazu sagen, oder was beisteuern?“ (Berater U) Erforderlich ist aus Sicht der Berater daher eine Intensivierung der bereichsübergreifenden Kommunikation.

---

13 Bei diesen Veranstaltungen wird den teilnehmenden Beratern im Übrigen ein „Eigenbeitrag“ (Geschäftsführer) abverlangt, insofern die Termine auf Freitag und Samstag gelegt werden. Die Teilnahme am Freitag gilt dabei als Arbeitszeit, die am Samstag als Freizeit.

Die Führungskräfte sehen diesbezüglich keine Defizite, nicht zuletzt, weil sie die „Flurkommunikation“ für die zentrale und wichtigste Form des Austauschs zwischen den Beratern halten: Entscheidend sei, so der Geschäftsführer, der Austausch zwischen Beratern während und nach einem Projekt, das „darüber Sprechen, warum man etwas so oder so gemacht hat, warum der Kunde so oder so reagiert usw.. Dies können Sie nicht auf Veranstaltungen vermitteln!“ Auch die Geschäftsführung konstatiert freilich, dass das interne Wissensmanagement und die Kommunikation verbessert werden müssten. Dies wird aber stark als ein technisches Problem aufgefasst: Zwischen den Niederlassungen gebe es keine Vernetzung der IT (Intranet), denn E-Mail-Kommunikation reiche nicht aus. Notwendig sei eine „Abbildung des Wissens für das ganze Unternehmen“ (Geschäftsführer U). Zwar ist die Datenbanktechnik dafür mittlerweile vorhanden, doch habe man bisher weder Inhalte, noch Standards und Regeln dafür entwickelt, wie diese Inhalte dort hinterlegt sein sollen. Geplant ist, dort sowohl bestimmte Instrumente („Tools“), etwa für Akquiseprozesse oder für Präsentationen, als auch Projektdokumentationen und Kontaktdaten zu archivieren und für alle verfügbar zu machen. Das Wissen der Berater „soll ja kein Geheimwissen sein, sondern es soll aufbereitet, zur Verfügung gestellt und systematisiert werden“ (Geschäftsführer). Bei U verfolgt man daneben zwei – wenn man so will: „niederschwellige“ – Ansätze eines Wissensmanagements:

- Schaffung der Funktion „Content-Owner“: In jedem Kompetenzfeld wurde ein Berater damit beauftragt, in seinem Tätigkeitsfeld als Ansprechpartner in zu fungieren, Produkte und Marktzugänge zu „pflegen“ und die Produktneuentwicklung – möglichst unter Einbeziehungen der „Content-Owner“ anderer Geschäftsbereiche und Berücksichtigung einer „Cross-Selling-Perspektive“ – zu koordinieren. „Da beauftragt man jemanden ein Produkt zu beschreiben und es wird ein Team zusammengestellt, teilweise bereichsübergreifend. Da diskutieren wir dann: Was könnte eine Leistung sein, wie bringen wir sie an die Leute?“ („Content-Owner“; GB2). Die „Content-Owner” besitzen darüber hinaus ein kleines Budget zur Anschaffung von Literatur.
- Projektteams sollen – wenn möglich – geschäftsbereichsübergreifend zusammengesetzt werden; der personelle Austausch zwischen der Geschäftsbereichen (Rotation) soll gefördert werden.

Auch bei Beratung T hält man eine Verbesserung des internen „Wissensmanagements“ zumindest teilweise für erforderlich. Die Gründe hierfür werden insbesondere in der inzwischen erreichten Größe der Firma gesehen: Mit der starken Expansion des „Netzwerks“ in der zweiten Hälfte der 90er Jahre und vor allem mit Gründung der zweiten Niederlassung Anfang des neuen Jahrhunderts, seien die bis dato gepflegten Kommunikationsformen und Modi des Wissenstransfers an Grenzen gestoßen. Wenn auch weniger an konkreten Problemen im Zusammenhang mit Beratungsprojekten, als eher aus einem „diffusen Gefühl“ (Kompetenzfeldleiter HR) heraus, hat man bei T das Bedürfnis, den Kompetenzerwerb und den Wissensaustausch gezielter zu organisieren und zu standardisieren. Dabei werden weniger die oben aufgeführten betrieblich organisierten Foren als unzureichend wahrgenommen: diese erfüllten ihren Zweck der allgemeinen Information und Kommunikation durchaus. Als verbesserungsbedürftig werden eher die für den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Beratern sehr viel wichtigeren informellen, wenig strukturierten und in die alltäglichen Arbeits- und Beratungsprozesse eingebetteten Formen betrachtet. Beratungsaufträge werden oftmals nicht von mehreren Beratern gemeinsam, sondern von einzelnen Beratern bearbeitet. Dies führt einerseits dazu, dass man „öfter einfach allein beim Kunden steht“ (Berater HR) und Möglichkeiten des unmittelbaren Austauschs, der Abstimmung, Hilfestellung oder gemeinsamen Problembearbeitung nicht gegeben sind. Andererseits verschärft Einzelarbeit die ohnehin schwierigen Bedingungen auch für die Kommunikation zwischen Projektbearbeitern und Projektleitern. So berichtet ein Berater, dass es häufiger vorkomme, dass er sich mit einem seiner Projektleiter für eine gemeinsame Fahrt im Zug verabrede, um überhaupt einmal für längere Zeit zusammen zu sitzen, Projektangelegenheiten (Stand, Probleme) zu besprechen und Erfahrungen auszutauschen. „Führung“ (hier gemeint im Sinne des Erfahrungslernens) müsse man sich, so dieser Berater, bei den Projektleitern bzw. Führungskräften „holen – dann bekommt man sie aber auch“. Dies erweist sich unter den gegebenen Bedingungen der Beratungsarbeit (Berater und Manager sind mehr als 120 Tage im Jahr „unterwegs“) und wie der eben geschilderte Fall illustriert, als schwierig.

Auch fehlt eine systematischere Weitergabe von Erfahrungen aus bearbeiteten Fällen oder Projekten innerhalb der Kompetenzfelder und – mehr noch – zwischen den Kompetenzfeldern. Dies will man ändern, und ein erster Schritt in Richtung einer stärkeren Systematisierung des Wissens- und Erfahrungstransfers sollte die Einrichtung der Funktion eines „Wissensmanagers" bei T sein. Diese Funktion wurde zwar geschaffen und auch einige grobe Zielsetzungen verabredet, doch sind die dem „Wissensmanager" zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen denkbar knapp: lediglich etwa 1% seiner Arbeitszeit, so der Befragte, wende er gegenwärtig dafür auf, sich gezielt Gedanken über eine Verbesserung der Kommunikations- und Austauschprozesse zu machen oder Konzepte zu entwickeln, ohne dass er selbst dies freilich als Problem sieht. Das meiste an kompetenzfeldübergreifendem Wissenstransfer ergibt sich nach wie vor eher zufällig und aus bestehenden Projekten heraus. „Also, ich habe zu irgendeinem Vorstandsseminar mal so einen Foliensatz erzeugt zum Thema Prozesskostenrechnung und dabei ist uns [ihm und dem Kollegen aus dem Feld Organisationsberatung; d. V.] aufgefallen, dass man das doch mit dem Thema Geschäftsprozessoptimierung zusammenbringen könnte. (...) Also, das sind dann eher so zufällige Sachen, die kommen, die dann aber in der Regel sehr fruchtbar sind. Wenn es denn gelingt, einen gemeinsamen Termin zu finden, empfinde ich es immer als sehr befriedigend, weil es einfach ruckzuck geht, bis was entwickelt wurde." (Berater HR) Er selber empfindet gegenwärtig „keinen Leidensdruck", an dieser Vorgehensweise etwas zu verändern und eine stärkere Systematisierung und das Verbindlichmachen solcher Austauschprozesse würde bei ihm „eher das Gefühl beinhalten, in so eine Struktur gezwängt zu werden". Gleichwohl sei es sicherlich sinnvoll, Standards für die Projektbearbeitung und den Einsatz bestimmter Instrumente oder Tools zu entwickeln, mit denen einerseits ein stärker einheitliches Vorgehen im Beratungsprozess gewährleistet werden könnte, die andererseits aber noch hinreichend Raum für die kundenspezifische Anpassung bieten.

Ein Element eines veränderten „Wissensmanagements" soll aber sein, für Teilnehmer an externen Weiterbildungen oder Fortbildungen den Transfer in die Organisation verbindlicher zu machen als bisher. Zu diesem Zweck müssen die Teilnehmer ihren Führungskräften nun sogenannte Transferberichte vorlegen, in denen sie am Jahresende nachweisen sollen, welche Erträge ihre Teilnahme an einem Seminar für die Beratung

erbracht hat, also in welchen Fällen sie ihr dort erworbenes neues Wissen in die Beratungsarbeit haben einbringen können. Über diesen eher auf Kontrolle, denn Transfer hin ausgerichteten Bestandteil der Vereinbarung hinaus, sollen Berater auch ihre Kollegen über ihre Seminarteilnahmen und darüber, was sie dort gelernt haben informieren. Dabei, so ein Berater, „kann es aber nur darum gehen, bestimmte Eckpunkte zu nennen und dann darauf zu setzen, dass, wenn einer mit dem Thema konfrontiert ist, sagt: ‚Hier, du hast doch mal was gemacht, zeig mal', oder: ‚Welche Erfahrung hast du denn damit gemacht?'. Also einfach Anknüpfungspunkte zu geben, möglichst viele Schlaufen auszulegen, wo die anderen sich einfädeln können".

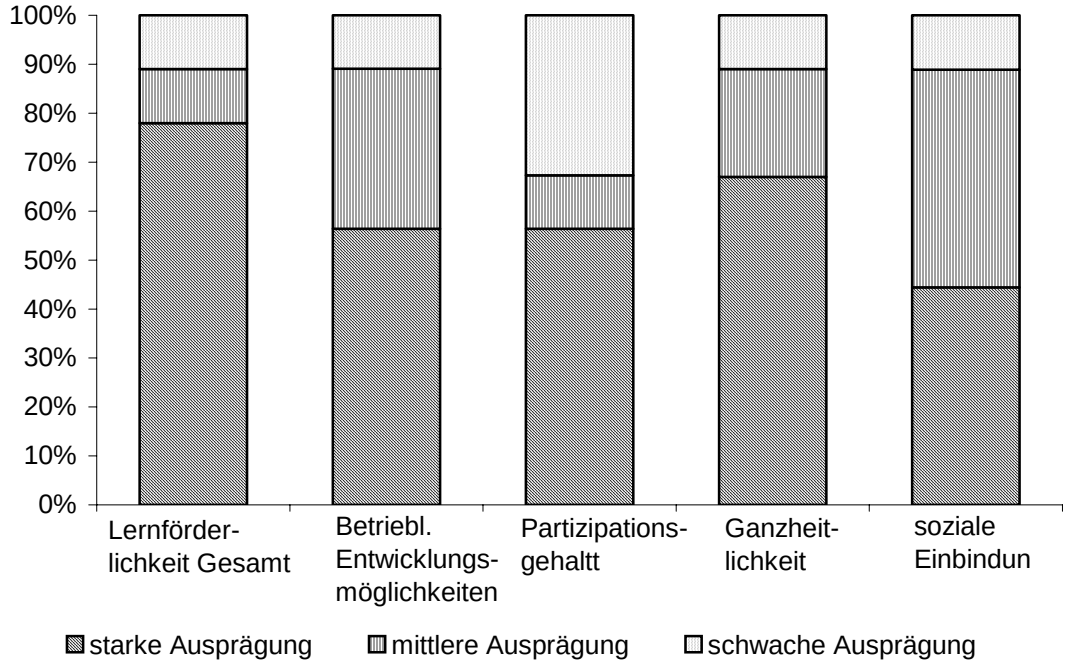
7.5.3. Lernförderlichkeit der Arbeit von Unternehmensberatern

Unsere Analyse und Diskussion der Bedingungen der Arbeit von Beschäftigten in der Perspektive der Lernförderlichkeit basiert wesentlich auf den durch die standardisierte Befragung gewonnenen quantitativen Ergebnissen. Da uns solche aus der Beratungsbranche aus den oben genannten Gründen nur in unzureichender Weise vorliegen, möchten wir hier keine darauf gestützten empirischen Befunde präsentieren. Gleichwohl – dieser eine Rückgriff auf die Befragung soll hier erfolgen – liegt die Lernförderlichkeit der Arbeitsbedingungen bei Beratungsunternehmen auf einem hohen Niveau (Abb. 7.4):

Dass sich Beratungsarbeit insgesamt als ausgesprochen lernförderlich darstellt, kann angesichts der hohen Freiheitsgrade in der Organisation und Abwicklung des Beratungsprozesses und der vergleichsweise dichten Kooperations-, Kommunikations- und Interaktionsprozesse mit Klienten und Beraterkollegen, kaum überraschen. Wie wir im vorangegangenen Abschnitt jedoch gesehen haben, ist die Einbettung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs in die Arbeitsprozesse auch bei einer das Lernen grundsätzlich befördernden Organisation, die überdies den Wissenszuwachs und das (organisationale) Lernen geradezu zum Organisationszweck macht, keineswegs ein Selbstläufer, sondern bedarf flankierender und unterstützender Strukturen. Dies umso mehr, je mehr sich Organisationen im Zeitverlauf vergrößern, ausdifferenzieren und spezialisieren. Unter solchen Bedingungen, dies illustrieren beide untersuchten Fälle in unterschiedlicher Weise,

sind bestehende Arrangements des Arbeitens und Lernens gegebenenfalls nicht mehr hinreichend in der Lage, erforderliche oder für erforderlich gehaltene Lernprozesse zu initiieren und auf Dauer zu stellen.

Abbildung 7.4: Lernförderlichkeit der Arbeit von Unternehmensberatern; Gesamtindex und Teilindizes; Angaben in % (N=9)



7.6. Resümee

Die Tätigkeit von Unternehmensberatern steht paradigmatisch für wissensintensive Dienstleistungsarbeit. Beratungsfirmen stellen selbst „wissensintensive Organisationen" dar, insofern sie Wissen – implizites und explizites, theoretisches und Erfahrungswissen – in spezifischer Weise aufnehmen, verarbeiten und für Beratungsprozesse nutzbar zu machen versuchen. In den beiden von uns untersuchten Beratungsfirmen basiert das „Wissensmanagements" dabei ganz zentral auf dem von individuellen Beratern im Beratungsprozess und in der Interaktion mit Kunden gewonnenen Erfahrungswissen, der Kompetenzerwerb findet ganz überwiegend im Rahmen informeller Lehr-/Lernarrangements statt. In beiden Fällen sind die Geschäftsprozesse (Akquise-, Entwicklungs-, Beratungsphase) nur in geringem Maße standardisiert und durch Falldarstellungen, ver-

bindliche Instrumente oder Tools „verobjektiviert“ und codifiziert. Hauptsächlicher Modus des Wissens- und Erfahrungstransfers ist die face-to-face-Kommunikation mit Beraterkollegen oder Vorgesetzten (Projektleitern, „Kompetenzfeld- oder Geschäftsbereichsleitern“). Das Fehlen von Standards wird sowohl bei Beratung T, wie bei Beratung U als ein – wenn auch unterschiedlich starkes – Problem wahrgenommen. Bei U hat die geschäftspolitische Neuausrichtung, die damit verbundene Restrukturierung der Organisation und der Versuch, das beratungsbereichsübergreifende „Cross-Selling“ zu intensivieren, die Lücken in den überkommenen Kommunikations- und Kooperationsformen deutlich gemacht. Als Reaktion darauf versucht man einerseits technische und organisatorische Strukturen für ein „Wissensmanagement“ aufzubauen (Schaffung der Funktion des „Content-Owners“; anlassbezogene „Task forces“; Aufbau einer Fall- und Kontaktdatenbank), andererseits in Form von Seminaren und work shops „Handwerkszeug“ zu vermitteln (Präsentationstechniken, Akquisemethoden). Bei T ist es das Größenwachstum der vergangenen Jahre, welches zumindest gewisse Zweifel an der weiteren Tragfähigkeit der bisherigen Austauschprozesse und Lernarrangements weckt. Zwar finden dort vergleichsweise häufig unternehmensübergreifende Treffen statt, für die Weitergabe und den Transfer von Erfahrungswissen und die Entwicklung von Beratungskompetenz und erweiterter Beratungsangebote sind aber sowohl die unmittelbaren Projektbeziehungen, als auch projektübergreifende Kooperationen und der Austausch zwischen Projektbearbeitern und Projektleitern zentral. Diesbezüglich verläuft der Wissenstransfer eher zufällig und erfordert teilweise mühsame Abstimmungsprozesse. Eine stärkere Strukturierung der Austauschprozesse wird in diesem Fall zwar als nicht erforderlich und ggf. sogar als Einschränkung der individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielräume angesehen, gleichzeitig werden aber Standards für die Projektbearbeitung entwickelt und mehr Transparenz über die Anwendungen neuer Methoden angestrebt.

Das in beiden Fällen artikulierte Bedürfnis nach (begrenzter) Standardisierung des Geschäftsprozesses und des betrieblichen Wissensmanagements ist auch zurückzuführen auf die Veränderungen des Absatzmarktes der Unternehmensberatungen in den vergangenen Jahren. Knappere finanzielle Ressourcen auf der Nachfrageseite haben insgesamt zu kürzeren Projektlaufzeiten geführt und bei den Beratenen gleichzeitig die Anforderungen an möglichst schnell verwertbares Handlungs- oder Entscheidungswissen stei-

gen lassen. Vor diesem Hintergrund steigen an die Beratungsfirmen wie an die einzelnen Berater die Anforderungen an eine schnellere Projektabarbeitung und daran, „Inhalte auch zu verkaufen“. Nun mag man die Ansicht einiger Vertreter der kritischen Perspektive auf die Beratungsbranche möglicherweise nicht teilen, nach der die Leistung von Unternehmensberatern sowieso vornehmlich im „Impression Management“ und in der „Manipulation von Mythen und Symbolen durch Sprache“ (Clark/Salaman 1996: 176) liegt. Gleichwohl scheint diesem Aspekt wachsende Bedeutung im Beratungsgeschäft zuzukommen und lässt die Anforderungen an die fachübergreifenden Kompetenzfacetten von Beratungsarbeit eher steigen.

III.8. Softwareentwicklung und Projektmanagement bei IT- und Multimediadienstleistern

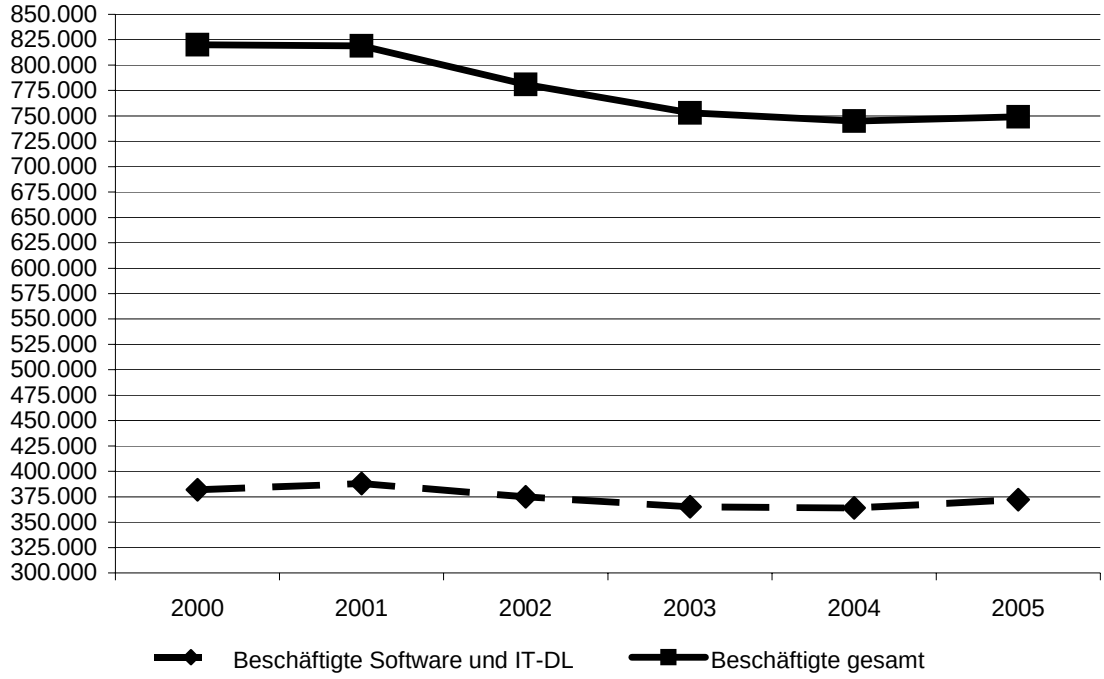
8.1. Hype, Krise und Konsolidierung: IT- und Multimediadienstleistungen

Das Segment der IT- und Multimediadienstleistungen stellt ein Teilsegment der sogenannten IT-Industrie dar. Auch wenn Uneinigkeit darüber besteht, welche Industrie- und Dienstleistungsfelder in einem engeren Sinne zur IT-Industrie zu zählen sind (Boes/ Baukrowitz 2002), und auch wenn die Grenzen zwischen Teilsegmenten bzw. -märkten zusehends fließend werden, bewegen wir uns mit den von uns untersuchten Unternehmen gewissermaßen im „Kern“ der IT-Industrie. Nach einer „engen“ Definition zählen zu diesem Segment neben den Anbietern von Informationstechnikhard- und –software, von Telekommunikationshardware, -netzen und -diensten, von IT-Beratungs- und Softwaredienstleistungen auch die Anbieter von Mediendienstleistungen im Internetumfeld (Nordhause-Janz/Rehfeld 1999; Boes/Baukrowitz 2002). In dieser Branche sind nach Angaben des Arbeitgeberverbandes BITKOM (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien) gegenwärtig knapp 750.000 Beschäftigte tätig, auf das Teilsegment „Software und IT-Dienstleistungen“ entfällt davon etwa mehr als die Hälfte (vgl. Abb. 8.1).

Unsere Untersuchungsfälle lassen sich innerhalb dieses immer noch recht umfänglichen Branchensegments einem in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit erheischenden Ausschnitt zurechnen, den man als „Digitale Wirtschaft“ (Bundesverband Digitale Wirtschaft; bvdm) bzw. als Segment der „Neuen Medien“ (Abel/Pries 2005) bezeichnen kann. Darunter subsumiert werden Unternehmen in den Bereichen Software und IT-Services, Multimediadienstleistungen und Internet- bzw. netzbasierte interaktive Dienstleistungen (vgl. www.bvdm.de). Dieses Branchensegment ist in besonderer Weise Gegenstand des IT- und Internet-Booms bzw. „-Hypes“ der späten 90er Jahre, wie auch der steilen Talfahrt der Branche ab dem Jahr 2001. So verzeichnet Michel (1999, 2002) zwischen 1996 und 1998 eine Verdoppelung von Anbietern (Multimedia- und Internet-Agenturen) wie Beschäftigten auf 30.000 und mehr als eine Verdoppelung

in den Jahren 1998 bis 2001, nämlich auf 72.000 Beschäftigte.[1] Die Umsätze im Branchensegment „Software und IT-Dienstleistungen“ sind zwischen 1997 und 2001 um jährlich zwischen 11,4 und 13% gewachsen (vgl. Abb. 8.2)

Abbildung 8.1: Beschäftigungsentwicklung in der ITK-Branche 2000 bis 2005

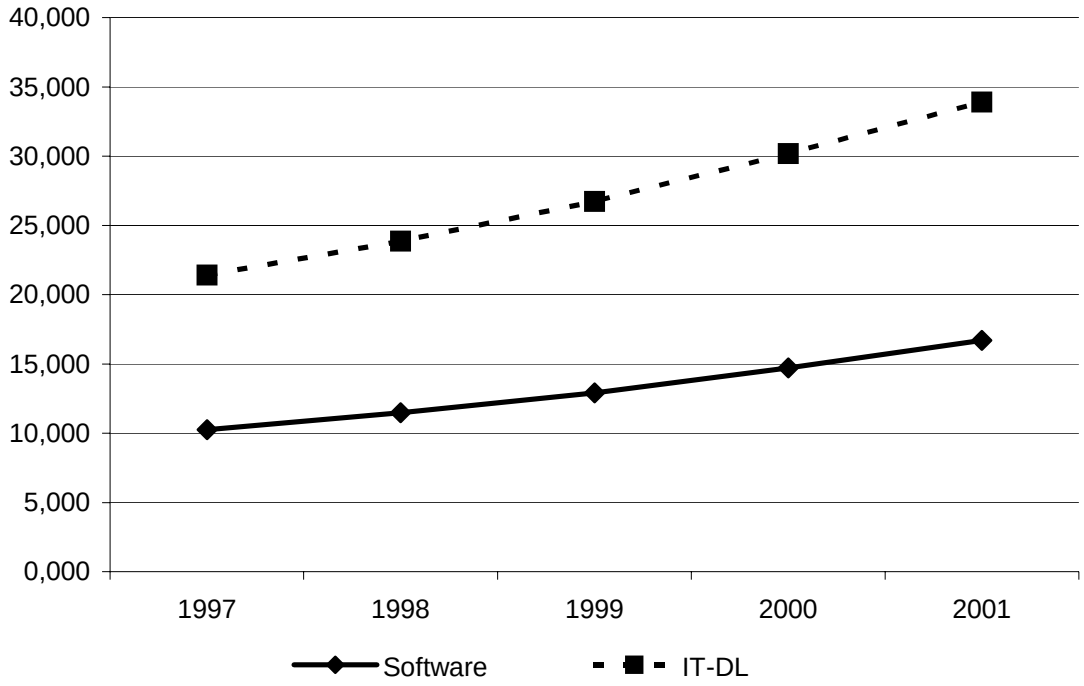


Quelle: BITKOM 2005, Statistisches Bundesamt; Zahlen für 2005 geschätzt.

In den Jahren 2001 ff. setzte dann die rasante Pleitewelle insbesondere bei Internet- und E-Commerce-Firmen ein, die zu durchschnittlichen jährlichen „Ausfallraten“ von etwa 20% und seit Januar 2000 zu insgesamt mehr als 1.000 Firmeninsolvenzen geführt hat (Krafft 2003: 2). Mittlerweile scheint sich die Lage wieder ein wenig entspannt zu haben, jedenfalls zeigen die Beschäftigtenzahlen im Teilmarkt „Software und IT-Dienstleistungen“ wieder moderat nach oben (vgl. obige Abb. 8.1).

1 Es bleibt darauf hinzuweisen, dass alle quantitativen Daten zu dieser Branche oder zu einzelnen Branchensegmenten mit gewissen Unsicherheiten behaftet sind, da – wie oben angemerkt – Branchengrenzen unübersichtlich sind und häufig lediglich mehr oder weniger gut untermauerte Schätzungen vorliegen. So kommen etwa Klandt/Krafft allein für das Segment der Internet-/E-Commerce-Start-Ups im Jahr 2001 auf etwa 150.000 fest angestellte Mitarbeiter in Deutschland (2001: 5), was ein wenig hoch gegriffen scheint. Michel (2002: 32) kommt in einer Untersuchung zum Marktsegment der Internetdienstleister auf insgesamt etwa 72.000 Beschäftigte.

Abbildung 8.2: Umsatzentwicklung im Segment „Software und IT-Dienstleistungen“ in Deutschland, 1997 bis 2001; in Mio. €



Quelle: European Information Technology Observatory – EITO 2000: 390.

Die im Segment der Software-, Multimedia-, Internet oder IT-Dienstleistungen tätigen Unternehmen sind ganz überwiegend klein- bis mittelbetrieblich strukturiert, ihre durchschnittliche Betriebsgröße wird vom BVDM mit 12 Beschäftigten angegeben; selbst die umsatzstärksten Firmen beschäftigen nach Angaben dieses Branchenverbands im Durchschnitt lediglich etwa 33 Mitarbeiter (nach Abel/Pries 2005: 113), in empirischen Studien finden sich aber auch deutlich größere Unternehmen (z.B. Abel/Pries 2005: 114; Boes/Baukrowitz 2002: 23; Meyer-Ahuja/Wolf 2005: 66). Auch die drei von uns untersuchten Firmen liegen hinsichtlich ihrer Beschäftigtenzahl über dem Branchendurchschnitt.

Von der Qualifikationsstruktur her ist dieses Dienstleistungssegment ein Hochqualifiziertensegment insofern, als das Gros der hier Beschäftigten aus Hochschulabsolventen oder Hochschulabbrechern besteht. Daneben gibt es noch eine Reihe von Absolventen einer dualen Berufsausbildung, entweder aus den schon etablierten Ausbildungsberufen der Medienwirtschaft (Werbe- oder Verlagskaufleute) oder den erst vor wenigen Jahren neu geschaffenen IT-Ausbildungsberufen. Doch nicht der hohe Anteil von (Fast-)Aka-

demikern per se macht diese Branche – ebenso wie die der Unternehmensberater – zu einer jener Wirtschaftszweige, die man als „wissensintensive Industrien“ bezeichnet. Ursächlich dafür ist vielmehr auch hier die Annahme, dass die betriebsförmig organisierten hochqualifizierten Angestellten regelmäßig mit relativ ergebnisoffenen und kreativen Aufgaben betraut sind, deren Bearbeitung in projektförmigen Arbeitsstrukturen erfolgt, die insgesamt ein sehr hohes Maß an Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und sozialer Kompetenz erfordert. Überdies bewegen sich einige der hier in Rede stehenden Tätigkeitsbereiche gewissermaßen am „cutting edge“ des technologischen Fortschritts – dem Internet mit seinen neuen Formen und Möglichkeiten der Kommunikation und Interaktion.

Über die Formen und Inhalte betrieblicher Qualifizierung und Kompetenzentwicklung in der Software- und Multimediadienstleistungsbranche ist wenig bekannt. Generell kann man für die jüngere Vergangenheit (die 90er Jahre) aber vermuten, dass formalisierte oder in irgendeiner Weise betrieblich organisierte und strukturierte Formen der Weiterbildung und des Kompetenzerwerbs in dieser Branche eine vergleichsweise geringe Rolle gespielt haben. Insgesamt war der Grad der organisatorischen Formalisierung und Hierarchisierung gering, Informalität und „Adhocracy“ galten als Spezifikum dieses neu entstehenden Segments, und der „Seiteneinsteiger“ oder der Universitätsabbrecher geradezu als der „Idealtypus“ eines Angestellten in dieser sich formierenden Branche (Konrad/Paul 1999; Paul 1999; Mayer-Ahuja/Wolf 2005).

8.2. Empirische Befunde aus drei Intensivfallstudien

Analog zum Vorgehen in den anderen Berichtsteilen, geht es in diesem ersten empirischen Abschnitt darum, die Frage danach, in welcher Art und Weise IT- und Multimedia-Firmen mit dem Wissen und den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter umgehen und diese ggf. entwickeln, durch die Darstellung der ökonomischen und organisatorischen Rahmenbedingungen für betriebliche Kompetenzentwicklung vorzubereiten. Zu diesem Zweck folgt zunächst eine Darstellung der Untersuchungsfälle im Hinblick auf die Geschäftsfelder, auf die Markt- und Wettbewerbssituation, auf die wirtschaftliche Ent-

wicklung in den vergangenen Jahren und auf grundlegende organisatorische Strukturen und – ggf. – deren Veränderung (8.2.1). Im darauf folgenden Teil 8.2.2 nehmen wir eine Systematisierung der Einzelfalldarstellungen im Hinblick auf einige für betriebliche Kompetenzentwicklung wesentlichen Fragen vor. Unsere Befunde stützen sich in diesem ersten Abschnitt auf insgesamt 14 ausführliche Expertengespräche mit Geschäftsführern, Bereichsleitungen und Beschäftigten in drei Unternehmen.

Tabelle 8.1: Übersicht über die Untersuchungsfälle

Fall	Segment	Gründungsjahr	Rechtsform	Mitarbeiter (2004)	Wirtschaftliche Situation
V	IT-Services (IT-Beratung, Softwareentw.)	1985	KG	Ca. 40 (davon 13 Auszubildende); Etabliertes Netzwerk mit 20 Honorarkräften	Stabil
W	Software-entwicklung	1996	Seit 1998 AG	70 (2001: 125; 1996: 8)	Krise
X	Multimedia-Dienstleistungen	2000 (Ausgründung)	GmbH	60 (2003: 40; 2000: 5)	Starkes Wachstum

8.2.1. Kurzvorstellung der Fallbetriebe

a) IT-Services-Provider (Fall V)

Unternehmen V wurde Mitte der 80er Jahre zunächst als eine IT-Beratungsfirma gegründet, hat aber in den Folgejahren das Dienstleistungsangebot um die Entwicklung und den Vertrieb eigener Software-Produkte und um das sogenannte Netzwerkgeschäft erweitert. Das Unternehmen hat – darauf ausgerichtet – drei Geschäftsfelder: das Beratungsgeschäft, das Produktgeschäft sowie das Netzwerkgeschäft. Gemessen an den Umsatzzahlen und der strategischen Bedeutung, dominieren deutlich die ersten beiden Geschäftsfelder. Das *Beratungsgeschäft* bzw. der Bereich „Professional Services Large Accounts“ macht seit der Gründung des Unternehmens ein wesentliches Standbein aus, steuert heute einen Umsatzanteil von ca. 60% zum Gesamtumsatz bei und sichert, so die Geschäftsführung, „das ganze Geschäft ab“. In diesem Geschäftsfeld geht es um Beratung von und das Projektmanagement und die Projektabwicklung bei Unternehmen, die ihre IT-Infrastruktur modernisieren oder neue Software installieren wollen. Man bietet

sowohl die Implementierung von Standardsoftware als auch eigener Software-Entwicklungen an. Das zweite Geschäftsfeld, das in starkem Maße auf dem ersten aufbaut und mit diesem verzahnt ist, ist das sogenannte *Produktgeschäft* mit einem Umsatzanteil von 30%, in welches man Anfang der 90er Jahre mit der Entwicklung einer Software für das „Customer Relationship Management“ (CRM)[2] eingestiegen ist. Das CRM-Produkt ist eine teilindividualisierte Standardsoftware, die Unternehmen zur Steuerung und Optimierung ihrer Vertriebsprozesse einsetzen (sollen).[3] Teilweise individualisiert ist dieses Standardprodukt insofern, als letztlich die Kunden die modularisiert angebotenen Teilfunktionen nach ihren spezifischen Anforderungen zusammenstellen und an die vorhandene technologische Infrastruktur anpassen können. Wichtige Bestandteile der von V in diesem Geschäftsfeld angebotenen Leistung sind eine den Erwerb und den Einsatz der CRM-Software begleitende Managementberatung, die Anpassungsprogrammierung (Customizing), die Durchführung von Schulungen im Vorfeld der Einführung der CRM-Software und die Nachbetreuung im Anschluss an die Implementierung (Hotline/Customer Support). Obwohl die CRM-Software kunden- oder branchenneutral entwickelt wurde und man sich damit in Konkurrenz zu anderen Anbietern von Vertriebssoftware befindet, bewegt man sich letztlich in einem Nischenmarkt. Dies insbesondere deswegen, weil man sich im Laufe der Jahre auf die Getränkeindustrie spezialisiert hat. In diesem Branchensegment sieht man sich mit dem angebotenen CRM-Produkt als Marktführer. Das dritte Geschäftsfeld, das *Netzwerkgeschäft* (Bereichsbezeichnung „Professional Services Small Accounts“), steht für gegenwärtig etwa 10% des Gesamtumsatzes.

Die ökonomische Situation von V stellt sich zum Untersuchungszeitpunkt als schwierig, aber nicht als krisenhaft dar. So gelangte das Unternehmen recht gut durch die IT-Krise der Jahre 2000/2001 und konnte im Jahr 2001 sogar das beste Geschäftsergebnis seit Bestehen vorweisen. Allerdings spürte man auch bei V die schlechte Konjunkturlage,

---

2 Vgl. zu CRM auch Kapitel 5.2.2, Fußnote 13.

3 „[CRM-Produkt] ist ein modernes, modular aufgebautes Customer Relationship Management System, das speziell für den Einsatz in großen und mittleren Unternehmen entwickelt worden ist. Es lässt sich in jede Unternehmensorganisation integrieren und passt sich flexibel an sich verändernde Strukturen an. Neben der effektiven Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter und der stärkeren Einbindung von Innendienst und Marketing in den Akquisitionsprozess stehen dem Management mit [CRM-Produkt] wertvolle Planungs- und Steuerungsfunktionen zur Verfügung.“ (Firmendarstellung)

die die Geschäftsentwicklung im Jahr 2002 stark negativ beeinflusst hat: der Umsatz sank um 15%. Ursächlich dafür war einerseits die Tatsache, dass Projekte, bei denen im Jahr 2001 noch Rest- und Wartungsarbeiten anstanden (z.B. im Zusammenhang mit dem „Jahr-2000-Wechsel“ und der Euro-Einführung), ausliefen. Andererseits hielten Unternehmen sich mit Neuinvestitionen deutlich zurück. Das Jahr 2003 bewertet man wiederum als ein Jahr „mit guten Geschäftserfolgen“, die wesentlich auf eine „positive Geschäftsentwicklung“ im Geschäftsbereich Produktgeschäft zurückgeführt werden, wo man ein Umsatzwachstum von 40% im Vergleich zum Vorjahr verbuchen konnte. Dass man bei V weniger stark von den Krisensymptomen der IT-Dienstleistungsbranche betroffen ist, führt die Unternehmensleitung darauf zurück, dass man sich auch in den Zeiten stärkeren Wachstums wesentlich auf „alte Tugenden“ gestützt habe. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen insbesondere der New Economy, die allgemein zu schnell gewachsen seien und dabei viele Managementfehler gemacht hätten, habe man gezielt eine Strategie des langsamen und kontinuierlichen Wachstums verfolgt.

In unsere Untersuchung einbezogen wurden das Geschäftsfeld „Produktgeschäft“ und der Entwicklungsbereich. Im Produktgeschäft stellen Innovativität und Qualität die zentralen Wettbewerbsfaktoren dar – und dies in zweifacher Hinsicht: zum einen bezogen auf das (tangible) Kernprodukt, d.h. die Software, zum anderen bezogen auf die (intangible) Beratungsdienstleistung, die den Vertrieb der Software vorbereitet und flankiert. Was die Software anbetrifft, so steht „Qualität“ für ein leicht zu implementierendes, anwendungsfreundliches und technisch stabiles Produkt. Innovationsdruck entsteht dadurch, dass die Software ständig weiterzuentwickeln und insbesondere den immer schneller aufeinander folgendenden Releases der Betriebssysteme (in diesem Fall Microsoft) ebenso anzupassen ist, wie den sich im Zeitverlauf verändernden Kundenbedürfnissen. Zudem hat man in der jüngeren Vergangenheit auf die Entwicklung des Internets reagieren müssen, indem man die Produkte „internetfähig“ gemacht hat. In diesem Zusammenhang plant man bei V gegenwärtig eine Neuentwicklung der Standardsoftware auf einer anderen technologischen Plattform (dot.net).

Die Wettbewerbssituation im Produktgeschäft hat sich seit Anfang des neuen Jahrhunderts in zweierlei Hinsicht verändert: erstens steigt der Konkurrenzdruck durch neue

Anbieter auf dem Markt, insbesondere aus den USA, die mit „aggressiven Marketingstrategien“ (Geschäftsführer [GF]) versuchen, in dem von V bearbeiteten Marktsegment Fuß zu fassen. Zweitens haben auch einige der großen hiesigen IT- und Softwarefirmen, wie bspw. SAP, die kleinen und mittelständischen Betriebe als lukrative Kundengruppe für sich entdeckt. Auch die Großunternehmen in der IT-Branche agieren mit starker Vertriebs- und Marktmacht und haben einem eher kleinen Anbieter wie V ein Weiteres voraus: sie können den Kundenunternehmen leichter als V glaubhaft machen, dass sie auch noch in einigen Jahren mit ihren Produkten und/oder Dienstleistungen am Markt sein werden. Teilweise sind V Aufträge „weggebrochen“, weil den Kunden die Beauftragung eines kleinen Unternehmens zu riskant schien. Das Management von V hat auf die Wettbewerbsverschärfung auf verschiedenen Ebenen zu reagieren versucht: Erstens hat man dem Marketing geschäftspolitische Priorität eingeräumt und die personale Verantwortlichkeit in der Geschäftsführung angesiedelt. Zweitens hat man „darüber nachgedacht“ (GF), den Größennachteil über den Aufbau von Kooperationen mit anderen Anbietern zu kompensieren, die letztendlich Generalunternehmerschaft für Projekte übernehmen könnten. Drittens hat man vor kurzem das Dienstleistungsangebot zum CRM-Produkt deutlich ausgeweitet; so wurde eine telefonische Hotline für Mitarbeiter der Kunden installiert und ein „Customer support web“ aufgebaut, das den Kunden den direkten Zugriff auf wesentliche Produktinformationen erlaubt, Hinweise zur Problemlösung und Fehlerbehebung enthält bzw. Kunden die Möglichkeit gibt, Hilfestellung online anzufordern. Bisher noch nicht installiert, aber angestrebt wird auch die Möglichkeit, direkt auf das Netzwerk des Kunden zugreifen, Analysen durchführen und Fehler direkt beheben zu können. Mit dieser Erweiterung des Dienstleistungsangebots will man Service und Kundenbindung verbessern. Viertens versucht man die Standardisierung der Software auf der Modul-Ebene voranzutreiben und so (Anpassungs-)Entwicklungskosten zu reduzieren. Schließlich gibt es Überlegungen, sich durch Diversifizierung am Markt neu zu positionieren. Dabei werden zwei Optionen diskutiert: Zum einen die Option Internationalisierung des Vertriebs bei Beibehaltung der branchenspezifischen Spezialisierung (Getränkeindustrie) in das deutschsprachige Ausland, aber auch in englischsprachige Märkte. Zum anderen die Option Branchendifferenzierung, d.h. das Verlassen der Nische Getränkeindustrie. Gegenwärtig prüft man

diesbezüglich das Marktpotential in „getränkeaffinen“ Branchen in der Konsumgüterindustrie.

Der *Produktbereich* war Mitte der 90er Jahre in die Abteilungen Vertrieb, Entwicklung und Kundenprojekte unterteilt. Im Jahr 2000 wurde die Entwicklungsabteilung herausgelöst und zu einem eigenständigen Dienstleistungs-Center gemacht, das allerdings derselben Leitung auf Geschäftsführungsebene untersteht, wie der Produktbereich; letzterer besteht seitdem aus einer Vertriebsgruppe und einer Projektgruppe. Im Produktbereich arbeiten insgesamt acht Mitarbeiter, fünf davon sind fest angestellt und drei sind Auszubildende. Ihre Kernaufgabe ist die Akquise von Neukunden, die Produkteinführung und die Betreuung bestehender Kundenbeziehungen. Im Vertrieb von Neukunden werden sie in der Regel durch einen freiberuflichen Vertriebsmitarbeiter unterstützt, Vertriebsaufgaben im Hinblick auf die Bestandskunden werden durch den Bereich wahrgenommen. Der Prozess der Produkteinführung beim Kunden umfasst mehrere Schritte: Ist ein Neukunde akquiriert, finden Workshops und Vertragsverhandlungen mit dem Kunden durch die Bereichsleitung statt, woraufhin das „CRM-Produkt“ beim Kunden implementiert, d.h. mit anderen Programmen (z.B. Buchhaltungssoftware) dort verbunden wird. Wesentliche Aufgabe ist hier also neben der Installation des Programms auch dessen Integration in bestehende Systeme. In dieser Phase werden zudem Kundenwünsche aufgenommen, innerhalb der Gruppe analysiert und ggf. Fachkonzepte/Pflichtenhefte entwickelt. Daraus entstehende Initiativen zur Weiterentwicklung des Standardprodukts werden an die Entwicklungsabteilung weitergegeben. Die „Schnittstelle“ zur Entwicklungsabteilung bildet ein nach der Abspaltung der Entwicklungsabteilung in der Gruppe verbliebener Techniker. Die Entwicklungsabteilung schätzt den sachlichen und zeitlichen Aufwand für Entwicklung und Produktion ab, setzt die Vorgaben für Erweiterungen oder Anpassungen um und übergibt das Produkt zur Implementierung beim Kunden wiederum an die Projektabteilung zurück. Eine weitere Aufgabe des Produktbereichs ist die Schulung der Kunden. Früher wurden Produktschulungen eher für Neukunden angeboten, jedoch war der Bedarf z.B. für neue Mitarbeiter bei den Kundenunternehmen sehr hoch, so dass man hier das Dienstleistungsangebot ausgebaut hat. Schulungen zum Standardprodukt finden im Haus, kundenspezifische Schulungen „vor Ort“ beim Kunden statt. Hinzugekommen ist in jüngerer Zeit die Betreuung der Kunden

über die Telefon-Hotline und über das „Customer Support Web“, wodurch sich insgesamt der Aufwand für die Kundenbetreuung spürbar erhöht hat.

In der *Entwicklungsabteilung* sind sechs fest angestellte Softwareentwickler und 10 Auszubildende (sowie ein Praktikant) zum einen damit beschäftigt, im Auftrag von Großkunden, die in der Regel über den Geschäftsbereich „Beratung“ akquiriert wurden, kundenspezifische Software zu entwickeln. Zum anderen bietet man Entwicklungsdienstleistungen als interner Dienstleister und als wirtschaftlich stärker verantwortliches „Profitcenter“ der Produktabteilung an. Die interne und externe Projektabwicklung verläuft nach identischen Mustern. Kernaufgaben der Entwicklungsabteilung liegen in der Weiterentwicklung der Software „CRM-Produkt“, in der Neuentwicklung von Standard-Modulen sowie – wie oben angesprochen – in der Neuentwicklung der Software für eine neue, internetfähige Plattform. Der Anstoß für diese Neuentwicklung kam von der Entwicklungsabteilung (nicht vom Vertrieb), wo man zu dem Schluss kam, dass die bestehende Plattform den technologischen Ansprüchen und Möglichkeiten des Internet nicht mehr genügt und wo man sich nach Prüfung möglicher Technologien für die Plattform „dot.net“ von Microsoft entschied. Entwicklungsarbeit ist durchgängig in Form von Projektarbeit organisiert, wobei alle Mitarbeiter an allen Projekten mitarbeiten, was eine sehr hohe Kooperationsintensität bedeutet und permanente Kooperation erfordert. Zwar hat jeder Entwickler sein Spezialgebiet, es existiert aber keine formale Arbeitsteilung. Die Gesprächspartner weisen darauf hin, dass jeder Entwickler auf Basis von Problemstellungen Konzepte erstellen und diese entwicklungsseitig umsetzen (programmieren) könne. Auf Konzepterstellung und -umsetzung entfallen rund 50% der Arbeitszeit der Entwickler. Kooperationen mit anderen Abteilungen betreffen insbesondere die Projektgruppe im „Produktbereich“. Diese ist die Hauptschnittstelle, aber auch der „Puffer“ zwischen Entwicklungsbereich und Kunden, zu denen die Entwickler selbst keinen unmittelbaren Kontakt haben.

b) Softwareentwicklung (Fall W)

Unternehmen W hat seinen Hauptsitz in einer norddeutschen Großstadt und zählt sich zu den führenden Anbietern von Software für Geschäftsprozessautomatisierung und Integrationstechnologie. Das Unternehmen wurde 1996 als start up gegründet und hatte

zunächst etwa acht Mitarbeiter, erhöhte die Beschäftigtenzahl aber binnen drei Jahren auf 124. Dazu trug zu einem nicht geringen Teil auch der Aufbau von Vertriebsniederlassungen in den USA, der Schweiz, den Niederlanden und in Südafrika bei. Zum Zeitpunkt unserer Untersuchung im Jahr 2004 hatte W nur noch etwa 70 Beschäftigte. Das Unternehmen wurde von der IT-Krise des Jahres 2001 voll erfasst und geriet in wirtschaftliche Schwierigkeiten, die zu starkem Personalabbau führten und für die verbliebene Belegschaft mehrere Phasen der Kurzarbeit mit sich brachten. Unternehmen W befindet sich nach wie vor in einem Transformationsprozess vom start up zu einem mittelständischen Unternehmen, was sich sowohl in der internen Organisation wie auch in der Unternehmenskultur und -philosophie niederschlägt und zu veränderten Anforderungen auch an die Beschäftigten führt.

Das Unternehmen hat sich auf den Markt für Integrationssoftware konzentriert und dort mittlerweile etabliert. Der Branchenfokus liegt in der Automobil-, Pharma-/Gesundheits-, Chemie-/Petrochemie- und Telekommunikationsindustrie sowie in der Fertigungs- und Konsumgüterindustrie, Kunden sind sowohl mittelständische Unternehmen als auch multinationale Konzerne. Unternehmen W bietet drei Produkte bzw. Dienstleistungen an: erstens eine Basistechnologie bzw. -software, zweites darauf aufbauende kundenspezifische Anpassungslösungen (insbesondere im sogenannten Frontendbereich[4]) sowie, drittens eine standardisierte Applikationssoftware. Mit der Basistechnologie bzw. -software ist man seit 1999 auf dem Markt; sie wurde seitdem nicht grundlegend verändert, wenn auch laufend weiterentwickelt. Die Basissoftware ist grundsätzlich unspezifisch, d.h. sie kann von Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit und unterschiedlichsten stofflichen Produktionsbedingungen eingesetzt werden (stark vertreten sei man aber insbesondere in den Prozessindustrien). Die Lieferung der Basissoftware kann mit kundenspezifischen Anpassungslösungen verknüpft werden, d.h. mit an spezifischen Prozess- oder Organisationsmerkmalen ori-

4 Als *Frontend* wird jener Teil eines Computerprogramms bezeichnet, der zur interaktiven Anforderung, Eingabe sowie Anzeige von Daten verwendet wird. Vereinfacht kann man sagen, dass alles was der Nutzer sieht, zum Frontend gehört. Demgegenüber ist das *Backend* der Teil einer Software-Anwendung, der gewissermaßen „im Hintergrund“ die eigentliche Arbeit macht. Ein Beispiel: Ein Bankterminal bzw. dessen Software, die es dem Bankkunden erlaubt, verschiedene Transaktionen durchzuführen, wird Frontend genannt, während der zentrale Server, der im Hintergrund die Daten aller Kunden in einer Datenbank verwaltet, die Transaktionen zusammenführt usw., als das Backend bezeichnet wird. Diese Trennung in Backend und Frontend findet man nicht bei allen Software-Anwendungen, sondern hauptsächlich bei Client-Server-Anwendungen.

entierten Programmierdienstleistungen; diese machen dieses Geschäft zu einer „sehr servicelastigen Dienstleistung“ (Leiter Professional Services [PS]). Im Jahr 2000 hat man mit der Entwicklung eines dritten Produkts im Bereich der Integrationssoftware begonnen, mit dem man auf einen hohen und wachsenden Bedarf des Marktes nach vorgefertigten, standardisierten Integrationsapplikationen zu reagieren versucht.

> „Der Markt schreit nach solchen Standardapplikationen und auch die Analysten sagen, dass in diesen Standardapplikationen die Zukunft liegt.“ (PS)

Im Gegensatz zum früheren Vorgehen bietet man damit stärker standardisiertere Lösungen an und macht zudem inzwischen auch mehr Umsatz mit dem Verkauf der Lizenzen. Der Verkauf der Software ist mit ergänzenden Dienstleistungsangeboten verknüpft: diese reichen von der Implementierung „vor Ort“ beim Kunden (dies ist bei der Basissoftware nicht zwingend erforderlich) über einen Kundenservice (Customer Support) bis hin zu Anwendungsschulungen (Standardkurse, Integrationsworkshops, kundenspezifische Trainingskurse sowie Zertifizierungsprogramme für Implementierungspartner). Besondere Wettbewerbsstärke ziehe man aus den Fähigkeiten der Mitarbeiter und des Managements, „ganz an der Spitze in speziellen Segmenten des Softwaremarktes“ („Human Resources Manager“ 1 [HRM 1]) zu sein. Darüber hinaus sieht man eine Stärke des Unternehmens darin, nach mehreren „Releases“ der eigenen Software-Produkte, wie auch aus der Vielzahl von Kundenbeziehungen, darunter etliche Bestandskunden, mittlerweile über langjährige Erfahrungs- und Erfolgswerte zu verfügen.

Mit der Umwandlung der Rechtsform von einer GmbH in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1998 erhielt man bei W in der Phase des Booms – der Zeit der „überschwänglichen Euphorie“ (HRM 1) – Zugang zu „Venture Capital“ („Wagniskapital“), womit man nicht nur die starke Expansion finanziert, sondern in der Krisenphase auch das Überleben des Unternehmens gesichert habe. Der ursprünglich geplante Börsengang wurde angesichts der IT-Krise im Jahr 2001 nicht mehr vollzogen, was man im Nachhinein als „Glücksfall“ wertet.

Die wirtschaftliche Talfahrt hat sich bei Unternehmen W mittlerweile zwar verlangsamt, von einer Wiederbelebung des Absatzes kann aber gleichzeitig nicht die Rede

sein, bzw. bleibt die Marktsituation labil. Dies liegt unter anderem daran, dass sich zwar die Auftragslage ein wenig verbessert hat, dass die Akquiseprozesse jedoch recht lang und mit größeren Unsicherheiten als in der Vergangenheit behaftet sind. Häufig liegen zwar vorläufige Vertragsabschlüsse mit Unternehmen vor, doch gibt es gleichzeitig starke Zeitverzögerungen bis zu einem Projektbeginn. Dies führt zu Leerlauf und Planungsunsicherheit; überdies generiert man keinen Umsatz. Zum Untersuchungszeitpunkt kommen ca. 2/3 der Neuaufträge aus den USA, während der Absatz in Deutschland auf niedrigem Niveau stagniert; hiesige Unternehmen seien bei Investitionen in die IT-Systeme nach wie vor sehr zurückhaltend. Insofern kann W auch nicht davon profitieren, dass etliche kleinere Wettbewerber die IT-Krise nicht überlebt haben. Auf die wirtschaftlich angespannte Situation hat man erstens durch starken Personalabbau und die Schließung von Auslandsniederlassungen reagiert. Zweitens versucht man Kooperationen und Partnerschaften mit anderen IT-Unternehmen aufzubauen, insbesondere solchen, die die Client-Server-Technologien vertreiben und bereitstellen, auf denen die Integrationssoftware von W „läuft“. Drittens versucht man das Produktspektrum einerseits zu erweitern und – wie bereits angemerkt – die Produktstandardisierung (Applikationssoftware) voranzutreiben. Viertens hat man die Aufbau- und Ablauforganisation in Richtung einer Spartenorganisation und stärker formalisierter Prozesse hin verändert. Auf Vorstandsebene besitzt man nun drei Ressorts – CSO (Sales), CTO (Technik) und CEO (Finanzen, Personal, Administration) – und hat unterhalb der Vorstandsebene Abteilungen bzw. Bereiche zu „Business Units“ zusammengefasst. Den personell größten Vorstandsbereich stellt die „Technik“ dar, auf den sich auch unsere Untersuchung konzentrierte. Dieser Bereich gliedert sich in zwei Business Units (BU): Research & Development (R&D) und Professional Services (PS), zu der auch der Teilbereich Customer Support/Education (CS) gehört.

Die größte BU ist *Research & Development (R&D)*, in dem die Basisentwicklung erfolgt bzw. „das konzeptionelle Dach“ (HRM 1) gemacht wird. Der Bereich ist an zwei Standorten angesiedelt, dem Hauptstandort in Deutschland und im Silicon Valley, Kalifornien. Letzterer ist insofern wichtig, weil dort auch Kooperationspartner ansässig sind, mit denen man teilweise gemeinsame Entwicklungsprojekte durchführt. Insgesamt arbeiten an den beiden Entwicklungsstandorten 40 Mitarbeiter, sechs davon in Kalifor-

nien. Am Hauptstandort gliedert sich die BU in fünf Abteilungen auf: Technische Dokumentation, Datenbanken- und Repository Entwicklung, Basisentwicklung, Integration und Konnektorenentwicklung. In der Hauptsache entwickelt und liefert R&D nach Beauftragung durch den Vertrieb das Basis- bzw. Standardsoftwareprodukt in Form einer CD-Rom. Diese geht dann entweder direkt an den Kunden, oder an den Bereich Professional Services, der die kundenspezifische Anpassung und Implementierung vornimmt. Enge Kooperationsbeziehungen bestehen darüber hinaus zu Customer Support sowie zum Geschäftsbereich „Sales“, denn „wir entwickeln ja nicht für die eigene Kaffeeküche, sondern mit dem Ziel, dass man das auch verkaufen kann“ (Leiter R&D [R&D]).

Die BU *„Professional Service (PS)“* ist mit heute 23 Beschäftigten (im Jahr 2001 hatte man noch 35 Mitarbeiter) deutlich kleiner als R&D, operiert aber ebenfalls an zwei Standorten: einmal am deutschen Hauptsitz, zum anderen in der US-amerikanischen Dependance (zwei Mitarbeiter). In diesem Bereich wird „das Branchen-Know-how abgebildet“ (PS), was deswegen wichtig ist, weil die Hauptaufgabe hier darin besteht, die Implementierung und kundenspezifische Anpassung der Software beim Kunden „vor Ort“ vorzunehmen. Dabei sind Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich der teilweise branchenspezifischen Anforderungen (etwa zu den technisch-stofflichen Bedingungen von Leistungsprozessen bei Unternehmen) sehr wichtig. Bei der Implemetierung arbeitet Unternehmen W auch mit anderen Firmen zusammen. In PS sind darüber hinaus Mitarbeiter tätig, die in größerem Umfang IT-Beratungsdienstleistungen erbringen; Beratung wird zwar als „ein Standbein zur Umsatzgenerierung“ gesehen, jedoch habe der Betrieb nicht das Ziel, „hier das Geschäftsmodell zu haben“ („Human Resources Manager“ 2 [HRM 2]). Auch PS gliedert sich in – nach Themen und Produktfeldern unterschiedene – Arbeitsbereiche bzw. -gruppen. Bei der Zusammensetzung der Projektteams achte man darauf, dass die Mitglieder aus verschiedenen Arbeitsbereichen kommen, um das Prozessverständnis unterschiedlicher Branchen bei den Mitarbeitern zu fördern. Im Bereich PS gibt es zwei Gruppen von Mitarbeitern: zum einen die Projektmitarbeiter und -leiter, die direkt beim Kunden die Implementierung durchführen, zum anderen einige Entwickler, die so gut wie nie beim Kunden auftreten und die die kundenspezifische Anpassungsprogrammierung machen. Hauptschnittstelle ist die Ab-

teilung Customer Support innerhalb derselben BU, an die die Projekte nach erfolgter Implementierung im Rahmen von Workshops übergeben werden. Falls Probleme bei der Implementierung der Standardsoftware auftreten, gibt es Kontakte zum Bereich R&D, wobei die dortigen Entwickler „eher als Coaches“ (PS) für die PS-Mitarbeiter tätig würden.

Im Zuge der Reorganisation wurden die Bereiche „Customer Support“ und „Training“ in der heutigen Teileinheit „Customer Support/Education“ (CS/E) zusammengefasst, die wiederum in der Business Unit PS „angehängt“ ist, aber einer eigenen disziplinarischen und fachlichen Führung untersteht. Aufgabe dieser Sub-Einheit ist zum einen die produktbezogene Schulung (Kunden, Implementierungspartner, neue Mitarbeiter, Auszubildende), zum anderen die Betreuung der Kunde nach Fertigstellung des Projekts. Im Bereich „Education“ arbeiten drei Mitarbeiter am Hauptstandort und ein Mitarbeiter in den USA, im „Customer Support“ sind drei Mitarbeiter in Deutschland und ein Mitarbeiter in den USA beschäftigt. Der Customer Support ist der Hauptansprechpartner für die Kunden, hier entstehen nach der Implementierung „dauerhafte Beziehungen“ (Leiter CS/ [CS/E]) zwischen W und den Kunden. Der Support arbeitet ca. 60% bis 70% der bei W eingehenden Kundenanfragen ab, wobei es sich in der Regel um ähnlich gelagerte Probleme handelt. Für Mitarbeiter von Kundenunternehmen besteht die Möglichkeit, über das Internet einen „Support Call“ abzusenden, der dann eine Bearbeitung in der Abteilung CS auslöst:

> „Wir haben einen Support Call, der wird aufgemacht, mit einer Nummer und einem Titel versehen und so lange vom Support begleitet, bis er offiziell geschlossen ist. Wenn ein Kunde sich auf ein älteres Problem bezieht oder ein neues Problem meldet, das mit einem alten zu tun hat, können wir ganz genau nachvollziehen, was gelaufen ist.“ (CS/E)

c) Das Internet- und Multimedia-Unternehmen (Fall X)

Unternehmen X ist zum Zeitpunkt unserer Untersuchung erst wenige Jahre alt, es entstand als Ausgründung aus einer Werbeagentur heraus – ein für Unternehmen der „Neuen Medien“ nicht untypisches Verlaufsmuster (vgl. Abel/Pries 2005). Motiv waren die Ende der 90er Jahre – „der Internet-Hype war kurz vor seinem Höhepunkt“ (Geschäftsführer [GF]) – zunehmenden Anfragen von Kunden der Werbeagentur nach

Dienstleistungen im Web. Gemeinsam mit einem Technik-Dienstleister sowie einem Großkunden aus der Telekommunikationsbranche entwickelte man ein Geschäftskonzept, begann Kunden zu akquirieren und schloss die ersten Projektaufträge ab. Das Telekommunikationsunternehmen besitzt fast dreiviertel der Anteile von X, weitere Teile halten die ehemalige Werbeagentur sowie die Geschäftsführer.

Im Unternehmen selbst besteht eine gewisse Unsicherheit darüber, wie man sich bezeichnen soll – als Internetagentur, Multimedia-Dienstleister oder Internetdienstleister:

> „Wir sagen immer Internet-Agentur oder Multimediadienstleister. Wobei ich aus meiner Sicht die Schwierigkeit habe, ob das wirklich so stimmt, weil wir sehr stark den Marketingansatz prägen. Wir sagen in unseren Präsentationen ganz klar, Internet ist ein Vertriebsweg, und wir versuchen diesen Vertriebsweg mit unseren Kunden aufzubauen und zu nutzen. Von daher sind wir trotzdem noch eine Werbeagentur, nur spezialisiert auf Web-basierte Prozesse. Es wird uns auch immer bestätigt, dass wir an der Stelle einen sehr starken Marketingansatz fahren. Ansonsten wird häufig das Wort Internet-Agentur benutzt, um das zu beschreiben, oder Multimediadienstleister. Bei Internet-Agentur stellt man sich vor, die machen Internetseiten, aber das machen wir auch nicht nur. Man könnte auch sagen, wir sind ein Produkthaus, weil wir ein Produkt haben, das wir nach außen hin verkaufen. Es ist schwer, ich habe noch nie richtig darüber nachgedacht. Ich sage immer Internet-Agentur und erkläre das entsprechend. Vielleicht müsste man einen neuen Begriff dafür suchen.“ (Technischer Consultant [TC])

Man betont, dass man das „Internet nicht nur als einfache Vertriebsplattform sehe“, sondern als einen Einstieg in den Vertrieb umfangreicherer, marketingorientierter Produkte und Dienstleistungen. Dies erklärt man vornehmlich aus der Entstehungsgeschichte des Unternehmens heraus:

> „Wir sind aus einer Werbeagentur entstanden; die Kunden kamen auf die Werbeagentur zu und sagten, ihr macht für uns die klassischen Sachen, könnt ihr auch den Multimediaauftritt machen? Daraus ist das entstanden. Man hat die Konzepte dafür gemacht und kleine Umsetzungen wie die Internetseiten. Aber das reicht nicht aus, um am Markt bestehen zu können. Wir benutzen den Internetauftritt immer noch häufig als Einstieg in ein Unternehmen und sagen, wir machen den Auftritt, aber unsere Konzepte sehen so aus, dass wir den Kunden in eine ganz andere Richtung führen. Wir sagen immer, mit einem Internetauftritt fängt unsere Geschäftsbeziehung an und dann kommen Applikationen dazu.“ (TC)

Zu Beginn lag der Schwerpunkt auf dem „Kampagnen-Management“, inzwischen konzentriert man sich stärker auf das „Customer Relationship Management“ und auf E-Commerce bzw. darauf, den Kunden „eine komplette E-Business-Strategie“ anzubieten, mit der selbst entwickelten Content-Management-Applikationssoftware als Kernbestandteil. Darüber hinaus bietet man webbasierte redaktionelle Dienstleistungen an, wo-

bei das Unternehmen X die Inhalte, den sog. Content, nicht selbst herstellt, sondern – wenn es sich um Texte handelt – von den Kunden erhält, oder – etwa bei Spielen oder Klingeltönen – von spezialisierten Firmen einkauft.

> „Wir bringen ihn [den „Content"; d. V.] technisch auf die Sites, machen das Content-Konzept für die Provider und koordinieren die Provider intern. Was bei uns immer mehr entsteht um solche Lösungen herum, ist das ganze Thema Dienstleistung mit Database-Management, Bilddatenbanken, etc." (GF)

Auch wenn „der Multimediabereich (oft) der Türöffner im Wettbewerb" (GF) ist, liegt der Schwerpunkt der Wertschöpfung im Applikations- und Produktbereich und man versucht, dieses Geschäft verstärkt auszubauen, da im Bereich der Multimedia-Dienstleistungen auch perspektivisch mit weiter sinkenden Umsätzen zu rechnen sei.

> „Die Zielsetzung ist natürlich, uns weg von einer nur dienstleistungsbezogenen Unternehmung mehr in Richtung Produkt zu entwickeln, weil wir natürlich sehen, dass man nur mit Dienstleistungen ein straffes Management haben muss, um so eine Bude immer sauber über Wasser zu halten und profitabel zu arbeiten. Uns ist es bisher so gelungen, weil wir das ganze Thema immer sehr stark über Neugeschäfte forcieren konnten. (…) Man muss einfach sehen, wenn man sich komplett im Dienstleistungsbereich aufhalten will, ist es sehr, sehr schwer, daraus eine Profitabilität zu bekommen. Wenn das noch auf einem hohen Niveau passieren soll, dann wünsche ich viel Vergnügen." (GF)

Die geschäftspolitischen Überlegungen gehen daher dahin, sich „in ganz bestimmten Bereichen immer stärker [zu] spezialisieren." (GF) Man konzentriert sich auf bestimmte Branchen und auf die Beherrschung zunehmend komplexer werdender technischer Prozesse, während man bestimmte Dienstleistungen eher von außen zukauft. Zu diesem Zweck hat man ein „Netzwerk" mit etwa 15 Vertriebspartnern gegründet, bei denen es sich zumeist um Unternehmensberatungen oder Webagenturen handelt und die über spezifische Branchenkompetenzen verfügen. Mit diesem Netzwerk verfolgt das Unternehmen auch das Ziel, „aus der Region herauszukommen, weil diese Region nur ein begrenztes Wachstum liefert" (GF), nicht zuletzt deswegen, weil für Unternehmen X die Kundenzielgruppe bei Unternehmen mit einer unteren Größenordnung von 25 Mio.€ Umsatz bzw. 100 Beschäftigten besteht. „Darunter gehen wir in keine Firma, denn die ist nicht bereit, für unsere Konzepte und Ideen das Geld auf den Tisch zu legen. Nach oben ist keine Grenze gesetzt." (GF) Gegenwärtig hat die strategische Neuorientierung noch den Charakter einer „Suchstrategie":

> „Wir haben uns sehr viele Gedanken gemacht, ich weiß nicht, ob wir bei jedem Punkt schon auf dem Punkt sind, wir versuchen den Markt für uns in einer verhältnismäßig großen Breite zu erschließen. Wir haben für uns auch noch nicht grundsätzlich die Entscheidung gefällt, ist es jetzt das, gehen wir nur einen branchenbezogenen Weg, den Produktweg, versuchen wir uns als Dienstleister, bezogen auf Technik, aufzubauen und dann ein Partnerkonzept zu fahren. Wir versuchen im Moment, diese Wege parallel zu fahren. Man muss gucken, wo wir landen werden." (GF)

Bisher ist Unternehmen X mit seinem Geschäftsmodell – und gegen den Branchentrend – sehr erfolgreich. Man rangiert nach Eigenangaben in einem Ranking unter Multi-Media-Dienstleistern mittlerweile unter den Top-50-Unternehmen, die Umsatzentwicklung ist in den letzten Jahren von kontinuierlichem Wachstum geprägt. „Auch in diesem ersten Halbjahr sind wir wieder um mehr als 100% gewachsen, im Moment verdoppeln wir jedes Jahr unser Geschäft" (GF). Zudem hat das Unternehmen, wie der Geschäftsführer stolz betont, „nie rote Zahlen geschrieben, haben uns nie in Geschäften bewegt, wo wir in große Vorabinvestitionen gehen oder keinen Return on Investment haben. Wir haben das Geschäft immer sehr traditionell kaufmännisch aufgefasst." Das starke und anhaltende Umsatzwachstum schlägt sich auch in der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen nieder: Nicht lange vor Beginn unserer Untersuchung arbeiteten etwa 40, ein Paar Monate nach Ende unserer Recherchen bereits 60 Beschäftigte bei Unternehmen X. Die Firma profitiert dabei in starkem Maße und in mehrerlei Hinsicht von der Anbindung an den Mehrheitseigner, das Telekommunikationsunternehmen. Erstens könne man potentiellen Kunden „Investitionssicherheit" bieten, zweitens erlaube die Konzernanbindung eine aggressive Vertriebsstrategie – man sieht sich als „der Aggressive, der von außen kommt, aber mit einer hohen Kompetenz, die man uns abnimmt vor dem Hintergrund des Konzerns und der durchgeführten Projekte" (GF). Drittens ermögliche die Einbindung in den Telekommunikationskonzern es, den Kunden weitergehende Dienstleistungen und Produkte, d.h. „die gesamte Bandbreite anbieten zu können" (GF). Viertens sei man trotz schwieriger Marktsituation dank der Finanzkraft des Konzerns in einer „sehr guten firmenpolitische Lage" und könne gegenüber der Konkurrenz „vielleicht länger durchhalten". Schließlich helfe der Konzern dabei, dass man sich „technologisch (nicht) in eine falsche Richtung" entwickle. Andererseits bringe die Konzerneinbindung auch bestimmte Zwänge mit sich:

> „Man muss sehen, wir haben sehr viel Druck aus dem Konzern zur Größe hin, weil wir als Fünf-Mann-Bude für den Konzern umsatzmäßig nicht interessant wären. An der Ecke haben

> wir mächtigen Druck in Richtung Expansion und müssen gucken, wie wir diese Expansion kontrolliert über die Bühne bringen. Miese wollen die nicht machen, die geben uns das Geld nicht zum Üben!“ (GF)

Vor diesem Hintergrund ist es nicht so verwunderlich, dass das Thema Wettbewerb für das Management von X keine besonders große Rolle spielt.

> „Ehrlich gesagt, habe ich mich in meinem Leben zu wenig mit dem Wettbewerb beschäftigt. Aber auch ganz bewusst, weil wir gesagt haben, wir haben ein eigenes Geschäftsmodell. Wir wollten uns gar nicht so sehr von diesen ganzen Plätzen wie Hamburg, Düsseldorf usw. beeinflussen lassen, wir wollten unseren eigenen Weg gehen.“ (GF)

Trotz dieses zur Schau getragenen Selbstbewusstseins, ist die Markt- und Wettbewerbssituation zumindest auf Teilmärkten schwierig, auch wenn berichtet wird, dass bei den Kundenunternehmen, auch im Mittelstand, „die Überzeugung, mit diesen Themen [Multimedia; d. V.] einen Schritt weiter zu kommen, eigentlich ungebrochen (ist)“ (GF). Ein anderer Gesprächspartner sieht die weitere Entwicklung dagegen skeptischer:

> „So lange die Konjunktur noch so ist, wie sie ist, und so lange der Europäer eher Skrupel hat, an den Marketingbudgets nach oben hin zu drehen, sind wir immer noch in einer Art Konsolidierungsphase, das muss man ganz klar sagen. Selbst wenn der eine oder andere sagt, da sind wir raus, ich sehe das noch nicht so ganz.“ (Projektmanager [PM])

Zusammenfassend kann man hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation von Unternehmen X jedoch festhalten, dass sie sich im Vergleich zu unseren beiden anderen Betriebsfällen deutlich positiver darstellt – von Krise oder Krisen-Nachwehen findet sich bei X jedenfalls keine Spur.

Unternehmen X gliedert sich in die *vier Geschäftsfelder* und Organisationsbereiche „Projektmanagement“, „Backend“, „Frontend“ und „Creation“, die als Profit-Center bezeichnet[5] und von Bereichs- bzw. Profit-Center-Leitern geführt werden. Innerhalb der jeweiligen Geschäftsfelder gibt es wiederum „Teams“, die von Teamleitern geführt werden. Das Geschäftsfeld *Projektmanagement* trägt die koordinierende und organisatorische Gesamtverantwortung für alle Kundenprojekte bei X, von der Kundenakquise bis

---

5 Ob und inwieweit es sich bei diesen Bereichen bzw. Geschäftsfeldern tatsächlich um „Profit-Center“ oder doch eher um „Cost-Center“, oder möglicherweise weder um das eine, noch um das andere, sondern nur um eine der aktuellen Mode folgenden Begriffsverwendung handelt, lässt sich auf der Grundlage der Interviews nicht einwandfrei klären.

zur Abrechnung. Den Bereich kennzeichnet demzufolge ein vielfältiges Tätigkeitsspektrum: es reicht von der Betreuung bereits existierender Webauftritte, konzeptioneller und organisatorischer Tätigkeiten bis zur Neukundengewinnung, welches mit sehr vielen internen und externen Abstimmungsprozessen verbunden ist. Im Projektmanagement arbeiten insgesamt acht Mitarbeiter, die sich auf zwei Standorte und drei Teams verteilen. Zu jedem Team gehören ein Projektleiter, ein Projektmanager und eine Nachwuchskraft, außerdem Mitarbeiter aus den drei anderen Geschäftsfeldern, die je nach Projektinhalt und -phase in einzelnen Projekten mitarbeiten. In den Teams sind darüber hinaus auch Lehrlinge und Praktikanten tätig. Innerhalb der Projekte gibt es ein System gestufter Verantwortlichkeit, „wobei ein bisschen Lean-Management-Gedanken drin sind, wir hierarchisieren in den Teams nicht so, wie es sich im ersten Moment anhört“ (PM). Die Projektleiter tragen die Verantwortung für die Abwicklung aller Projekte in ihren Teams, die Projektmanager sind einerseits für einzelne Projekte, wie für die Betreuung der Bestandskunden verantwortlich. Die Zuordnung der Projektmanager zu Projekten und/oder Kunden erfolgt entweder nach regionalen oder nach branchenspezifischen Merkmalen. Ausgenommen davon sind Großkunden und Großprojekte, die „unter der Obhut des Projektleiters gehandelt werden“ (PM). Grundsätzlich allerdings ist die Kundenbetreuung „nicht abhängig davon, ob jemand eine leitende Funktion hat“, sondern eher davon, „welcher Charakter zu welchem Kunden passt“. Kundenpflege könne daher durchaus auch von einem Lehrling gemacht werden. Die Steuerung der Projekte und der Projektmanager läuft über ergebnisorientierte Zielvereinbarungen:

> „Die Projektmanager werden sehr ergebnisbezogen geführt. Sie werden auch sehr frei geführt, wie sie ihr Projekt (…) durchsteuern. Sie sind verhältnismäßig frei, wen sie sich in das Projektteam holen und dort einteilen. Ich habe nur die Möglichkeit, dass ich alle gleich gelagerten Arbeitsplätze miteinander vergleichen kann, gucken kann, wie produktiv ist der beim Kunden gewesen, wie viele Stunden arbeitet der täglich für den Kunden. Wir haben dort eine grundsätzliche Transparenz.“ (GF)

Nach erfolgreicher Akquise wird das Projekt „initialisiert“ und die konzeptionelle Phase beginnt. Das Konzept umfasst zwei Teile, einen strategischen und einen technischen Teil. Die Strategie wird in unterschiedlichen Anteilen je nach thematischem Schwerpunkt von Projektmanagement, Creation und neuerdings einem CRM-Spezialisten entwickelt, das technische Konzept gemeinsam mit dem technischen Consulting. Nach der Erstellung von Kostenvoranschlägen durch das Projektmanagement und der Abstim-

mung mit dem Frontend auf technische Praktikabilität hin, geht das Konzept an den Kunden. Bei Auftragserteilung wird das Konzept bzw. der Auftrag in der Creation und das vom technischen Consultant erstellte Pflichtenheft mit Arbeits- und Aufgabenanweisungen von Frontend abgearbeitet. Die Koordination des Gesamtprojekts liegt beim Projektmanagement.

Das Projektmanagement bzw. die Projektmanager haben mit der „technischen" Seite der von ihnen akquirierten und betreuten Projekte nur mittelbar zu tun; mit der technischen Umsetzung werden die Geschäftsfelder Frontend und Backend beauftragt, für die redaktionelle und graphische Umsetzung von Inhalten ist der Bereich „Creation" verantwortlich. Ein sog. Technischer Consultant (TC) fungiert darüber hinaus als „technische Schnittstelle" zu den Kunden, aber auch zwischen Backend- und Frontendbereich. Im Frontend erfolgt die Realisierung der Internetauftritte (in HTML), im Backend die Applikationsentwicklung und -programmierung (Java) sowie die Produktneu- und -weiterentwicklung (Content Management Applikationssoftware). Zwischen beiden Bereiche besteht aufgrund der grundlegend unterschiedlichen Programmiersprachen und -technologien[6] eine klare Arbeitsteilung; kommt es in seltenen Fällen doch zu Überschneidungen, führen diese zu Abstimmungsschwierigkeiten:

> „Es gibt ein paar Mischthemen, z. B. sollen im Internet DPA-Ticker dargestellt werden, da ist immer die Streitfrage: Wer macht das? Mal liegt es im Frontend, mal im Backend. Da gibt es vorhandene Datenbanken, man muss sie im Prinzip nur auslesen. Das ist der einzige Punkt, wo man sagen könnte, da gibt es keine saubere Trennung." (TC)

Im Bereich *Frontend* sind insgesamt neun Softwareentwickler und Programmierer tätig, dazu kommen ein Praktikant und ein Auszubildender. In der Regel beginnt ein Projekt für das Frontend damit, dass vom Projektmanagement ein Kundenauftrag für die programmiertechnische Umsetzung eines Webauftritts eingeht. Am Ende steht ein Produkt, das über HTML im Browser zu betrachten ist. Die Beschäftigten setzen im Erstellungsprozess verschiedene Produktionsmethoden, u.a. das selbst entwickelte Content-Management-System, ein, welches die Verwaltung von großen Webseiten erleichtert. An dieses System werden die vom Backend erstellten Datenbanken für das Speichern von Bildern oder Benutzerdaten angebunden. Neben den online-Produktionen gibt es auch off-

6 Vgl. auch Fußnote 2.

line-Produktionen, z.B. Reiseführer auf CD, die eher Standardprodukte sind. Grundsätzlich wird im Frontend eine „Produktionslinie“ von einer „Kontrolllinie“ unterschieden. Das Gros der Beschäftigten (6) ist mit der Produktion, d.h. mit der HTML-Programmierung der Webseiten auf Basis von Layout-Vorlagen befasst. Zwei Mitarbeiter kontrollieren die Ergebnisse, d.h. sie prüfen insbesondere, ob die Layoutvorgaben eingehalten wurden und ob die „Funktionalität“ stimmt, z.B. ob die Dialogstellen an die richtigen E-Mailadressen ankommen und ob die Verknüpfungen (Links) funktionieren. Trotz dieser internen Arbeitsteilung seien die Prozesse so organisiert, dass – von bestimmten Spezialfragen abgesehen – jedes Teammitglied ein anderes vertreten könne, etwa bei urlaubsbedingter Abwesenheit. Der Bereichsleiter ist für die Projektkoordination, die Einhaltung von Terminen und die Qualitätskontrolle verantwortlich.

In den letzten zweieinhalb Jahren haben sich die Anforderungen in den Projekten „exponentiell erhöht“ (Leiter Frontend [FE]), wofür quantitative, qualitative und geographische Ursachen genannt werden. Erstens hat sich der Umfang der zu programmierenden Webauftritte von ca. 100 Seiten in der jüngeren Vergangenheit auf gegenwärtig einige 1.000 Seiten sprunghaft erhöht. Zweitens hat sich die „Funktionalität“ eines Webauftritts dahingehend verändert, dass dieser nicht mehr nur ein Abbild eines Betriebes, sondern eine webbasierte Kommunikations- und Interaktionsplattform darstellt (mehr Interaktion, zielgruppenorientierte Ansprache). Dies führt zu einem starken Anstieg programmieraufwändiger Dialogelemente. Drittens „streuen“ die Kunden für Webauftritte räumlich deutlich stärker als in der Vergangenheit, da mittlerweile auch weltweit operierende Konzerne zu ihren Kunden zählen. Die Produktion eines Internetauftritts für solche Kunden muss bspw. auch Seiten in kyrillischer Schrift beinhalten, was andere technische Abläufen mit sich bringt. Die Bewältigung dieser gestiegenen Anforderungen ist letztlich wesentlich durch eine Standardisierung der Produktions- d.h. Programmierprozesse ermöglicht worden: Standardisierte Strukturbäume und das Content-Management-System ermöglichen den automatisierten Aufbau von Seiten und Navigation, wodurch Projekte, deren Bearbeitung früher noch fünf Monate erfordert haben, in drei bis vier Wochen abzuwickeln sind. Die Produktivitätssteigerungen durch die Standardisierung des Produktionsprozesses seien „gigantisch“ (GF).

Im Bereich *Backend* erfolgt die Entwicklung der CRM-Applikationssoftware und die Java-Programmierung der Datenbankserver und der Schnittstellen zum Frontend. Dort arbeiten drei Beschäftigte. Bisher waren die Entwicklungs- und Programmierprozesse zwischen Frontend und Backend aufgrund der unterschiedlichen Programmiersprachen technisch, organisatorisch und personell strikt voneinander getrennt. Diese Trennung wird zusehends problematisch,

> „weil man gerade die Integration in die bestehende Infrastruktur mehr und mehr berücksichtigen muss. Dass man auch dort die Konzepte mit dem Technischen Consulting zusammen entwickeln kann. Es ist zurzeit so, es ist ein sehr großer Internetbereich und so kleine Applikationen, die ein paar Aufgaben übernehmen. Irgendwann wird es so sein, dass man zwar immer noch den Internetbereich hat, aber die Applikationen immer größer werden. Die Schnittstelle Backend/Frontend wird noch viel intensiver werden, dort wird es viel mehr Abstimmungen geben müssen, um das entsprechend hinzukriegen“ (TC).

Der Bereich *Creation* umfasst die Graphik (zwei Graphiker und eine Azubi) und die Redaktion (drei bis vier Mitarbeiter). Aufgabe der Graphik ist die Entwicklung eines Layouts für einen Webauftritt. Nach der Auftragsbearbeitung durch die Creation wird das Layout an die Abteilung Frontend weitergereicht und dort umgesetzt. „Sind noch Applikationen oder andere Sachen drin, was sehr oft vorkommt, habe ich damit nichts zu tun, das wird vom Projektmanagement gemeinsam mit dem Backend gemacht.“ (Leiter Creation) Parallel dazu beginnt in der Redaktion die inhaltliche Arbeit an einer Webseite auf Grundlage eines mit dem Kunden abgestimmten Strukturbaumes (Bauplan eines Internetauftritts: Länge, Inhalte, Funktionen). Gelieferte Texte müssen zugeordnet, teilweise komplett neu erstellt oder internetgerecht aufgearbeitet werden. Nach Abstimmung der Texte mit dem Kunden werden sie dem Frontend übergeben, damit sie mit dem Content-Management-System eingestellt werden. Nachdem ein Produkt durch einen Kunden abgenommen und online gestellt wurde, übernimmt die Abteilung Creation auch die weitere redaktionelle Betreuung von Inhalten. Dies betrifft in manchen Fällen die tägliche Befüllung der Webseite mit neuen Inhalten und Aktualisierungen. Insgesamt stellt die Arbeit der Redaktion eine Mischung aus Werbetexterei Journalismus dar und umfasst neben der gemeinsamen Entwicklung von Ideen und Konzepten auch Recherche- und Organisationsaufgaben (Kontaktaufnahmen und Einkauf von Bildmaterial, Filmen, Onlinespielen) und die gesamte redaktionelle Koordination, Nachbereitung und Pflege, insbesondere die inhaltliche Kontrolle des Internetauftritts.

> „Wir in der Redaktion sind zu der Zeit die einzigen, die komplett den Durchblick über den Inhalt haben, weil das Projektmanagement nicht so tief drin steckt, vor allem bei Auftritten, die Hunderte von Seiten haben. Die Organisation von Inhalten – ist alles drin, was der Kunde haben will, wo kommt das hin, macht das Sinn? – in der Struktur gehört auch zu unseren Aufgaben.“ (Leiter Creation [CR])

Bei der Arbeit in der „Creation“ handelt es sich letztlich um einen „klassischen Agentur-Job.“ Der „kreative Output letztendlich“ wird durch die Abteilungsleitung bestimmt, ihre Aufgabe ist es, die Ideen der Mitarbeiter zu organisieren und zu überprüfen und in Abstimmung mit der Geschäftsführung und dem Projektmanagement dem Kunden zu präsentieren. Ebenso ist es eher ihre Aufgabe, „für Neukunden und andere Sachen Strategien zu erarbeiten“ und Innovationsprozesse zu gestalten. Dabei geht es einerseits um Erweiterungen des Angebots – neuere Entwicklungen gehen in die Richtung, den Kunden sog. Content (Spiele, Downloads von Klingeltönen etc.) anzubieten, den sie bei Anbietern einkaufen, nicht selbst erstellen –, andererseits um die Entwicklung von „Visionen“ hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung von Webseiten. Letzteres ist aufgrund des Zeitdrucks nicht einfach zu bewältigen:

> „Da fängt es manchmal an sich zu beißen, denn wenn die Tagesarbeit auf dem Schreibtisch schon so hoch liegt und gleichzeitig sollte ich darüber nachdenken, wie es 2004 bei dem und dem Kunden weitergeht. Es ist sehr vielfältig.“ (CR)

Die aktuellen Entwicklungen in der „Creation“ zeichnen sich durch ein größeres und weniger abgrenzbares Aufgabenspektrum aus, und gerade im Verhältnis zum Frontend und zum Projektmanagement verwischen sich die bestehenden Abgrenzungen und werden teilweise zum Problem:

> „Ich habe das Gefühl, die Grenzen verwischen sich in Richtung Frontend und extrem in Richtung Projektmanagement, wo man bei manchen Aufgaben gar nicht mehr sagen kann, ist es ein Thema, was Projektmanagement macht, ich mit meiner Abteilung oder Frontend. Bei den klassischen Agenturen sind die Grenzen ganz klar, hier ist es wesentlich breiter oder verschwommener, was manchmal natürlich auch zu Problemen führt: Wer darf es machen, wer will es machen, wer hat es gemacht, das ist manchmal nicht ganz einfach. (...) Man hat das Gefühl, man wird zu einer Multiserviceabteilung. Da wir viel mit dem Content Management System [CMS] arbeiten, verschwimmt auch die Grenze zur Produktion. CMS bedeutet ja, ich kann Inhalte online stellen, ohne dass ich programmieren muss.“ (CR)

Gleichzeitig werden an andere Stelle auch neue „Grenzen“ betrieblicher Arbeitsteilung gezogen:

„Anfangs war ich öfter [bei der Akquise] dabei, damals war ich quasi Hobby-Projektmanager, das ist jetzt wesentlich weniger, weil wir einfach mehr Projektmanager haben. In den letzten Jahren haben wir uns im Bereich Frontend und Backend personell sehr verstärkt. Anfangs ging es mehr in Richtung Strategie, inzwischen hat es mehr einen Ruck in Richtung Technik gekriegt, jetzt kriegt es einen Ruck zurück in Richtung CRM. Die Schwerpunkte der Agentur, was nach außen getragen wird, wechselt auch ein bisschen.“ (CR)

Forciert wird die Veränderung von Aufgaben bzw. Zuständigkeiten in der Creation neben dem Einsatz neuer Technologien auch durch die neuartige Schnelligkeit und Flüchtigkeit des kreativen Prozesses:

„Manchmal denke ich, was sich hier entwickelt, ist fast ein neues Berufsbild. In der klassischen Agentur weiß man: erst macht der Texter seinen Text, dann macht der Grafiker sein Bild, dann nimmt der Kundenberater das mit zu seinem Kunden, jeder macht sein eigenes Ding. Hier ist es so, erstens sind die Dinge sehr viel schneller, ich kann eine Webseite innerhalb von drei, vier Tagen machen. Und es hat nicht so eine Endgültigkeit, ich kann immer wieder etwas ändern.“ (Leiter Creation)

Eine wichtige Funktion innerhalb der Organisation des Geschäftsprozesses bei Fall X kommt schließlich dem *Technischen Consultant (TC)* zu. Dieser bildet – wie bereits angemerkt – gewissermaßen die „technische Schnittstelle“ sowohl zwischen Projektmanagement und den Bereichen Frontend und Backend, wie auch im Außenverhältnis zu den Kunden. Der technische Consultant versteht sich „generell [als] die Nahtstelle zu den technischen Bereichen. Nicht nur zum technischen Geschäftsführer, sondern auch zu den Kunden. D. h. wenn irgendwo eine Applikation beim Kunden entwickelt werden soll und er sagt, ich habe die und die Umgebung und die und die Vorstellung, gehe ich häufig mit zum Kundengespräch und versuche, das Konzept entsprechend zu entwickeln. Das wird nachher in ein Pflichtenheft umgesetzt und geht ganz normal in den Projektverlauf mit ein. Ich bin die beratende Stelle“. Die besondere Kompetenz des TC bestehe nicht in technischem Detailwissen, sondern darin, „über den gesamten Bereich referieren [zu können] und die Bereiche Frontend und Backend zusammenbringen. Da sind wir wieder bei dem schlüssigen Konzept, das eine durchgängige Linie ist, ansonsten hat man nur diese Häppchen, die wollen wir unseren Kunden nicht vorsetzen. Sonst müsste man in der großen Runde beim Kunden auftauchen, jeder sagt etwas zu seinem Bereich, das wird irgendwann zu teuer“ (TC). Demgegenüber haben die Programmierer bzw. Techniker in der Regel keinen direkten Kundenkontakt:

„Der Techniker kommt zum Kunden, wenn es eine spezielle Fragestellung gibt, sonst ist er nicht beim Kunden, soll er auch nicht. Der Projektmanager ist angewiesen, den Techniker

> nur mitzunehmen, wenn es ihm hilft, eine saubere Kompetenz an einer Ecke darzustellen. Wir haben ein technisches Consulting, es wird nicht der Techniker mitgenommen, der programmiert hat. (…) Ich möchte jedenfalls nicht, dass jeder Techniker Kundenkontakt hat.“ (GF)

8.2.2. Trends betrieblicher Restrukturierung: Konsolidierung formalisierter Organisationsstrukturen

Wir sind in unserer Untersuchung auf drei Unternehmen gestoßen, die sich ganz überwiegend in ähnlichen, in ihren Schwerpunktsetzungen aber teilweise unterschiedlichen Segmenten der Software- und IT-Dienstleistungsökonomie bewegen. Besonders Unternehmen V weicht mit seiner starken Fokussierung auf das IT-Beratungsgeschäft von den beiden anderen Fällen ab, bewegt sich dagegen mit seinen anderweitigen Aktivitäten in vergleichbaren Feldern wie die Fälle W und X. Unterschiede finden sich darüber hinaus hinsichtlich des Gründungszeitpunkts und der weiteren Geschäftsentwicklung, wie auch der Finanzierungsbasis: Unternehmen V ist gewissermaßen eine „normale“ und vergleichsweise langsam gewachsene Firma, die sich auch in der Phase des New Economy und Internet-Booms seinen „traditionellen Werten“ des Wirtschaftens verpflichtet fühlte, und sich angesichts des Zusammenbruchs vieler Firmen zu Beginn des neuen Jahrtausends in ihrem „konservativen“ Geschäftsgebahren bestätigt fühlen durfte. Fall V ist dagegen überaus stark gewachsen und hat sich Ende der 90er Jahre dazu der Finanzierungsmöglichkeiten des Wagniskapitalmarktes bedient, wurde aber – anders als V – von der Talfahrt der Branche voll erfasst. Unternehmen X schließlich, erst im Jahr 2000 entstanden, befindet sich in der vergleichsweise kommoden Situation, über einen finanzkräftigen Investor im Hintergrund zu verfügen, der der Firma ein gewissermaßen anti-zyklisches starkes Wachstum bis in die Gegenwart sichern hilft.

Gemeinsam ist allen drei Untersuchungsfällen trotz unterschiedlicher Entwicklungsverläufe eine gleichartige Restrukturierungsdynamik, die zu insgesamt deutlich stärker formalisierten betrieblichen Strukturen und Abläufen führt. Man kann dies als einen Prozess der organisatorischen Konsolidierung bezeichnen, der in allen drei Fällen als eine Reaktion auf Organisations- und Prozessprobleme in der vormaligen Organisation beschrieben wird. Damit einher geht eine Umorientierung in den geschäftspolitischen

Strategien, die im Kern in einer stärkeren Spezialisierung der angebotenen Software-Produkte bei *gleichzeitiger* Standardisierung derselben und einer Ausweitung des Dienstleistungsangebots besteht.

Tabelle 8.2: Ebenen und Elemente betriebs- und arbeitsorganisatorischer Reorganisation

Betrieb / Ebene	Fall V	Fall W	Fall X
Betriebsorganisation *- Geschäftsfelder als „Profit Center“*	+	++	+
Arbeitsorganisation *- Projektteams mit „Teamleitern“*	+	+	+

Bei *Unternehmen V* besteht die Profitcenter-Struktur seit Anfang des neuen Jahrhunderts. Sie stellt interne Kunden-/Lieferantenbeziehungen zwischen den Abteilungen und Geschäftsbereichen her und führt zu einer Verlagerung (Dezentralisierung) der Verantwortung für die Kosten- und Ertragslage der einzelnen Bereiche auf die jeweiligen Führungskräfte. In diesem Zuge wurden die betrieblichen Führungsstrukturen verändert und den Bereichs- und Abteilungsleitungen auch eine erweiterte Personalverantwortung zugewiesen, etwa hinsichtlich der Zuständigkeit für die Auszubildenden; auch tragen sie die Verantwortung für die Fortbildung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Die höhere Verantwortung wird von den Führungskräften positiv gesehen, insbesondere insofern, als mit der Einführung von Center-Strukturen die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche klarer beschrieben sind, als in der Vergangenheit, wo vieles auf informellen Wegen bzw. „auf dem kleinen Dienstweg“ (Entwicklungsleiter) verhandelt wurde, was häufiger zu Abstimmungsproblemen und Reibereien zwischen den Abteilungen geführt hat. Diesen Problemen versucht man mit der verstärkten Formalisierung der Kommunikationswege und Zuständigkeiten zu begegnen.

Bei *Unternehmen W* sieht man sich zum Zeitpunkt unserer Untersuchung in einem „Lernprozess“, der zu einem grundlegenden „Umdenken“ im Unternehmen führe. Dort hat man sich nach eigener kritischer Einschätzung in der Wachstumsphase allzu sehr auf

drei Aspekte konzentriert: das Produkt, den Vertrieb und die Finanzbeschaffung. In der start up Phase habe zudem ein sehr starker „innerer Fokus“ vorgeherrscht, der auf Harmonie und „Kuschelatmosphäre“ gerichtet war, während heute eine Diskussion im Unternehmen darüber läuft, eine „Öffnung des Kokons nach außen“ (HRM 1) zu erreichen. Die Sprecherin der Mitarbeitervertretung beschreibt dies rückblickend so:

> „Es war komplett Ich-bezogen, diese Firma hat nur in sich selbst gelebt: wie gehe ich mit mir, mit meinem Chef und mit meinen Kollegen um. Und dass es da draußen auch eine Welt gab, war zu dem Zeitpunkt nicht wichtig. Kultur bezog sich einzig auf das Miteinander hier drin.“ (MV)

So entscheidend diese „Ich-Bezogenheit“ anfangs gewesen sei, so sehr habe man es jedoch versäumt, die Unternehmensführung und die Organisationsstrukturen dem Wachstum anzupassen. Man sieht sich im Unternehmen nun in einer Phase des „Erwachsenwerdens“ und der „internen Unternehmensevolution“ (HRM 2). Die Umorientierung nach außen – hin zu den Kunden bzw. zum Markt und zu Investoren – sei für die Beschäftigten ein „schmerzhafter Prozess“ (HRM 1) und für das Unternehmen eine Gradwanderung, denn man müsse die bestehende Kultur „nach innen“ gleichzeitig erhalten. Bisherige Prioritätensetzungen von Technologie und Produkt bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Kostengesichtspunkte werden umgekehrt, d.h. betriebswirtschaftlichen und Kostenfragen wird heute deutlich höhere Bedeutung gegeben. So steht heute nicht mehr die technische Finesse des Produkts oder eines Programmiercodes im Vordergrund. Auch die Entwickler müssten sich mit Kostenfragen auseinandersetzen, z.B. welche finanziellen und zeitlichen Folgekosten eine Entwicklung oder ein Programmcode (Wartungszeit, Nutzen für Kunden etc.) hat. Dies bedeute für die Mitarbeiter eine große Herausforderung und führe zu veränderten Kompetenzprofile. Für das Management wird eine zentrale Aufgabe jetzt im Abgleich von Innen- und Außenorientierung gesehen. Dieser Prozess ist bei weitem noch nicht abgeschlossen oder vollzogen, u.a. „weil das Tagesgeschehen und die Kurzarbeit dazwischen kamen“ (MV). Seinen äußeren Ausdruck findet dieses „Umdenken“ in einer veränderten Führungs- und Organisationsstruktur und in stärker formalisierten betrieblichen Abläufen. Neben der Bildung von Sparten bzw. Business Units gibt es zusätzlich Gruppenleiter in den recht stark intern ausdifferenzierten unterschiedlichen Technik- und Anwendungsbereichen. Diese seien aber eher als „primi inter pares“ anzusehen, denn „eigentlich“, so der Tenor bei

W, seien alle Mitarbeiter unterhalb der Abteilungsleiter auf einer hierarchischen Ebene anzusiedeln.

> „Das klappt ganz prima bei uns, die Zusammenarbeit ist wirklich sehr angenehm, sehr teamorientiert, sehr kollegial. Die Hierarchieebenen, die wir gerade auf dem Papier geschaffen haben, helfen bei der Organisation, auch bei der Selbstorganisation, sind aber nicht als Mauern zu verstehen, eher abwicklungstechnisch." (CS/E)

Der Wandel der „Firmenkultur" zeigt sich an einem weiteren wesentlichen Aspekt: Die subjektive Orientierung der Beschäftigten gegenüber dem Unternehmen und der eigenen Arbeit hat sich durch die Krisenerfahrung deutlich gewandelt. Wie in vielen anderen Unternehmen der „New Economy" auch, galt die Firma in den Anfangsjahren als ein „Zuhause", in dem man einen Großteil seiner Zeit (mit Arbeit) verbrachte, während das Familien- und Privatleben von den hochqualifizierten Angestellten häufig vernachlässigt wurde. Diese ausgeprägte „Beitragsorientierung" (Kotthoff 1997) hat sich sowohl dadurch verändert, dass sich viele Beschäftigte mittlerweile in anderen Lebensphasen befinden (z.B. Kinder bekommen haben), als auch durch die Erfahrung von Entlassung und Unsicherheit (Kurzarbeit). Insgesamt lässt sich eine größere emotionale Distanz der Angestellten zum Unternehmen feststellen; auch in diesem Sinne kann man von einer „Formalisierung" der Organisation sprechen. Auf diesen Wandel reagiert das Unternehmen u.a. mit dem Angebot neuer Arbeitsformen (Homeoffice) und der Akzeptanz klarerer Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben durch die Mitarbeiter (auch wenn der Anspruch immer noch vorhanden ist, keine allzu starke Trennung zu vollziehen). Seinen vielleicht deutlichsten Ausdruck findet der Wandel der Unternehmenskultur in der Diskussion um veränderte Formen der betrieblichen Mitbestimmung. Ende der 90er Jahre wurde ein „Kulturrat" gegründet, der nicht als ordentliches Mitbestimmungsgremium arbeitete, sondern der einen lockeren und informellen Kreis darstellte, in dem man zusammenkam, sich austauschte und der insgesamt eher gemeinschaftsstiftenden Charakter hatte. Mehr oder weniger informell tauschten sich Vertreter des „Kulturrats" auch mit dem Management aus. Die Krisenerfahrung setzte eine „Kulturdiskussion" (MV) in Gang, bei der es unter anderem auch um dieser Situation angemessenere Formen der Mitbestimmung und dabei um die Gründung eines Betriebsrats ging. Letztlich entschieden sich die Angestellten gegen die Bildung eines Betriebsrats nach BetrVG, da man fürchtete, mit der Betriebsratsgründung mögliche Investoren ab-

zuschrecken, denn „es gibt bei uns ein schlagkräftiges Argument, das heißt: Investoren mögen keine Betriebsräte“ (MV). Darüber hinaus wird von Beschäftigtenseite moniert, dass Betriebsratsgremien „so behäbig“ seien und man „so viele gesetzliche Sachen“ miteinbeziehen müsse, was man weder leisten wolle, noch könne (MV). Gebildet wurde daher ein Gremium, welches zwar in Anlehnung an die Regelungen des BetrVG gewählt wurde, das die Mitarbeiterinteressen aber eher „in einem offenen Prozess“ gegenüber dem Management vertritt, was freilich auch zu schriftlichen Vereinbarungen mit dem Management führen kann. Der Personalbereich sieht darin ein Instrument, mit dem die gewählten Mitarbeiter die Möglichkeiten nach dem BetrVG nutzen können, „ohne dass wir einen gewerkschaftlichen Apparat dahinter haben“ (HRM 1). Die Bildung dieses Gremiums sei auch seitens des Managements nicht auf Ablehnung gestoßen, vielmehr besitze dieses Vertretungsorgan auch für das Management einen hohen Stellenwert:

> „Es ist tatsächlich so, dass wir sehr gut angesehen sind, ich glaube, es beruht einfach auf Gegenseitigkeit“ (MV).

Bei *Unternehmen X* besteht die Geschäftsbereichs- und Profit-Center-Struktur zum Untersuchungszeitpunkt seit etwa zwei Jahren. Wie in Fall W, wird der Aufbau dieser Struktur auch hier mit dem starken personellen Wachstum der jüngeren Vergangenheit und der daraus entstehenden Notwendigkeit nach stärker formalisierten Organisationsstrukturen begründet. Auch bei X betont man dabei, dass die neu eingeführten hierarchischen Ebenen an den etablierten non-formalen Modi der Kommunikation und Kooperation nichts ändern sollen:

> „Wenn ich über Organisation und Teamleiter spreche, spreche ich ganz bewusst nicht von einem hierarchischen Vorgesetzten solch einer Gruppe, sondern das ist nur ein Teamleiter. Wir haben in diesem Unternehmen wenig Hierarchie und versuchen, kaum Hierarchie aufzubauen, auch nicht zwischen Projektmanagement und den nachgelagerten Geschäftsfeldern, weil wir Kommunikation wollen, aber nicht über die Hierarchie.“ (GF)

Gleichzeitig hat die Center-Struktur offensichtlich den gegenseitigen Druck zwischen den Geschäftsbereichen verstärkt. „Wenn jemandem auffällt, dass in einem Bereich qualitativ nicht sauber gearbeitet oder zugeliefert wird oder es Effizienzprobleme gibt, gibt es teilweise schon massive Rückmeldungen, sodass man dort eingreifen kann. Die Teamleiter haben verstanden, worum es eigentlich geht.“ (GF)

> „Diese Bereiche arbeiten ja nicht als Abteilung losgelöst nebeneinander. Als wir anfingen, die Sparten aufzustellen, hieß es plötzlich: Du bist das, du musst mir das liefern, und so lange du mir nicht geliefert hast, mache ich nichts für dich. Wir hatten am Anfang ein Problem mit diesem Teamgedanken, sodass wir gesagt haben, wir leben alle von einem Kunden und nur, wenn wir am Schluss eine gute Leistung bringen, eine gute Qualitätskontrolle haben und der Kunde am Ende begeistert ist, werden wir langfristig sicherstellen, dass wir alle am Monatsende unser Geld auf dem Konto haben. Wir sitzen alle in einem und nicht in vier verschiedenen Booten!“ (GF)

Die Umsetzung dieser neuen Struktur gilt bisher allenfalls als formal abgeschlossen, beklagt wird das Fehlen von Routinen und es wird Bedarf an einer Optimierung der betrieblichen Abläufe bekundet.

> „Wir machen noch viele Dinge, ich will nicht sagen doppelt, wir bremsen uns aber teilweise aus (…). Wenn die Luft fehlt, um sich dann zwei Tage hinzusetzen und zu überlegen, wie ich es besser mache, ist das natürlich unbefriedigend.“ (PM)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zum Zeitpunkt der Untersuchung im Jahr 2003/2004 sowohl der Boom der IT-Branche, als auch die IT-Krise 2001 hinter den Unternehmen unseres Samples liegt. Alle drei Fallbetriebe befinden sich in einer Phase der Normalisierung und Konsolidierung, die für die Branche insgesamt kennzeichnend ist (Mayer-Ahuja/Wolf 2004; Krenn 2002). Die Konsolidierung führte zu einem Aufbau von Hierarchien (wenn auch vergleichsweise „flach“) und klareren Verantwortungsbereichen, die mit einer Verlagerung von Kostenverantwortung auf die „Business Units“ und Arbeitsgruppen verbunden waren.

8.3. Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen an Softwareentwickler/ -programmierer und Projektmanager

Hinsichtlich der Frage nach den Kompetenzanforderungen und deren Veränderung in der Software- und Multimediabranche ist es sinnvoll, diese entlang der unterschiedlichen Tätigkeitssegmente dort zu diskutieren. Grundsätzlich lassen sich in dieser Branche, wie auch in unseren drei Untersuchungsfällen vier Gruppen von Mitarbeitern unterscheiden: IT-Berater, Projektmanager, Softwareprogrammierer/-entwickler sowie „Kreative“ (Graphiker, Texter). Wir richten unser Augenmerk hier aus zwei Gründen auf die zentralen Gruppen der Projektmanager und der Softwareprogrammierer und –entwickler: erstens, weil die Berater ebenso wie die „Kreativen“ sich nicht in allen drei Fallbe-

trieben in vergleichbarem Umfang finden und zweitens, weil sowohl Programmierer als auch Projektmanager wachsendes Gewicht erhalten. Dies gilt nicht nur für unsere drei Fälle, sondern für dieses Branchensegment insgesamt: Bereits Ende der 90er Jahre waren fast 50% der Gesamtbeschäftigten diesen beiden Gruppen zurechnen (Michel 1999: 3) – mit wachsender Tendenz (Mayer-Ahuja/Wolf 2004: 84).

8.3.1. Projektmanager

Die Aufgaben der Projektmanager[7] sind in den drei Untersuchungsfällen ähnlich strukturiert. Ihre wesentliche Aufgabe ist die Koordination und Organisation der operativen Prozesse eines von den Vertriebsmitarbeitern oder –bereichen (Fall W), den Beratern und Geschäftsführern (Fall V) oder von ihnen selbst bzw. den „Business-Unit-Leitungen“ (Fall X) akquirierten Projekts. Sie haben also eine wichtige Schnittstellenfunktion nach innen und nach außen inne und treten oftmals gegenüber den Kunden als der einzige Ansprechpartner auf („one-face-to-the-customer“; GF; W). Die Projektmanager sind entweder bestimmten Kunden oder – aufgrund technischer Spezialisierungen im Software- und Dienstleistungsangebot – bestimmten Branchen zugeordnet.

Was die *fachlichen* Anforderungen in diesem Tätigkeitsfeld anbelangt, so werden diese nach Aussage ihrer Vorgesetzten durch hohe (intensive) Anforderungen an betriebswirtschaftlich-kaufmännische Kenntnisse geprägt. Informationstechnologische Kenntnisse auf der Ebene von Grundkenntnisse sind dagegen in der Regel hinreichend, auch wenn sich dies zwischen den Fallbetrieben ein wenig unterscheidet. So sind die Projektmanager bei Unternehmen W stärker in die technische Umsetzung eingebunden, als in den beiden anderen Fällen, und haben dort in gewisser Weise eine „Zwitterposition“ inne:

> „Der Punkt ist: das ist auch eine Zwitterrolle, die die PS-Kollegen haben. Die R&D-Kollegen sind schon noch stärker klassische Programmierer, die hier im Hause sitzen, ihre Arbeit machen und relativ wenig bis keinen Kundenkontakt haben. Die PS-Kollegen sind natürlich in ständigem Kontakt mit den Kunden. (…) Unsere Projektmanager sind vom Softskill-Level her durch die extreme Zwitterrolle zwischen einerseits technisch Wissenden, aber auch vor

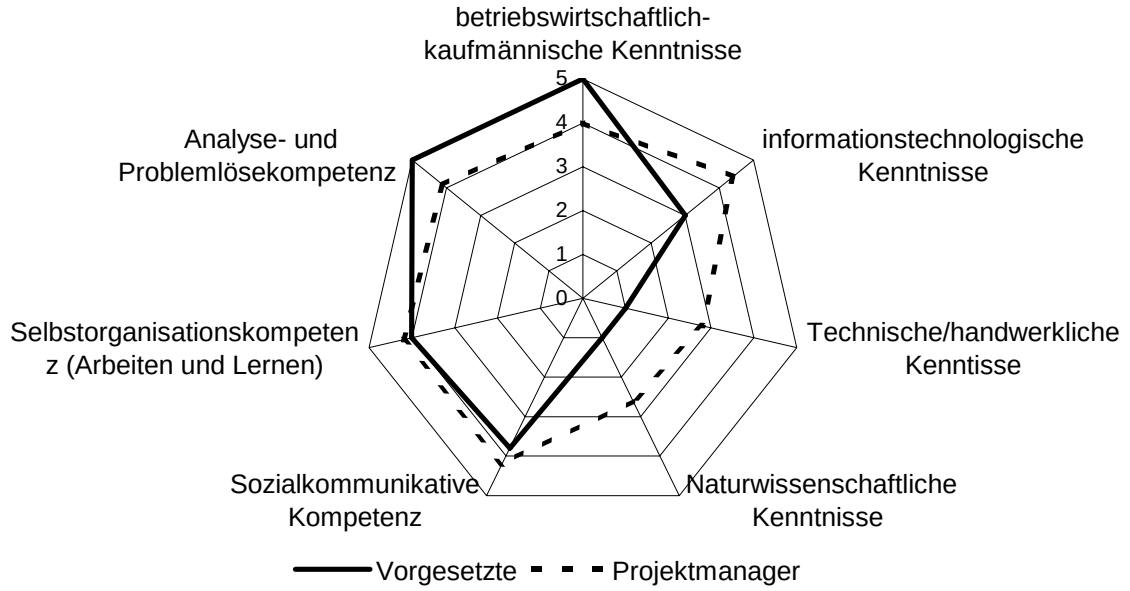
7 Der Begriff „Projektmanager“ ist ein wenig irreführend, denn Projektmanager besetzen weder formale Managementpositionen in den Unternehmen, noch besitzen sie eine personale oder fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den (oftmals aus anderen Bereichen oder „Centern“ des Unternehmens stammenden) Mitarbeitern, auch wenn sie ein hohes Maß an Verantwortung für die Fertigstellung von Projekten tragen. Zur grundlegenden Problematik von Projektarbeit und Projektmanagement in der IT- und Medienbranche vgl. Kalkowski/Mickler (2005)

allen Dingen kundengeschulten Leuten, gekennzeichnet – und darin auch recht gut.“ (CS/E; W)

Technisch-handwerkliche oder naturwissenschaftliche Kenntnisse sind nicht zwingend erforderlich, teilweise wird aber erwartet, dass sich die Projektmanager im Laufe ihrer Tätigkeit branchenspezifisches Know-how aneignen, was zumindest rudimentäre Kenntnisse auch der technisch-stofflichen Bedingungen von Produktions- oder Geschäftsprozessen beinhaltet (so z.B. bei Betrieb V hinsichtlich der Getränkeindustrie oder bei W in Bezug auf Prozesstechnologien der Erdöl- und Raffinerieindustrie). Hinsichtlich der *fachübergreifenden* Kompetenzanforderungen betonen die Führungskräfte insbesondere die Fähigkeit zur weitgehend selbstgesteuerten Abwicklung von Projekten, ausgeprägte Problemlösekompetenz und methodische Fähigkeiten sowie sozialkommunikative Kompetenzen.

Die Einschätzungen der Projektmanager aus der Beschäftigtenbefragung bestätigt diese Vorgesetzteneinschätzung in wichtigen Aspekten. Auffallend ist aber, dass sie sich in ihrer Arbeit hinsichtlich der „komplementären“ fachlichen Kompetenzdimensionen (informationstechnologisches, naturwissenschaftliches, technisch-handwerkliches Wissen) stärker gefordert sehen (Abb. 8.3).

Abbildung 8.3: Kompetenzanforderungen an Projektmanager; Vorgesetzten- und Mitarbeitereinschätzung; Angabe der Mittelwerte;1=geringe/keine Kenntnisse/Anforderungen; 3=Grundkenntnisse/mittlere Anforderungen; 5=intensive Kenntnisse/ Anforderungen



8.3.2. Softwareentwickler/-programmierer

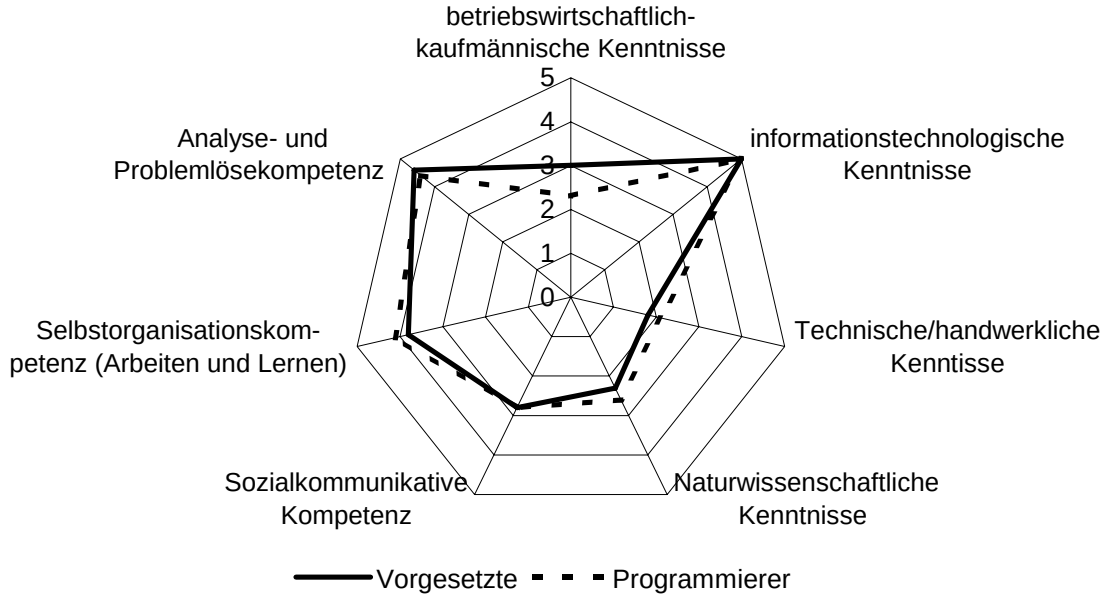
Diese Beschäftigten stellen die quantitativ größte Gruppe in den von uns untersuchten Firmen. Softwareentwickler und -programmierer sind wesentlich in drei Bereichen tätig: erstens im Frontend, in dem die HTML-Entwicklung und -Programmierung stattfindet, zweitens im Backend, das für die Java-Entwicklung und -Programmierung (auch Content-Management-Systeme) verantwortlich ist und schließlich, drittens, in einzelnen Entwicklungsbereichen, z.B. für die (Weiter-)Entwicklung von CRM-Systemen und Datenbanken. Daneben finden sich Programmierer auch noch in Abteilungen, die – wie etwa der Bereich „Professional Services“ in Fall W – bei den Kunden die Anpassungsprogrammierung erledigen. Von den befragten Managern wurde unisono berichtet, dass die Anforderungen an das programmiertechnische Wissen dieser Beschäftigten im Laufe der vergangenen Jahre stark angestiegen ist. Ursächlich dafür ist die steigende Komplexität der informationstechnologischen Infrastruktur bei den Kunden, die wachsende Anforderungen an die Integrationsfähigkeit der von den Firmen entwickelten und vertriebenen Softwareprodukte stellt. Dies gilt nach unseren Befunden insbesondere für die Arbeit im Backend. Sowohl für Front- wie für Backend gilt darüber hinaus, dass sich die Geschwindigkeit, mit der neue oder veränderte Programme (Releases) oder Programmiersprachen auf den Markt kommen, laufend beschleunigt, was die Entwickler und Programmierer ihrerseits zu einer beschleunigten Aktualisierung ihrer informationstechnologischen Kenntnisse zwingt. Dies hat auch dazu geführt, dass in den Untersuchungsfällen zunehmend Spezialkenntnisse in bestimmten Programmiersprachen gefordert werden und dass sich hier eine (weitere) Ausdifferenzierung der Tätigkeitsprofile abzeichnet. Demzufolge (und wenig überraschend) benötigen Entwickler und Programmierer aus Sicht des Managements in beruflich-fachlicher Perspektive sowohl im Frontend- wie im Backend-Bereich in erster Linie ausgeprägte IT-Kenntnisse. Gleichzeitig – und dies scheint uns ein wichtiger Befund zu sein – verringert die von den Betrieben verfolgte Strategie der Software-Standardisierung, d.h. die Entwicklung und das Angebot von Standardsoftware und -applikationen, das Anforderungsniveau auch in einigen der technischen Bereiche. Wir haben es daher mit einer uneinheitlichen bzw. doppelten Entwicklungsdynamik zu tun: einerseits einer zunehmenden Spezialisierung, andererseits und gleichzeitig einer zunehmenden Standardisierung in einzelnen Feldern

von Software-Entwicklung und Programmierung. Dies hat Folgen auch für die Praxis der Personalbewirtschaftung und -rekrutierung, wie wir im nächsten Kapitel zeigen können. Darüber hinaus – und dies wird als ebenfalls zunehmend wichtig angesehen – sollen Programmierer und Entwickler heute betriebswirtschaftlich-kaufmännische Grundkenntnisse zumindest insoweit mitbringen bzw. entwickeln, dass sie Kosten und Nutzen einer (Neu-)Entwicklung oder einer technischen Umsetzung abschätzen können – „...nicht, dass man dauernd nur rote Beutel produziert“ (FE, Fall X). Technisch-handwerkliche Kenntnisse sind im Sinne von „etwas Schrauben können“ gefragt, naturwissenschaftliches Wissen spielt eine untergeordnete Rolle.

Was das Niveau der *fachübergreifenden* Kompetenzanforderungen anbelangt, so werden von den Managern neben zwingend erforderlichen englischen Fremdsprachenkenntnissen („sonst ist man ein verlorenes Kind“) insbesondere ausgeprägte Problemlöse- und Reflexionsfähigkeiten sowie eine ausgeprägte Selbstorganisationskompetenz (hinsichtlich der eigenen Arbeit, wie des Lernens) erwartet: Anforderungen der Projektmanager bzw. der Kunden sind in der Regel nicht immer hinreichend spezifiziert oder ausreichend präzise formuliert; die Anforderungen verändern sich im Projektverlauf und sind – auch unter Kostengesichtspunkten – mit den ursprünglichen Planungen (Pflichtenheft) abzugleichen; Daten und Informationen zu bewerten und die wichtigen von den unwichtigen zu unterscheiden ist zentral; die eigene Arbeit zu organisieren, ist im Rahmen von Projekten, in denen häufiger Prioritätensetzungen geändert und dadurch bestehende Zeitplanungen mehr oder weniger „über den Haufen geworfen“ werden, eine wesentliche Anforderung an die Programmierer. Das Niveau der erwarteten sozial-kommunikativen Fähigkeiten wird wesentlich einerseits durch die Intensität und das Ausmaß der Kooperation und Kommunikation zwischen Entwicklern/Programmierern und Kunden bestimmt. Hier hat sich durch Professionalisierung und organisatorische Formalisierung in den untersuchten IT-Services- und Softwarefirmen die funktionale Spezialisierung und Arbeitsteilung intensiviert. In allen drei Unternehmen stehen Programmierer und Entwickler nur im Ausnahmefall in direktem Kundenkontakt, nämlich dann, wenn die Projektmanager oder Consultants seitens der Kunden mit so spezifischen technischen Fragen oder Anforderungen konfrontiert sind, dass hierzu ein Programmierer oder Entwickler hinzuzuziehen ist. Ansonsten beschränkt sich das, was in

unseren Fallbetrieben als „Kundenorientierung“ bezeichnet und auch von den Programmierern erwartet wird, darauf, dass man, wie ein Entwicklungsleiter berichtet, gelegentlich auch solchen Kundenwünschen entsprechen müsse, die man selbst für wenig sinnvoll hält. Deutlich stärker ausgeprägt dürfte das Niveau sozialkommunikativer Kompetenzanforderungen andererseits durch die durchgängige Projektförmigkeit der Auftragsabwicklung innerhalb der drei Firmen sein. Unsere diesbezüglichen Erwartungen wurden von den befragten Managern indes nicht bestätigt: diese verorten die Anforderungen eher auf durchschnittlichem Niveau.

Abbildung 8.4: Kompetenzanforderungen an Programmierer/Entwickler; Vorgesetzten- und Mitarbeitereinschätzung; Angabe der Mittelwerte;1=geringe/keine Kenntnisse/ Anforderungen; 3=Grundkenntnisse/mittlere Anforderungen; 5=intensive Kenntnisse/ Anforderungen



Die Einschätzung der Manager deckt sich nahezu vollständig mit der Wahrnehmung der Programmierer und Entwickler. Legt man die „Kompetenzprofile“ von Programmierern/ Entwicklern und Projektmanagern übereinander, so fallen im Wesentlichen in zwei Dimensionen – den Anforderungen an das betriebswirtschaftlich-kaufmännische Wissen und an die sozialkommunikative Fähigkeiten – starke Differenzen zwischen diesen beiden Tätigkeitsfeldern auf. Trotz der grundsätzlichen Projektförmigkeit der Arbeit bleibt das Anforderungsniveau in Bezug auf sozialkommunikative Kompetenzen entgegen den

Erwartungen (und den Verlautbarungen in den Betrieben) vergleichsweise gering ausgeprägt. Inwieweit Softwareentwickler und -programmierer daher tatsächlich gefordert sind, „aus dem Kämmerlein“ von Backend- und Entwicklungsbereichen herauszukommen und das ihnen in der Vergangenheit regelmäßig zugeschriebene „Eigenbrödlerdasein“ abzuschütteln, bleibt letztlich eine noch zu klärende Frage (wir kommen darauf zurück).

8.4. Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung

In diesem Abschnitt interessieren insbesondere zwei Fragen: erstens, ob die beschriebene Herausbildung und Konsolidierung formalisierter betrieblicher Strukturen und Abläufe auch die Formen der betrieblichen Kompetenzentwicklung beeinflussen. Zweitens, ob und inwieweit sich die konstatierten Veränderungen der Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen an Programmierer/Entwickler und Projektmanager in den Formen (und Inhalten) der Kompetenzentwicklung niederschlagen. Zur Beantwortung dieser beiden Fragen betrachten wir die von uns unterschiedenen Felder betrieblicher Kompetenzentwicklung systematisch und der Reihe nach.

Tabelle 8.2: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung

Feld	**Formen**	**Fall V**	**Fall W**	**Fall X**
Externe Rekrutierung	Anhebung des formalen Eingangsniveaus in betriebliche Beschäftigung	+	+	+
	„freelancer“	+	0	0
Ausbildung und Praktika	Anhebung des formalen Eingangsniveaus	+	0	+
Organisierte(s) Weiterbildung/ Weiterlernen	Kursförmige Lehrangebote fachlicher Qualifizierung	+	0	0
	Neue Lernmedien	+	+	+
	Multiplikatorenkonzepte	+	+	+
	Bedarfsorientierte Regulierung	+	+	+
Arbeitsorganisation (lernförderliche Gestaltung)	Integration kreativer/innovativer Arbeitsaufgaben	+	+	+
	Abbau hierarchischer Kommunikation	0	0	0
	Honorierung von Weiterbildungsengagement	0	+	0

Legende: + = spielt eine Rolle 0 = spielt praktisch keine Rolle

8.4.1. Externe Rekrutierung und Einarbeitung

Aus den Falldarstellungen wurde ersichtlich, dass die untersuchten IT-Service- und Multimediafirmen in unterschiedlicher Weise Personal auf- und abgebaut haben: Unternehmen X hat seit seiner (Aus-)Gründung im Jahr 2000 exponentiell Personal aufgebaut, bei Unternehmen V blieb das Beschäftigungsniveau auch in der Krisenphase weitgehend stabil, während Unternehmen W, von dem Umsatzeinbruch in seinem Geschäftsfeld stark betroffen, die Zahl der Beschäftigten um etwa 40% deutlich reduziert hat. Beim Personalaufbau zeigt sich in weitgehendem Einklang mit jüngeren empirischen Studien (Michel 2002, Mayer-Ahuja/Wolf 2004, 2005), dass die Praxis des „Seiteneinstiegs“ in diese Branche, die für die Boomphase aus verschiedenen Gründen prägend war, mehr und mehr der Vergangenheit angehört. Dies gilt sowohl für das Projektmanagement, wie für die Tätigkeit als Programmierer bzw. Softwareentwickler. Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass neben Beschäftigten in administrativen Bereichen insbesondere die „Seiteneinsteiger“ in der Krisenphase von Personalabbau betroffen sind.

So betraf der starke Personalabbau in *Unternehmen W* in den Jahren 2001 bis 2003 einerseits die „leistungsschwächeren Mitarbeiter“, während man die „absoluten Mitarbeiter“ gehalten habe (HRM 2); letztere verortete man insbesondere in den Bereichen „Professional Services“ und „R&D“. Was den Entwicklungsbereich (R&D) angeht, sollte sich dies im weiteren Verlauf insofern ändern, als durch die Fokussierung auf ein Standard-Softwareprodukt der Personalbedarf in diesem Bereich insgesamt gesunken ist. Von dem folgenden Personalabbau waren insbesondere jene Programmierer und Entwickler betroffen, die nicht über vertiefte und spezialisierte Softwarekenntnisse verfügten. Davon gab es eine ganze Reihe von Beschäftigten, denn in der Expansionsphase des Unternehmens wurden viele – die Rede ist von einem Drittel – „Quereinsteiger“ (Akademiker ohne IT-Hintergrund), wenn auch mit „sehr hoher Affinität“ zur Entwicklung (HRM 1) rekrutiert. Gleichzeitig war man bestrebt, jene Entwickler und Programmierer zu halten, die bei einem Anziehen der Konjunktur bzw. der Auftragseingänge das erforderliche Know-how mitbringen, um auch weiterhin an der „Speerspitze

der Technologie“ zu sein; die Bindung solcher Mitarbeiter habe man „mit allen Mitteln forciert“ (HRM 1).

Als man bei Unternehmen W noch Personal rekrutiert hat, erwies sich die externe Rekrutierung geeigneter Programmierer und Entwickler als schwierig. Dies deshalb, weil man am Standort – anders als an manch anderem Technologiestandort – weniger auf einen gut ausgestatteten Personalfundus von den Universitäten und Fachhochschulen zurückgreifen konnte. Am regionalen Arbeitsmarkt dominierten Unternehmen aus der Anwendungstechnologie und die Brauchbarkeit von Bewerbern aus diesen Unternehmen war begrenzt; diese hätten zwar über das Handwerkszeug und das Wissen über fertige Produkte, jedoch nicht das vom Betrieb benötigte Spezialwissen verfügt (HRM 1). Nicht zuletzt deswegen hat man bei W die Möglichkeiten einer längeren „Prüfung“ etwaiger Kandidaten ausgeschöpft. Wichtiger war für Unternehmen W das Angebot von sechs- oder zwölfmonatigen Diplompraktika und Diplomarbeiten, das man in Kooperation mit Hochschulen und einem Bildungszentrum für informationsverarbeitende Berufe aufgelegt hatte. Aus diesem Kreis rekrutierte man eine ganze Reihe von Mitarbeitern, die u.a. aufgrund ihres hohen Praxisbezugs als „Juniorentwickler“ eingesetzt wurden. Als Einstellungskriterium spielte neben der fachlichen Qualifikation auch die Frage eine wesentliche Rolle, ob es hinsichtlich der „Chemie“ und der persönlichen Umgangsweisen zwischen neu Rekrutierten und dem Unternehmen passte. Mit Hilfe von biographischen Interviews, bei denen Brüche, Krisen und Erfolge von Bewerbern thematisiert wurden, sollten Indizien für die gegenseitige „Passung“ gefunden werden. In die Rekrutierungsverfahren wurden neben den zukünftigen potenziellen Kollegen und Kolleginnen auch der „Kulturrat“ einbezogen. Unabhängig vom Eingangsqualifikationsniveau geht man bei Unternehmen W von einer Einarbeitungszeit von ca. einem halben Jahr für neue Mitarbeiter aus; diese wurden aufgrund der sehr speziellen Technologie und der hohen Anforderungen in der Anfangsphase auch in der eigenen Trainingseinheit (Training/Education) geschult. Zusätzlich stehen ihnen in diesem ersten halben Jahr Paten zur Seite.

Unternehmen X steht demgegenüber vor der Anforderung, ausreichend qualifiziertes Personal für die Bewältigung des stark wachsenden Auftragseingangs zu bekommen.

Allein im Jahr vor unserer Untersuchung hat man der Personalbestand dort verdoppelt, im laufenden Jahr um weitere 50% vergrößert. Für die Bereiche Projektmanagement und Softwareentwicklung bzw. -programmierung wurden ausschließlich Hochschulabsolventen rekrutiert, wenn auch nicht notwendiger Weise mit fachspezifischer Qualifizierung. Dies ist allerdings abhängig vom Tätigkeitsbereich. So finden sich nach unseren Erhebungen in den Frontend-Bereichen neben Diplom-Informatikern auch Betriebswirte, Physiker, Biologen oder Lehrer. Auch akademische Quereinsteiger werden dort grundsätzlich für geeignet angesehen, die Anforderungen zu erfüllen, auch wenn „der Quereinsteiger eher die Schwierigkeit (hat), dass er sich in der Branche mehr beweisen muss, sehr viel mehr leisten muss, um anerkannt zu werden. Aber weniger bezüglich der fachlichen Themen“ (FE). Während dort hinsichtlich der Vorqualifikation „alles bunt gemischt ist“ (TC), arbeiten im Bereich Backend ausschließlich diplomierte Informatiker. Von besonderer Bedeutung war in der Gründungsphase von X aber zunächst der Aufbau technisch-fachlicher Kompetenz in einem Feld, in dem die Geschäftsführung selbst wenig Erfahrung hatte:

> „Im Bereich Technik – das mag daran liegen, dass ich selbst Kaufmann bin – ist es uns unheimlich wichtig, gute Leute zu haben, auf die wir uns hundertprozentig verlassen können. An der Ecke haben wir nie gespart.“ (GF)

Bei der Rekrutierung weiterer Mitarbeiter auch in den technischen Bereichen stand dagegen eher im Mittelpunkt, dass diese möglichst jung (d.h. auch: nicht so teuer) und belastbar waren und dass sie zur „Philosophie“ des Betriebs passen:

> „Die Teamleiter haben um sich herum sehr junge Leute angesammelt, die absolut nicht auf die Arbeitszeit gucken. Wir versuchen, die Leute natürlich ein bisschen zu motivieren (...), was Preis-Leistung usw. angeht. Das ist ein hartes Thema für die Leute hier, aber ich glaube, sie haben einen hohen Identifikationsgrad. Wir gucken sehr genau, gibt es diese Identifikation, stimmt die Philosophie, geht er diese Philosophie mit uns oder nicht.“ (GF)

Anders waren die Rekrutierungskriterien im Bereich Projektmanagement. Hier setzte man sehr viel stärker auf konzeptionelle und Projekterfahrungen und eine „gute Mischung zwischen Erfahrung und Technik“. „Reine“ Techniker besitzen kaum Chancen, in das Projektmanagement zu gelangen, denn man benötige dort „Leute, die stärker aus der Zielgruppe heraus denken können, mehr aus der konzeptionellen Lösung heraus, und nicht so sehr, wie setze ich die Lösung technisch um. Ein Techniker würde sehr viel stärker aus dem Umsetzungsgedanken heraus kommen und nicht aus der konzeptionel-

len Idee. Zuerst bringt das größere Reibungspunkte mit sich, aber ich glaube, die Lösungen sind besser, als wenn wir dort einen anderen Weg gegangen wären“ (GF). Dies bringt freilich auch Friktionen mit sich, wie wir bei der Diskussion der Modi betrieblichen Wissenstransfers zeigen können. Die Einstellungsvoraussetzung im Projektmanagement ist mindestens eine Hochschulausbildung. Dabei geht es, anders als in der Entwicklung, weniger um eine einschlägige informationstechnologische Qualifizierung, als vielmehr darum, dass Hochschulabsolventen generell als in der Lage angesehen werden, sich ein „Informationspaket zurecht (zu schnüren) und schon mal eine Bibliothek von innen gesehen (haben). Man muss ja nicht alles wissen, aber man muss wissen, wo man es her kriegt. Das ist im Grunde genommen der Ansatz für wissenschaftliches Arbeiten, das ist in der heutigen Zeit schon sehr wichtig in der Branche“ (PM).

Anders als diese beiden Untersuchungsfälle bewegt sich *Unternehmen V* in den letzten Jahren nicht nur hinsichtlich der ökonomischen Entwicklung auf vergleichsweise stabilen Pfaden, sondern auch – teilweise als dessen Folge – hinsichtlich des Beschäftigungsvolumens. Bei diesem Unternehmen spielt der Einsatz von Auszubildenden und Honorarkräften bzw. „freelancern“ in den personalwirtschaftlichen Strategien eine ungleich wichtigere Rolle, als bei den Unternehmen W und X. Von den etwa 40 fest angestellten Beschäftigten sind knapp ein Drittel Auszubildende, darüber hinaus beschäftigt man zum Untersuchungszeitpunkt etwa 20 Honorarkräfte. Man scheut sich, den festen Personalbestand aufzubauen, u.a. deshalb, weil man bereits jetzt Probleme hat, die festen Mitarbeiter räumlich vernünftig unterzubringen; Investitionen in einen Ausbau oder in einen Umzug in ein größeres Gebäude möchte man angesichts der nach wie vor unsicheren Geschäftslage nicht tätigen. Die freelancer werden nicht im Produktgeschäft, sondern ausschließlich im IT-Beratungsgeschäft eingesetzt. Sie sind entweder über befristete Einzelprojektverträge mit Laufzeiten von drei bis zwölf Monaten oder über Rahmenverträge an das Unternehmen gebunden. Die freelancer sind Auftragnehmer von V, gegenüber den Kunden steht V als „Garant für die Qualität und Kontinuität der Leistung“ (GF). Gleichwohl existieren zwischen den Honorarkräften und V in der Regel bereits langfristige Kooperations- und Vertragsbeziehungen, in denen gegenseitiges Vertrauen eine wichtige Rolle spielt. Auch bringen die „freelancer“ wichtiges Know How in die Kundenbeziehung ein, denn in der Regel handelt es sich bei ihnen um erfah-

rene IT-Berater; sie sind daher – anders als Praktikanten (und Auszubildende) nicht als Flexibilitätsreserve, sondern als wichtiges Element der betrieblichen Kompetenzbasis zu sehen.

Hier zeigt sich – was angesichts der Tatsache, dass es sich hier ebenfalls um Berater handelt, recht nahe liegt – eine starke Parallele zu den untersuchten Managementberatungen unseres Samples. Wie wir gesehen haben, spielen auch dort „Netzwerke“ – besonders ausgeprägt bei Beratung T – eine herausragende Rolle in den Geschäftsmodellen. Für die technischen Bereiche und das Projektmanagement in der Software- und Multimediaindustrie scheinen freelancer und „Netzwerke“ hingegen keine Rolle zu spielen. Dies hat damit zu tun, dass die spezifischen technischen Skills, die die Unternehmen bei der Softwareentwicklung und -programmierung (von den Standardanwendungen vielleicht abgesehen) benötigen, „von außen“ kaum zuzukaufen sind und es für die Fallbetriebe daher sinnvoll und notwendig ist, Beschäftigte mit spezifischen technischen Kompetenzen möglichst langfristig und im Rahmen fester Arbeitsverträge an sich zu binden. Eine möglichst geringe Fluktuation wird daher von allen Untersuchungsbetrieben als anzustrebendes Ziel betrieblicher Personalpolitik betrachtet.

8.4.2. Ausbildung und Praktika

Die duale Ausbildung besitzt in den drei Unternehmen einen unterschiedlich hohen Stellenwert für die (langfristige) Qualifikationsversorgung. Gleiches gilt für den Einsatz von Praktikanten – und zwar im umgekehrten Verhältnis. Die Unterschiede in der personalstrategischen Bedeutung der eigenen Ausbildung sind einmal darauf zurückzuführen, dass sich Investitionen in die eigene Ausbildung nur in Konstellationen der Stabilität oder eines eher langsamen, aber planbaren Wachstums für die Firmen als lohnend erweisen. Zweitens zeigt sich, dass die in der dualen Ausbildung erworbenen Kompetenzen in einigen Kernbereichen der Firmen – hier insbesondere im Projektmanagement und in der Softwareentwicklung – nur bedingt brauchbar sind. Praktikanten finden sich nach unseren Befunden insbesondere dort, wo der Stellenwert der eigenen Ausbildung

gering, die Sicherung quantitativer Flexibilität zentral und die Anforderungen an die kognitiven Fähigkeiten hoch sind.

In *Unternehmen V* stützt man sich bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter sehr stark auf Absolventen der eigenen Ausbildung: knapp 40% der Mitarbeiter haben zuvor eine Ausbildung bei V absolviert. Schon kurz nach Gründung begann das Unternehmen in die Ausbildung eigener Mitarbeiter zu investieren, damals u.a. zum Datenverarbeitungskaufmann, aber auch zur Bürokauffrau. Auch begann man schon in einer frühen Phase mit der Ausbildung in den neuen IT-Berufen: in der Softwareentwicklung wird insbesondere der Fachinformatiker mit Ausrichtung Anwendungsentwicklung ausgebildet, ansonsten auch zum IT-Kaufmann und IT-Systemkaufmann. Der besondere Stellenwert der Ausbildung drückt sich nicht zuletzt darin aus, dass man sich als Unternehmen aktiv an der Entwicklung der neuen IT-Ausbildungsberufe beteiligt hat. Begründet wird die hohe Ausbildungsintensität mit dem Interesse an einer „guten Mischung“ von Akademikern und selbstausgebildeten Fachkräften und mit der Möglichkeit, dass man im Verlaufe der Ausbildung sehen könnte, wie sich die Mitarbeiter entwickeln und „ob der Mensch passt“ (GF, V). Die Durchführung der betrieblichen Ausbildung erfolgt als arbeitsintegriertes Lernen, d.h. den Auszubildenden werden Aufgaben aus konkreten Projekten zugewiesen und man ermutigt sie zur Bewältigung der Aufgaben den „sehr großen Wissenspool“ an Akademikern „jeglicher Couleur“ zu nutzen, d.h. firmenweit die Erfahrungen und das Wissen abzuschöpfen. Bereits den Auszubildenden wird ein gerütteltes Maß an Eigeninitiative abverlangt, denn „Lernen während der Arbeit setzt bei uns eigentlich voraus, dass die Auszubildenden sehr hohes Interesse am Selbstlernen mitbringen, dass sie lernen, Fragen zu stellen und mit den Antworten etwas anzufangen“ (Leiter Entwicklung). Grenzen hat der Einsatz der Auszubildenden darin, dass man gegenüber den Kunden Verantwortung hat und der Kunde die Dienstleistung bezahlt. Insofern wirft man die Auszubildenden nicht ins kalte Wasser, sondern lässt sie anfangs mitarbeiten, assistieren und versucht sie im Lernen gezielt zu unterstützen und zu begleiteten. Diese Unterstützung bezieht sich u.a. auf die Vermittlung von Präsentations- und Moderationstechniken und rhetorischen Fähigkeiten; Kurse an der Volkshochschule werden mit Kostenübernahme und Freizeitausgleich gefördert; regelmäßige Personalgespräche und Ausbildungsversammlungen bilden flankierende Maßnahmen einer geziel-

ten Personalentwicklung. Sein Engagement sieht das Unternehmen durch die sehr guten Ergebnisse bei Abschlussprüfungen bestätigt. Darüber hinaus erhielt man vor einigen Jahren eine Auszeichnung für qualitativ hochwertige Ausbildung.

Bei den Unternehmen W und X stellt sich die Situation anders dar – wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Bei *Unternehmen W* ist die eigene Ausbildung aufgrund der wirtschaftlichen Talfahrt weitgehend zum Erliegen gekommen. Zum Untersuchungszeitpunkt beschäftigte man dort noch drei Auszubildende, von denen einer (im Bereich der Administration) befristet übernommen werden soll. Aber auch zu Zeiten des Personalhöchststandes gab es bei W mit insgesamt zehn Auszubildenden deutlich weniger als bei Unternehmen V. Anfangs bildete man in den Berufen Bürokaufmann/-frau, IT-Systemkaufmann/-frau und IT-Systemtechniker/-in aus, allerdings nicht in der eigenen Entwicklungsabteilung, da es dort an den inhaltlichen und personellen Ressourcen fehlen würde. So erläutert der Entwicklungsleiter, dass die Betreuung und das Monitoring der Azubis – „wenn man es vernünftig machen will“ – die Hälfte der Arbeitszeit einer Fachkraft binde. Darüber hinaus erfordere das Anforderungsprofil der Softwareentwicklung aufgrund der stark spezialisierten Technologie ein akademisches Eingangsniveau. Das Argument der „Ressourcenbindung“ wird auch bei *Unternehmen X* stark gemacht. Dort hat man zwar anfangs sowohl im Projektmanagement, wie in der Entwicklung ausgebildet, ist dann aber zu dem Schluss gekommen, „dass dieser Weg [Ausbildung im Projektmanagement; d.V.] mittelfristig nicht gangbar ist, weil die Produktivität der Mitarbeiter dafür im Moment noch eine zu wertvolle Stellgröße für die Geschäftsführung ist. Wir können uns einen innerbetrieblichen Unterricht während der Geschäftszeiten im Moment einfach nicht leisten. Das können vielleicht andere Unternehmen in anderen Branchen mit der gleichen Größe, aber im Bereich der Neuen Medien möchten wir als Unternehmen nicht zu denen gehören, die bereinigt werden“ (PM). Auch Defizite insbesondere hinsichtlich der kognitiven und analytischen Fähigkeiten der Auszubildenden werden ins Feld geführt; jedenfalls hat man „die Erfahrung gemacht, dass dies nichts bringt. Die haben das konzeptionelle Denken nicht in der Form drauf, haben nicht das Standing gegenüber den Kunden. Da vorne [bei den Kunden] wird auch ziemlich gehobelt, es fehlt die Zeit, sich mit den Auszubildenden zu beschäftigen. Anfangs habe ich anders gedacht (…), das korrigieren wir im Moment“ (GF

Fall X). Anders beurteilt man dort den Nutzen der Ausbildung für das Frontend, wo man IT-Systemtechniker ausbildet: dort steht die eigene Ausbildung nicht zur Disposition, da selbst ausgebildete Programmierer breit einsetzbar seien und bei ihnen zudem noch der „Preis“ stimmt:

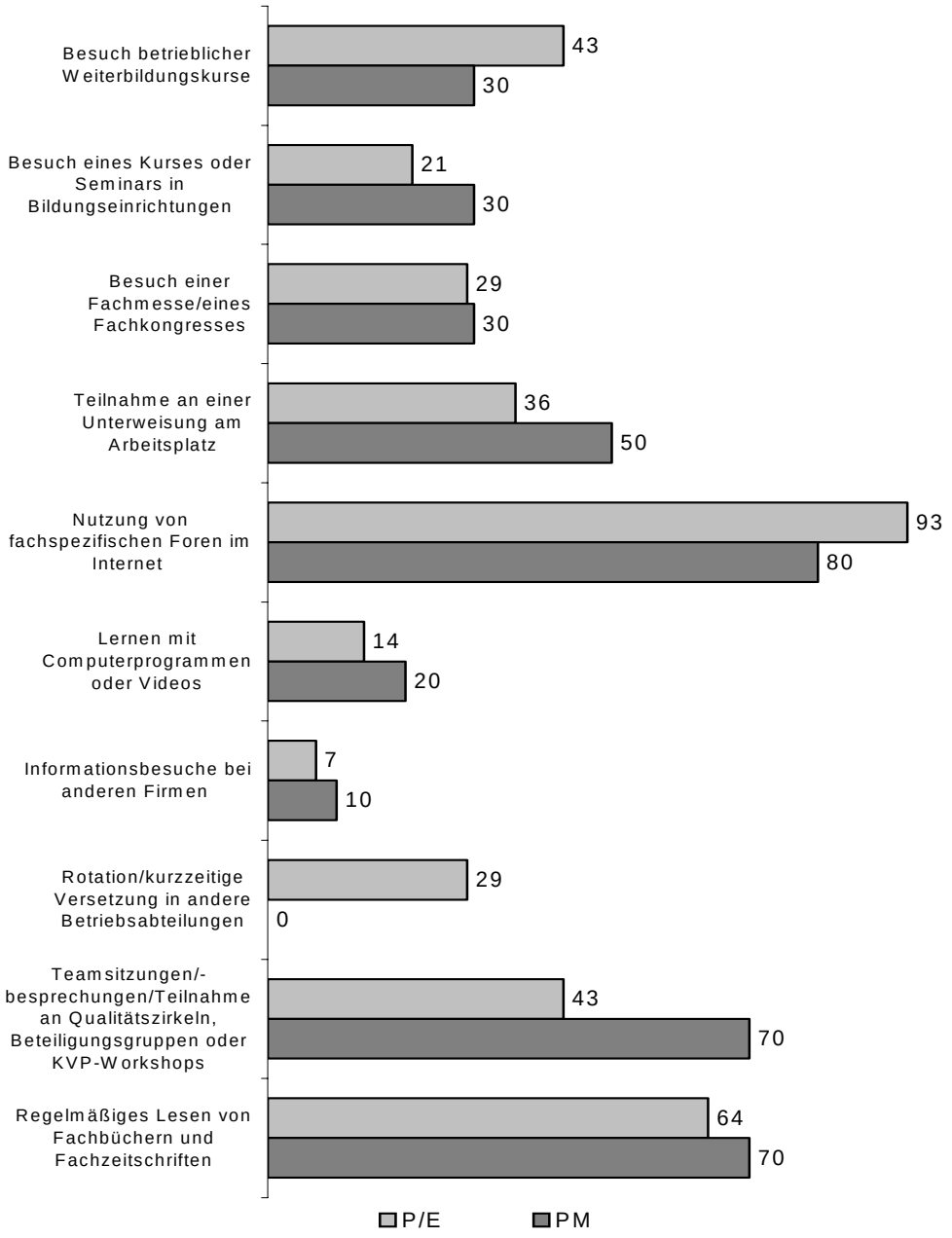
> „Einen besser ausgebildeten Mitarbeiter als einen Azubi, der alle Abteilungen durchlaufen hat, kann ich gar nicht bekommen. Den kann ich in verschiedenen Content Management Systemen einsetzen, weil er überall gearbeitet hat, er kennt die Leute. Und das Preis/Leistungs-Verhältnis stimmt bei dem noch.“ (GF, X)

Gewissermaßen umgekehrt proportional zur Bedeutung der eigenen Ausbildung stellt sich in den Untersuchungsfällen die der *Praktikanten* dar. Von herausgehobener Bedeutung sind Praktikanten bei *Unternehmen X*. Dort hat man mittlerweile ein „Praktikanten-System“ (GF) aufgebaut, dessen Ausweitung gegenwärtig vor allem an Raumproblemen scheitert. Praktikanten werden dort für einen Halbjahres- oder Jahreszeitraum in allen Bereichen des Unternehmens eingesetzt. Zwischen dem Unternehmen und Fachhochschulen oder Universitäten in der Region bestehen inzwischen etablierte Beziehungen, die zu regelmäßigen Anfragen von Studenten führen. Praktikanten bilden einerseits eine Flexibilitätsreserve für das Unternehmen, die „inzwischen (...) ganz viel Arbeit auffangen“ (GF, X). Hinzu kommt: „Sie sind günstig, sie sind immer sehr engagiert; wenn die eine gute Aufgabe haben, wenn das Geben und Nehmen stimmt, kriegen sie nach einer gewissen Zeit auch ein bisschen mehr Geld.“ (CR, X) Andererseits werden aus ihren Reihen auch gerne Nachwuchskräfte rekrutiert, wenn „die Leute sich hervorragend integrieren“ (FE, X). Auch bei *Unternehmen W* arbeitete man in Zeiten des starken Wachstums gern mit Praktikanten, um Kapazitätsspitzen abzufangen, was gegenwärtig freilich keine Rolle mehr spielt. Demgegenüber spielen bei *Unternehmen V* Praktikanten als Flexibilitätsreserve überhaupt keine, als Rekrutierungspool nur eine geringe Rolle.

8.4.3. Betrieblich organisierte Weiterbildung/betrieblich organisiertes Weiterlernen

In den untersuchten Software- und Multimediafirmen ist betrieblich organisierte formalisierte Weiterbildung nur schwach ausgeprägt; der Schwerpunkt liegt auf informellen und teilweise non-formalen Lernformen (vgl. Abb. 8.5).

Abbildung 8.5: Nutzung formalisierter, non-formaler und informeller Lernformen durch Programmierer/Entwickler (P/E; N=10) bzw. Projektmanager (PM; N=14) (in %).



Dieser Befund geht weitgehend konform mit den Erwartungen, die man diesbezüglich an wissensintensive Industrien hat. Insgesamt zeigt sich nach unseren Befunden ein Trend hin zu non-formalen Lehr-/Lernprozesse in den Unternehmen. Dies hat damit zu tun, dass der in den Betrieben dominierende informelle Modus des Lernens und der Kompetenzentwicklung „zu unorganisiert“ (Leiter Produktgeschäft, V) verläuft.

Ähnlich wie bei den untersuchten Unternehmensberatungen zeigen sich zumindest gewisse Defizite in den etablierten Formen des betrieblichen Wissenstransfers, die zu einer stärkeren Organisierung und Formalisierung der bisherigen Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung führen. Dass das stetige Weiterlernen eine Kernaufgabe in diesem Tätigkeitsfeld darstellt und insbesondere die Programmierer ihr technisches Know-how ständig weiter entwickeln müssen, steht bei den Betrieben außer Frage, denn „mit dem, was ich heute weiß, werde ich in fünf Jahren nicht mehr viel anfangen können“ (Leiter Entwicklung, V).

Formalisiertes Lernen/ formalisierte Weiterbildung

Wenn Beschäftigte in den Software- und Multimediaunternehmen unseres Samples überhaupt formalisiert, d.h. im Rahmen von Kursen oder Seminaren lernen, dann bezieht sich dies in stärkerem Umfang auf Programmierer und Entwickler[8], also auf die technischen Bereiche, bleibt aber auch dort punktuell und anlassbezogen. Ein wie auch immer geartetes „System“ formalisierter betrieblicher Qualifizierung findet sich nicht. Inhaltlich geht es bei Kursen oder Seminaren für Programmierer/Entwickler um die Vermittlung bzw. Aneignung von Wissen zu bestimmten Anwendungstechnologien (etwa im Feld der Telekommunikation) oder zu grundlegend neuen Softwareprogrammen und Basistechnologien. Letztere werden teilweise von den Herstellern selbst angeboten (gelegentlich auch kostenfrei), teilweise bedient man sich spezialisierter Weiterbildungsdienstleister, was in der Regel mit sehr hohen Teilnahmegebühren verbunden ist. Damit ist für alle drei Unternehmen bereits eine recht hohe Hürde aufgebaut, die in wirtschaftlichen Krisenzeiten zu einem weitgehenden Stillstand diesbezüglicher Aktivitäten führt. So hat man bei Unternehmen W die externe formalisierte Weiterbildung nahezu gänzlich eingestellt, denn: „Alles, was Geld kostet, ist schlecht!“ (HRM 2, W).[9] Aber auch in besseren Zeiten bediente man sich dort, ebenso wie bei den beiden anderen Fallbetrieben und in erster Linie aus Kostengründen eines „Multiplikatorenmodells“, d.h. dass in der Regel ein Beschäftigter zu einer Schulung reist und im Anschluss seine Kollegen unterweist. Was wir in dieser Untersuchung als einen generellen Trend

8 Sieht man sich die Nutzungsintensität (gefragt wurde nach der Häufigkeit pro Jahr) an, so zeigt sich, dass betriebsinterne Weiterbildungskurse von 70% der PM gar nicht genutzt werden – gegenüber 50% der befragten P/E. Externe Seminare besuchen dagegen PM (33%) ein wenig häufiger als P/E (21%).

hin zu einer *Bedarfsorientierung* betrieblicher Weiterbildung bezeichnet haben, bestimmte in den Firmen der IT-Software- und Multimediabranche bereits in der Vergangenheit die Praxis. Mitarbeiter wurden zu Seminaren oder Schulungen nur dann geschickt, wenn sich aus den Arbeitsprozessen oder aufgrund neuer Technologien am Markt ein unmittelbares, für die Unternehmen nutzbringendes Erfordernis nach Weiterbildung ableitete, welches sich dann auch – in Form eines Zertifikats – vermarkten ließ.

> „Ich kann nicht sagen, generell laufen alle zu jeder Schulung. Wir gucken sehr genau, ob es etwas für das Unternehmen bringt. Die gehen auch zu keiner Veranstaltung, wo es nicht anschließend eine Prüfung oder so etwas gibt." (GF, Fall V)

Je prekärer die wirtschaftliche Verfassung der Unternehmen, desto selektiver wird die Teilnahme an externer Weiterbildung gehandhabt und desto stärker wird die Qualifizierung der Initiative des Einzelnen überlassen.

> „Im Moment werden nur, wenn es gar nicht anders geht, einzelne Leute ausgesucht, die eine Schulung bekommen. Das ist immer mit ein bisschen Neid bei den anderen behaftet, ansonsten frage ich mich manchmal selbst, wie sie es machen, um die Nase vorn zu behalten. Ich denke, es liegt am Engagement des Einzelnen, inwieweit er willig ist, sich darum zu kümmern." (MV, W)

Andererseits hat man bei Unternehmen W versucht, aus der Not der Krise und der Kurzarbeit eine Tugend gemacht, insofern man dort eine „Sommerakademie" eingerichtet hat, in der sich kurzarbeitende Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen gegenseitig unterwiesen bzw. unterrichtet haben:

> „Diese Sommerakademie ist von den Leuten gekommen, die zu 100% zu Hause bleiben mussten, die sagten, uns fällt die Decke auf den Kopf, können wir nicht etwas machen?" (MV, W)

> „Wir haben gerade ein sehr schönes Sommerprojekt über zweieinhalb Monate laufen, unsere ‚Sommerakademie', wo wir für unsere Mitarbeiter, die in Kurzarbeit sind, jede Woche einen Kurs anbieten. Die Mitarbeiter selber haben Workshops aus ihren Fachgebieten ausgearbeitet, die sie ihren Kollegen anbieten. Die Workshops sind nach Möglichkeit mit 15 bis 20 Mitarbeitern belegt. Das ist vom Arbeitsamt genehmigt, die Leute dürfen sich während der Kurzarbeitszeiten fortbilden. Das ist natürlich ein sehr schönes Projekt, wo ich mich einfach freue, wenn die Kollegen selber sagen, ich weiß da was, da kann euch allen helfen, ich erzähle euch was darüber. Sie bereiten Unterlagen vor und machen das teilweise ganz toll." (CS/E, W)

---

9 Die Beschäftigten sehen das nicht anders: „Im Moment haben wir sicherlich einen Notstand, was Weiterbildung und Qualifikation angeht, denn das kostet ja Geld." (MV, W)

Im Tätigkeitsfeld des Projektmanagements sind formalisierte Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Seminaren oder Kursen ebenfalls wenig verbreitet; überwiegend handelt es sich dabei dann ebenfalls um technikbezogene Schulungen, in denen die Projektmanager über Weiterentwicklungen oder neue Anwendungsmöglichkeiten eigener Produkte informiert werden. Teilweise werden den Projektmanagern auch Einführungsseminare z.B. zu HTML oder in die Content-Management-Systeme gegeben, „damit alle Leute Verständnis für die Technik bekommen“ (GF, V). Die geringe Bedeutung formalisierten Lernens hat wesentlich damit zu tun, dass beim Projektmanagement die fachübergreifenden Kompetenzanforderungen stark betont werden und sich diese Fähigkeiten nicht oder kaum im Rahmen von Seminaren oder Kursen schulen lassen, sondern wesentlich über Erfahrungslernen angeeignet werden:

> „Gerade Softskills sind etwas, was sich nicht wahnsinnig gut schulen lässt, man kann den Leuten Handwerkszeug in die Hand geben, aber dann ist es auch etwas, was im Werden wächst. Die Projektleiter sind alles Kollegen, die schon lange Jahre dabei sind, die diese Skills für sich mit aufgebaut haben.“ (CS/E, W)

Betrieblich organisierte non-formale und informelle Lehr-/Lernarrangements

Die obige Abbildung 8.5 zeigt, dass für den betrieblichen Wissenstransfer in den drei Unternehmen bestimmte non-formale Lehr-/Lernarrangements von deutlich größerer Bedeutung sind als das formalisierte Lernen. In erster Linie sind hier Teamsitzungen zu erwähnen, die insbesondere von Projektmanagern als Foren des Wissensaustauschs genutzt werden. Für Programmierer/ Entwickler spielen abteilungsübergreifende Arbeitskreise eine größere Rolle, in denen man sich mehr oder weniger regelmäßig über Veränderungen am eigenen Produkt bzw. mögliche Weiterentwicklungen austauscht. Von einer gewissen Bedeutung für letztere ist auch der gelegentliche Wechsel zwischen Arbeitsbereichen, teilweise auch in Richtung Kundenbetreuung, wobei dies in Unternehmen W als eine gezielte Form der Kompetenz- und Personalentwicklung verstanden wird. Dies schloss „vor der Krise“ auch auf diesen Zweck hin orientierte Reisen zu den ausländischen Vertriebsniederlassungen ein.

Informelle Lehr/Lernarrangements spielen in den IT- und Multimediafirmen unseres Samples eine herausgehobene Rolle. Auffallend ist die intensive Nutzung des Internet

als Informationsplattform, was man zwar bei dieser Klientel als zunächst sehr naheliegend bezeichnen könnte; dass das Internet bzw. bestimmte Internetangebote, z.B. Newsgroups o.ä., aber von den Befragten in dieser herausgehobenen Weise als Weiterbildungs- und Lernmedium genutzt wird, ist aber ein wenig überraschend. Unsere Befragung gibt leider keinen Aufschluss darüber, wie genau die Befragten sich dort Wissen aneignen, welche Quellen sie nutzen und wie sie die Qualität des so angeeigneten Wissens beurteilen. Offensichtlich aber geht es dabei vor allem darum, sich „anforderungsorientiert“ über bestimmte Softwareprodukte und Anwendungskontexte zu informieren. Dabei wird das Problem der Verlässlichkeit von Informationen aus dem Internet betont, was seinerseits intensive Recherchen zur Prüfung (möglichst unterschiedliche Quellen) und Bewertung notwendig macht. Darüber hinaus tauscht man sich mit anderen Programmierern „im Netz“ aus, was für den Fall, dass man mit der Zeit die einschlägigen Experten „aufspürt“ mit positiven Lerneffekten verbunden ist. Hierbei geht es vor allem um das Lernen von „Tricks“ und die Hilfe bei der Lösung kleinerer Probleme. Demgegenüber spielen computergestützte Lehr-/Lernprogramme offenbar eine zu vernachlässigende Rolle. Zwar wird E-Learning von den Interviewpartnern als ein interessantes Thema bezeichnet, welches perspektivisch durchaus geeignet sein könnte, die Lernform Seminar gänzlich zu ersetzen, doch werden die bisherigen Angebot mit Blick auf ihre Branche als qualitativ unzureichend angesehen: aufgrund des schnellen Wissensverschleißes gelten die auf CD-Rom oder ähnlichen Trägermedien verbreiteten Inhalte als zu schnell veraltet.

Neben dem Internet ist es vor allem das Lesen einschlägiger Fachliteratur, mit dem Projektmanager und Programmierer/Entwickler ihr Wissen up-to-date halten. Die organisierende bzw. unterstützende Leistung der Unternehmen besteht bei solchen informellen Lernkontexten in der Bereitstellung der technischen und zeitlichen Ressourcen für die selbstorganisierte Nutzung des Internet (als Lernmedium) bzw. der benötigten Fachliteratur. Beides stellt aus Managersicht eine wesentliche Grundlage dafür dar, dass die Beschäftigten die notwendige Aktualisierung ihrer Wissensbestände selbstorganisiert vornehmen können. Zudem bekommen die Programmierer/Entwickler regelmäßig und häufig Mails von Unternehmen aus der IT-Branche – allerdings „eine Flut, die man

gar nicht mehr bewältigen kann“ (Leiter Entwicklung, V) – in denen sie über neue Produkte o.ä. informiert werden.

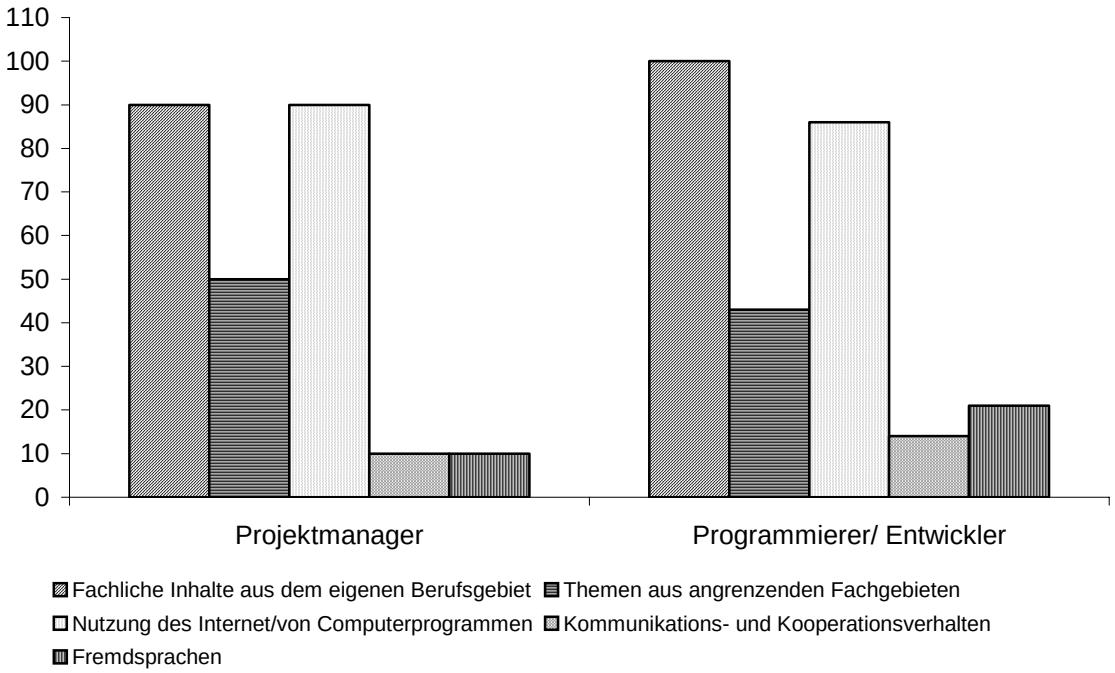
Die Bedeutung informeller Arrangements für die individuelle Kompetenzentwicklung der Beschäftigten wie für das organisationale Lernen wird von den befragten Unternehmensmanagern insgesamt stark betont. Allenthalben wurde auf die große Bedeutung der projektübergreifenden Kommunikation innerhalb der Belegschaft, aber auch zwischen Mitarbeitern und Kundenunternehmen hingewiesen. Die innerbetriebliche Kommunikation (und den Wissenstransfer) versucht man in Unternehmen W dadurch zu befördern, dass man einen Aufenthalts- bzw. „Freizeitraum“ eingerichtet hat, in dem sich Beschäftigte auch während der Arbeitszeit treffen, gemeinsam z.B. Poolbillard o.ä. spielen und sich über aktuelle Probleme in der Arbeit austauschen können. Insgesamt wird die Bereitschaft der Beschäftigten, sich auszutauschen und auch außerhalb unmittelbarer Projekt- oder Abteilungszusammenhänge miteinander zu kooperieren, als sehr hoch beurteilt.

> „Aber das ist auch etwas, was ich in unserem Haus positiv finde, das Denken des Herrschaftswissens gibt es bei uns nicht sehr stark. Es gibt bestimmt einige, die nicht so gerne ihre Wissen teilen, aber die überwiegende Mehrheit teilt gerne.“ (Leiter CS/Training, Fall W)

Lerninhalte, Lernaktivität und Lerninteressen

Welche Bedeutung haben unterschiedliche Themen bzw. Lerninhalte für die Softwareentwickler und -programmierer und für die Projektmanager? Stehen bei ersteren vor allem die technischen Themen im Mittelpunkt, wie die Gespräche mit den Fachvorgesetzten nahe legen, bei letzteren dagegen eher die fachübergreifenden Kompetenzen? Abbildung 8.6. zeigt, dass weder die Verbesserung des Kommunikations- und Kooperationsverhalten noch Fremdsprachenkenntnisse bei den Lerninhalten beider Tätigkeitsgruppen eine Rolle spielen; es dominieren in beiden Populationen beruflich-fachlichen Inhalte, zu denen hier wie dort auch die „Nutzung des Internet bzw. von Computerprogrammen“ zu rechnen ist.

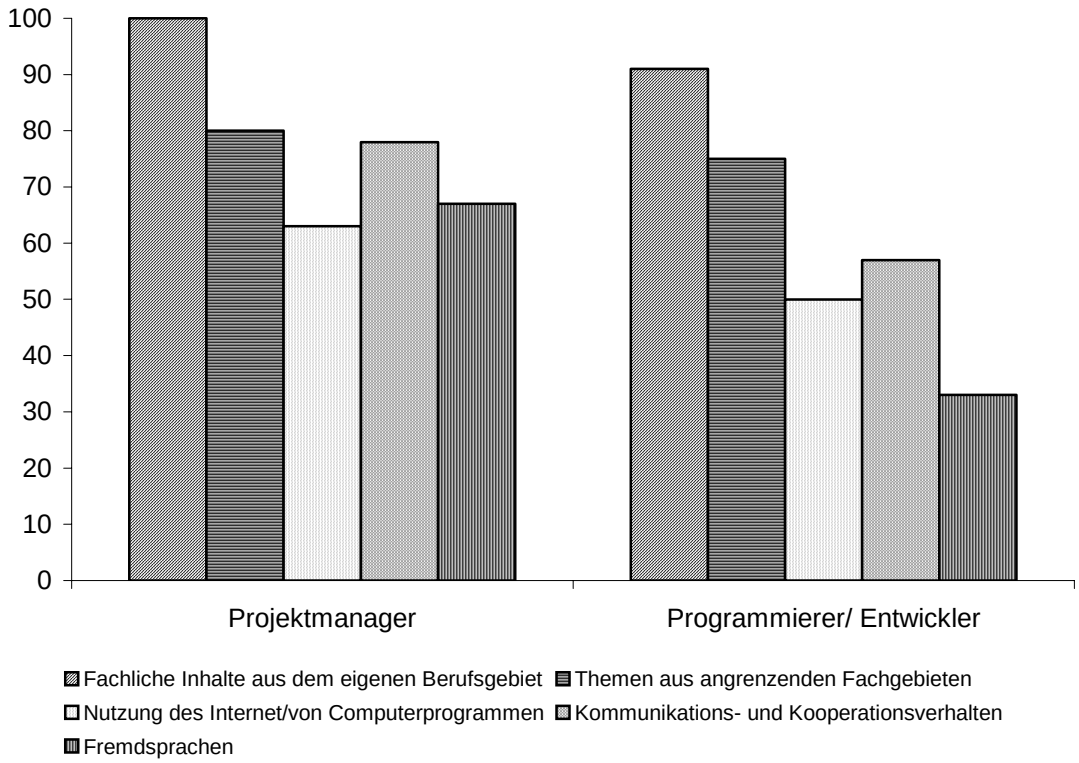
Abbildung 8.6: Themen und Inhalte betrieblicher Qualifizierung und Weiterbildung; Angaben in %; Mehrfachnennungen möglich; PM (N=10); P/E (N=14)



Stellt man diesen „tatsächlichen“ Lerninhalten die Lerninteressen dieser Beschäftigten gegenüber, d.h. das, was sie aus für ihre weitere berufliche Entwicklung als wichtige Lernziele angeben, so zeigen sich einige deutliche Verschiebungen bzw. Umgewichtungen. Zwar rangieren beruflich-fachliche Themen im engeren Sinne auch hier am oberen Ende der Nennungen, doch spielen fachlich komplementäre oder fachübergreifende Lerninhalte bei den weiteren Lerninteressen eine ausgesprochen große Rolle (Abb. 8.7).

Offensichtlich, so interpretieren wir diese Daten (bei aller Vorsicht angesichts der kleinen Grundgesamtheit), besteht in den untersuchten Firmen ein nicht geringes „mismatch“ – am deutlichsten bei den Themen „Kommunikations- und Kooperationsverhalten“ und „Fremdsprachen“ – zwischen tatsächlich in betrieblichen Lernprozessen vermittelten Kenntnissen und Fähigkeiten und dem, was die Befragten selber für ihre berufliche Entwicklung für wichtig erachten.

Abbildung 8.7: Lerninteressen bzw. Lernwünsche von Projektmanagern und Programmierern bzw. Entwicklern; Mehrfachnennungen möglich; Angaben in %; PM (N=10), P/E (N=14)



Wie ist es schließlich um die Lernaktivität und Lerndisposition der hochqualifizierten Angestellten unseres Samples bestellt? Was letztgenannten Punkt anbetrifft, gibt unsere Untersuchung allenfalls einen kleinen Hinweis dergestalt, dass sämtliche befragten Projektmanager und Dreiviertel (77%) der Programmierer erklären, dass sie explizite Lernwünsche hätten. Was die Lernaktivität angeht, also die Wahrnehmung der Beschäftigten hinsichtlich ihrer gegenwärtig aufgebrachten Lernanstrengungen, so zeigt sich hier für beide Gruppen ein durchwachsenes Bild – insbesondere, wenn man es mit dem anderer qualifizierter Angestelltentätigkeiten vergleicht (vgl. dazu Kapitel 5, 6 und 9):

Tabelle 8.3: Lernaktivität von Projektmanagern und Programmierern/Entwicklern; Angaben in %

Aktivitätsniveau	Projektmanager	Programmierer/Entwickler
Hoch	56	50
Mittel	22	21
Niedrig	22	28

Nimmt man diese Befunde zusammen, so weisen sie unseres Erachtens auf gewisse Lern- und Weiterbildungsdefizite bei den wissensintensiven Angestelltentätigkeiten dieses Teilsamples hin.

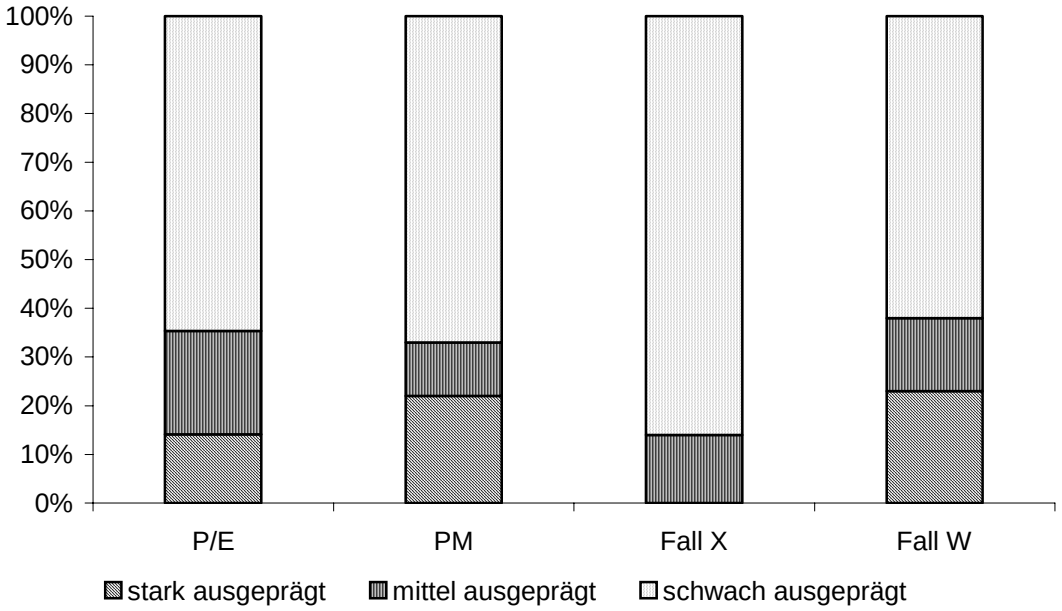
Barrieren für Kompetenzentwicklung und betrieblichen Wissenstransfer

Aus den Interviews mit den Managern wurde uns durchgängig der Eindruck vermittelt, dass die jeweils geübte Praxis betrieblicher Kompetenzentwicklung bzw. Weiterbildung insgesamt erfolgreich sei und man sich – gerade auch in dem „Mix" aus (wenigen) formalisierten, non-formalen und (im Schwerpunkt) informellen Lehr/Lernarrangements – „auf einem guten Weg" befindet. Gleichzeitig fanden sich in den Expertengesprächen Anhaltspunkte dafür, dass die starke Betonung informeller Lernprozessen zumindest in einer längerfristigen Perspektive und unter Innovationsgesichtspunkten gewisse Defizite mit sich bringt.

> „Im täglichen Ablauf [lernen wir; d. V.] wenig. Da wo es erforderlich ist, im Bereich ‚umsatzorientierte Vorbereitung' auf den Kunden, sicherlich, aber Lernen im Sinne von ‚Wir klären auf, mal sehen, ob es irgendwann Früchte trägt', sicherlich weniger. Denn hier sind ganz bestimmte Aufgabenstellungen, da macht man sich fit und lernt, aber es ist nicht das Lernen im eigentlichen Sinne: mal wieder die technologische Entwicklung in allen Sphären sondieren, selbst wenn wir davon nur einen Bruchteil von Profit hätten." (PM, Fall V)

Genauere Auskunft über betriebliche und/oder tätigkeitsspezifische Weiterbildungs- oder Lernbarrieren erhalten wir über die Befragung der Beschäftigten selbst. Sie weist auf nicht geringe Defizite in der Praxis des betrieblichen Wissenstransfers hin. Zum einen zeigt der Index, mit dem wir das Ausmaß der von den Untersuchungsbetrieben gegebenen institutionellen, personellen und organisatorischen Unterstützung des Lernens und der Weiterbildung der Beschäftigten erfassen, nicht geringe Lernbarrieren auf – sowohl entlang der Unterscheidung zwischen Programmierern/Entwicklern und Projektmanagern, wie bei der Gegenüberstellung der Unternehmen (vgl. Abb. 8.8):

Abbildung 8.8: Index „Betriebliche Unterstützung von Weiterbildung“, Programmierer/ Entwickler (P/E) vs. Projektmanager (PM) (N=24); Fall W vs. Fall X (N=29) [10]



Betrachtet man einzelne der in diesen Index eingehenden Variablen (vgl. dazu die Hinweise zur Methodik im Einleitungskapitel), dann stechen insbesondere zwei Aspekte hervor: erstens die hohen Arbeitsbelastungen, die kaum Zeit für Lernaktivitäten lassen, zweitens die Tatsache, dass es vor allem an den Beschäftigten selbst liegt, sich um die eigene Weiterbildung und Qualifizierung zu kümmern und dass sie dabei kaum Unterstützung durch die Vorgesetzten wie durch den Betrieb insgesamt erhalten. Die Problematik überlanger Arbeitszeiten[11] und immer prioritärer Projektverpflichtungen wird auch von den Managern deutlich zum Ausdruck gebracht:

---

10 Aus Fallunternehmen V liegen uns lediglich drei verwertbare Fragebögen vor, da dort – anders als vorgesehen – etliche Auszubildende an der Befragung teilgenommen haben. Bei der Darstellung von fallbezogenen Befragungsdaten wird Betrieb V daher nicht berücksichtigt. Andererseits gehen in den Fallvergleich auch diejenigen Beschäftigten ein, die nicht zu den Gruppen der Programmierer/Entwickler und Projektmanager zählen, so dass sich die Grundgesamtheit dort auf N=29 erhöht. Die Tätigkeitsgruppen verteilen sich ungleichmäßig auf die drei Fallbetriebe: Unternehmen V: 3 Programmierer/Entwickler; Unternehmen W: 9 Programmierer/Entwickler, 4 Projektmanager; Unternehmen X: 2 Programmierer/Entwickler, 6 Projektmanager.

11 Generell werden überlange Arbeitszeiten nicht als Problem betrachtet; sie kennzeichnen – wie für hochqualifizierte Angestellte häufig beschrieben (Kotthoff 1997) – das Berufs- und Arbeitsverständnis dieser Beschäftigtengruppe. Und für Beschäftigte in der „New Economy“ lockt für den vollen zeitlichen Einsatz für das Unternehmen auch heute noch die Aussicht auf Statussymbole und überdurchschnittliche Gehälter: „Wir lesen abends unsere Bücher, wir testen, wir sind hier selten vor 20 Uhr raus, was aber nicht ein Vorwurf gegen den Arbeitgeber ist, sondern dadurch, dass jeder mit der Bude – da spreche ich für mich persönlich und auch für die anderen – persönlich weiterkommen möchte. Wir wollen nachher alle unseren Dienstwagen haben und unsere Kohle.“ (Leiter Frontend, Fall X).

> „Im Arbeitsalltag fehlt die Zeit, d.h. wenn Kollegen im Projekt arbeiten, sind unsere Projekte natürlich durch einen gewissen Effizienz- und ökonomischen Aspekt getrieben. (…) So dass dort während der Projektarbeit nicht wirklich die Möglichkeit besteht, sich zwei, drei Tage hinzusetzen und sich etwas Neues anzueignen.“ (CS/E, W)

> „Wir haben normalerweise Minimum einen Zehnstundentag, es ist ein bisschen schwierig, wenn irgendwas an zusätzlichen Anforderungen kommt, wird es nicht geleistet. Das ist auch die Schwierigkeit der Weiterentwicklung. Ich kann es für meine Person sagen, ich würde mich gerne in verschiedene Bereiche einarbeiten, schaffe es zeitlich aber nicht. Die Frage ist, wo setzt man die Prioritäten, die hier immer erst mal im Projekt liegen. Man kann höchstens versuchen, sich im Projekt neuen Themen zu nähern und sich im Rahmen des Projektes fortzuentwickeln. Man hinkt hinterher und das ist eine ganz große Schwierigkeit, die ich an dieser Stelle sehe. Das zieht sich durch das gesamte Unternehmen.“ (TC, V)

Ausdrücklich sind 65% (Fall X) bzw. 54% (Fall W) der Auffassung, das Unternehmen unterstütze sie in ihren Weiterbildungsaktivitäten zu wenig. Dass seitens der Programmierer und Projektmanager so starke Kritik gerade an den Unterstützungsleistungen der Firmen geübt wird, gehört auf der anderen Seite – seitens der Personalbereiche und der Vorgesetzten – zum Selbstverständnis von Unternehmen, in denen hoch qualifizierte „Wissensarbeiter“ tätig sind. Es wird in den Fallbetrieben kein Zweifel daran gelassen, dass zwar die Unternehmen gewisse Rahmenbedingungen für die berufliche Weiterentwicklung ihrer Angestellten bereitzustellen bereit sind, dass aber die Verantwortung für Weiterbildung und Lernen zu einem großen Teil bei den Beschäftigten liegt, und zwar insbesondere in der Artikulation von Lernbedarfen und der Initiierung von Lernprozessen.

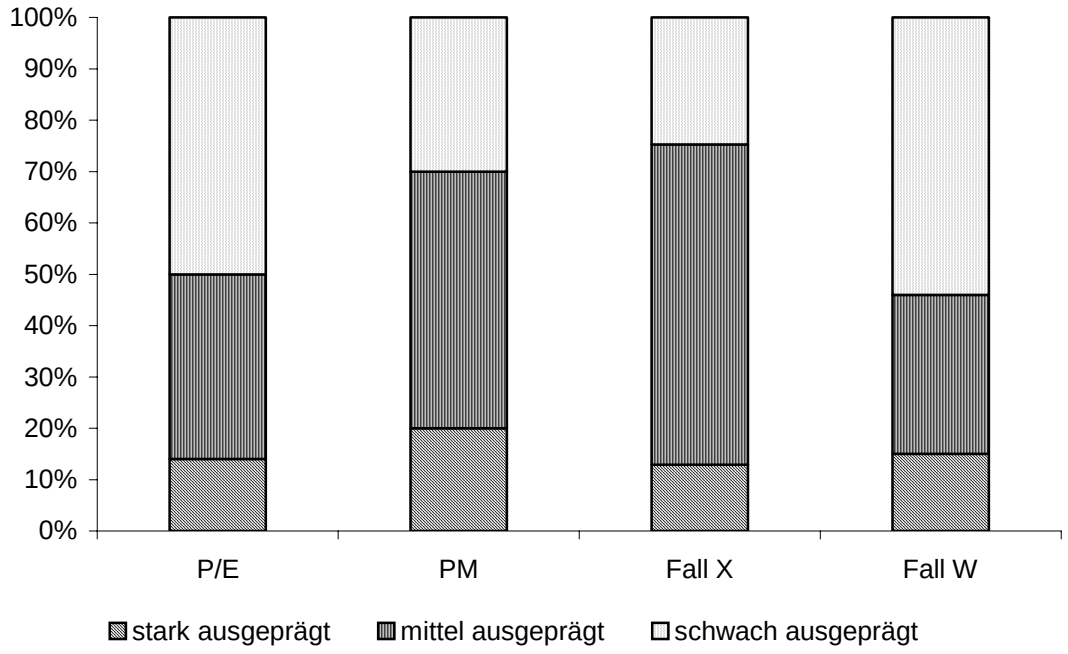
> „Wenn es nicht selbstverständlich wäre, dass sich unsere Mitarbeiter selbständig und permanent um ihre Wissen bemühen, dann würden sie mit dem, was ihnen das Unternehmen zur Verfügung stellt, schnell an ihre Grenzen kommen.“ (HRM 1, W)

> „Der Mitarbeiter braucht ganz klar die Unterstützung des Unternehmens im Sinne einer Freistellung, zum anderen Finanzierung, aber auch Richtungsvorgaben oder auch Anhaltspunkte ganz klar. Aber ohne eigenes Engagement geht es nicht.“ (R&D, W)

> „Letztendlich hat jeder eine gewisse Selbstverantwortung, darauf aufmerksam zu machen, wo ein Informationsdefizit oder -bedarf besteht. Ich denke, es ist eine latente Verpflichtung gegenüber der Geschäftsführung, zu sagen, hier sollten wir Informierungsprozesse anstoßen. Ob das eine Weiterbildungsmaßnahme von zwei Wochen oder einem halben Tag ist, sei dahingestellt, aber dass man die Notwendigkeiten aufzeigt, liegt für mich auch im Bereich der Arbeitnehmer. Die Möglichkeiten zu schaffen, Dinge ins Leben zu rufen, vielleicht auch andere Gedanken anzuregen oder eine Art von Fortbildung schmackhaft zu machen, liegt sicherlich auch in der Sozialkompetenz der Unternehmensführung. Aber ich glaube nicht, dass eine latente Verpflichtung der Geschäftsführung gegenüber der Arbeitnehmerschaft besteht, Fortbildungsmaßnahmen durchzusetzen. Weil das vielleicht in anderen Unternehmen so ist, heißt noch lange nicht, dass die Geschäftsführung sagen kann, in welchen Dingen es darauf ankommt. So tief ist die Geschäftsführung nicht in der Arbeitsmaterie drin.“ (PM, V)

Wir hatten im Abschnitt zu den Unternehmensberatungen ausgeführt, dass sich „wissensintensive“ Industrien und Dienstleistungen gerade dadurch auszeichnen, dass es ihnen in besonderer Weise zu gelingen scheint, das implizite und explizite Wissen ihrer hochqualifizierten Angestellten in spezifischer Weise zu kombinieren, in „neues“ individuelles und vor allem organisationales Wissen zu transformieren und dieses „neue Wissen“ dann ihrer Kleintel im Prozess der Dienstleistung zur Verfügung zu stellen. Die Art und Weise, wie die Betriebe diese Prozesse des Wissenstransfers organisieren und welche Qualität diese Prozesse haben, stellen insofern wesentliche Bestimmungsgrößen nicht nur für die tatsächliche Wissensintensität der Arbeitsprozesse dar, sondern bestimmen auch die Möglichkeiten und Potentiale für die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten. Anders formuliert: Je stärker ausgeprägt der betriebliche Wissenstransfer, desto größer die Potentiale für Kompetenzentwicklung. Unser Index „Betrieblicher Wissenstransfer“ (Abb. 8.9) zeigt, dass der Wissenstransfer – und damit die organisatorischen Möglichkeiten für Austausch und Lernen – in den untersuchten Betrieben der Software- und Multimediaindustrie zumindest gewisse Defizite aufweisen.

Abbildung 8.9: Index „Betrieblicher Wissenstransfer“, Programmierer/Entwickler (P/E) vs. Projektmanager (PM) (N=24); Fall W vs. Fall X (N=29)



Betrachtet man auch hier einzelne Variablen unseres Indexes, dann bestimmen wesentlich drei Momente das insgesamt unter unseren ursprünglichen Erwartungen liegende Niveau des Wissenstransfers in diesem Branchensegment[12]: erstens mangelt es durchgängig an einer gründlichen Einarbeitung bei neuen Aufgabenstellungen (im Fall von Unternehmen W betrifft dies insbesondere Neueinsteiger), zweitens fehlen Dokumentationen, Archive oder Standards, die den Projektmanagern und Programmierern Entscheidungs- oder Handlungshilfen in Projekten geben können, drittens bleibt der Wissens- oder Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Firmen sehr stark der Eigeninitiative der Beschäftigten überlassen. Ein generelles Manko ist auch in diesem Feld die zeitliche Verdichtung der Projektarbeit, die für einen strukturierten oder systematischen Austausch von Wissen und Erfahrungen unter den Beschäftigten kaum Freiräume lässt:

> „Es gibt keine Zeit bei uns, die Leute arbeiten wirklich bis zum Ende und fahren dann irgendwann nach Hause. Gerade im Bereich Frontend sitzen die Leute teilweise bis 22 oder 23 Uhr hier, um die Projekte fertig zu kriegen. Darum würde ich nicht sagen, die bösen Mitarbeiter haben mir die Information nicht gebracht, es ist tatsächlich so, dass sie im Projektverlauf gar nicht daran denken, dass das irgendwann mal wichtig werden könnte. Die haben das entwickelt und sagen sich, beim nächsten Mal mache ich das wieder so, aber dass es irgendwohin kommuniziert werden könnte, weil es Sinn macht, ist gedanklich nicht realisiert. Und es fehlt tatsächlich die Zeit dafür, weil man sich ja zusammensetzen müsste.“ (TC, Fall X)

> „Wissenstransfer erfolgt bei uns nur in Form von irgendwelchen Projekten. Es wird aber nichts dokumentiert. Es gibt Wissensträger – wenn die das Unternehmen verlassen, geht das Wissen zum größten Teil mit.“ (GF, V)

Ein grundlegendes Problem ist in allen drei Firmen der geringe Formalisierungsgrad der Organisation und der betrieblichen Abläufe sowie das Fehlen von Informationen in Form von Dokumenten, Erfahrungsberichte oder auch mehr oder weniger verbreiteter Standards für die Projektbearbeitung. Dies gilt sowohl für das bereits länger bestehende Unternehmen V, wie aber insbesondere für die jüngeren Unternehmen W und X. Die mittlerweile begonnene „Konsolidierung“ der Betriebs- und Arbeitsorganisation, die in den Firmen als Reaktion auf die Steuerungsprobleme begonnen wurde (vgl. Abschnitt 8.2.2), hat seinen Niederschlag (noch) nicht in einer stärkeren Organisation des betrieblichen Wissensmanagements gefunden:

> „In der Vergangenheit ist es immer wieder so gewesen, dass Wissen in den Köpfen der Kollegen ruht oder an den unterschiedlichsten Stellen im Unternehmen irgendwo vorhanden ist.

---

12 Im Gesamtsample schneiden die wissensintensiven Dienstleister insgesamt vergleichsweise „gut“ ab; vgl. dazu Abschnitt III.

> Das passiert in einer Firma, die innerhalb von acht Jahren zu einer gewissen Größe gewachsen ist zwangsläufig.“ (CS/E, W)

> „Was einige Punkte betrifft, haben wir ganz gute Potenziale, denn weil wir noch ein relativ junges Unternehmen sind, haben wir selbst noch die Möglichkeit, uns besser zu organisieren und zu strukturieren usw. Das heißt, der ganze Bereich der Organisation von Arbeitsabläufen, der Bereich der Strukturierung von Arbeitsprozessen, auch von informativen Prozessen hin zu den Produktivabteilungen. Da sind sicherlich noch Möglichkeiten, wo man jungen Menschen sagen kann, ‚Beschäftige dich doch mal mit dieser Thematik und entwirf doch mal einen Laufzettel oder eine Checkliste’, weil man hier ein paar Standards haben muss, nach denen wir vorgehen. Das und das kann man sich vorstellen, das kann man weiterentwickeln. Angefangen von der Professionalisierung eines Jobzettels bis hin zur Aufbereitung von Organigrammen für Kunden, da ist eine ganze Menge möglich, auch für Managementfunktionen im weitesten Sinne, sich selbst zu professionalisieren und fit zu machen.“ (PM, X)

Bei Unternehmen W beschloss man vor einigen Jahren den Aufbau einer „Wissensdatenbank“ und man hat dort auch begonnen, Trainingsunterlagen zu überarbeiten und in einzelne Module zu übersetzen und diese online zu stellen, so dass die Mitarbeiter darauf zugreifen können. Das Gesamtprojekt wurde aber aufgrund des damit verbundenen Aufwands und der wirtschaftlichen Krise auf unbestimmte Zeit auf Eis gelegt.

> „Das ist natürlich das größere Vorgehen: man muss mit den Leuten Interviews führen und die Informationen, die zuhauf da sind, aber einfach so niedergeschrieben sind, entsprechend zu Papier und elektronisch in den Rechner bekommen, dass man sie suchen kann.“ (CS/E, W)

Die Gefahr des Wissens- und Know-how-Verlustes, die mit dem Fehlen expliziter organisationaler Wissensbestände verbunden ist (oder sein kann), ist den befragten Führungskräften durchaus bewusst („Es gibt Wissensträger – wenn die das Unternehmen verlassen, geht das Wissen zum größten Teil mit“; GF, V). Von besonderer Relevanz erscheint in den Unternehmen das Wissen von Projektmanagern einerseits und von Programmierern und Entwicklern in den Backend-Bereichen, andererseits.

> „Im Bereich Frontend geht es eher um allgemeines Wissen, das wäre nicht ganz so tragisch, es würde nicht so viel Wissen verloren gehen. Beim Projektmanagement wäre es schwierig, weil man die Zwischen- und Nebenabsprachen nicht kennt, (…) und im Backendbereich, weil dort Applikationen eingesetzt werden, und im Nachhinein durch eine Applikation durchzusteigen, ist immer schwierig.“ (TC, X)

Als nicht unproblematisch erweist sich in allen drei Fallbetrieben die Kommunikation und Kooperation zwischen Projektmanagement und Programmierung bzw. Entwicklung. Das liegt weniger daran, dass die jeweiligen Gruppen nicht willens sind, sich aus-

zutauschen und zu kooperieren; im Gegenteil wird allgemein berichtet, dass die Bereitschaft dazu stark vorhanden ist und die Unternehmen überdies eine „bedingungslose Weitergabe von Wissen“ (GF, V) auch erwarten. Die Gründe dafür liegen eher in den grundsätzlichen Schwierigkeiten einer reibungslosen Kommunikation zwischen „Technikern“ und „Nicht-Technikern“. Bei Unternehmen X hat man zur Verbesserung der technischen „Wissensbasis“ im Bereich Projektmanagement – ähnlich wie wir es aus dem Fall einer Unternehmensberatung kennen – die Funktion des „Content Owners“ geschaffen. Ausgewählte Projektmanager sollen dort spezifisches Produktwissen für diesen Bereich bündeln und intern als zentrale Ansprechpartner in technischen Fragen fungieren. Sehr systematisch scheint dies dort aber auch nicht zu erfolgen, denn nach Aussage von Interviewpartnern sind die „Content Owner“ gehalten, sich das „Wissen irgendwo individuell an[zu]eignen“ (TC) bzw. „sich selbst theoretisch in diesem Produktschwerpunkt weiter [zu] bilden“ (GF).

> „Wenn wir z.B. das Thema Kompetenzschwerpunkt CRM haben, muss ich dafür sorgen, dass CRM wenigstens in einer Mindestform von jedem Projektmanager nach außen vertreten werden kann. Ich muss dafür sorgen, dass dieses Know-how über die gesamte Breite des Projektmanagements transportiert wird.“ (GF, X)

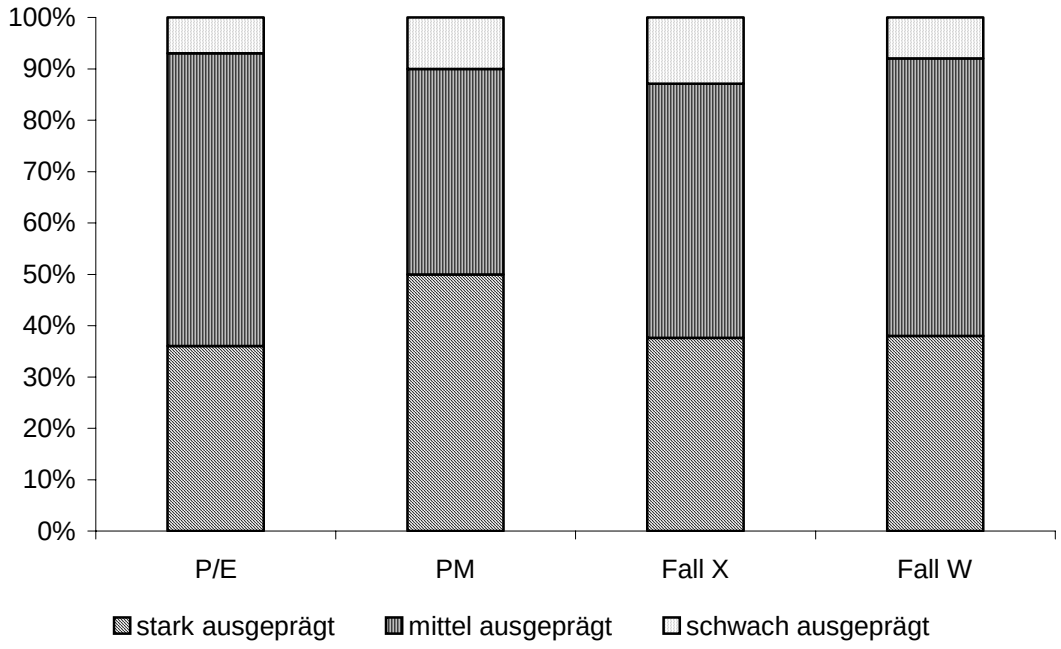
Inwieweit diese „Content Owner“ in der Lage sein werden, den betrieblichen Innovations- und Wissenstransfer tatsächlich zu verbessern, lässt sich schwer abschätzen. Wie auch im Fall der Unternehmensberatung U ist diese Funktion noch neu und in ihrer Ausgestaltung bisher weitgehend unbestimmt. Festhalten lässt sich allerdings, dass damit ein weiteres Element stärker formalisierter Kooperations- und Kommunikationsstrukturen in dem Unternehmen Einzug hält.

8.4.4 Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses

Während im vorangegangenen Abschnitt die betrieblich organisierten Prozesse der Kompetenzentwicklung und des Wissenstransfers thematisiert wurden, interessiert uns hier die Frage nach den Bedingungen, die die Arbeit von Programmierern, Entwicklern und Projektmanagern selbst für das Lernen und die Kompetenzentwicklung der hochqualifizierten Angestellten schafft. Die grundsätzlich projektförmig organisierte

Tätigkeit, die damit verbundene prinzipiell hohe – und für die Projektmanager durch den ständigen Kundenkontakt noch erhöhte – Kommunikations- und Kooperationsintensität der Arbeit, die im Rahmen der Projekte geforderte starke Selbstorganisationsfähigkeit, die auf Wissensaustausch ausgerichteten „Unternehmenskulturen", die Innovationsintensität der Dienstleistung – all dies spricht für eine ausgesprochen ausgeprägte „Lernförderlichkeit" der Arbeit von Programmierern/ Entwicklern und Projektmanagern. Abbildung 8.10 zeigt, dass die Befragungsergebnisse diese Einschätzung grundsätzlich bestätigen:

Abbildung 8.10: Index „Lernförderlichkeit der Arbeit", Programmierer/Entwickler (P/E) vs. Projektmanager (PM) (N=24); Fall W vs. Fall X (N=29)



Während zwischen den Fallbetrieben kaum Unterschiede bestehen, weist unser Lernförderlichkeitsindex eine nicht geringe Differenz zwischen Programmierern/Entwicklern und Projektmanagern aus. Diese Differenz erklärt sich aus signifikanten Unterschieden im Grad der „sozialen Einbindung" (Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Bereiche, regelmäßige Kommunikation über berufliche Fragen mit anderen, Einordnung der eigenen Arbeit als Team- oder Gruppenarbeit) beider Beschäftigtengruppen: Programmierer und Entwickler sind in deutlich geringerem Maße in Kooperations- und Interaktionsprozesse eingebunden, als die Projektmanager. Ihre Tätigkeit ist – trotz aller Teamme-

taphorik („ohne Teamfähigkeit kann heute niemand überleben“; GF, V) – auch heute noch in starkem Maße durch Einzelarbeit geprägt. Hinweise darauf haben bereits unsere, wenn auch nicht systematischen, Arbeitsprozessanalysen geliefert: Programmierer erhalten als „interne Dienstleister“ Aufträge vom Projektmanagement, die sie in nach einem „Pflichtenheft“ in vorgegebener Frist abzuarbeiten haben. Zwar finden gelegentlich Rückkopplungen zwischen Programmierern und Projektmanagern statt, doch bleibt das Entwickeln oder Schreiben eines Softwareprogramms oder einer Applikation – also der Kern der Tätigkeit – letztlich doch eine dem Einzelnen zugewiesene Aufgabe.

Hervorzuheben ist nach unseren Befunden der außerordentlich hohe Grad der „Ganzheitlichkeit“ der Arbeit (Abwechslungsreichtum, Entscheidungsmöglichkeiten, Selbstorganisationspotential) beider Tätigkeitstypen, auch wenn die bei den Entwicklern/Programmierern diesbezüglich etwas weniger markante Ausprägung (57% vs. 70% „stark ausgeprägt“) einen Hinweis auf die im Vergleich zu den Projektmanagern größere Routinisierung der Arbeit beinhaltet. Es ist zu vermuten, dass es aufgrund des in allen drei Fallbetrieben zur neuen geschäftspolitischen Strategie erklärten Trends in Richtung „Ausweitung von Standard-Softwarelösungen“ zu einer stärkeren Routinisierung der Tätigkeit von Programmierern und möglicherweise auch von Entwicklern geben wird.

8.5. Resümee

Ob die von uns untersuchten IT-Services- und Softwaredienstleister nun vor allem (späte) Profiteure (Fall X), frühe Profiteure und spätere „Opfer“ (Fall W) des IT- und Neue-Medien-Hypes und der folgenden Krise, oder weder vom Hype noch von der Krise wesentlich Betroffene (Fall V) sind: in allen drei Fällen stehen die Zeichen auf Konsolidierung und „Normalisierung“. Konsolidierung einerseits hinsichtlich der geschäftspolitischen Grundausrichtung: Fokussierung auf die technologische „Kernkompetenz“ und eine Standardisierung der angebotenen Softwareprodukte bei gleichzeitiger „Schärfung“ der Kundenorientierung (ergänzende Services). Konsolidierung andererseits hinsichtlich der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen: Schaffung stärker hierarchisch ausgerichteter Organisations- und Führungs-

strukturen (unter Beibehaltung der grundlegenden Projektförmigkeit der Abwicklung von Geschäftsprozessen).

Die Tätigkeit von Programmierern in IT- oder Softwareprojekten ist durch mehrschichtige, teilweise gegensätzliche Entwicklungen gekennzeichnet. Beobachten lässt sich einerseits eine Tendenz zur Spezialisierung bei den softwarespezifischen Tätigkeitsanforderungen, etwa im Backend oder bei der Datenbankprogrammierung. Vorangetrieben wird die Spezialisierung durch teilweise immer komplexer werdende Programmiersprachen, durch immer schneller auf den Markt kommende „Releases“ einschlägiger Programme und durch steigende Anforderungen an die Systemintegration. Andererseits führt das Bestreben der untersuchten Firmen, ihre Softwareangebote zu standardisieren, d.h. kundenspezifische „Sonderwünsche“ nicht zuletzt unter Kostengesichtspunkten auf ein Minimum zu reduzieren, auch zu einer stärkeren Routinisierung der Programmiertätigkeit. Hier deuten sich in unserer Interpretation Linien für eine verstärkte, qualifikationswirksame Arbeitsteilung innerhalb von Software-Firmen an: Hier Entwickler und Programmierer mit spezialisierten IT- und Softwarekenntnissen (Uni- und FH-Absolventen) für komplexe (Neu-)Entwicklungen, dort Entwickler und Programmierer für Standardsoftware und –applikationen (Absolventen dualer IT-Ausbildungsgänge). Demgegenüber könnte sich in Teilbereichen auch ein Schleifen vorgängiger funktionaler Arbeitsteilungsmuster ergeben, über dessen Reichweite wir allerdings keine Vermutungen treffen wollen So führt die zunehmende Bedienerfreundlichkeit bestimmter Software-Tools, z.B. von Content-Management-Systemen, deren Bedienung heutzutage keine Programmierkenntnisse mehr voraussetzen, dazu, dass zuvor von Programmierern ausgeübte Tätigkeiten in andere Unternehmensbereiche „diffundieren“. Ein Beispiel dafür ist in unseren Fällen Unternehmen X, wo inzwischen die Mitarbeiter der „Creation“ die Content-Management-Systeme „befüllen“ – eine Arbeit, die zuvor die Programmierer im Frontend verrichtet haben.

Von den Entwicklern und Programmierern werden demzufolge zukünftig unterschiedlich stark ausgeprägte Fachkenntnisse gefordert. Die häufig geäußerte Hypothese (z.B. Menez/Munder/Töpsch 2001), dass der „Technik-Freak im stillen Kämmerlein“ generell und selbst in den technologischen Kernbereichen ausgedient habe, lässt sich auf der

Grundlage unserer Befunde nicht bestätigen. Sicherlich: von allen Mitarbeitern wird nicht nur (technologisches) Fachwissen, sondern zumindest eine kaufmännisch-betriebswirtschaftliche „Sensibilität“ und damit der Blick auf die finanziellen Konsequenzen verschiedener IT-Lösungen erwartet. Auch erweiterte sozial-kommunikative Kompetenzen werden für eine erfolgreiche Projektarbeit vorausgesetzt und abgefordert. Das spezifische „asset“ von Entwicklern und Programmierern gerade im technologischen Kern bleibt aber deren spezialisiertes technologisches Know How, gegenüber dem Sozialkompetenz doch deutlich zurücktritt. Diese bleibt letztlich auch deswegen eine leichter zu entbehrende Kompetenzfacette, als – zumindest in unseren Fällen – die Entwickler und Programmierer von den Kunden weitgehend „ferngehalten“ werden und die Betriebe auch keine Tendenz dazu erkennen lassen, die Arbeitsteilung zwischen Programmierern/Entwicklern und Kundenbetreuern bzw. Projektmanagern zu verändern.

Im Tätigkeitsfeld des Projektmanagements scheinen die Entwicklungen dagegen weniger heterogen zu sein. Bei aller stärkeren Betonung der „technischen Seite“ der Dienstleistungen bleiben die Projektmanager im Vertrieb doch die für den Markterfolg der Unternehmen zentralen Akteure. Ihre Aufgabe ist es, Kundenanforderungen so zu spezifizieren, dass sie von den Entwicklern/Programmierern möglichst früh auf ihre technische Umsetzbarkeit hin geprüft werden können. Dort ist in sehr viel stärkerem Maße Kommunikations- und Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen sozialen Kontexten zu bewegen, gefragt.

Für die Formen und Inhalte betrieblicher Kompetenzentwicklung in den untersuchten IT- und Softwarefirmen ist insgesamt kennzeichnend, dass betrieblich organisiertes oder unterstütztes Lernen, sieht man einmal von gelegentlichen Schulungen (teilweise bei Herstellern) zu bestimmten neuen Technologien oder Softwareprogrammen ab, kaum stattfindet. Externe Weiterbildungsangebot sind ausgesprochen kostspielig (Teilnahmegebühren und Arbeitsausfall), so dass sie nicht nur im wirtschaftlich schwächelnden Unternehmen W, sondern auch in den beiden anderen Firmen nur dann genutzt werden, wenn es absolut erforderlich ist. Die hochqualifizierten Angestellten sind bei der Aktualisierung ihrer Kompetenzen daher weitgehend auf sich gestellt. Dies tun sie insbesondere über die Nutzung von Internetangeboten, vorwiegend durch die Informationsre-

cherche in und den Austausch über Newsgroups oder Experten-Chats zu einschlägigen Software- oder Datenbanksystemen. Eine zentrale Rolle spielt darüber hinaus der informelle Austausch innerhalb eines Projektes (seltener über Projekte hinweg). Dabei bleibt der Wissensaustausch aber typischerweise wenig zielgerichtet und auf sehr konkrete Anlässe und Problemstellungen bezogen. Dass damit bestimmte Lerninteressen oder -bedürfnisse nicht befriedigt werden können, liegt auf der Hand: dies gilt sowohl für die Aneignung fachlich-technischen Wissens, das in seiner Komplexität und Spezifik nur unzureichend über informelles, beiläufiges Lernen zu erwerben ist, aber z.B. auch für Fremdsprachenkenntnisse. Hinzu kommt, dass die zeitliche Verdichtung der Arbeit normalerweise kaum Raum für gezieltere Lernaktivitäten lässt.

III.9. Produktentwicklung und -konstruktion in der Automobilzulieferindustrie und im Maschinenbau

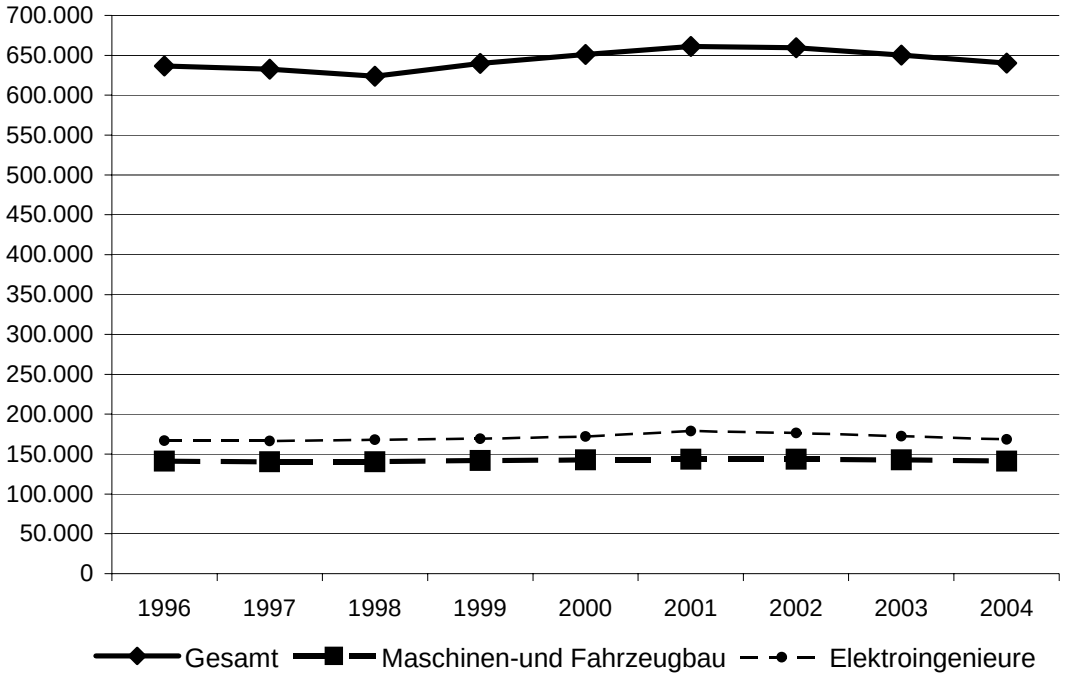
9.1. „Innovationswettbewerb“ und Ingenieursarbeit

In Deutschland sind im Jahr 2004 etwas mehr als 640.000 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Ingenieure tätig. Sie arbeiten zum überwiegenden Teil im produzierenden Gewerbe (57%) und zu einem geringeren Teil im Dienstleistungssektor (43%) (Bundesagentur für Arbeit).[1] Insgesamt 22% aller Ingenieure sind Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure, etwas mehr als 26% Elektroingenieure, der Rest ist im Baugewerbe (6%) und im „übrigen produzierenden Gewerbe“ beschäftigt. Knapp die Hälfte (21%) der im Dienstleistungssektor beschäftigten Ingenieure sind in Ingenieurbüros, Rechtsberatungen oder in der Werbung tätig (vermutlich liegt der Schwerpunkt auf den Ingenieurbüros). Die Entwicklung der Ingenieursbeschäftigung ist von 1998 bis 2001 von einem leichten Anstieg, seitdem von einem ebensolchen Rückgang gekennzeichnet (vgl. Abb. 9.1), der allerdings in Teilbereichen (v.a. Baugewerbe) und in den ostdeutschen Bundesländern deutlich stärker ausfällt.

Laut VDMA beträgt der Anteil von Ingenieuren an den Gesamtbeschäftigten im Maschinenbau mittlerweile 16% (nach 7% im Jahr 1982 und 12,3% 1998; Feller/Stahl 2005: 6). In der Elektroindustrie lag diese Quote bereits in Vergangenheit darüber: für das Jahr 1995 wird sie mit 17,8%, für das Jahr 1997 mit 20% angegeben (ZVEI 1998, nach Kurz 2000: 66). Sieht man sich die beruflichen Einsatz- oder Tätigkeitsfelder von Ingenieuren im Maschinenbau an, dann zeigt sich, dass mit etwas mehr als 40% das Gros der Ingenieure in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Konstruktion tätig ist, gefolgt von Vertrieb/Marketing (20%) und Fertigung bzw. Produktion (10%); das restliche Viertel arbeitet in anderen Dienstleistungs- oder Stabsbereichen oder ist in der Außenmontage tätig (vgl. VDMA 2004: 4). Für die Elektroindustrie ergibt sich – bei gewissen Akzentverschiebungen – ein ähnliches Bild: dort waren 5% in FuE, 35% in

1 Dabei findet sich allerdings im West-Ost-Vergleich eine Umkehrung der Verhältnisse: In Ostdeutschland ist die Mehrheit (52%) im Dienstleistungssektor tätig (worunter freilich auch Ingenieurbüros fallen).

Abbildung 9.1: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Ingenieure in Deutschland 1996 bis 2004



Quelle: IAB, VDI 2006

der Produktentwicklung, 35% in Projektierung, Vertrieb und Marketing und 25% in Montage, Fertigung und Service tätig (VDE 2005). Sowohl im Maschinenbau, als auch in der Elektroindustrie zeigt sich eine Verschiebung zugunsten der Bereiche Marketing und Vertrieb. Darauf deuten unsere Befunde ebenso hin, wie die Zahlen von VDMA und VDE. Laut einer Umfrage des VDE unter seinen Mitgliedsunternehmen wird die stärkste Nachfrage nach Ingenieuren im Bereich Vertrieb und Marketing gesehen, gefolgt von der Beratung (vgl. VDI nachrichten 14.5.2004). Die jüngste Ingenieurstudie des VDMA zeigt eine Steigerung der im Vertrieb beschäftigten Ingenieure um 6.000 Personen seit 2001; demgegenüber ist der Anteil der Ingenieure in FuE von 48% (2001) auf 43% (2004) gesunken (VDMA 2004).[2] Für beide Branchen gilt, dass „die Bedeutung der frühen und späten Phasen in der Wertschöpfungskette ständig zu (nimmt)“ (VDE 2005: 22) und damit die Dienstleistungsanteile an der Gesamtwertschöpfung steigen.

Während die Beschäftigungsentwicklung im Bereich der Ingenieursarbeit in den vergangenen zehn Jahren vergleichsweise stabil verlief (vgl. Abb. 9.1), hat sich das Tätigkeitsfeld von Entwicklern und Konstrukteuren in erheblichem Maße verändert. Ursächlich dafür sind Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen, der Produkte, der Fertigungs- und der in der Entwicklungsarbeit selbst eingesetzten Technologie und – durch die Gesamtheit dieser Faktoren beschleunigt – der Organisation von Entwicklungsprozessen. Das Stichwort „Innovationswettbewerb auf globalisierten Märkten" steht für die verbreitete These, nach der Unternehmen heute nicht nur gefordert sind, fortwährend weltweit nach neuen Absatzmärkten für ihre Produkte und Dienstleistungen zu suchen, sondern dass sie auch ihre Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse selbst zunehmend internationalisieren müssen, wollen sie in einem sich verschärfenden globalen Wettbewerb bestehen. Dieser Wettbewerb führt zu einer Standortkonkurrenz, bei der „letztlich die Standorte erfolgreich sein (werden), die Innovationsnetzwerke, Investitionen und entsprechende Anteile an der Wertschöpfungskette an sich binden" (Stille/Bitzer 1998: 22). „In the current international environment, a company's ability to innovate is rapidly becoming *the* primary source of competitive success." (Bartlett/Gashal 1988: 131; Hervorhebung im Orig.) Ein solcher „Innovationswettbewerb" resultiert einerseits in einer Verkürzung der Innovationszyklen und der Entwicklungszeiten (Scharping 2000), andererseits in zunehmend international organisierten Innovations- und Entwicklungsprozessen. Belege für diese Entwicklung lassen sich bereits für die erste Hälfte der 90er Jahre finden: so sanken die FuE-Aufwendungen der deutschen Wirtschaft im Inland zwischen 1989 und 1995 von knapp 2,1% auf 1,5% des Bruttoinlandsproduktes, während die Aufwendungen im Ausland zwischen 1990 und 1995 um 50% zunahmen (Hack/Hack 2005: 224). Zwischen 1995 und 1999 sind die FuE-Ausgaben deutscher Unternehmen im Ausland um weitere 40% angestiegen und entsprechen im Jahr 1999 bereits 20% der inländischen FuE-Gesamtaufwendungen, deren Steigerungsrate mit „nur um rund 30%" angegeben wird (BMBF 2002: 123f.).[3] Die Internationalisierung der Entwicklungsprozesse deutscher (vor allem multinationaler) Unterneh-

---

2 Dieser fünfprozentige Rückgang allein binnen drei Jahren erscheint ein bisschen überzeichnet; jedenfalls räumen die Verfasserinnen der Hauptstudie (Feller/Stahl 2005) ein, dass auch das teilweise unterschiedliche Sample die Ergebnisse beeinflusst haben könnten. An der grundsätzlichen Tendenz ändert sich dadurch aber nichts.

3 Unterm Strich führt dies aber auch im Inland dazu, dass die wirtschaftsfinanzierte FuE in Deutschland wieder auf knapp 1,8% des BIP gestiegen ist, wofür auch die „Hebelwirkung" einer stärkeren staatlichen FuE-Förde-

men folgt oftmals dem Auf- und Ausbau eigener Produktionskapazitäten, dient aber unter anderem auch der Beobachtung von Absatzmarkt-, Technik- oder Designtrends, der Anbahnung von Forschungskooperationen (Hack/Hack 2005) oder – wie dies insbesondere in der Pharmabranche der Fall ist – dem Ausschöpfen bestimmter vorteilhafter institutioneller, insbesondere gesetzlicher Standortbedingungen. Für die Entwickler wird die Arbeit dadurch selbst zunehmend international und werden damit von ihnen heute höhere Anforderungen an ihre Fremdsprachenkenntnisse, ihre interkulturellen Fähigkeiten und ihre Mobilitätsbereitschaft gestellt als vor noch nicht allzu langer Zeit (VDI nachrichten 14.5.2004).

Die Verkürzung der Produktlebenszyklen übt einen starken Druck auf die Organisation von Entwicklungsprozessen aus: „Generell geht es darum, verspäteten Marktzugang zu vermeiden und gleichermaßen geschäfts- wie produktrelevante Optima von Produkten und Prozessen zu erzielen. Dafür werden Produkt- und Produktionsgestaltung, bisher nacheinander sequentiell durchgeführt, stärker parallelisiert und verzahnt.“ (Kurz 2000: 80). Auf der Ebene der Produkte wird seit Jahren eine stärkere Integration von mechanischen und elektronischen Bauelementen und Komponenten beobachtet (Stichwort: Mechatronik). So ist der Anteil der Elektronik und Mikroelektronik in Anlagen des Maschinen- und Fahrzeugbaus in den vergangenen Jahren massiv angestiegen und weitere Steigerungen werden erwartet.[4] Dies erhöht die fachlichen Anforderungen z.B. an Maschinenbauingenieure in Richtung (Mikro-)Elektronik[5] und an ein „Denken in Systemen“, was gleichzeitig eine genauere Abstimmung der technischen Funktionalitäten erforderlich macht, woraus für Entwickler und Konstrukteure ein erhöhter Kooperations- und Kommunikationsbedarf über die bei Ingenieuren traditionell besonders aus-

---

rung verantwortlich gemacht wird. Die gesamten FuE-Ausgaben in % des BIP lagen in Deutschland bei knapp 2,5% (vgl. BMBF 2003: xiv/xv).

4 So wird der Wertschöpfungsanteil elektronischer Komponenten an Automobilen nach einer Studie der Beratungsfirma *Mercer* von rund 20% im Jahr 2000 auf rund 35% im Jahr 2010 steigen (vgl. VDA 2005: 76). Zum Maschinen- und Anlagenbau liegen keine genauen Zahlen vor, der VDMA schätzt den Elektronikanteil (einschl. Software) gegenwärtig aber bereits auf ca. 40% (Korrespondenz mit VDMA).

5 So zitieren Feller/Stahl (2005: 21) einen Manager eines Maschinenbauunternehmens: „Wenn wir heute eine Anlage ausliefern, dann war das vor 20 Jahren eine Anlage, die basierte vielleicht auf 95% Maschinenbau-Wissen. Da musste konstruiert werden, da musste gefertigt werden. Wenn wir heute ein Produkt verkaufen, dann ist natürlich noch genau dieser Maschinenbau drin, aber es sind Automatisierungssysteme hinzugekommen. Aber das sind ja nicht nur die Rechner, sondern die haben wir ja gefüttert mit Inhalten. Da ist also Technologiekompetenz hinzugekommen, da sind Steuerungen und Regelungen drauf. (...) So und früher (...), da haben wir den Maschinenbau gemacht als Anlagenbauer. Da gab es große Elektrofirmen, die haben die Elektrotechnik gemacht und der Kunde, der hat das Prozess-Know-how gehabt. Und da hat jeder seinen Teil gemacht (...).“

geprägten Fachgrenzen (Kalkowski et al. 1995, Baethge/Baethge-Kinsky 1998) hinweg entsteht. Im Ergebnis führen beide Veränderungsprozesse dazu, dass bisherige funktionale Arbeitsteilungsmuster zumindest ein Stück weit aufgebrochen werden und sich „querfunktionale Teams“, Projektmanagement und Simultaneous Engineering in den Industrieunternehmen zunehmend verbreiten. Für die Entwickler bedeutet dies: mehr Offenheit nicht nur für andere ingenieursfachliche Disziplinen, sondern auch für völlig andere Fachrichtungen, da an solchen Projekten z.B. auch Einkäufer, Marketingspezialisten, Controller oder Naturwissenschaftler beteiligt sein können. Auch „global vernetzte Strukturen“ führen zu erhöhten Anforderungen an die Organisation eines Entwicklungsprozesse und an die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Entwickler und Konstrukteure. So konstatiert der ZVEI (2004: 2) gewissermaßen zusammenfassend, dass „die Arbeitswelt der Ingenieure heute durch Internationalisierung der Wertschöpfung in global vernetzten Strukturen, kurze Produktlebenszyklen, häufigere interne Positionswechsel und externe Beschäftigungswechsel im Laufe des Berufslebens“ gekennzeichnet ist.

In aktuellen Verlautbarungen der einschlägigen berufsfachlichen und Branchenverbände (VDE, VDI, VDMA, ZVEI) wird unisono betont, dass die bestehende Ingenieursausbildung an den deutschen Universitäten und Fachhochschulen den veränderten Tätigkeitsanforderungen an die Ingenieure nicht gerecht wird. Moniert wird die nach wie vor bestehende Abschottung zwischen den Ingenieursdisziplinen, die fehlende Praxisnähe der Hochschulausbildung, die fehlende Vermittlung sozialkommunikativer und fremdsprachlicher Fähigkeiten, von (Selbst-)Organisationskompetenz u.ä.m. Vor diesem Hintergrund hat nicht nur die Frage einer Neugestaltung der Hochschulausbildung Relevanz, sondern auch die Suche nach geeigneten Formen und Inhalten betrieblicher Weiterbildung und Kompetenzentwicklung von Ingenieuren – in unserem Fall von Produktentwicklern – zur Vermittlung veränderter Kompetenzen.

Die Unternehmen, deren Entwicklungsbereiche wir in dieser Studie untersucht haben, gehören zwei unterschiedlichen Branchen an: dem Maschinen- und Anlagenbau (Fall Y) und der Automobilzulieferindustrie (Fall Z). Bevor die beiden Fallbetriebe im nächsten Abschnitt vorgestellt werden, erfolgt hier zunächst ein knapper Abriss der jüngeren

Entwicklung beider Branchen (Markt- und Wettbewerbsveränderungen, Wettbewerbsstrategien, Beschäftigungsentwicklung), d.h. eine Skizzierung der Rahmenbedingungen innerhalb derer die beiden Fallbetriebe agieren.

Der deutsche *Maschinen- und Anlagenbau* ist gemessen an der Zahl der zugehörigen Unternehmen und der dort Beschäftigten der größte deutsche Industriezweig. Legt man den Umsatz als Messlatte an, dann wird er vom Fahrzeug- und Fahrzeugteilebau deutlich überflügelt (Tab. 9.1).

Tabelle 9.1: Kennzahlen des deutschen Maschinen- sowie Fahrzeug- und Fahrzeugteilebaus

Wirtschafts-gruppe	Zahl der Unternehmen 2004	Beschäftigte 2004 (in Tsd.)	Beschäftigte 2005 (in Tsd.)	Umsatz 2004 (Mrd. €)	Umsatz 2005 (Mrd. €)
Maschinenbau	5.942	868	862	143	151
Fahrzeug- und Fahrzeugteile	1.004	773	767	228	235

Quelle: VDMA 2006, Zahlen für 2005 geschätzt

Obwohl im Jahr 2005 Umsatz und Produktionsvolumen stärker stiegen als die Produktivität, wurde die Beschäftigung um etwa 1% abgebaut; die Produktionsausweitung wurde vor allem mittels Arbeitszeitkonten und Überstunden, aber auch durch die Beschäftigung von Leiharbeitern oder die Verlängerung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit realisiert (VDMA 2006: 23 f.).

Der *Waagenbau* steht innerhalb des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus für 0,5% der Gesamtproduktion, ein Wert, der sich seit 1995 (0,6%) kaum verändert hat. Das Branchensegment Waagen differenziert sich in die Hersteller von Industriewaagen, von Haushalts- und Personenwaagen, von Fein- und Präzisionswaagen, von Teilen und Zubehör sowie in Installations-, Reparatur- und Instandhaltungsdienstleister aus. Der deutsche Herstellermarkt ist mit insgesamt etwa 75 Unternehmen sehr überschaubar. Der größte Teil des Gesamtumsatzes des Jahres 2004 entfällt mit 62% auf das Segment der Industriewaagen, welches zwischen 2003 und 2004 um knapp 15% gewachsen ist. Umsatzzuwächse konnte auch der mit 22% des Gesamtumsatzes zweitgrößte Bereich der Teile- und Zubehörherstellung und der Reparatur/Instandhaltung (7,1%) verbuchen,

während insbesondere die Haushalts- und Personenwaagenhersteller starke Rückgänge verzeichneten.[6]

Tabelle 9.2: Kennzahlen des deutschen Waagenbaus

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Umsatz (in Mio. €)	-	-	-	-	-	680,8	739,5	661,8	667,9	712,4
Beschäftigte (in Tsd.)*	9,5	9,3	9,4	9,2	8,2	8,0	8,1	7,0	4,7	4,7
Exportaufträge (in % des Gesamtauftrags-eingangs)	35,3	42,9	52,3	53,3	54,0	58,1	71,8	61,4	63,1	63,9
Weltmarktanteil (in %)	-	-	-	-	-	27,5	26,1	24,9	25,3	27,4
Umsatzrentabilität (in %)	3,2	3,1	4,5	5,2	4,1	4,0	4,2	3,2	3,4	5,5

* Ab 2003 aufgrund von Nomenklaturänderungen nicht mit den Vorjahren vergleichbar.
Quelle: VDMA[7], eigene Berechnungen

Die Zahlen verdeutlichen die außerordentlich hohe Exportquote der deutschen Wägetechnik- bzw. Waagenhersteller und deren starke Position am Weltmarkt: mit 27,4% Weltmarktanteil zählt dieses Branchensegment zu den exportstärksten Zweigen innerhalb des Maschinenbaus (der Durchschnitt aller Teilbranchen liegt bei 19,2%; vgl. VDMA 2006: 14). Zweitgrößter Exporteur von Waagen ist mittlerweile China mit knapp 18% Weltmarktanteil – mit deutlich steigender Tendenz, denn allein zwischen 2003 und 2004 haben in China ansässige Hersteller ihren Weltmarktanteil um knapp 27% steigern können. Welche Rolle dabei deutsche Hersteller spielen, die dort – wie unser Fallbetrieb Y – in den vergangenen Jahren eigene Produktionsstätten aufgebaut haben oder über Kooperationen und Joint Ventures mit anderen Unternehmen dort Waagen herstellen, lässt sich mangels verfügbarer Daten nicht feststellen.

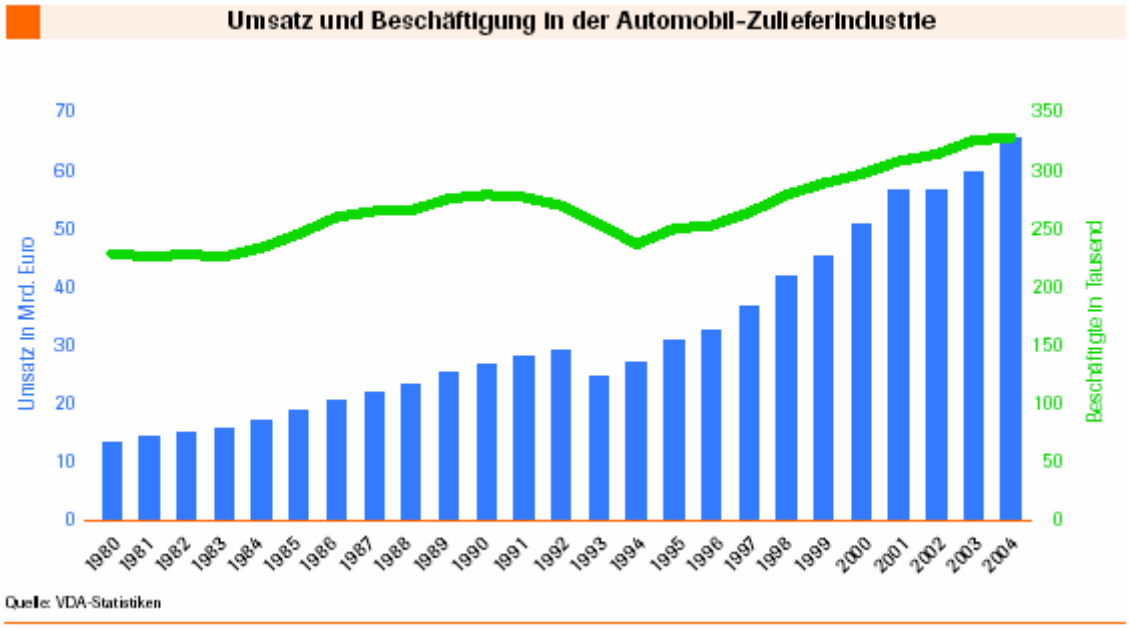
6 Bei einigen Teilsegmenten (bei Haushalts- und Personenwaagen und bei Fein- und Präzisionswaagen) ist die Angebotsseite derart konzentriert, dass der VDMA aus Anonymitätsgründen keine Segmentzahlen veröffentlicht.

7 Wir danken an dieser Stelle Herrn Reusch vom VDMA für die freundliche Übersendung von Kennzahlen.

Der Maschinenbau ist traditionell geprägt durch Einzel- und Kleinserienfertigung, die durchschnittliche Betriebsgröße von knapp 150 Beschäftigten pro Betrieb verweist auf stärker klein- und mittelbetrieblich gefasste Unternehmen. Demgegenüber dominiert im Straßenfahrzeugbau die Großserienfertigung mit weitgehend standardisierten Komponenten, und die durchschnittliche Betriebsgröße von etwa 750 Beschäftigten pro Betrieb verweist auf eher großbetrieblich strukturierte Unternehmen.

Die *Teile- und Zubehörbranche in der deutschen Automobilindustrie* kann in der jüngeren Vergangenheit auf positive Wachstumszahlen blicken: seit 1994 hat sich der Umsatz von etwa 45Mrd. € auf 65Mrd. € (2004) deutlich erhöht, die Zahl der dort Beschäftigten ist von knapp 240.000 im Jahr 1994 auf knapp 330.000 im Jahr 2004 gestiegen.

Abbildung 9.2: Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung bei Automobilzulieferfirmen



Wie der Maschinenbau, so ist auch die deutsche Zulieferindustrie stark auf ausländische Absatzmärkte hin orientiert: 42% des Umsatzes entfallen auf das Auslandsgeschäft (VDA 2005: 55). Die Teilezulieferer sind stark vom Erfolg der Automobil- und Nutzfahrzeugendhersteller abhängig – die Umsatzentwicklung bei den Zulieferern verläuft daher weitgehend parallel zu derjenigen der Endhersteller. Der deutliche Umsatzzuwachs seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre ist aber noch auf einen weiteren Effekt zu-

rückzuführen: die zunehmende Verlagerung von Wertschöpfungsanteilen von den Endherstellern auf die Zulieferer. Diese bereits in der Vergangenheit beobachtbare Entwicklung (vgl. z.B. Sabel et al. 1991, Schulte-Hillen 1995), wird sich nach aktuellen Prognosen fortsetzen und beschleunigen. Nach einer aktuellen Studie wird die Eigenleistung der Endhersteller von gegenwärtig rund 35% auf etwa 23% im Jahr 2015 sinken, d.h. der auf die Zulieferer fallende Wertschöpfungsanteil wird sich weiter signifikant erhöhen (VDA 2005: 60f.). Dies führt dazu, dass Zulieferer zunehmend komplexere Entwicklungs-, Produktions-, Dienstleistungs- und Logistikaufgaben übernehmen (Gerlach/Brussig 2004). Damit verändert sich auch die Art der Zusammenarbeit zwischen Zulieferern und Endherstellern weiter in Richtung enger verzahnter und zunehmend globaler Produktions- und Entwicklungsnetzwerke (v. Behr/Hirsch-Kreinsen 1998; v. Behr/Semlinger 2004). Aber auch die Zulieferer gehen untereinander in stärkerem Maße (internationale) Kooperationen ein, um „den Herausforderungen und Veränderungen in der automobilen Wertschöpfungskette (...) zu begegnen“ (VDA 2005: 63).

Für die Entwicklungsbereiche von Maschinenbau- und Zuliefererunternehmen geht mit der Internationalisierung der Produktion und der Neuordnung globaler Wertschöpfungsketten eine deutliche Veränderung der Entwicklungsprozesse einher. Diese sind innerhalb der Unternehmen, wie zwischen einzelnen Unternehmen, zunehmend international und standortübergreifend im Sinne „transnationaler Innovationsprozesse“ (Bartlett/Goshal 1988) zu organisieren und zu verknüpfen. Für die Entwickler resultieren daraus vielfältige neue Arbeitsanforderungen, die wir oben bereits angerissen haben. Im Anschluss an den folgenden Abschnitt, der sich der Organisation und den Veränderungen des Entwicklungsprozesses in unseren zwei Untersuchungsfällen widmet, werden wir auf die veränderten Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen der Produktentwickler näher eingehen.

9.2. Organisation und Reorganisation der Produktentwicklung – Empirische Befunde aus zwei Intensivfallstudien

9.2.1. Kurzvorstellung der Fallbetriebe

Tabelle 9.3: Übersicht über die Untersuchungsfälle

	Branche	Geschäftsfeld	Beschäftigte im untersuchten Entwicklungsbereich	Wirtschaftliche Situation
Fall Y	Maschinenbau	Wägesysteme	115	Instabil
Fall Z	Automobilzulieferindustrie	Kolben	17*	Wachstum

* Hier liegt uns lediglich die Zahl der Beschäftigten im Teilbereich der Dieselkolbenentwicklung vor.

a) Produktentwicklung bei einem Wägesystemhersteller (Fall Y)

Unternehmen Y zählt zu den führenden deutschen Anbietern von Analyse- und Laborwaagen. Zwar ist die Entwicklung und Herstellung solcher Waagen nicht die einzige Geschäftsaktivität des Unternehmens, sie bildet aber nach wie vor einen Schwerpunkt. Das Kerngeschäft innerhalb der Wägesystemsparte bilden vergleichsweise komplexe, hoch auflösende Waagen für die Laboranalytik. Diese Waagen werden in starkem Maße über den eigenen Vertrieb, zum Teil auch über eine Händlerorganisation vertrieben, der Kunde wählt aus einem Katalogangebot aus. Das Unternehmen befindet sich in diesem Segment in einer vergleichsweise komfortablen Wettbewerbsposition: Man ist international zwar nicht konkurrenzlos, hat es aber nur mit einer überschaubaren Zahl von Konkurrenten zu tun, mit denen man sich den vorhandenen „Kuchen“ des Premiumsegments teilt. Der Absatzmarkt für diese Produkte (Europa und Nordamerika) ist im Großen und Ganzen über die letzten Jahre stabil geblieben. Leichte Absatzschwächen, die sich durch den Verlust von Marktanteilen an die wenigen Hauptkonkurrenten ergeben, werden immer wieder durch leichte Expansionsphasen abgelöst. Gleichzeitig bietet Unternehmen Y unter dem Markennamen von Tochterunternehmen auch Standard-Laborwaagen im so genannten Low-price-Segment an. Ein wesentliches Problem des Unternehmens besteht nun in dem zunehmenden Druck des Marktes, die in den höherpreisigen Waagen gebotene technologische Präzision und Produktvarianz nun auch in den Low-Tech- (und Low-price-)Waagen einzusetzen. Diese Marktveränderung hat bereits

Auswirkungen auf die ökonomische Entwicklung gehabt: In den vergangenen fünf Jahren zeigen Umsätze und Erträge dieser Sparte daher eher nach unten.

Handelte es sich beim Segment der höherwertigen Waagen lange Zeit um einen Markt, in dem grundsätzlich die Leistungsfähigkeit des Produkts den entscheidenden Faktor ausmachte, so hat sich in den letzten zehn Jahren auch hier der Wind gedreht. Mittlerweile herrscht auch im Kerngeschäft ein „gemischter Preis- und Qualitätswettbewerb“ und höher bepreiste Produkte können zunehmend nur noch im Kontext umfassender Systemlösungen an den Mann gebracht werden, wofür freilich die Beratungs- und Servicekompetenz ausgebaut werden müssen. In den neuen Märkten insbesondere in Asien spielt die technische Exzellenz der Produkte als auch der darin enthaltene höhere Kundennutzen dagegen keine zentrale Rolle. Übereinstimmend besteht die Einschätzung, dass diese (neuen) Märkte/Marktsegmente zumindest „low price“- und tendenziell „low tech“-Märkte sind, in denen der Preis der dominante Wettbewerbsparameter ist (das damit gegebene Problem verschärft sich noch, weil hohe Importzölle auf die Margen durchschlagen und nur durch starke Erhöhung des „local content“ zu unterlaufen sind). Man versucht daher zum einen Fertigungsanteile in neue eigene Produktionsstätten in dieser Region (und insgesamt in den Dollar-Raum) zu verlagern. Zum anderen versucht man seit einigen Jahren durch eine gezielte Modularisierung der Produkte und eine Neuordnung der globalen Wertschöpfungskette sowohl kostengünstig zu produzieren (economies of scale), als auch die fertigungs- und entwicklungsseitig anspruchsvollen Kernkomponenten von Waagen am hiesigen Hauptstandort zu bündeln.

Bei dem Markt für hochpreisige Analysewaagen handelt es sich um einen mit einer eher geringen Innovationsdynamik, jedenfalls sind die Produktlebenszyklen vergleichsweise lang und auch die „time-to-market“ spielt in den Wettbewerbsstrategien von Z keine zentrale Rolle. Die in den Expertengesprächen fallenden Bemerkungen einer „technologiegetriebenen“ Entwicklung veranschaulichen dies. „Getrieben“ wird die Entwicklung in den vergangenen Jahren im Wesentlichen durch zwei Aspekte: 1. durch den steigenden Anteil der Mikroelektronik in den Wägesystemen, 2. durch das Interesse, im Hochpreissegment durch eine weitere Modularisierung und Standardisierung der Waagenkomponenten einerseits höhere Skalenerträge realisieren zu können und gleichzeitig den

Bedürfnissen der Kunden nach einer starken Varianz in den Endprodukten gerecht werden zu können. Zunehmend „getrieben“ wird die Entwicklung in den letzten Jahren aber auch durch den wachsenden Druck, effizienter und wirtschaftlicher zu sein, d.h. angesichts sinkender Umsätze und kleiner werdender Margen die für eine (Neu-)Entwicklung aufgewendeten Ressourcen eng zu kalkulieren. Das Unternehmen besitzt in den Tochterunternehmen im Ausland eigenständige Entwicklungsbereiche, die man dort bewusst aufgebaut oder – bei Übernahmen anderer Firmen – weitgehend erhalten hat. Die Koordination dieses „Entwicklungsnetzwerkes“ findet vom hiesigen Entwicklungsstandort durch eine sogenannte „Technical Integration Group“ statt und auch die wesentlichen Entwicklungsimpulse gehen vom Hauptstandort aus. Die spezifische Entwicklungskompetenz verortet man in der *Mechatronik*, d.h. in der Integration von Mechanik-, Elektronik-/Softwareentwicklung und physikalischer Messtechnik: „Spaßeshalber sage ich immer, Mechatronik versteht bei Y kein Mensch, wir brauchen drei dazu: den Physiker, den Mechaniker und den Elektroniker/Softwerker. Und nur diese drei können wirklich die Exzellenz der Mechatronik definieren und weiterentwickeln. Und das ist die spezielle Kernkompetenz, die uns ausmacht.“ (FuE 1, Fall Y)

Noch Anfang der 90er Jahre hätte man Unternehmen Z als ein ausgesprochen bürokratisch-funktional strukturiertes Unternehmen bezeichnen müssen, in dem praktisch alle Planungs- und Steuerungsfunktionen in separaten Fachabteilungen konzentriert waren. Tatsächlich hat Mitte der 90er Jahre ein erster Dezentralisierungsschub eingesetzt, bei dem die Produktion in sich selbst steuernde Produktzentren aufgeteilt und den einzelnen operativen Einheiten sukzessive indirekte Funktionen (Arbeitsplanung, Logistik) angelagert wurden. Damit wurde die Produktionsorganisation an unterschiedlichen Marktsegmenten ausgerichtet. Dieser Prozess ist weitgehend abgeschlossen, allerdings steht nach wie vor die Übergabe von Aufgaben der Materialdisposition (Lieferabruf) aus. Was auf der Produktionsebene Mitte der 90er Jahre faktisch schon vollzogen wurde, ist nun in den letzten Jahren auch auf der Ebene der Gesamtsparte angegangen worden: Zum einen hat man innerhalb der Sparte nach Kundengruppen/Marktspezifikationen ausdifferenzierte „Business Areas“ (Laborprodukte, Industriewaagen, Gleitlager, Service) geschaffen und die an den verschiedenen Standorten in diesem Feld vorhandenen Aktivitäten gebündelt. Der jeweilige Leiter der „Business Area“ ist nun verantwortlich

für Vertrieb, Entwicklung und Produktion. Die Einführung der „Business Areas“ spiegelt – bezogen auf den Konzern – das Bestreben wieder, die Aktivitäten an den unterschiedlichen Standorten straffer zu koordinieren und an unterschiedliche Marktgegebenheiten anzubinden. Zum anderen hat man in jüngster Zeit damit begonnen, auch die Entwicklung stärker produktorientiert zu bündeln, indem man den größeren Teil des Entwicklungspersonals bestimmten Produktgruppen fest zugeordnet hat. Damit wurden entwicklungsseitig Produkt- und damit Marktsegmentzuständigkeiten fixiert, denen im Bereich von Vertrieb/Marketing definierte „Produktmanager“ entsprechen. Die Reorganisation der Entwicklungsbereiche begann aber schon Anfang der 90er Jahre mit der Einführung des Projektmanagements als Organisationsprinzip für Innovationsprozesse.

Der Entwicklungsbereich für Laborwaagen des Unternehmens Y hat insgesamt etwa 115 Beschäftigte und untergliedert sich in drei Abteilungen: die Mechanikkonstruktion, die Elektronik-/Softwareentwicklung und die Physik bzw. Physikalische Messtechnik. Der größte Bereich ist die Elektronikentwicklung mit etwa 60 Ingenieuren und Technikern, in der Mechanikkonstruktion arbeiten etwa 23 Konstrukteure und Techniker sowie acht Technische Zeichner, in der Physik (insgesamt 25 Beschäftigte) arbeiten neben Physikern auch Laboranten und physikalisch-technische Assistenten. Die Mechanikkonstruktion untergliedert sich wiederum in drei Gruppen: die Entwurfskonstruktion, die Technische Zeichnung und Pauserei („das nennen wir CAD-PDM – Computer Aided Design und Produkt-Daten-Management“; FuE 4) sowie Normung. Auch in der Elektronikkonstruktion unterscheidet man drei Gruppen: die Hardware- bzw. Geräteentwicklung, in der Indikatoren, Bedienterminals und andere Applikationen sowie Gehäuse entwickelt werden; die Softwareentwicklung und die sogenannte Firmware, d.h. die Messinformatik. Die Physikalische Messtechnik ist intern nicht weiter untergliedert; dort werden die physikalischen und messtechnischen Grundlagen – das „interne Design“ (FuE 4) – für die Entwicklung von Wägesystemen geschaffen. Von besonderer Bedeutung bei den sehr genauen („hoch auflösenden“) Analysewaagen des Unternehmens Y ist die Sicherstellung der Messgenauigkeit unter unterschiedlichsten geographischen und klimatischen Umgebungsbedingungen. Daher bestehen im Produktentwicklungsprozess besonders enge technisch-fachliche Bezüge zwischen Physikalischer Messtechnik und Messinformatik. Die mechanische Konstruktion ist

insbesondere bei hochauflösenden Waagen gefordert, bei denen besonders hohe Anforderungen an die Steifigkeit des Gehäuses und anderer Bauteile und an die Wärmeleiteigenschaften des aus Aluminium gefrästen Kerns der Waage bestehen.

Um ein integriertes Vorgehen nicht nur dieser drei Entwicklungsbereiche, sondern auch des Einkaufs und des Fertigungsbereichs sicherzustellen, hat man die ganz überwiegende Zahl der Entwicklungsprozesse seit Anfang der 90er Jahre in Form eines *Projektmanagements* organisiert. Etwa 75-80% aller Entwicklungsleistungen werden heute durch das Projektmanagement gesteuert und einem vorgeschriebenen Prozedere unterworfen (s.u.). „Die restlichen 25%, die noch übrig bleiben, halten wir uns frei. Die müssen wir freihalten, das zeigt die Erfahrung, für spontane Anfragen, weil Anfragen über das Marketing kommen können: kannst du nicht mal, ich habe einen ganz speziellen Kunden. Die Anfragen werden zumindest beantwortet, es wird ein Angebot abgegeben." (FuE 4) Zwar wurden Entwicklungsprozesse auch zuvor in Form von „Projekten" organisiert, doch verliefen die Abstimmungsprozesse zwischen den Unternehmensbereichen in der Regel sequentiell, wurden einige Bereiche, z.B. die Fertigung, der Einkauf oder das Marketing, erst sehr spät informiert und die funktionale Abgrenzung zwischen Entwicklung und diesen Bereichen war ausgeprägt. Das integrierte Projektmanagement hat dazu geführt, dass „die Zeiten vorbei (sind), in denen der Entwickler sich in sein stilles Kämmerlein verzieht, sich irgendetwas ausdenkt und dann die Fertigung sich darüber ärgert, was sich die Entwicklung ausgedacht hat, oder das Marketing, dass man am Markt vorbei entwickelt hat" (FuE 1, Fall Y). Während das Projektmanagement als mittlerweile etabliert gilt, stellt die in den vergangenen Jahren vollzogene Internationalisierung von Produktion und Entwicklung eine neue Anforderung an die Projektorganisation dar, gilt es doch jetzt, einerseits eine länderübergreifende Vereinheitlichung der Entwicklung zu organisieren, andererseits dabei aber im Entwicklungsprozess unterschiedliche Fertigungsprozesse und -technologien ebenso zu berücksichtigen, wie die Differenzierung unterschiedlicher Marken und Marktsegmente: „Wenn wir etwas hier entwickeln, was in Asien gefertigt sein soll, dann müssen wir in der Hinsicht asiatisch denken, dass wir die örtlichen Technologien verwenden und auch berücksichtigen, dass die Fertigungsprozesse in Asien ganz andere sind" (FuE 1, Fall Y).

Vorschläge für Neuentwicklungen kommen entweder von der Entwicklungsabteilung oder – im Bereich der Geräteperipherie, d.h. der Bedieneinheiten von Waagen, ist dies regelmäßig der Fall – aus Marketing oder Vertrieb. Innovationsvorschläge werden einem „Innovationslenkungsausschuss“ zur Begutachtung vorgelegt und bei positiver Bewertung der vorgelegten Schätzungen zu Absatzmöglichkeiten, potentiellem Umsatz und Volumen zur Prüfung an verschiedene Unternehmensbereiche (Entwicklung, Einkauf) gegeben, die ein „Innovationsangebot“ erstellen, in dem „knallhart den Zahlen“ (FuE 3) zu Investitionen, Herstellkosten und Return on Invest ausgewiesen werden müssen. Wird im Anschluss daran ein Entwicklungsvorschlag – wiederum vom Lenkungsausschuss – genehmigt, wird ein Projektteam gebildet, welches je nach Markt- bzw. Produktreichweite entweder gänzlich am deutschen Entwicklungsstandort oder als internationales Entwicklungsprojekt eingerichtet wird. Entwicklungsprojekte werden von einem übergeordneten Projektleiter koordiniert, der aus dem Entwicklungsbereich des Hauptstandortes kommt. Teilprojektleiter (in der Regel eine Linienführungskraft) koordinieren lokale Arbeitsgruppen (bei internationalen Projekten: aus den jeweiligen Entwicklungsstandorten), an denen Entwickler (Mechanik, Elektronik, Software), Physiker, Marketingmitarbeiter, Einkäufer und Vertreter der Fertigungsbereiche (Arbeitsvorbereitung) beteiligt sind. An „Schlüsselprojekten“, die in der Regel eine Laufzeit von 1 bis 1 ½ Jahren haben, sind bis zu 20 Personen beteiligt, kleinere Projekte, die manchmal auch nur ein oder zwei Monate dauern können, werden von kleinen Teams betreut. Prinzipiell versucht man auch die kleineren Projekte über das Projektmanagement zu steuern, „denn sonst kommen die sogenannten schwarzen Projekte, das sind die, die eigentlich keine sind, aber die höchste Priorität haben und alles durcheinander bringen. Wenn man da keinen Riegel vorschiebt, ist es schwierig, deshalb versuchen wir alles über das Projektmanagement zu betreiben“ (FuE 4).

Eine weitere wesentliche Veränderung gegenüber der Zeit vor Einführung des Projektmanagements besteht darin, dass die Projektteams im Rahmen der vom „Innovationslenkungsausschuss“ bewilligten finanziellen, sachlichen und zeitlichen Ressourcen in der Steuerung der Entwicklungsprozesse weitgehend frei sind. Zuvor wurden sämtliche Entscheidungen von den (vormaligen) Entwicklungsleitern (Mechanik, Elektronik) getroffen, die die Entwicklungsprozesse weitgehend vorstrukturiert haben: „Es wurde

zementiert in einzelnen Eckpfosten, in denen man sich bewegen konnte. (...) Diskussion war nicht zulässig“ (FuE 4). Dies betraf auch bestimmte Einzelkomponenten, wodurch ein ganzheitlicheres Denken und Handeln, d.h. das Verständnis einer Waage als ein mechatronisches System, im Entwicklungsprozess weitgehend unterdrückt wurde. Mit der Einführung des Projektmanagements wurdendiese Entscheidungsprozesse in die Projektteams hinein verlagert, auch wenn die Fachverantwortung weiterhin bei den jeweiligen Teilbereichsleitern der Entwicklung liegt. Darüber hinaus greift „die Hierarchie“ in Gestalt des Lenkungsausschusses nur dann ein, wenn Probleme auftauchen, die innerhalb der Projektteams nicht gelöst werden können, insbesondere wenn verabredete Termine oder Kosten überschritten werden.

Nach Ansicht der Entwicklungsleitung hat das Projektmanagement die Entwicklungsabläufe deutlich verbessert und die früher bestehenden „unsichtbaren Mauern“ (FuE 2) insbesondere zwischen Entwicklung und Fertigung abgebaut. Gleichzeitig erweist sich die gegenwärtige Projektorganisation an einigen Stellen als Defizitär; insbesondere wurde in den Gesprächen auf Kompetenzdefizite und nach wie vor bestehende Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Entwicklungsbereichen sowie auf eine unzureichende „Marktorientierung“ hingewiesen. Nicht zuletzt aus diesem Grund wurde ein Konzept entwickelt, nach dem die bisher temporären Projektteams in sogenannte Kernteams „umgewandelt“ werden sollen, d.h. die nach wie vor bestehende funktionale bzw. organisatorische Segmentierung (Bereich Mechanikentwicklung, Bereich Elektronikentwicklung usw.) soll zugunsten einer dauerhaft integrierten und an Produktgruppen bzw. an Marktsegmenten ausgerichteten Aufbauorganisation aufgelöst werden. Diese Neuausrichtung der Aufbauorganisation kann an bereits bestehende Spezialisierungen innerhalb der Gruppen der drei Entwicklungsbereiche (Mechanik, Elektronik, Physik) entlang von Produktgruppen anschließen, die eher informell bereits seit einigen Jahren existiert. Die Bildung von fachübergreifenden und dauerhaften „Kernteams“ würde diese Struktur institutionalisieren und die organisatorische Segmentierung der Entwicklung aufbrechen. Damit will man in der Entwicklungsarbeit langfristig von einer „Technologie- zu einer Marktorientierung“ (FuE 1) gelangen. Allerdings bleibt abzuwarten, ob über diese Produktgruppenzuordnung die bestehenden fachlichen Differen-

zierungen innerhalb der Entwicklung als auch die gegenüber den Vertriebs- und Marketingexperten erhalten bleiben bzw. aufgeweicht werden.

b) Produktentwicklung bei einem Kolbenhersteller (Fall Z)

Dieses Unternehmen, dessen Produktentwicklungsbereich Gegenstand unserer Untersuchung war, ist einer der führenden deutschen Hersteller für die Entwicklung und Produktion von Kolben vor allem für die Automobil- und Nutzfahrzeugindustrie. Weltweit beschäftigt dieses Unternehmen mehrere Tausend Mitarbeiter, am deutschen Hauptstandort sind etwa 1.200 Beschäftigte tätig, davon die eine Hälfte im gewerblichen Bereich, die andere in indirekten und sonstigen Dienstleistungsbereichen sowie in Entwicklung und Konstruktion. Das Unternehmen hat in der ersten Hälfte der 90er Jahre starke Verluste erlitten, wurde im Gefolge dessen an einen Großkonzern verkauft und umfangreicher technisch-organisatorischer Restrukturierung und Rationalisierung unterzogen. Die Produktionsbereiche hat man Mitte der 90er im Sinne von „Lean Production“ und „fraktaler“ Organisationsstrukturen in sogenannte Mini-Fabriken umgewandelt, die jeweils für einen kompletten Fertigungsprozess verantwortlich sind („Prozessorientierung“). Statt Einzelmaschinen besteht die Fertigung heute aus verketteten Fertigungszellen; Puffer, Lager und ähnliches wurden abgebaut. Die neue Fabrikorganisation wurde durch die Einführung von Gruppenarbeit flankiert: Fertigungsteams und ihre Vorgesetzten (die „Koordinatoren“) sind heute für einen umfangreichen Teilprozess weitgehend selbst verantwortlich. Es ist die einhellige Auffassung von Management und Betriebsrat, dass nur diese radikalen technisch-organisatorischen Veränderungen den Standort gerettet hätten. Die Produktivität ist in der Folgezeit stark gestiegen, die Rede ist von 10% jährlich, daher sind heute nur noch etwa acht Beschäftigte pro Schicht (1993: noch 21) erforderlich, um dieselbe Menge Kolben herzustellen, wie früher. Produktivitätsfortschritte in dieser Größenordnung seien auch weiterhin notwendig, um die jährlichen Kostensenkungsvorgaben der Abnehmer aus der Automobilindustrie erfüllen zu können. Auch steigende Rohstoffpreise würden den Druck auf interne Kostensenkungen erhöhen.

Das Management sieht den deutschen Kolbenstandort in einem globalen Wettbewerb – nicht nur gegenüber externer Konkurrenz, sondern auch gegenüber anderen Kolben-

standorten der Firma in Schwellen- und Entwicklungsländern. Dort hat man in den letzten Jahren die Produktionskapazitäten stark ausgebaut. Als hiesiger Standort könne man sich perspektivisch nur behaupten, wenn man Entwicklungskompetenz mit Fertigungskompetenz verbinde. Unter Verlagerungsdruck steht nicht nur die Produktion von Standardkolben für die Volumenproduktion, sondern auch die der sogenannten „Edelkolben“, denn aufgrund global einheitlicher Maschinenparks wird es aus Managementsicht heute möglich, Entwicklung, Prototypenbau und Serienanlauf in Deutschland zu machen und die Serienfertigung in „identische Fabriken“ (P 2, Fall Z) im Ausland auszulagern, in denen das Qualifikationsniveau der Beschäftigten beständig besser werde. Dies obwohl es sich bei der Arbeit in der Kolbenfertigung ganz überwiegend um Facharbeit handelt; der Facharbeiteranteil dort wird mit 90% angegeben. Der am untersuchten Standort in den vergangenen Jahren betriebene massive Beschäftigungsabbau ging (und geht) vor allem zulasten der Un- und Angelernten und älterer Beschäftigter, deren Anteil an der Gesamtbelegschaft weiter sinken soll. Zunehmend komplexere und technologisch anspruchsvollere Fertigungstechnologien erforderten eine weiter verbesserte berufsfachliche Qualifikation der Beschäftigten.

Die hiesigen Entwicklungsbereiche von Unternehmen Z sind gegenwärtig nicht von Auslagerung bedroht, im Gegenteil ist es erklärte Geschäftsstrategie, den hiesigen Entwicklungsstandort eher auszubauen, denn zu verkleinern. Begründet wird dies mit der Notwendigkeit, bei zunehmend kürzeren Innovationszyklen eine enge räumliche Anbindung zwischen Produkt- und Prozessentwicklung und Produktion (zumindest der Vorserienfertigung, s.o.) aufrechtzuerhalten. Gleichwohl verfügen auch einige der ausländischen Tochterunternehmen über eigene Entwicklungsbereiche, von denen wiederum einige weitgehend selbständig eine eigene Vor- und Serienentwicklung betreiben, andere dagegen lediglich eine Anpassungsentwicklung an länderspezifische Besonderheiten vornehmen (Serienanpassung). Doch auch bei den Auslandsstandorten mit einer weitgehend selbständigen Entwicklung kommen die Vorgaben hinsichtlich der Auslegungs- und Fertigungsnormen vom deutschen Entwicklungsstandort. In zwei wichtigen Auslandsmärkten ist man gegenwärtig dabei, Entwicklungskapazitäten auf- bzw. auszubauen: in Südamerika baut man einen eigenen Entwicklungsbereich auf, in Asien hat man erst kürzlich einen Kolbenhersteller übernommen und betreibt dort einen

gezielten Ausbau der Entwicklung. Teilweise bezieht man auch Entwicklungsdienstleistungen von selbständigen Ingenieurbüros in Ländern, in denen man mit Produktionsstätten vertreten ist, wobei es sich aber durchgängig um Anpassungsentwicklungen bei den Prozesstechnologien handelt.

Ein deutlich stärkerer Ausbau eigener Entwicklungsbereiche (oder der verstärkte Zukauf externer Entwicklungsdienstleistungen) wird zwar grundsätzlich als erstrebenswert bezeichnet, er scheitert aber vor allem daran, dass das Entwickler-Know-how im Ausland zumindest für bestimmte Technologien nicht hinreichend vorhanden und nur mit größtem Aufwand und sehr langfristig aufzubauen sei. Entwicklungs-Know-how sei, so ein Gesprächspartner, eminent personengebunden; zwar habe man mittlerweile umfangreiche und gut dokumentierte Daten zu jedem einzelnen Kolben, die auch in allen Tochterunternehmen zur Verfügung stehen, „aber vieles fließt und ändert sich mit zunehmender Geschwindigkeit“ (FuE 1). „Der Teufel steckt im Detail“, so der Entwickler weiter, und dieses Detailwissen sei letztlich erfahrungs- und personengebundenes Wissen, welches „man nicht nachlesen kann“. Wolle man dieses Wissen tatsächlich erfolgreich transferieren, müsse man daher „Menschen verpflanzen“. Dies sei jedoch nur sehr begrenzt möglich. Darüber hinaus besitzt man auch bei der Gießereitechnologie und in der Metallurgie spezifische Entwicklungs- und Prozesskompetenz, die man an Auslandsstandorten nicht aufbauen bzw. beziehen könne.

Die Produktentwicklung der Kolben ist organisatorisch in die Entwicklung von Kolben für Otto-Motoren einerseits und für Dieselmotoren andererseits untergliedert. Innerhalb der von uns näher untersuchten Dieselkolbenentwicklung unterscheidet man Entwicklungsteams für PKW-Kolben und für LKW- und Nutzfahrzeugkolben. Darüber hinaus erfolgt eine personale Zuordnung einzelner Produktentwickler auf einzelne Kunden. Dies hat ganz wesentlich damit zu tun, dass die Kundenunternehmen unterschiedliche CAD-Systeme verwenden (CATIA, Pro-E, IDEAS) und von der Entwicklungsabteilung die Lieferung von CAD-Daten in den von ihnen verwendeten Systemen erwarten. Hinzu kommen unterschiedliche Anforderungen an die Fremdsprachenkenntnisse (jenseits des Englischen).

Der *Produktentwicklungsprozess* folgte bis vor kurzem einem funktional noch recht stark arbeitsteilig organisierten Muster. Zwar stellten Produktentwicklungen auch in der Vergangenheit bereits „Projekte“ dar, d.h. eine Produktneu- oder –änderungsentwicklung wurde in der Regel von einer zeitlich befristet zusammengesetzten Gruppe von (Vor-)Entwicklern, Konstrukteuren/Technikern und Technischen Zeichnern umgesetzt und von einem erfahrenen Projektleiter koordiniert. Diese Projekte blieben freilich fachlich relativ homogen besetzt und der Austausch mit anderen – so drückt es der Entwicklungsleiter aus – „peripheren Abteilungen“ (Produktionsplanung, Qualitätssicherung, Einkauf) geschah durchgehend zu einem recht späten Zeitpunkt im Entwicklungsprozess. Dieses Vorgehen erwies sich immer mehr als ein Problem, je kürzer die Entwicklungszyklen und je komplexer die technologischen und marktbezogenen Anforderungen an die Produkte wurden und je stärker man betriebswirtschaftliche bzw. Kostenaspekte bereits in frühen Phasen eines Entwicklungsprozesses zu berücksichtigen hatte. Überdies besaß man bei Z keine Transparenz darüber, welche Entwicklungsprojekte nun genau von wem, für welchen Kunden und unter welchen Bedingungen (Ressourcen, Status) im Unternehmen durchgeführt wurden, was zu allerlei „U-Boot-Projekten“ führte. Kurz: es fehlte sowohl an einer integrierten Projektorganisation wie an einem Projektmanagement. Neue Formen des Projektmanagements, wie sie z.B. Unternehmen Y, aber auch andere Unternehmen des deutschen Maschinenbaus (vgl. Kalkowski et al. 1995: 230ff.) bereits Anfang der 90er Jahre umzusetzen begannen, wurden bei Z erst vor drei Jahren eingeführt. Das Projektmanagementsystem „Tempus“ schafft erstmals die Grundlage für einen durchgängigen Produktentwicklungsprozess, bei dem für jeden Teilschritt Aufgabenpakete beschrieben und notwendige Abstimmungsprozesse definiert sind. Definiert ist darin auch, welche betrieblichen Funktionsbereiche zu welchem Zeitpunkt zwingend an Projekten zu beteiligen sind. Grundgedanke ist hierbei ein „front loading“ des Gesamtprozesses, d.h. eine möglichst frühzeitige Einbindung der jeweils einzubeziehenden betrieblichen Funktionsbereiche. Diese „front loading“ führe zwar jetzt zu einem größeren Koordinationsaufwand und zu höheren Prozesskosten zu Beginn eines Projektes, die höheren Kosten spare man dafür am Ende aber bei weitem wieder ein.

Ein Produktentwicklungsprojekt besteht heute aus einem Projektleiter (PL), der nicht aus der Entwicklung selbst kommt, sondern der als sogenannter Application-Ingenieur als technischer Kundenbetreuer gegenüber dem beauftragenden Unternehmen (Motoren- oder Automobilhersteller) fungiert sowie aus mehreren Teilprojektleitern (TPL), die unterschiedliche betriebliche Funktionsbereiche im Gesamtprojekt vertreten. Als Teilprojekte bzw. Unternehmensbereiche sind in der Regel vertreten: Einkauf, Produktion, Qualitätssicherung, Prototypenbau, Produktentwicklung und Gießerei. Ein typisches Entwicklungsprojekt besteht aus insgesamt fünf Projektphasen:

1. In der *Angebots-/Konzeptphase* wird das vom Kunden vorgelegte Lastenheft einer Überprüfung unterzogen, erste Berechnungen und Risikoabschätzungen vorgenommen, ein Umsetzungskonzept ausgearbeitet, ein erstes 3D-Modell des Kolbens (sofern vorhanden: auf der Grundlage von Referenzkolben und von vorliegenden technischen benchmarks) im CAD-System erstellt und die Kolbenvarianten festgelegt;

2. In der *Prototypenphase* wird ein Detailkonzept ausgearbeitet, Zubehör- und Gussteile definiert, ein detailliertes 3D-Modell und Konstruktionszeichnungen erstellt, eine Design FMEA durchgeführt und ein erster Prototyp in Auftrag gegeben;

3. In der *Produktionsoptimierungs- und Validierungsphase* werden die Ergebnisse des Prototypenbaus und des Motorversuchs (die Prototypen werden in Motoren einem Leistungstest unterzogen) analysiert und (ggf. in mehreren „Schleifen) eine Überarbeitung des Kolbendesigns vorgenommen. Nach abgeschlossener „Optimierung“ werden Stücklisten erstellt und schließlich die Kundenfreigabe eingeholt;

4. In der *Serienvorbereitungsphase* wird nach erfolgter Freigabe des neuentwickelten Kolbens durch das beauftragende Unternehmen die Umstellung von der Vorserie- auf die Serienfertigung begleitet, Serienzeichnungen, Stücklisten und Stammdaten erstellt und schließlich eine Erstbemusterung der Serienteile vorgenommen. Bei erfolgreicher Bemusterung wird abschließend die

5. *Serienproduktion* freigegeben und ggf. (bei Änderungen) betreut.

Obwohl die Einführung des Projektmanagementsystems erst vor relativ kurzer Zeit erfolgte und auch noch nicht alle Projekte in der neuen Form organisiert sind, wird eine spürbare Verkürzung der Produktentwicklungszeiten geltend gemacht. Insbesondere die frühzeitige Einbindung der Qualitätssicherung und die Durchführung von Designanalysen (Design FMEA) sowie die Einbindung der Produktion würden merklich früher als in der Vergangenheit Entwicklungsmängel aufzeigen und beheben helfen. Reibungslos funktioniert das Projektmanagement gleichwohl (noch) nicht: moniert werden vor allem nach wie vor bestehende Kommunikations- und Kooperationsdefizite. So würden „eigentlich" fällige Projektsitzungen häufig verschoben oder teilweise ganz ausfallen; von Projektsitzungen würden gelegentlich keine Protokolle erstellt, so dass Projektbeteiligte nur unzureichend über Sitzungsinhalte informiert seien; viele Absprachen würden häufig nach wie vor „auf Zuruf" (FuE 2, Fall Z) erfolgen, so dass es teilweise an Transparenz über Entscheidungen fehle. Die Ursachen dieser Defizite liegen den Interviewpartnern zufolge allerdings nicht in etwaigen fachlichen Borniertheiten, sondern in mangelnden zeitlichen Kapazitäten einzelner Projektmitglieder begründet. So würden die Entwickler regelmäßig mehrere Projekte gleichzeitig betreuen und die Verkürzung der Projektlaufzeiten habe die Entwicklungsarbeit zusätzlich verdichtet.

9.2.2. 3D-CAD und die Veränderung traditioneller Arbeitsteilung in der Produktentwicklung und Konstruktion

Die Einführung des rechnergestützten Konstruierens und Zeichnens, des „Computer Aided Design" (CAD), in den Entwicklungsbüros des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus lässt sich etwa auf die Mitte der 80er Jahre terminieren (vgl. Wolf et al. 1992: 131 ff.). CAD ermöglicht neben der zwei- oder dreidimensionalen graphischen Zeichnungs- und Entwurfserstellung auch die Durchführung von technischen Berechnungen und das „Einspeisen" dieser Daten in Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS). Während anfangs noch unterschiedliche Einsatzformen und Nutzungskonzepte[8]

8 Wolf et al. (1992) fanden drei unterschiedliche Einsatz- und Nutzungsformen in den von ihnen untersuchten Maschinenbaubetrieben: (1) CAD-Einsatz nur in der Ausarbeitung; (2) CAD-Einsatz in Entwurf und Ausarbeitung; (3) CAD-Einsatz – entweder in der ersten oder zweiten Variante – und deren Integration in kompatible Prozessplanungssysteme.

beobachtet werden konnten, kann man heute davon ausgehen, dass CAD durchgängig von der Entwurfskonstruktion bis zur Zeichnungserstellung und in Verknüpfung mit PPS-Systemen zur Anwendung kommt. Die Einführung von CAD führte dazu, dass „die Wand von Reißbrettern“ (FuE 1, Fall Z) aus den Konstruktionsbüros verschwand. Mit dem breitflächigen Einsatz von CAD in der Entwurfsphase reduziert sich in der Folgezeit der Anteil der Technischen Zeichner an der Gesamtbeschäftigtenzahl in den Entwicklungsbüros, während umgekehrt die Zahl von Technikern und Ingenieuren (vorwiegend Fachhochschulingenieure) ansteigt. Überhaupt finden sich (Fachhochschul-)Ingenieure in der Entwurfskonstruktion in größerer Zahl erst seit den 80er Jahren; so waren im Fall des Unternehmens Z zuvor ausschließlich Techniker und Technische Zeichner in der Dieselkolbenkonstruktion beschäftigt, während dort heute nur noch ein Technischer Zeichner tätig ist. In der Mechanikkonstruktion von Unternehmen Y sind heute nur noch acht der insgesamt 30 Beschäftigten als Technische Zeichner tätig. Der quantitative Rückgang dieser Beschäftigtengruppe bedeutet nicht, dass das Anfertigen genauer technischer Zeichnungen durch den Einsatz von CAD-Systemen überflüssig geworden ist, allerdings werden viele ehemaligen Aufgaben der Technischen Zeichner mittlerweile durch die CAD-Systeme bereits im Entwurfsstadium (mit) erledigt. So haben die Entwurfskonstrukteure vor CAD-Einführung am Reißbrett einen Konstruktionsentwurf angefertigt und diesen sogenannten Konstruktionsaufriss dann an die Technischen Zeichner zur detailgenauen Ausarbeitung weitergegeben. Aus dieser Detailarbeit resultierte die Werkstück- oder Teilezeichnung als wesentliche Unterlage für die Arbeitsplanung, die NC-Programmierung und die Mechanische Fertigung. Zur Tätigkeit der Technischen Zeichner gehörte es aber auch, aus den Angaben der Konstrukteure die Konstruktionsstückliste zu erstellen, die die Grundlage für die Materialdisposition und den Einkauf darstellt. Schließlich mussten die Technischen Zeichner häufig aus der Vielzahl von Teilezeichnungen eine Zusammenstellungszeichnung des ganzen, montierten Aggregats erstellen (vgl. Wolf et al. 1992: 214f.). Der Einsatz zweidimensionaler CAD-Systeme in der Entwurfsphase hat bereits einige dieser Aufgaben entfallen lassen. So erfolgt bereits dort die Detailzeichnung und die Konstruktionsstücklisten werden aus den vom Konstrukteur eingegebenen Daten automatisch aus der Zeichnung abgeleitet. Einen weiteren Sprung hat diese Entwicklung durch die Einführung von 3D-CAD-Systemen gemacht. Galten diese CAD-Systeme in den 80er und 90er Jahren noch als zu

teuer und in der Anwendung als zu komplex (Kalkowski et al. 1996), so hat sich deren Einsatz durch eine Verbilligung der Systeme und eine verbesserte Bedienerführung stark verbreitet. In den beiden Untersuchungsfirmen kommen heute ausschließlich 3D-CAD-Systeme zum Einsatz. Die Detaillierung durch den Technischen Zeichner ist durch den Einsatz dieser Systeme gänzlich entfallen und damit auch die bisherige Arbeitsteilung zwischen Konstrukteur und Zeichner: „Früher waren die Aufgaben aufgeteilt. Wenn die einzelnen Konstruktionen fertiggestellt waren, detaillierte der technische Zeichner das. Das ist heute nicht mehr so, denn wenn die 3D-Konstruktion fertig ist, dann ist die Zeichnung eigentlich nur noch ein Abfallprodukt“ (FuE 2, Fall Y). Wesentliche Aufgabe der Technischen Zeichner in diesem Unternehmen ist heute (nach wie vor) die Zusammenführung verschiedener Teilezeichnungen in einem integrierten 3D-Modell: „Was Konstrukteur A gezeichnet hat, baut der Technische Zeichner am Abend zusammen, damit Konstrukteur B am nächsten morgen die aktualisierte Fassung hat – im Zusammenhang, im Kontext.“ (FuE 2, Fall Y). Die Technischen Zeichner übernehmen damit heute eher koordinierende und „verwalterische“, denn zeichnerische Aufgaben. In dieser Funktion werden sie von Unternehmen Y nach wie vor benötigt, denn für diese Tätigkeiten gilt ein Ingenieur oder Techniker als überqualifiziert. Man braucht jemanden, der zwar nicht das Qualifikationsprofil eines Konstrukteurs besitzt, sich aber mit den CAD-Systemen gut auskennt.

9.2.3. Zwischenresümee: Trends technisch-organisatorischer Veränderung in der Produktentwicklung

Zusammenfassend lassen sich drei Generallinien betrieblicher und technisch-organisatorischer Veränderungen in der Produktentwicklung benennen:

(1) Projektmanagement

Entwicklungsprojekte sind den beiden von uns untersuchten Fällen durchgehend in Form von Projekten organisiert und einem gezielten Projektmanagement unterworfen. Während Projektarbeit in Innovations- und Entwicklungsprozessen in Firmen des Maschinen- und Anlagenbaus bereits seit Jahrzehnten gängig ist, ist ein durchgängiges

Projektmanagement vergleichsweise neu. Die Einführung eines Projektmanagements stellt Entwicklungsprojekte auf eine andere Grundlage: Erstens werden damit verbindliche Abläufe, Zuständigkeiten und Abstimmungs- und Kooperationsprozesse beschrieben und (im Prinzip) zur Richtschnur für das Handeln der an Entwicklungsprojekten beteiligten Akteure gemacht. Wesentliches Ziel des Projektmanagements ist es in diesem Zusammenhang möglichst frühzeitig („front-loading“) alle für die Durchführung eines Entwicklungsprojektes wichtigen betrieblichen Funktionsbereiche einzubeziehen („Simultaneous Engineering“). Dies betrifft insbesondere die Funktionsbereiche Marketing/Vertrieb, Einkauf und Produktion, die in der Vergangenheit regelmäßig erst zu vergleichsweise späten Zeitpunkten mit Neuentwicklungen konfrontiert wurden. Zweitens wird mit dem Projektmanagement ein Maß an Transparenz über die in den Unternehmen laufenden Entwicklungsvorhaben erreicht, das es in der Vergangenheit häufig nicht gab: der früher nicht selten geübten Praxis, gewissermaßen nebenbei kleinere Vorhaben zu betreiben – „U-Boot-Projekte“ oder „schwarze Projekte“ – wird damit die Grundlage entzogen. Dies führt – drittens – dazu, dass Entwicklungsvorhaben nur noch dann angestoßen werden können, wenn sie einer vorherigen Prüfung unterzogen wurden. In beiden Untersuchungsfällen sind damit hochrangig besetzte Gremien beauftragt (bei Unternehmen Y ist auch der Vorstand beteiligt), denen die Projektideen vorzustellen sind und die die für ein Projekt erforderliche Ressourcenausstattung ex ante festlegen. Wesentlicher Bezugspunkt für eine positive Begutachtung von Entwicklungsprojekten ist dabei heute „der Markt“, d.h. vor allem die wirtschaftlichen Erfolgsaussichten eines Entwicklungsvorschlags stehen im Vorfeld zur Diskussion. Damit verändern sich auch für alle an einem solchen Projekt beteiligten Entwickler und Konstrukteure die „Parameter“ für ihre Arbeit. Mit der Einführung des Projektmanagements in den Unternehmen Y und Z werden – viertens – Entscheidungsprozesse von der Hierarchie, d.h. von den Entwicklungsleitungen, auf die Projektebene verlagert. Wesentliche Bedeutung kommt dabei den Projektleitern zu, die die in das Projektteam einzubeziehenden Teilprojekte zusammenstellen und das Gesamtprojekt im Rahmen des festgelegten Projektbudgets weitgehend selbständig koordinieren. In Unternehmen Y hat man einen „Pool“ von etwa 20 Projektleitern, von denen allerdings nur „eine Handvoll“ (FuE 4) für tatsächlich in der Lage gesehen werden, Projekte erfolgreich abzuwickeln. Die Anforde-

rungen an diese Position sind durch die zunehmende Internationalisierung von Entwicklungsvorhaben deutlich gestiegen.

(2) Internationalisierung von Entwicklungsprojekten

Beide Unternehmen haben in den vergangenen Jahren eine starke Internationalisierung betrieben, die neben dem Aufbau ausländischer Fertigungsstätten und Vertriebsorganisationen auch den Auf- und Ausbau von Entwicklungskapazitäten umfasste. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass es sich produktseitig jeweils um Standardprodukte vergleichsweise geringer Komplexität handelt (Standard-Labor- bzw. „Low-Cost"-Waagen im Fall Y, Standardkolben bei Z) und auch Fertigungstechnologien und -prozesse an den Auslandstandorten vergleichsweise wenig komplex ausgelegt sind. Wichtig ist auch, dass die zentralen Entwicklungsleistungen in beiden Fällen an den hiesigen Standorten erbracht werden. Die Internationalisierungsdynamik der Entwicklung strahlt dennoch in zweierlei Hinsicht auf die hiesigen Entwicklungsprozesse aus: Erstens sind die hiesigen Entwickler gefordert, die jeweils länderspezifischen Besonderheiten der Auslandsmärkte in ihre Entwicklungsprojekte einzubeziehen: dies trifft insbesondere auf die Produkte des Waagenherstellers zu, wo nicht nur „periphere" Merkmale (etwa das Aussehen der Anzeigemodule), sondern auch wägetechnische Leistungsmerkmale markt- bzw. länderspezifisch unterschiedlich gestaltet werden müssen. Hier ist in den Entwicklungsprozessen daher möglichst frühzeitig das „Marktwissen" der Vertriebs- und Marketingorganisation oder der ausländischen Entwicklungsbereiche einzubeziehen. Zweitens entstehen häufiger internationale Entwicklungsprojekte, an denen nicht nur Entwickler unterschiedlicher Fachdisziplinen, sondern auch aus unterschiedlichen Ländern mit nicht nur anderen (Fach-)Sprachen, sondern durchaus auch sehr unterschiedlichen Denkweisen hinsichtlich der Durchführung von Entwicklungsprojekten zusammentreffen und sich abstimmen müssen.

(3) 3D-CAD und integrierte Datenbanksysteme

In beiden Fällen ist die Anwendung dreidimensionaler CAD-Systeme mittlerweile bereits in der Entwurfskonstruktion zum Standard geworden. Dies hat einerseits mit den deutlich verbesserten Möglichkeiten, die diese Technologie bei der Erstellung von Entwurfszeichnungen bietet zu tun, andererseits wird auch von den Kunden heute weitge-

hend eine Lieferung der Daten in „3D-Qualität“ erwartet. Mit der Einführung des zwei-, insbesondere aber dreidimensionalen CAD haben sich vielfältige Aufgaben, die zuvor von den Technischen Zeichnern oder Ausfertigern wahrgenommen wurden, auf den Prozess der Entwurfskonstruktion vorverlagert. Insbesondere gilt dies für die „Detaillierung“ und genaue Ausarbeitung eines Entwurfs. Umgekehrt brauchen die Unternehmen den „klassischen“ Technischen Zeichner heute nicht mehr, dessen Aufgabenschwerpunkt sich stark in Richtung Koordination und Dokumentation von Entwicklungsprojekten verschoben hat.

Darüber hinaus sind die CAD-Systeme in beiden Unternehmen an umfassende Datenbank- und Managementsysteme angebunden. Dabei handelt es sich einerseits um Microsoft-Systeme (Access-Datenbanksystem und MS-Project), andererseits um ein Produkt der Firma SAP, namentlich SAP R/3. SAP R/3 ist ein Unternehmensinformationssystem, ein sogenanntes „Enterprise Resource Planning“-System, welches Unternehmen die EDV-gestützte Abwicklung und Kontrolle nahezu aller Geschäftsprozesse – je nach „eingekauften“ Modulen – erlaubt. SAP R/3 kommt in der Regel mit Beginn der Prototypenphase zum Einsatz, wenn auf der Grundlage der 3D-CAD-Entwürfe und -Modellierungen eine erste Definition der für den Prototypen benötigten Teile (Zukaufteile, Eigenfertigung) erfolgt. Über die Einspeisung der CAD-Daten in das SAP-System werden entsprechende Aktivitäten, etwa im Einkauf, ausgelöst.

Insgesamt kann man sagen, dass die Entwicklungsprozesse in den von uns untersuchten Firmen in umfassendem Maße von EDV-Technologien und -anwendungen „durchdrungen“ sind. Sie umfassen die Steuerung des Gesamtvorhabens (MS-Project), die Konstruktion und Ausarbeitung von Entwürfen, das Auslösen von Einkaufs- oder Materialdispositionsprozessen, die Durchführung von Berechnungen und die Übermittlung von Daten an die Kunden. Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass alle befragten Entwickler und Konstrukteure angeben, Büro-/Personalcomputer bei der Arbeit zu benutzen; für weitere 40% gehört der Gebrauch von Laptops bzw. Notebooks zum Arbeitsalltag.

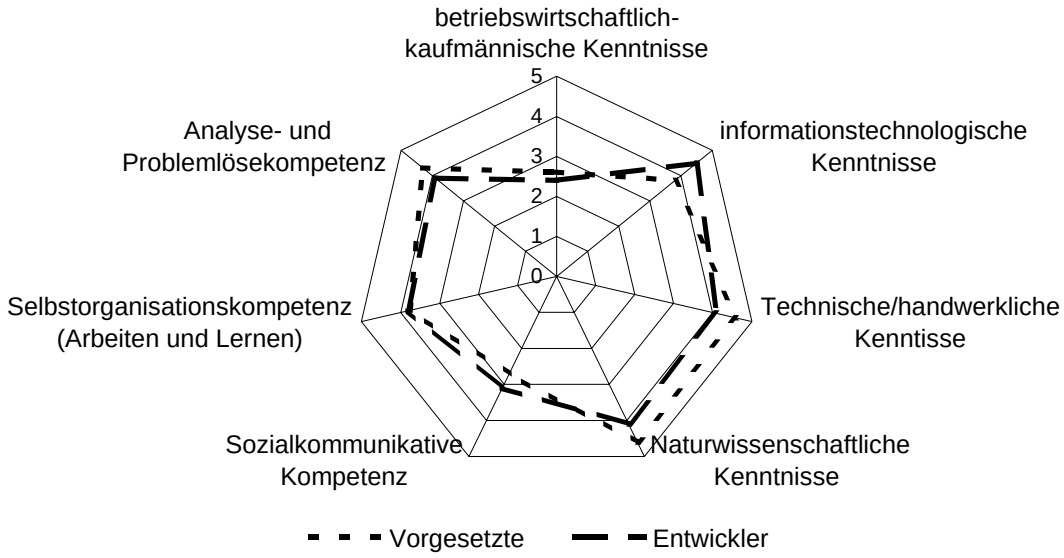
Aus allen drei „Grundlinien“ der technisch-organisatorischen Restrukturierung von Entwicklungsarbeit resultieren veränderte Anforderungen an die Entwickler und Konstrukteure, denen wir uns jetzt zuwenden wollen.

9.3. Veränderte Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen an Produktentwickler

An verschiedenen Stellen der vorangegangnen Abschnitte fanden sich bereits Hinweise zu den durch gewandelte wettbewerbsstrategische, betriebliche und technologische Rahmenbedingungen sich verändernden Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen an Entwickler und Konstrukteure. Wie im vorangegangenen Abschnitt zusammengefasst, kennzeichnet die Entwicklungsprozesse in den beiden Fallbetrieben dreierlei: markt- und kostenorientierte Projektförmigkeit, Internationalität und hochgradige informationstechnologische Durchdringung der „eigentlichen“ Entwicklungsarbeit. Aus alledem ließe sich hinsichtlich der damit verbundenen Kompetenzanforderungen an Produktentwickler ebenfalls dreierlei vermuten: Erstens, deutlich gestiegene Anforderungen an das Marktwissen und die betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kompetenzen der Entwickler ebenso wie an deren Fähigkeit, in interdisziplinären Entwicklungsteams zu agieren. Zweitens, dies auch im internationalen Kontext erfolgreich zu tun, d.h. sich in sprachlich und sozial stärker als in der Vergangenheit ausdifferenzierenden Situationen zu bewegen. Drittens eine ausgeprägte Kenntnis nicht nur von computergestützten Arbeitsmitteln für die unmittelbare Konstruktionsarbeit, sondern auch von integrierten Management- und Datenbanksystemen zu besitzen.

Betrachtet man die von uns abgefragten Einschätzungen der Entwicklungsleitungen wie auch der Entwickler und Konstrukteure, dann finden sich einerseits Belege für diese Annahmen, andererseits aber auch Hinweise darauf, dass die „im Prinzip“ gestellten Anforderungen in der Arbeitsrealität der Entwickler nur zum Teil zum Tragen kommen (vgl. Abb. 9.3).

Abbildung 9.3: Kompetenzanforderungen an Entwickler/Konstrukteure; Vorgesetzteneinschätzung (N=5) vs. Beschäftigteneinschätzung (N=57); Angabe der Mittelwerte; 1=geringe/keine Kenntnisse/ Anforderungen; 3=Grundkenntnisse/mittlere Anforderungen; 5=intensive Kenntnisse/ Anforderungen



Auffallend ist zunächst, dass die Einschätzungen von Managern und Beschäftigten nahezu deckungsgleich sind. Anders als in anderen Tätigkeitsfeldern und Branchen unseres Samples – vgl. etwa die Produktionsarbeiter in der Automobilindustrie oder die Bankangestellten – scheint also die Wahrnehmung der Vorgesetzten recht gut „geerdet" zu sein. Möglicherweise hat das damit zu tun, dass die befragten Manager in mal mehr, mal weniger starkem Maße an den Entwicklungsprozessen „dran" sind. Auffallend ist darüber hinaus das vergleichsweise geringe tatsächliche (durchschnittliche) Anforderungsniveau hinsichtlich der sozialkommunikativen Kompetenzen. Dies liegt wesentlich darin begründet, dass es – wie es ein Gesprächspartner ausdrückt – „zwei Sorten von Entwicklern" (FuE 1, Fall Y) gibt: einerseits die „absoluten Spezialisten" in einem bestimmten Themengebiet, andererseits diejenigen, die sich in „Projektnetzwerken" bewegen. Diese Differenzen können wir anhand unserer Befragungsdaten allerdings nicht ausweisen. In diesem Zusammenhang begegneten wir in Unternehmen Y jedoch einer interessanten Konstellation bzw. „Ausweichstrategie". Dort arbeiten häufig „Tandems" von erfahrenen, älteren Entwicklern und jüngeren Entwicklern gemeinsam an einer spezifischen Problemstellung. Während man dies einerseits als eine Form der Einarbeitung

für die jüngeren Entwickler bezeichnen kann (siehe auch unten), erfüllen diese „Tandems“ überdies einen anderen, informellen Zweck: in einem Modus interner Arbeitsteilung sind dabei die jüngeren und allgemein sozial-kommunikativ kompetenteren Entwickler für die Kooperation und Kommunikationen mit anderen (Teil-)Teams zuständig, während sich die älteren, erfahrenen Kollegen aus solchen Kooperations- und Kommunikationszusammenhängen weitgehend heraushalten. Dieses Vorgehen dürfte solange vom Unternehmen akzeptiert sein, solange sie auf die hohe fachliche Kompetenz und das Erfahrungswissen der älteren Konstrukteure nicht verzichten können.

Was die betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Fähigkeiten anbelangt, dann stellt diese ebenfalls etwa auf dem mittleren Niveau („Grundkenntnisse“) veranschlagte Kompetenzfacette eine gegenüber der Vergangenheit substantielle und markante Niveauerhöhung dar. Sicherlich: ein Produktentwickler ist kein Betriebswirt oder Marketingexperte, aber ein deutlich gesteigertes Bewusstsein darüber, welche (potentiellen) Kosten eine Entwicklung verursacht und welche Möglichkeiten bestehen, ein zu entwickelndes Produkt „billiger“ zu machen, werden von einem Entwickler heute durchgängig erwartet:

„Wenn ich etwas entwickele, lege ich damit weitestgehend die Herstellkosten fest. Keiner hat es mehr in der Hand, die Herstellkosten zu beeinflussen als so ein Entwickler, von daher muss er sich darüber im Klaren sein, was es bedeutet. Das sind die Mindestinformationen, wenn man darüber hinaus guckt, wie die Produktions- und Materialkosten eingehen, sollte jeder ein Minimum an Kenntnissen haben.“ (FuE 4, Fall Y)

Dieses „Minimum“ an betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Kenntnissen ist nicht zuletzt deswegen von den Produktentwicklern zu entwickeln oder mitzubringen, als die diesbezüglichen Anforderungen bereits sehr frühzeitig im Entwicklungsprozess gestellt werden. Die Zeiten jedenfalls, als die Entwickler noch mehr oder weniger „vor sich hin entwickelt haben und dann am Ende ihr Produkt dem Vertrieb in die Hand gedrückt und gesagt haben: jetzt macht mal!“ (FuE 1, Fall Z), sind endgültig passé. Die Abstimmung der nicht nur technischen, sondern vor allem auch wirtschaftlichen Machbar- und Verwertbarkeit einer Entwicklungsidee findet durch die Einführung des Projektmanagements und des „front loading“ mittlerweile am Anfang des Prozesses statt.

Die von Managern und Entwicklern gleichermaßen als sehr stark ausgewiesenen Anforderungen an die *Analyse- und Problemlösungskompetenz* korrespondiert weitgehend mit den Erwartungen, die man an eine wissensintensive Tätigkeit, wie die der Produktentwicklung, hat (vgl. auch Bolte 2000, Feller/Stahl 2005). Die Produktentwickler sind in der Regel mit sehr komplexen Aufgabenstellungen betraut, die sowohl hohe Anforderungen an das ingenieurwissenschaftliche Know How (technische und naturwissenschaftliche Kenntnisse) wie auch an kognitive und reflexive Kompetenzen stellt. Entwicklungsarbeit ist darüber hinaus häufig durch eine Reihe von Unwägbarkeiten gekennzeichnet: Materialien verhalten sich nicht so, wie es anhand der bisherigen Erfahrungen und Berechnungen „eigentlich" zu erwarten gewesen wäre; trotz aller Simulation sind Dinge nicht oder nur nach Korrektur technisch zu realisieren u.a.m. Insbesondere in der Phase, in der aus den Detailentwürfen die ersten Prototypen entstehen, ist Entwicklungsarbeit ein rekursiver Prozess des Durchlaufens häufiger „Schleifen" der Erprobung – Analyse – Korrektur – Erprobung usw., in der auftretende Probleme erkannt und analysiert, Lösungsmöglichkeiten erkundet und Problemlösungen gefunden werden müssen. Da Entwicklungszeiten sich zunehmend verkürzen, die Entwickler mit verschärften Kostenvorgaben konfrontiert und die Projektabwicklung im Rahmen (interdisziplinärer) Projektteams erfolgt, sind auch die Anforderungen an die *(Selbst-) Organisationskompetenz* der Produktentwickler in den letzten Jahren merklich gestiegen. Dies betrifft sowohl ihre Fähigkeit, die ihnen überantworteten Aufgabenstellungen weitgehend selbstverantwortlich im Rahmen eines Gesamtprojektes sachlich und zeitlich fristgerecht abzuarbeiten, als auch gemeinsam mit anderen Projektmitgliedern einen größeren Teilaspekt des Gesamtprozesses zu koordinieren und zu organisieren. Hinzu kommt, dass – dies wurde zumindest aus Unternehmen Z berichtet – die Entwickler heute eine spürbar größere Zahl von Projekten gleichzeitig zu betreuen haben, als in der Vergangenheit. Eine Folge dessen ist, dass 80% aller befragten Entwickler und Konstrukteure (N=57) konstatieren, dass „Stress und Hektik" ihren Arbeitsalltag prägen.

Die Frage nicht zuletzt vor diesem Hintergrund ist, wie Produktentwickler sich neue fachliche und fachübergreifende Kompetenzen aneignen und welche Strategien die Unternehmen hinsichtlich der Kompetenzentwicklung ihrer Entwickler verfolgen.

9.4. Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung von Produktentwicklern

Zwei Dinge sollen hier nochmals in Erinnerung gerufen werden: erstens ist es dezidierte geschäftspolitische Strategie der beiden Unternehmen, die Entwicklungskompetenz der hiesigen Entwicklungszentralen zu stärken. Demgegenüber stehen die Produktionseinheiten unter einem wachsenden Kosten- und Auslagerungsdruck, zumindest für bestimmte Teile des „Produktportfolios“, namentlich Standardwaagen bzw. -kolben. Daraus leitet sich für unsere Untersuchung die Frage ab, ob und in welcher Weise die Unternehmen ein gezieltes „upgrading“ ihrer entwicklungsseitigen Kompetenzbasis betreiben. Zweitens sind – wie eben geschildert – die Anforderungen an das Wissen und die Fähigkeiten der Angestellten in den Entwicklungs- und Konstruktionsbüros durch verschiedene technische und organisatorische Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit deutlich gestiegen. Hier ist insbesondere zu fragen, auf welchen Feldern und mit welchen Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung die Unternehmen versuchen, ihre Entwickler und Konstrukteure für die Bewältigung dieser neuen Anforderungen „fit“ machen: welche Bedeutung haben dabei formalisierte, non-formale und informelle Lehr-/Lernarrangements, welche Lerninhalte stehen im Vordergrund, wie stellt sich insgesamt die Praxis des betrieblichen Wissenstransfers dar und welche Möglichkeiten und Restriktionen für (Weiter-)Lernen stellen die Arbeitsverhältnisse der Entwickler selbst dar?

Tabelle 9.4: Felder und Formen betrieblicher Kompetenzentwicklung

Fallbetrieb / Felder	Y	Z
Externe Rekrutierung und Einarbeitung	- (+)	- (+)
Ausbildung (und Praktika)	- (+)	-
Organisierte Weiterbildung / Organisiertes Weiterlernen	+	+
Lernförderliche Gestaltung des Arbeitsverhältnisses	+	+

9.4.1. Externe Rekrutierung und Einarbeitung

Über die aktuelle Rekrutierungspraxis der beiden untersuchten Fälle lässt sich vergleichsweise wenig sagen. Dies liegt daran, dass in den beiden untersuchten Entwicklungsbereichen die Beschäftigungsentwicklung entweder nahezu stabil (Fall Z) oder durch einen durchaus markanten Rückgang (Fall Y) gekennzeichnet ist. So hat man bei Unternehmen Z zuletzt vor vier Jahren einen neuen Mitarbeiter in der Dieselkolbenentwicklung eingestellt. Bei Unternehmen Y hat man seit dem Jahr 2002 etwa ein Dutzend Entwicklerstellen abgebaut; dies wird damit begründet, dass man in der zweiten Hälfte der 90er Jahre gezielt und über dem tatsächlichen damaligen Bedarf Entwickler rekrutiert hatte, weil man versuchte, in neue Produktfelder vorzustoßen. Als sich dieses Vorhaben nicht in substantiellen Neuentwicklungen und in zählbaren Steigerungen der Absatz- und Umsatzzahlen niederschlug, sah man sich genötigt, die Entwicklungsbereiche wieder zu verkleinern. Während einige Entwickler das Unternehmen verließen, hat man das Gros in anderen Unternehmensbereichen eingesetzt, insbesondere im Vertrieb. Wie oben dargelegt, besteht eine Strategie des Unternehmens darin, die eigenen Vertriebsaktivitäten auszuweiten, wobei man sich offenbar stark auf „frei gewordene“ eigene Ingenieure bzw. Entwickler stützt. Unternehmen Y bewegt sich mit der Stärkung des Vertriebs im Trend der Branche (vgl. Kap. 9.1).

Wenn in den beiden Fällen allerdings rekrutiert wurde, dann suchte man neue Mitarbeiter gezielt danach aus, inwieweit sie neben ihrer durch ein ingenieurwissenschaftliches (Fach-)Hochschulstudium belegten theoretisch-fachlichen Expertise bereits über fachübergreifende Kompetenzen verfügten (oder zu verfügen schienen). Dennoch: Bei allem Interesse der Betriebe daran, Entwickler zu beschäftigen, die neben theoretisch-fachlichen Fähigkeiten auch sozialkommunikative und fremdsprachliche Fähigkeiten mitbringen, wird grundsätzlich kein Zweifel daran gelassen, dass die fachliche Kompetenz eindeutig im Vordergrund steht. Darüber hinaus wird die relative Stärke fachspezifischer und fachübergreifender Kompetenzen (bzw. deren Gewicht zueinander) stark von den prospektiven Einsatzfeldern der Bewerber abhängig gemacht. Suchte man etwa jemanden für ein ausgesuchtes Spezialgebiet, dann wurden etwaige Defizite der Bewerber hinsichtlich ihrer sozialkommunikativen Kompetenzen hintangestellt, während bei

einem Bewerber um die Stelle eines Produktmanagers oder Kundenbetreuers im Marketing oder Vertrieb oder um die eines Projektleiters die sozialkommunikativen, aber auch die betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Fähigkeiten deutlich stärker gewichtet wurden.

Was das formale Hochschuleingangsniveau anbetrifft, so kann von einem Trend zu höheren Universitätsabschlüssen – also einer stärkeren Rekrutierung von Ingenieuren mit Universitätsabschluss – auf der Basis unserer Recherchen in den beiden untersuchten Firmen nicht gesprochen werden. Feststellen lässt sich auf der Grundlage unserer Befragung lediglich, dass in Unternehmen Z nur etwa 40% der dort befragten Entwickler/Konstrukteure über einen Hochschulabschluss verfügen – das Gros wird nach wie vor von Technikern gestellt. Bei Unternehmen Y sind die Gewichte dagegen schon deutlich zugunsten von Hochschulabsolventen verschoben: 70% der dort Befragten besitzen einen Fachhochschul- oder einen Universitätsabschluss. Die Unterschiede liegen wesentlich darin begründet, dass bei Unternehmen Y umfangreiche Entwicklungsleistungen auch in Bereichen der physikalischen Messtechnik und Elektronik erbracht werden, für die ein Hochschulabschluss erforderlich ist.

Wenn wir die Aussagen der Interviewpartner im Management richtig interpretieren, dann werden Techniker (oder in noch geringerem Maße: Technische Zeichner) zukünftig nur noch in sehr begrenztem Maße in der Konstruktionsbüros nachgefragt. Wie oben im Zusammenhang mit der Verbreitung des 3D-CAD-Einsatzes in der Konstruktion geschildert, besteht aber nach wie vor – und auch zukünftig – Bedarf an solcherart qualifizierten Beschäftigten. Allerdings ist deren Einsatzfeld auf die Koordination von Teilentwicklungsprozessen und auf die Dokumentation beschränkt; Tätigkeiten, für die Hochschulabsolventen – auch FH-Absolventen – als überqualifiziert gelten.

9.4.2. Ausbildung und Praktika

Die allemal zukünftig sinkende Bedeutung von Technikern in den Konstruktionsbüros[9] dürfte einem der klassischen Aufstiegswege für qualifizierte mittlere Fachkräfte in Unternehmen des Maschinenbaus längerfristig die Grundlage entziehen. Dieser begann in der Regel mit einer Facharbeiterausbildung, der dann nach einer mehrjährigen Facharbeitertätigkeit eine Ausbildung zum Techniker folgte, die es diesen Beschäftigten ermöglichte, unter anderem in die Entwicklungs- und Konstruktionsbüros aufzusteigen. Dieser in der (eigenen) dualen Ausbildung beginnende Aufstiegsweg dürfte Facharbeitern bzw. Technikern immer stärker verwehrt sein und die Bedeutung der eigenen Ausbildung für die Versorgung mit qualifizierten Entwicklungsangestellten weiter sinken.[10] (Inwieweit sich dies durch die neuen Bachelor- und Masterstudiengänge in den Ingenieurwissenschaften, die einen Einstieg über die duale Ausbildung [„First Cycle Degree"; vgl. VDI 2003] vorsehen, „in the long run" verändern wird, ist gegenwärtig nicht zu prognostizieren.) In unseren Expertengesprächen spielte die Qualifikationsversorgung über die Ausbildung jedenfalls keine Rolle. Eine ungleich größere Bedeutung kommt in den untersuchten Betrieben den *Praktikanten* zu, die im Rahmen ihres ingenieurwissenschaftlichen Studiums ein mehrmonatiges Praktikum in den Entwicklungsbereichen absolvieren. So erfolgt in Unternehmen Y die Kontaktaufnahme zu Hochqualifizierten fast immer über betriebliche Praktika, in denen man festzustellen versucht, inwieweit jemand fachlich und sozial in die entsprechenden Bereiche passt. Damit will man auch den allgemein beklagten „Praxisschock" (Bolte 2000), den (Jung-)Ingenieure beim Übergang vom Studium in eine Entwicklungstätigkeit häufig erleiden, möglichst vermeiden. Das Praktikum dient also einerseits dazu, die „Passung" zwischen Nachwuchskraft und Unternehmen bereits vor einem Arbeitsverhältnis zu prüfen, andererseits gewissermaßen als vorgezogene Phase der Einarbeitung und Sozialisation in eine (eventuelle) spätere Tätigkeit in der Produktentwicklung. Anders als in den beiden

9 Aktuelle Befragungsergebnisse des VDMA unter seinen Mitgliedsfirmen stützen diese Interpretation: danach „sollten 30% der in den kommenden drei Jahren einzustellenden Ingenieure einen Universitätsabschluss haben, 58% ein Fachhochschuldiplom und 12% eine duale Ausbildung" (VDMA 2004: 7).

10 Kalkowski et al (1996: 154ff.) haben bereits für die 1990er Jahre eine „qualitative Umschichtung" in den Entwicklungsbüros zugunsten der Ingenieure beobachtet. Techniker kommen in den von ihnen untersuchten Maschinenbaubetrieben zunehmend im Bereich der Arbeitsvorbereitung und der Fertigungssteuerung zum Einsatz und verdrängen dort Facharbeiter. Es kommt insofern zu einem „Abwärtsdruck" auf das mittlere Fachkräfteniveau.

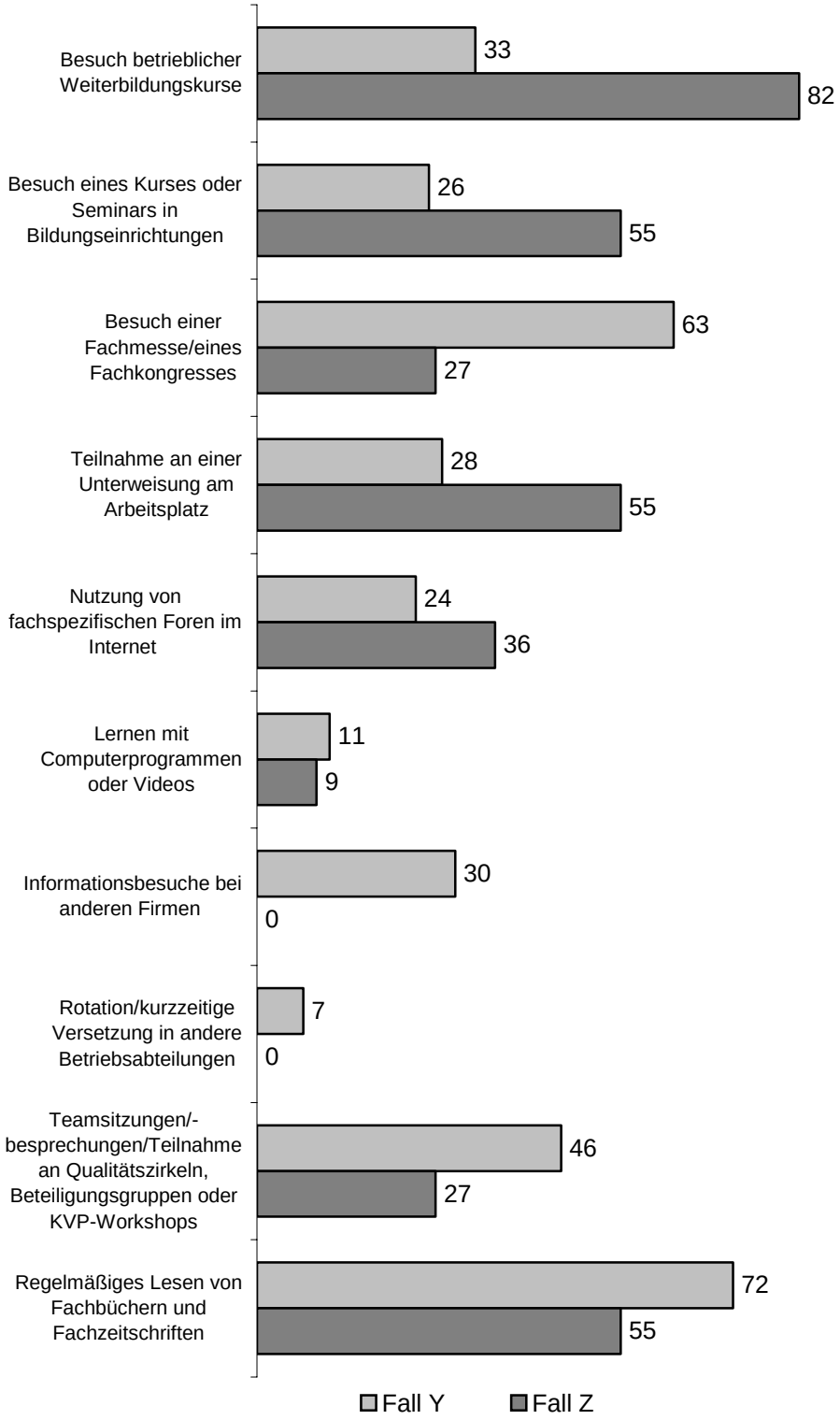
anderen wissensintensiven Tätigkeitsfeldern (Unternehmensberatung und IT-Services und Programmierung) dienen Praktikanten nach unserem Eindruck nicht als Flexibilitätsreserve.

9.4.3. Betrieblich organisierte Weiterbildung/betrieblich organisiertes Weiterlernen

Hochqualifizierte Angestellte – dies weiß man aus einer Vielzahl von Repräsentativerhebungen, etwa dem Berichtssystem Weiterbildung (vgl. BSW VIII) – profitieren in überdurchschnittlich hohem Maße von allen Formen betrieblich organisierter Weiterbildung. Dies galt und gilt auch für die Entwickler und Konstrukteure im Maschinenbau. Allerdings zeigt ein Blick auf unsere Befragungsdaten, dass es diesbezüglich durchaus Unterschiede zwischen den Unternehmen gibt (vgl. Abb. 9.5).

Auffallend ist, dass die Entwicklungsangestellten bei Unternehmen Y deutlich weniger „formalisiert“, d.h. in internen oder externen Kursen oder Seminaren, lernen, als jene bei Unternehmen Z. Bei ersteren stehen demgegenüber non-formale Lehr-/Lernarrangements (Kongress- oder Tagungsbesuche, Teamsitzungen/work shops, Unterweisungen, Informationsbesuche bei anderen Firmen) sehr viel stärker im Vordergrund, als bei letzteren. Die Expertengespräche in den beiden Firmen lassen zwei Ursachenbündel erkennen. Mit Blick auf *Unternehmen Y* fällt auf, dass die umfänglichen Reorganisationsaktivitäten in der Entwicklung – sieht man von der Schulung von Führungskräften im Projektmanagement einmal ab – im Prinzip ohne größere qualifikationsbezogene Unterstützung ablief. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass das für Weiterbildung zur Verfügung stehende Budget in den vergangenen Jahren stark reduziert worden ist, so dass mittlerweile nur noch etwa 400€ pro Mitarbeiter und Jahr für formale Qualifizierungsmaßnahmen zur Verfügung steht. Und auch dieses reduzierte Budget wird von den Entwicklungsleitern nicht immer ausgeschöpft, was, zweitens, wesentlich damit begründet wird, dass sich das, was vielen Entwicklern am stärksten fehle, nämlich sozial-kommunikative Kompetenz, nicht in Kursen oder Seminaren vermitteln ließe:

Abbildung 9.5: Nutzung formalisierter, non-formaler und informeller Lernformen durch Entwickler/Konstrukteure; Unternehmen Y (N=46) vs. Unternehmen Z (N=11) (in %).

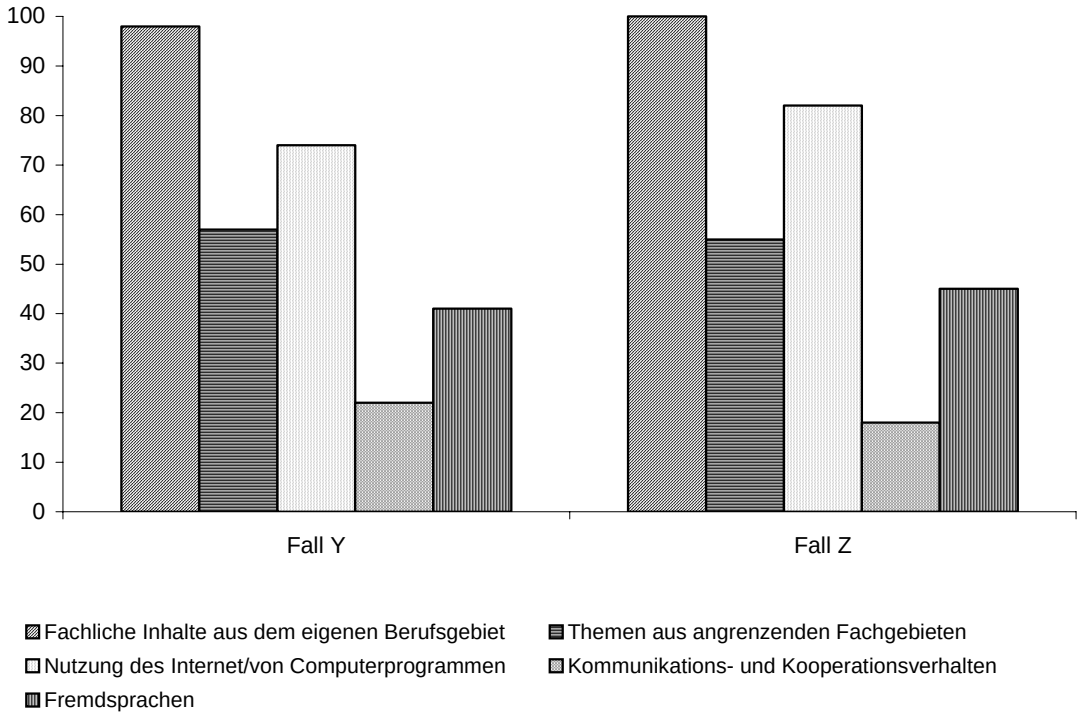


„Ich würde mit einem Mitarbeiter über weiche Weiterbildungskurse sehr stark diskutieren wollen. Zu diesen so genannten weichen Kursen zähle ich so was wie Zeitmanagement, Gruppenarbeit, Konfliktlösungen und wie sie alle heißen. Ich würde sie ihnen gerne ausreden wollen." (Interviewer: „Warum?") „Wir haben dieses in einer Phase Mitte der 90er sehr stark betrieben, haben solche Kurse auch selber gestaltet; ich muss gestehen, aus dieser Erfahrung heraus halte ich nicht sehr viel davon. Die Effektivität bezüglich der Kurse war sehr gering, ich habe keine deutlichen Anzeichen für eine Verbesserung oder Veränderung bemerkt, weder an den Kollegen, noch wenn ich selber solche Kurse besucht habe. Ich war auf Konfliktmanagement, wie optimiere ich meine Zeit, das eine oder andere bleibt hängen, aber alles in allem erwischt es einen im Alltag wieder so, dass es sehr schwer ist, davon im Alltag etwas umzusetzen. Deshalb würde ich zurzeit, bei dem stark begrenzten Budget, den Schwerpunkt auf die so genannten harten Kurse mit fachlich begründeten Dingen legen. Die sind sofort und effektiv sichtbar." (FuE 4, Fall Y)

Kurs- oder Seminarteilnahmen bleiben demzufolge auf das Allernötigste beschränkt. Demgegenüber spielen non-formale Lernformen in der Vorstellung des Managements von Y eine deutlich größere Bedeutung, was sich auch in der Nutzung solcher Lernformen durch die Beschäftigten widerspiegelt (vgl. Abb. 9.5). Dazu zählen Firmenbesuche bei Kunden und die Teilnahme an kostenlosen Präsentationen bei Herstellern ebenso, wie die Durchführung kleiner abteilungsinterner Treffen (Teamsitzungen), in denen Beschäftigte, die zuvor auf einem Seminar oder einer Tagung waren, ihre neu erworbenen Kenntnisse den Kollegen als „Multiplikatoren" weitergeben. Grundsätzlich widmen sich aber auch diese Arrangements ganz überwiegend fachlichen Themen, wozu auch hier die Computernutzung (CAD- und andere Anwendungen) zu zählen ist, während fachübergreifende Inhalte – von Fremdsprachen abgesehen – weitgehend ausgeblendet bleiben (vgl. Abb. 9.6). Bei *Unternehmen Z* stützt man sich dagegen sehr viel stärker auf formalisierte Weiterbildungsarrangements, während umgekehrt non-formale Arrangements in der Weiterbildungspraxis der Beschäftigten in der jüngeren Vergangenheit einen deutlich geringeren Stellenwert besitzen. Ausschlaggebend dafür ist vor allem, dass man bei Z das Projektmanagement erst kürzlich eingeführt hat und die Beschäftigten die diesbezüglichen Schulungen (Methoden und „Tools" des Projektmanagements) in den letzten ein bis zwei Jahren durchlaufen haben. Darüber hinaus – und in diesem Zusammenhang – sind die Weiterbildungsbudgets und vor allem internen -angebote nicht reduziert bzw. eingeschränkt, sondern angehoben bzw. ausgeweitet worden, was von der Entwicklungsabteilung genutzt wird, die technisch-fachlichen Kenntnisse der Entwickler zu aktualisieren. Dies umfasst dort insbesondere interne Schulungen zu 3D-

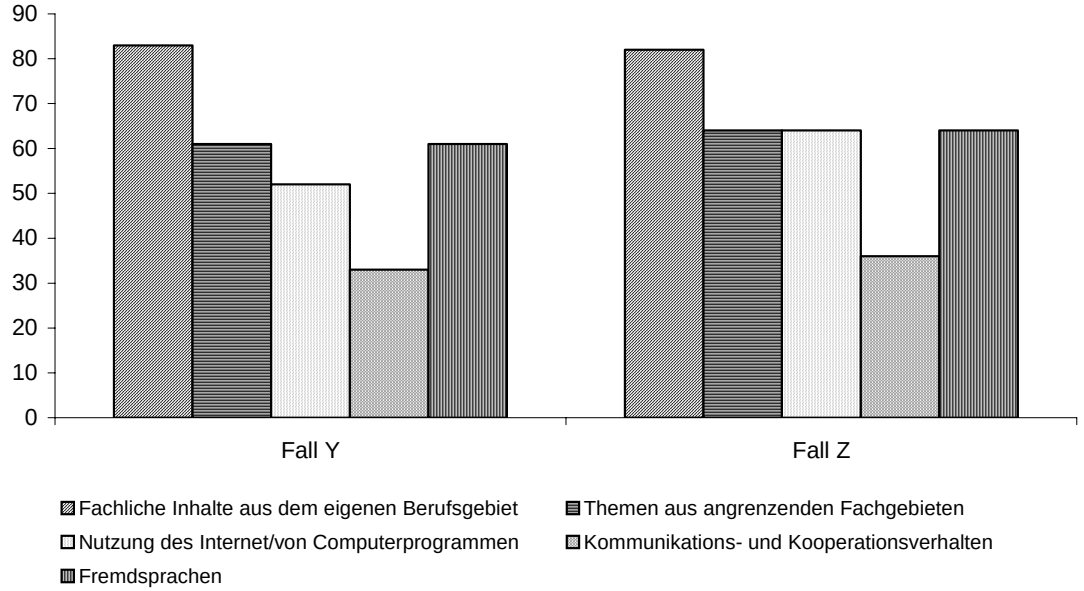
CAD-, SAP- und Datenbankanwendungen (MS-Access), die teilweise auch durch Spezialisten innerhalb der Entwicklung durchgeführt werden (dies gilt vor allem für CAD). Auch bei Unternehmen Z dominieren fachliche Themen (im engeren und weiteren Sinne) bei den Weiterbildungsaktivitäten (vgl. Abb. 9.6).

Abbildung 9.6: Thematische Schwerpunkte betrieblicher Qualifizierung und Weiterbildung; Mehrfachnennungen möglich; Unternehmen Y (N=46); Unternehmen Z (N=11); Angaben in %



Konfrontiert man die Angaben der befragten Entwickler zu den Inhalten des betrieblichen Lernens in der jüngeren Vergangenheit (Abb. 9.6) mit den von ihnen geäußerten zukünftigen Lerninteressen (Abb. 9.7), dann fällt auf, dass sie dem Erwerb von Fremdsprachenkenntnissen einen deutlich höheren Stellenwert einräumen, als ihm im Augenblick zukommt. Mit Abstrichen gilt dies auch für das „weiche“ Thema Kommunikations- und Kooperationsverhalten. Offensichtlich – dies lässt sich für beide Unternehmen daraus schlussfolgern – tun die Firmen diesbezüglich zu wenig bzw. bleiben die Beschäftigten in dieser Hinsicht sehr stark auf eigene Aktivitäten verwiesen (wir kommen darauf gleich zurück).

Abbildung 9.7: Lerninteressen bzw. Lernwünsche von Produktentwicklern; Mehrfachnennungen möglich; Fall Y (N=46) vs. Fall Z (N=11); Angaben in %



Schaut man sich die Selbsteinschätzungen der Befragten hinsichtlich der von ihnen gezeigten Lernaktivität an, dann fällt das im Durchschnitt der von uns untersuchten wissensintensiven Dienstleistungstätigkeiten eher niedrige Niveau der Lernaktivität auf (Tab. 9.5).

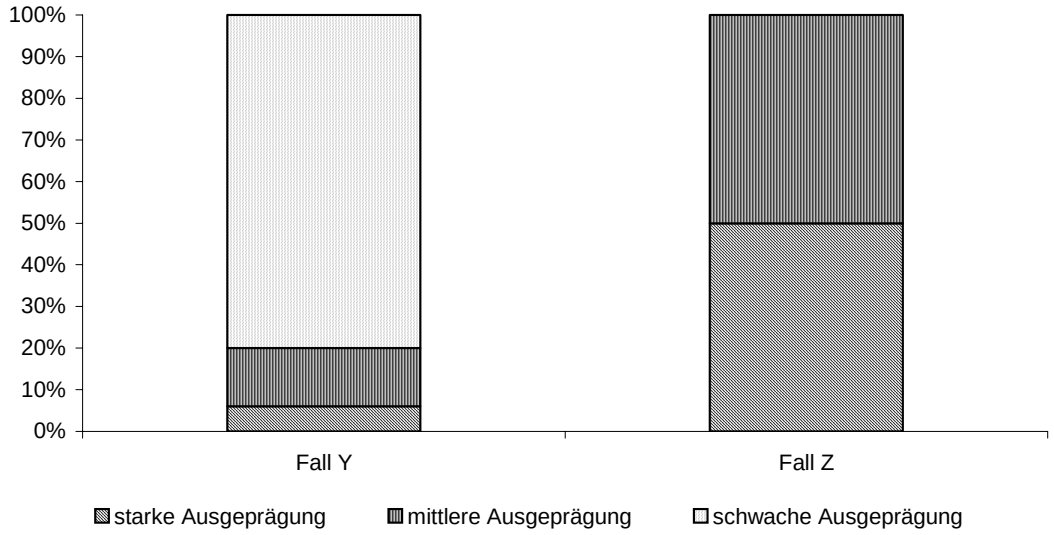
Tabelle 9.5: Lernaktivität von Produktentwicklern; Fall Y (N=45) vs. Fall Z (N=11); Angaben in %

Aktivitätsniveau	Fall Y	Fall Z
Hoch	29	27
Mittel	44	73
Niedrig	27	-

Unsere Befragungsergebnisse liefern keine Hinweise darauf, dass die Entwickler etwa kein Interesse am beruflichen Weiterlernen hätten – 95% (Fall Y) bzw. 91% (Fall Z) erklären, sie hätten einen Lernwunsch bzw. ein Lerninteresse und spezifizieren dies im obigen Sinne (Abb. 9.7). Als Erklärungsansatz nahe liegender ist die Vermutung, dass die Entwickler tatsächlich unzufrieden sind mit den ihnen im Betrieb gebotenen Möglichkeiten der Weiterentwicklung der eigenen insbesondere beruflich-fachlichen, teil-

weise auch der fachübergreifenden Kompetenzen. Gestützt wird diese Interpretation durch den Befund, dass offensichtlich nicht geringe Lern- und Weiterbildungsbarrieren existieren. Zunächst zeigt unser diesbezüglicher Index, dass dies insbesondere für Unternehmen Y das Maß der vom Unternehmen gegebenen Weiterbildungsunterstützung ausgesprochen schwach ausgeprägt ist, die Unterschiede zwischen den Bewertungen der Befragten sind hoch signifikant (Abb. 9.8).

Abbildung 9.8: Index „Betriebliche Unterstützung von Weiterbildung"; Fall Y (N=46) vs. Fall Z (N=11); Angaben in %

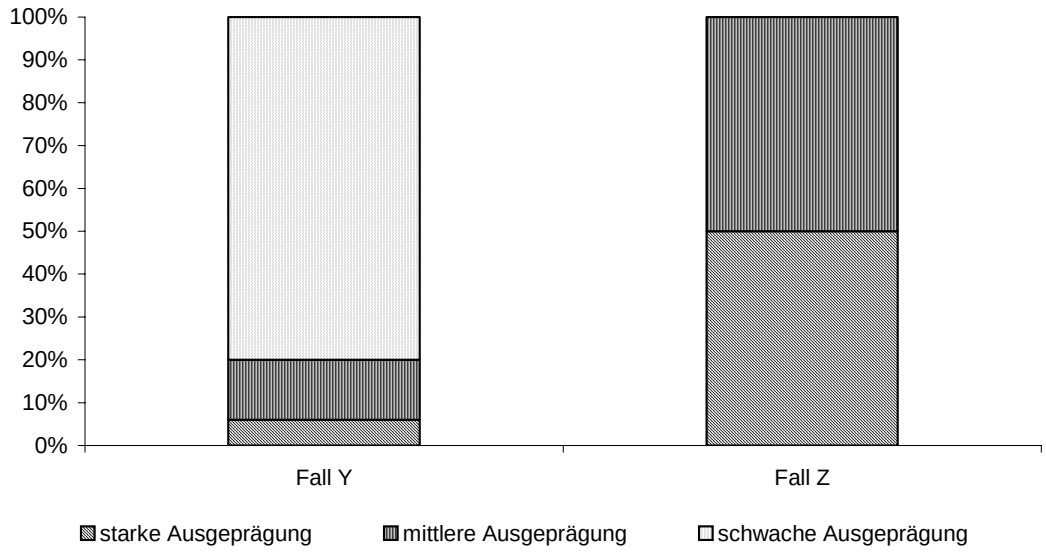


Betrachtet man einzelne Faktoren, so ragt neben der expliziten Aussage von 63% der bei Unternehmen Y befragten Entwickler, die Firma unterstütze sie zu wenig in ihren Qualifizierungsinteressen (bei Fall Z: 20%), vor allem heraus, dass die Beschäftigten dort ihre Weiterbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten weitgehend selbst zu organisieren haben. Dass die Artikulation und ggf. Initiierung der eigenen beruflichen Weiterbildung bei „Wissensarbeitern" als selbstverständlicher Bestandteil ihres Anforderungsprofils gilt, ist unbestritten (und nicht der Punkt). Zu diesem Zweck existieren bei beiden Unternehmen mittlerweile institutionalisierte Prozesse in Form von Qualifizierungsgesprächen, in denen die Entwickler ihre Weiterbildungsinteressen bzw. -bedarfe artikulieren und in Qualifizierungspläne einbringen können. Maßgeblich für die schwache Ausprägung unseres Indikators bei Unternehmen Y ist aber der Sachverhalt, dass auch die Organisation entsprechender Lehr-/Lernarrangements nahezu gänzlich den

Entwicklern selbst überlassen ist. Kein Wunder, dass es im Zuge dessen auch zu einer starken Verlagerung des Lernens und der Weiterbildung in die Freizeit der Entwicklungsangestellten von Y kommt.

Für den Erhalt und ggf. den Ausbau der betrieblichen Kompetenzbasis muss dieser „Rückzug“ des Unternehmens aus der Organisation und der Bereitstellung von Lehr-/Lernarrangements (wir erinnern uns, dass die Budgets bei Unternehmen Y deutlich reduziert wurden), nicht notwendiger Weise problematisch sein – vorausgesetzt, es existieren andere/weitere Modi des „Hereinholens“ und des Transfers von (neuem) Wissen innerhalb des Betriebs. Dabei liegt das Augenmerk auf all jenen informellen und teilweise non-formalen Kooperations- und Kommunikationsformen, in denen Beschäftigte sich neues Wissen und neue Kompetenzen aneignen können. Unser Index zum „Betrieblichen Wissenstransfer“ umfasst insofern neben dem Vorhandensein bestimmter non-formaler Arrangements der Einarbeitung und der Hilfestellung (z.B. Patenschaften) auch die alltäglichen Kommunikations- und Kooperationsbezüge der Entwickler in den jeweiligen Betrieben sowie deren Einbindung in unternehmensübergreifende Kooperations- oder Lernprozesse. Unser Index zeigt, dass es auch diesbezüglich bei Unternehmen Y starke Defizite gibt (vgl. Abb. 9.9):

Abbildung 9.9: Index „Betrieblicher Wissenstransfer“; Fall Y (N=46) vs. Fall Z (N=11); Angaben in %



Die Auswertung einzelner Items dieses Indexes zeigt, dass es zwar auch bei Unternehmen Y funktionierende Kommunikations- und Kooperationsbezüge zwischen den Entwicklern zu geben scheint (man hilft sich gegenseitig, man tauscht sich über Wissenswertes aus), dass es aber überall dort mangelt, wo es einer gezielteren betrieblichen Beteiligung und Unterstützung bedürfte: die Organisation von Einarbeitungsprozessen bei neuen Aufgabenstellung, die Bereitstellung von Dokumenten oder Archiven, auf die die Entwickler ggf. zurückgreifen könnten. In beiden Fällen schwach ausgeprägt ist der Wissens- und Erfahrungsaustauschs über die Grenzen der Betriebe bzw. der Entwicklungsbereiche hinaus (Tab. 9.6):

Tabelle 9.6: Betriebsübergreifender Wissenstransfer, Fall Y (N=46) vs. Fall Z (N=11); Angaben in %

		Fall Y	Fall Z
Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Firmen wird gefördert	Trifft zu	22	9
	Trifft nicht zu	78	91
Über Anregungen von Kunden/Lieferanten wird regelmäßig berichtet	Trifft zu	28	36
	Trifft nicht zu	72	64

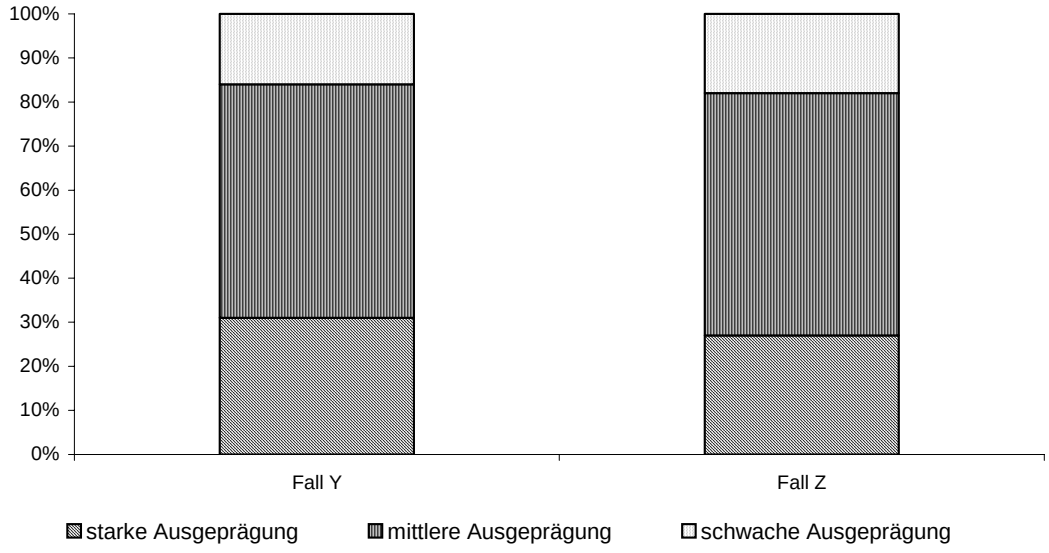
Dies verweist auf eine nach wie vor recht große „Abschottung“ der beiden Entwicklungsbereiche gegenüber der Unternehmensumwelt, was insofern mehr als überrascht, als gerade über solche Arrangements Lernimpulse gesetzt, Entwicklungsvorhaben angestoßen oder Entwicklungsprozesse verbessert werden könnten.

Im Sinne einer vorläufigen Zusammenfassung hinsichtlich der betrieblich organisierten Weiterbildung bzw. des betrieblich organisierten Weiterlernens lässt sich festhalten, dass insbesondere Unternehmen Y wenig für eine gezieltere Kompetenzentwicklung seiner Entwickler zu tun scheint. Qualifizierung beschränkt sich in Zeiten ökonomischer Instabilität auf das absolut Notwendigste, die Entwickler sind weitgehend auf sich gestellt, wenn es darum geht, einige aus ihrer Sicht zu füllende Wissenslücken zu schließen.

9.4.4. Lernförderlichkeit von Entwicklungsarbeit

Die Tätigkeit von Produktentwicklern im Maschinen- und Fahrzeugteilebau darf grundsätzlich – ähnlich jener von Unternehmensberatern und Softwareentwicklern – als lernförderlich gelten: Ein hohes Maß an Selbststeuerungs- und -organisationsverantwortung im Entwicklungsprozess, die Komplexität und der Anregungsgehalt der Aufgabenstellung, die im Rahmen der Projektorganisation Teamarbeit und fachübergreifende Problemlösungen erfordert, das Verfügen über spezifische Wissensbestände und Kenntnisse, die es den Unternehmen angezeigt sein lassen dürften, die Entwickler an sich zu binden und ihnen Partizipations- und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten – all dies dürfte sich in einer starken Ausprägung lernförderlicher Rahmenbedingungen des Arbeitsverhältnisses der Entwickler niederschlagen. Unser diesbezüglicher Indikator (vgl. Abb. 9.10) und auch die Teilindizes (nicht abgebildet) bestätigen diese Vermutung im Großen und Ganzen und für beide Fallbetriebe.

Abbildung 9.10: Index „Lernförderlichkeit der Arbeit“ von Produktentwicklern, Fall Y (N=46) vs. Fall Z (N=11); Angaben in %



Bemerkenswert sind im Fallvergleich vor allem die bei Unternehmen Y signifikant schwächer ausgeprägten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für die Entwickler und Konstrukteure. Dies liegt wesentlich darin begründet, dass dort kompetenzbezogene Karrieremuster oder Gratifikationsprinzipien kaum eine Rolle zu spielen scheinen. Zwar wird Aufgabenflexibilität von den meisten Befragten (36%) als der wichtigste Punkt für

beruflichen Aufstieg bezeichnet, doch Lern- und Weiterbildungsengagement (4%) spielt für die Begründung betrieblichen Aufstiegs ebenso wenig eine Rolle, wie Berufserfahrung (18%) oder Kooperationsfähigkeit (9%). Gleichzeitig hat Seniorität (0%) als Aufstiegskriterium eindeutig ausgedient, während persönliche Beziehungen („gutes Verhältnis zu Vorgesetzten; 27%) und die Sekundärtugenden „Sorgfalt und Termintreue“ (22%) immerhin von relevanten Teilen als die wichtigsten Kriterien genannt werden.

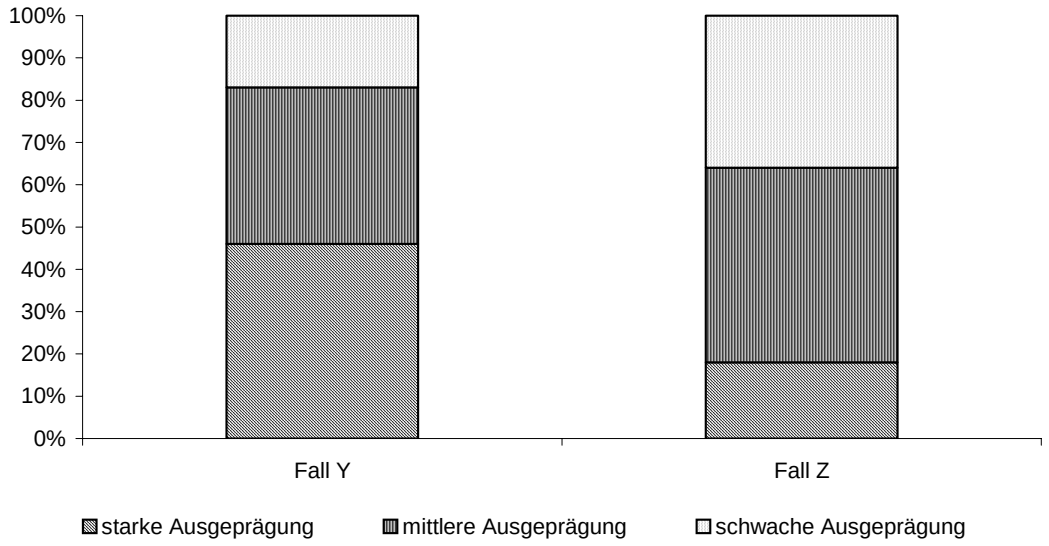
Eine frühzeitige Information, Einbindung und Beteiligung der Entwickler in betriebliche Entscheidungsprozesse kann Vertrauen schaffen und in Zeiten ökonomischer Labilität und/oder hoher Restrukturierungsdynamik individuelle Handlungs- und Planungssicherheit herstellen. Unser Teilindex zum „Partizipationsgehalt des Arbeitsverhältnisses“ zeigt, dass es daran insbesondere beim Waagenhersteller Y mangelt: Die unsichere wirtschaftliche Lage, der Aufbau von Entwicklungskapazitäten an Auslandsstandorten (wenn auch bisher auf Standardwaagen beschränkt) und der Stellenabbau in der Entwicklung in der jüngeren Vergangenheit stellen bisherige Beschäftigungssicherheiten zunehmend infrage. Den betrieblichen Vorgesetzten ist es offensichtlich nicht gelungen, die entstandenen Unsicherheiten innerhalb der Entwicklungsmannschaft zumindest durch eine hinreichende Information über und eine Einbindung in betriebliche Entscheidungen abzumildern.

Demgegenüber erweisen sich die Arbeitsprozesse und Tätigkeitsvollzüge der Entwickler im engeren Sinne, die wir über unseren Indikator „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung“ erfassen, bei Unternehmen Y als spürbar förderlicher für das Lernen und die individuelle Kompetenzentwicklung, als dies bei Unternehmen Z der Fall ist (Abb. 9.11).

Ohne dass wir dies durch intensivere Arbeitsplatz- und Prozessbeobachtungen hinlänglich untermauern könnten, geben einzelne Items und die Eindrücke aus den Gesprächen mit Bereichsleitungen Hinweise darauf, dass diese Differenzen vor allem auf unterschiedlich ausgeprägte Selbststeuerungsmöglichkeiten im Arbeitsprozess zurückführen sind: die befragten Entwickler bei Unternehmen Z sehen sich trotz der ihnen in den letzten Jahren in stärkerem Maße zugewiesenen Verantwortung für die selbständige

Steuerung der Arbeit, doch noch in erheblichem Maße hierarchischer Einflussnahme ausgesetzt. Dies betrifft sowohl die Arbeitseinteilung wie die Arbeitsplanung. Die interviewten Vorgesetzten haben durchklingen lassen, dass sie gelegentlich bestimmte Dinge zunächst lieber selber machen bzw. konzipieren und sie dann von ihren Mitarbeitern abarbeiten lassen, als auf deren Fähigkeiten vertrauen, bestimmte Arbeiten selbständig planen, organisieren und auch kontrollieren zu können.

Abbildung 9.11: Index „Ganzheitlichkeit der Arbeit“ von Produktentwicklern, Fall Y (N=46) vs. Fall Z (N=11); Angaben in %



9.5. Resümee

Der Standort- und Innovationswettbewerb im Maschinenbau wie bei den Fahrzeugteileherstellern prägt auch die Wettbewerbsstrategien und die Restrukturierungsdynamik der beiden untersuchten Fallbetriebe. Wettbewerbsstrategisch steht bei beiden Unternehmen das Ziel im Vordergrund, sich durch eine Neugestaltung der unternehmerischen Wertschöpfungsketten einerseits im internationalen Preiswettbewerb behaupten und dabei gleichzeitig ihre jeweilige technologisch und innovatorisch starke Position ausbauen zu können: Versuch der Verlagerung von Produktions- und den Auf- und Ausbau von Entwicklungskapazitäten in Auslandsstandorten (vor allem im sogenannten Dollar-Raum); Aufbau transnationaler Produktions- und Entwicklungsnetzwerke innerhalb der

Unternehmen (und unternehmensübergreifend mit Zulieferern/Dienstleistern oder Abnehmern); Verstärkung eigener Vertriebsaktivitäten auch mit dem Ziel der stärkeren Berücksichtigung länderspezifischer Marktgegebenheiten; gleichzeitig der Versuch, anspruchsvolle und für den Erhalt der Innovationsfähigkeit zentrale Entwicklungskompetenzen an den beiden deutschen Hauptstandorten zu erhalten und unternehmensstrategisch zu stärken.

Die Entwicklungsbereiche sind von den veränderten Wettbewerbsbedingungen in vielfältiger Weise tangiert: Reduzierung der Entwicklungszeiten; wachsender Druck, „kostenoptimiert“ zu entwickeln; Berücksichtigung (auslands-)marktspezifischer Besonderheiten der verfügbaren Fertigungstechnologien wie der Absatzmarktbedingungen bereits bei der Produktentwicklung; Notwendigkeit der transnationalen Entwicklungskooperation und -kommunikation; Aufbau „global“ verbindlicher technischer Normen und Standards für den Entwicklungsprozess.

Unternehmens- und Betriebsorganisatorisch versucht Unternehmen Y diesen Veränderungen vor allem durch eine produktgruppen- bzw. marktorientierte Restrukturierung aller Unternehmensbereiche („Business Units“), wie auch der Vertriebs- und Entwicklungsbereiche Rechnung zu tragen. Die Entwickler sollen sich nun in produktbezogenen „Kernteams“ organisieren. Bei Unternehmen Z bleibt die Aufbauorganisation innerhalb der Entwicklung dagegen nach wie vor stärker technologieorientiert, wenn auch nach unterschiedlichen Produktsegmenten differenziert (PKW- vs. Nutzfahrzeuge). In beiden Fällen werden Entwicklungsprojekte entweder bereits seit längerem – Fall Y – oder erst seit kurzem – Fall Z – nahezu durchgängig durch ein *Projektmanagement* gesteuert. Damit werden – in Unternehmen Y stärker als in Unternehmen Z – Projektverantwortlichkeiten aus der funktionalen Hierarchie auf die Projektebene (Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektgruppen) verlagert. Projektmanagement schafft verbindliche Regeln für eine zeitliche und sachliche Einbeziehung sämtlicher an einer Produkt(neu-)entwicklung beteiligten Unternehmensfunktionen und unterwirft die Entwicklungsbereiche und -beschäftigten bereits zu einem sehr früher Zeitpunkt intensiveren und teilweise neuen Kooperationserfordernissen, die im Fall von Unternehmen Y verstärkt auch transnational entstehen.

Komplexe, bereichs- oder länderübergreifende Produktentwicklungsprozesse ließen sich unter dem gestiegenen zeitlichen und finanziellen Druck kaum organisieren, würden sie nicht informationstechnologisch gestützt: Datenbanksysteme, Projektmanagement- und Geschäftsprozesssoftware (SAP) „durchdringen“ den gesamten Entwicklungsprozess. Auch die Entwicklungs- und Konstruktionstätigkeit selbst und die bisherigen Muster entwicklungsinterner Arbeitsteilung haben sich durch die breitflächige Einführung leistungsfähiger dreidimensionaler Konstruktions- und Designsoftware maßgeblich verändert. Der Einsatz von 3D-CAD-Systemen ermöglicht bereits in der Entwurfskonstruktion weitgehende Detaillierungen und die Durchführung komplexer Berechnungen (Design-FMEA) und Risikoanalysen. Etliche der früher von Technischen Zeichnern durchgeführten Aufgaben werden mittlerweile von den Konstrukteuren selbst erbracht oder laufen mehr oder weniger automatisiert ab (z.B. das Erstellen von Stücklisten).

Die Tätigkeit der Entwickler und Konstrukteure ist vor dem Hintergrund dieses strategischen, organisatorischen und technologischen Wandels durch im Wesentlichen drei Merkmale gekennzeichnet: markt- und kostenorientierte *Projektifizierung*, *Internationalisierung* und *Informatisierung* der Entwicklungsarbeit. Für die den Entwicklern daraus entstehenden Kompetenzanforderungen lassen sich ebenfalls drei Merkmale identifizieren: erhöhte Anforderungen an die Fähigkeit, in interdisziplinären Projektzusammenhängen zu „denken“ und markt-/vertriebs- und kostenorientiert zu handeln, erhöhte Anforderungen an die fremdsprachlichen und interkulturellen Kompetenzen, erhöhte Anforderungen nicht nur an die Kenntnisse einschlägiger CAD-Systeme, sondern informationstechnologischer Infrastrukturen insgesamt. Die Unternehmen stehen (im Prinzip) vor der Anforderung, die Kompetenzbasis in den Entwicklungsbereichen durch eine gezielte betriebliche Kompetenzentwicklung zu erweitern.

Wie wir gesehen haben, setzen die Betriebe dabei vor allem auf den vorhandenen Personalbestand. In beiden Fällen trägt betriebliche Kompetenzentwicklung nach wie vor eher „traditionelle“ Züge, jedenfalls spielen weder neue, non-formale und informelle Formen des Lernens, noch eine lernförderliche Gestaltung der Arbeit in den betrieblich bislang praktizierten Konzepten eine größere Rolle. Von den Perspektiven eines „lernenden Unternehmens“, dass seinen Mitarbeitern stärker als in der Vergangenheit Qua-

lifizierungschancen bietet, scheint man insbesondere bei Unternehmen Y weit entfernt. Dies heißt nicht, dass Qualifikationserhalt und Kompetenzentwicklung keine Zielgrößen von Managementkonzepten darstellen; doch zeigt gerade der Fall des Unternehmens Y, wie stark nach vorne weisende Konzepte des Human Resources Management unter Druck geraten können. Unternehmen Z investiert gegenwärtig zwar deutlich mehr in betriebliche Qualifizierung und unterstützt die Entwickler offensichtlich auch sehr viel besser in ihren Bemühungen, ihre Kompetenzen „up-to-date“ zu halten.

Beide Unternehmen schöpfen aber die organisatorischen Möglichkeiten eines stärkeren Wissenstransfers und einer lernförderlichen Gestaltung des Arbeitsverhältnisses nicht wirklich aus. Damit verschenken die Unternehmen freilich Entwicklungs- und Lernpotentiale, die sie in Zeiten des raschen organisatorischen und technologischen Wandels an und für sich aktivieren müssten.

IV. Empirische Befunde im Überblick: Trends betrieblicher Kompetenzentwicklung

Wohin steuert die betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften im mittleren Bereich – und wovon ist dies abhängig? Legt man diese Ausgangsfragestellung zugrunde, dann müsste man sich an und für sich fast jedes Resümees enthalten. Zu klein scheinen zum einen die Fallzahlen, zu heterogen zum anderen die endogenen wie exogenen Voraussetzungen, unter denen die Betriebe aus unserem Sample in den letzten Jahren Kompetenzentwicklung von Fachkräften im Sinne einer Verbesserung und Pflege der betrieblichen Kompetenzbasis betrieben – oder es in einzelnen Fällen weitgehend unterlassen haben. Gleichwohl schälen sich innerhalb der von uns über betriebliche Fallstudien analysierten unterschiedlichen Tätigkeitsfelder von Fachkräften bestimmte Zusammenhänge zwischen Reorganisation von Betrieb und Arbeit, der Entwicklung von Anforderungsprofilen sowie kompetenzrelevanten Formen der Personalwirtschaft und des Human Resources Management heraus. Betrachten wir zunächst die empirischen Befunde in den untersuchten Tätigkeitsfeldern; im Anschluss daran folgen einige übergreifende Überlegungen zu den Trends betrieblicher Kompetenzentwicklung.

1. Formen und Muster betrieblicher Kompetenzentwicklung in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft

1.1. Produktionsfacharbeit in der KfZ- und Zulieferindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau und in der Pharmazeutischen Industrie

Innerhalb des betrachteten *Tätigkeitsfeldes von Produktionsfacharbeitern* weist kein Bereich eine so hohe, vielschichtige und in ihren Grundzügen übereinstimmende Reorganisationsdynamik auf wie die Fälle aus der *High-Tech-Produktion in der KFZ- und Zulieferindustrie*. Sowohl die beiden Aggregatewerke zweier Automobilkonzerne (Betriebe A und B) als auch der *Kolbenhersteller C* haben vor dem Hintergrund eines massiven Drucks auf Preise, Qualität und Lieferfähigkeit Konzepte einer prozessorientierten Reorganisation von Arbeit und Betrieb, die tendenziell verbreiterte Aufgabenprofile und

komplexere Anforderungen an die Mitarbeiter in der Produktion mit sich bringen (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998a) verfolgt: Im Bereich der Betriebsorganisation gehört hierzu (bedingt) der Auf- und Ausbau eigener Entwicklungskapazitäten, ein flexibles Out- und Insourcing (mit dem Ziel der Aussonderung von Prozessen mit hohem Lohnkostenanteil und geringem Prozess-Know-how) und die Dezentralisierung (Bildung selbständiger Betriebseinheiten in der Produktion mit eigenen „indirekten Funktionen" der Qualitätssicherung, Logistik, Instandhaltung etc.). Im Bereich der Arbeitsorganisation werden den Produktionsarbeitern neue Aufgaben angetragen: Durch Einführung von Problemlösungs- und Verbesserungsprozessen („KVP"), durch Funktionsintegration (Integration „indirekter Funktionen", Verbindung von anspruchsvolleren Aufgaben der Maschineneinrichtung mit eher einfachen der Maschinenbedienung) in Verbindung mit Gruppenarbeit (Selbstorganisation), durch flexible Arbeitzeitmodelle (mit höherem gegenseitigen Vertretungsanspruch) und durch Zielvereinbarungsprozesse (in denen Ziele mit Vorgesetzten ausgehandelt werden müssen). Diesen Maßnahmen, die allesamt komplexitätssteigernd wirken, stehen im Wesentlichen zwei gegenüber, die tendenziell anforderungsmindern wirken: die Standardisierung von Arbeitsabläufen (mittels detaillierter Arbeitsvorgaben in Gestalt von Arbeitsblättern) sowie die gezielte Reduzierung von Automationsgraden in der Fertigung.

Im Resultat werden die Tätigkeiten der Produktionsfacharbeiter in allen drei Fällen vielschichtiger und komplexer und führen zu veränderten Anforderungsprofilen: Zum einen tritt an die Seite der „klassischen" technisch-handwerklichen Wissensbestände (die weiterhin die Kernqualifikation darstellen) Basiswissen auf informationstechnologischem und kaufmännischem Gebiet. Zum anderen gewinnen fachübergreifende Kompetenzen an Gewicht: Neben einer intimen Kenntnis betrieblicher Abläufe (die aus der stärkeren Vernetzung des je individuellen Arbeitshandelns mit den „ungepufferten" betrieblichen Abläufen resultieren), sind vor allem Wissens- und Reflexionskompetenzen (sozial-kommunikative Fähigkeiten, Problemlöse- und Abstraktionsfähigkeiten, arbeits- und lernbezogene Selbstorganisationsfähigkeiten) in stärkerem Maße als früher gefragt. Jenseits dieser Gemeinsamkeiten sind jedoch zwischen den Fällen zum Teil deutliche Unterschiede in den Anforderungsprofilen selbst bzw. in dem Grad zu erkennen, in dem sie durch die Produktionsarbeiter ausgefüllt werden:

– In Bezug auf den ersten Punkt spielt offenbar vor allem eine Rolle, wie breitflächig Gruppenarbeit eingeführt ist und wie „neu“ Produktionsprozesse sind (und entsprechend Optimierungspotential bergen); danach variieren die Anforderungen an Problemlöse- sowie arbeits- und lernbezogenen Selbstorganisationsfähigkeiten der Produktionsfacharbeiter in den jeweiligen Betrieben: Geringer ausgeprägt sind die Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeiten im Fall des Betriebs A, umgekehrt liegen dort die Anforderungen an die Problemlösekompetenz höher als in den Betrieben B und C, in denen die Prozesse schon stärker „ausgereizt“ sind.

– In Bezug auf den zweiten Punkt spielt eine Rolle, dass die Reorganisationskonzepte in der Regel nur einen Anforderungskorridor von Mindest- und Maximalanforderungen an die Produktionsarbeiter vorgeben. Innerhalb dieser „Grauzone“ variieren die Grade der Ausfüllung des Tätigkeitsprofils je nach eher expansiver oder aber eher restriktiver Auslegung der Aufgabenstellung durch das betriebliche Management. Diese subjektive Auslegung – so das Ergebnis unserer Analyse – hängt offenbar eng damit zusammen, wie in diesen Betrieben die produktionsstrukturell angelegten Probleme (hohe Verdichtung der Produktions- und Arbeitsprozesse) bzw. in den Betriebstraditionen verwurzelten Gründen fehlender Lernförderlichkeit der Arbeit (Vernachlässigung von Interessen an beruflicher Entwicklung, allenfalls indirekte Partizipation) angegangen werden: Eine vergleichsweise expansive Auslegung der Aufgabenstellung durch die Produktionsfacharbeiter beobachten wir im Fall des Betriebs B; dieser reserviert (z.B. im Rahmen regelmäßiger Gruppengespräche) Zeiten für Problemlösung und Kooperation, stärkt die direkte Mitarbeiterpartizipation (durch Delegation von Führungsaufgaben sowie die Information und Beteiligung der Mitarbeiter an wichtigen betrieblichen Entscheidungsprozessen) und hat die Mitarbeiterförderung auf eine substanziell neue Basis gestellt (regelmäßige, individuelle Qualifizierungsgespräche mit festen Vereinbarungen). Fast vollständig umgekehrt sieht dies im Fall des Betriebs A aus: Zwar sind auch hier prinzipiell Vereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vorgesehen, in denen die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und damit verbundene Qualifizierungsaspekte eine Rolle spielen sollen. Dieses Konzept wird aber ebenso wenig ein-

und nachgehalten wie das der Gruppengespräche. Direkte Mitarbeiterpartizipation wird nicht einmal als wichtiger Gesichtspunkt thematisiert.

Wie aber stellen diese Betriebe grundsätzlich sicher, dass sie den Anforderungswandel im Produktionsfachkräftebereich bewältigen? Im Grunde bedienen sie sich eines traditionellen, erprobten Musters interner Arbeitsmärkte, das gleichwohl in Richtung auf die neuen Anforderungen flexibilisierter Aufgabenprofile modernisiert wird: Die Grundlage hierfür ist eine eigene Ausbildung, aus der der Facharbeiternachwuchs ausschließlich rekrutiert wird. In dieser Ausbildung versucht man im Rahmen entspezialisierter Berufsbilder dem Facharbeiternachwuchs gründliche theoretisch-methodische Kenntnisse, Erfahrungs- und Zusammenhangswissen realer betrieblicher Arbeitsprozesse („Lernen im Prozess“) als auch – beschränkt auf die Fälle B und C – über selbstorganisiertes Lernen in Teams oder Gruppen die nötigen Wissens- und Reflexionskompetenzen zu vermitteln. Im Unterschied zu früher erfolgt gemäß dieser Konzeption die Spezialisierung auf konkrete Einsatzfelder nach der Ausbildung im Betrieb. Dieses organisierte Weiterlernen bedient sich heute wie früher vor allem non-formaler und informeller Lernformen (Unterweisung durch Vorgesetzte, Multiplikatoren- und Patenschaftskonzepte) und konzentriert sich auf fachliche, handwerklich-technische Kenntnisse sowie – ebenfalls beschränkt auf die Fälle B und C – auf die Sozialisation in kommunikative und kooperative Zusammenhänge der Arbeit (Teamsitzungen). Die Unterschiede im Bereich des organisierten Weiterlernens betreffen die Rolle, die über Seminare und Kurse vermittelte fachliche Lehrangebote spielen. Die in diesem Zusammenhang immer wieder und durchgängig zitierte „Bedarfsorientierung“ sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass dies in den einzelnen Fällen durchaus Unterschiedliches heißt: Im Betrieb B verbindet sie sich tendenziell mit einem für die Produktionsfacharbeiter eher erhöhten, gleichwohl im Zugang stärker an eigenes Engagement (Planung, Kostenbeteiligung, Freizeitanteile) gebundenes Angebot gründlicher theoretischer Qualifizierung. In den Betrieben A und C ist eher von einem leicht sinkenden (Fall A) bzw. gleich bleibend niedrigen Angebot (Fall B) auszugehen, das sich im ersten Fall aber nicht mit erhöhten Zugangsbarrieren verbindet; dies ist im Fall des Betriebs C offenbar anders. Ob damit alle Kompetenzprobleme gelöst sind, ist zumindest mit Blick auf diejenigen unter den Facharbeitern fraglich, die nicht durch die modernisierte Ausbildung gegangen sind und

demzufolge in veränderte Strukturen „einsozialisiert“ werden müssen. Hierfür wäre vermutlich nicht nur mehr Lernförderlichkeit der Arbeitsgestaltung vonnöten, sondern auch ein Qualifizierungsweg, der dezidiert auf Verhaltenskomponenten in der Kommunikation und Kooperation abzielt – wie beispielsweise arbeitsnahe „Coachingprozesse“ oder „Teamentwicklungsseminare“, die teilweise in anderen Fällen unseres Samples eine größere Rolle spielen.

Bei manchen Ähnlichkeiten mit den eben diskutierten Fällen stellt sich der Zusammenhang zwischen Reorganisation der Produktion, Entwicklung der Anforderungsprofile und Formen der Personalbewirtschaftung und Kompetenzentwicklung in den Fällen aus dem *Maschinen- und Anlagenbau* (Betriebsfälle E und F) so nicht ein: Beim *Textilmaschinenhersteller E* muss man davon ausgehen, dass die betriebs- und arbeitsorganisatorische Restrukturierung die Anforderungen an die Produktionsfacharbeiter zumindest in der Montage tendenziell verringert hat. Entscheidend dafür ist, dass durch modulare Produktkonstruktion und die Standardisierung der Produktionsabläufe vormals komplexe Arbeitsprozesse des Montierens und Fertigens simpler geworden sind. Diese Entwicklung wird nicht durch Organisationskonzepte aufgewogen, die eine stärkere Vernetzung innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette (von Entwicklung bis Produktion) vorantreiben und dadurch die Produktionsarbeit in einen systemischen, d.h. bereichsübergreifenden Kontext einbinden. Produktionsarbeit wird vielmehr weiterhin vor allem in der Logik von – quasi unabhängigen – Teilprozessen organisiert und ihr allenfalls solche Funktionen zugeordnet, die ein Mindestmaß an operativer Flexibilität gewährleisten. Doch selbst diese Funktionen werden gemäß einer arbeitsteiligen Logik bei ausgewählten Personen angelagert und entfalten keine Breitenwirkung auf die Tätigkeits- und Anforderungsprofile in der Produktion. Etwas anders sieht beim *Hersteller von Energieverteilungsanlagen* (Betrieb F) aus: Zwar mindern auch dort modulare Produktkonstruktionen und die Standardisierung der Abläufe tendenziell die Komplexität der Anforderung; gleichwohl wird diese Entwicklungstendenz zumindest im Ansatz durch eine stärkere Vernetzung der einzelnen Produktionsabschnitte sowie eine stärkere Verbindung von Entwicklungs- und Produktionsprozess, die in der fakultativen Beteiligung der Produktionsarbeiter an übergreifenden Optimierungsprozessen ihren Ausdruck findet, konterkariert. Mit Blick auf die Anforderungsprofile in der Produktion erweist

sich dieses Nebeneinander komplexitätssteigernder und -mindernder Faktoren tendenziell als ein „Nullsummenspiel“, selbst wenn die fachübergreifenden Wissens- und Reflexionskompetenzen eine leicht höhere Gewichtung erfahren.

Für den unterschiedlichen Verlauf der Reorganisationsprozesse gibt es mehrere Gründe. Im Fall des Betriebs E spielt sicherlich eine gewichtige Rolle, dass der neue Eigner die spezifische Kompetenz des Unternehmens nicht mehr auch in der Beherrschung des Produktionsprozesses der Spinnmaschinen ansiedelt, sondern im Entwicklungs-Know-how für den gesamten textilen Wertschöpfungsprozess (vom Rohstoff bis zum fertigen Stoff). Diese Sichtweise spiegelt sich in der Parzellierung des Unternehmens in voneinander rechtlich und ökonomisch vollständig getrennte Betriebseinheiten, die praktisch nur noch über Verträge koordiniert sind, wider. Diesen Schritt hat freilich der Betrieb F nicht vollzogen. Beiden Betrieben gemeinsam ist aber eine Organisationskultur, die sich – bei aller offiziellen Wertschätzung des Facharbeiters – in der früheren Vergangenheit immer mehr an der hochgradigen Rationalisierungsresistenz dieser Produktion abgearbeitet hat, als dass sie auf mögliche Innovations- und Produktivitätsgewinne schaute, die sich aus einer erweiterten Nutzung des qualitativen Arbeitsvermögens ergab. Dies mag erklären, weshalb sich selbst der Betrieb F, der nach Angaben seines Produktionsleiters eine „prozessorientierte Reorganisation“ betreibt, mit breitflächig angelegten Konzepten der Aufgabenintegration so schwer tut.

Betrachtet man vor diesem Hintergrund die Formen der Personalbewirtschaftung, so deutet sich ein direkter Zusammenhang zwischen ihnen und der strategischen Neuverortung der Produktionskompetenz an: Zwar gilt offiziell die Ausweitung von Leiharbeit und befristeter Beschäftigung, die wir in diesem Ausmaß nirgendwo sonst in der Industrie angetroffen haben, als notwendige Antwort auf die hohen Ausschläge in der Auftragslage. Gleichwohl dienen diese Beschäftigungsverhältnisse vor allem als „quantitativer Puffer“ für zukünftige Outsourcing-Etappen, in denen weniger komplexe Teilprozesse ins Ausland verlagert oder an andere Firmen vergeben werden. Schon jetzt werden diese nicht zur Stammbelegschaft zählenden Facharbeiter in beiden Unternehmen auf Arbeitsplätzen mit geringerem Anforderungsniveau eingesetzt. Ein weiterer Zusammenhang ist zwischen der Kompetenzentwicklung in der Produktion und dem (et-

was zögerlichen) Bruch mit einer Weiterbildungskultur zu erkennen, die sich in hohem Maße auf die „arbeitsimmanente Selbstschärfung der Facharbeiterqualifikation“ stützte: Während der Betrieb E – von wenigen Ausnahmen abgesehen – die organisierte Weiterbildung im Bereich der Produktion praktisch eingestellt hat und auch keinerlei ausgewiesene Ansätze zur lernförderlichen Gestaltung der Arbeit verfolgt, kristallisiert sich im Betrieb F ein vergleichsweise breites Spektrum an Formen formalisierter, non-formaler und informeller Weiterbildung heraus, das die Mitarbeiter in der Produktion nutzen können. Die Breite des Spektrums spricht gegen die Existenz eines eindeutigen Trends zu non-formalen und informellen Formen des Lernens. Und in der Tat erfassen nicht oder wenig formalisierte Lernformen (z.B. Unterweisung am Arbeitplatz, Teamsitzungen) zwar einen deutlich größeren Teil der Produktionsmitarbeiter, lösen aber das formalisierte Lernen nicht ab: Nach wie vor behalten in Form von Schulungen, Kursen oder Seminaren abgehaltene Veranstaltungen Gewicht, wenn es um die Vermittlung grundlegend neuer fachlicher Kenntnisse (Funktionsweise einer neuen Maschine, Aufbau einer neuen Steuerung) geht. Durch die Einführung der Mitarbeitergespräche ist hier (möglicherweise) sogar ein Ausbau erfolgt. Non-formale Formen des Lernens werden vor allem zur organisierten Vermittlung impliziten fachlichen Wissens (Kniffe, Tricks), das für die Bewältigung der Anforderungen einer neuen Arbeitsaufgabe benötigt wird, eingesetzt. Solche Formen lösen zunehmend informelle Lernprozesse unter den Kollegen eines Produktionsabschnitts ab. Ein erster Grund dafür ist, dass diese informellen Lernprozesse unter den Bedingungen eines zeitlich hochgradig verdichteten Arbeitsprozesses nicht mehr zuverlässig funktionieren. Ein weiterer Grund liegt darin, dass es bei der Vermittlung impliziten Wissens neben fachpraktischen Inhalten immer auch um die Art und Weise des Umgangs mit den spezifischen Aufgabenstellungen geht. Die Delegation dieser Qualifizierungsaufgabe an von Vorgesetzten ausgesuchte „Paten“ soll immer auch den „richtigen habituellen“ Umgang mit der Aufgabe gewährleisten.

Alle diese Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung in der Produktion von F sind – abgesehen von der Rotationspraxis – nicht einem Konzept lernförderlicher Gestaltung entsprungen, sondern wirken lernförderlich. Ob dies ausreicht, eine tendenziell destabilisierte Facharbeiterproduktion langfristig wieder zu stabilisieren, erscheint zum gegen-

wärtigen Zeitpunkt offen. Betrachtet man unter dieser Perspektive die veränderte Rekrutierungspolitik im Bereich der Ausbildung, nach der nur noch Abiturienten eingestellt werden, so verstärkt sich der Zweifel: Ohne dass dies vom Top-Management des Betriebs F offen thematisiert wurde, deuten sich in dieser Rekrutierungsstrategie zwei betriebliche Optionen an: Die eine wäre die, dass man bei Abiturienten stärker davon ausgehen kann, dass sie im Anschluss an die Ausbildung ein Studium aufnehmen und so den Betrieb von seinen Übernahmeverpflichtungen entlasten. Die andere Option setzt darauf, dass man die Absolventen zwar behalten will, diese aber aufgrund mangelnder attraktiver Arbeitsplätze kaum dauerhaft in der Produktion binden kann; das schulische Vorbildungsniveau eröffnet neue Verbindungsmöglichkeiten von Facharbeiterausbildung und Karriere.

Während – wie gezeigt – in den anderen Bereichen der Industrie die Kompetenzanforderungen in der Produktion einer gravierenden Veränderungsdynamik durch die betriebliche Reorganisation unterworfen sind, weisen die Beispiele aus der *Pharmaproduktion* in eine andere Richtung: Reorganisationsprozesse in der *Wirkstoffproduktion des Betriebs G* als auch in der *Endherstellung von Medikamenten* (des *Lohnfertigers H*), die die Struktur fachlicher Wissensbestände als auch das Gewicht unterschiedlicher fachübergreifender Kompetenzen spürbar verändern, waren nicht nachzuweisen. Allenfalls kann im Fall des Betriebs G aufgrund der stärkeren organisatorischen Trennung von Entwicklungsprozessen und Wirkstoffproduktion vermutet werden, dass bei den Produktionsarbeitern die Beschäftigung mit Innovationsaufgaben, die in der früheren Kooperationsorganisation von Produktentwicklung und Produktion gelegen hat, zwar nicht grundsätzlich ent-, aber seltener anfällt. (Dies spricht jedoch eher für eine Konstanz in Tätigkeits- und Anforderungsprofil bei Einbußen von Lernförderlichkeit). Diese also insgesamt hohe Konstanz der Anforderungen wird nur partiell und indirekt aufgebrochen durch organisatorische Anstrengungen, die sich – ausgelöst durch die Anforderungen des Marktes an niedrige Preise, an höhere und gleich bleibende Qualität sowie an flexible und zuverlässige Lieferung bestellter Produkte – vor allem darauf richten, durch Standardisierung der betrieblichen Abläufe (Erstellung detaillierter Verfahrensvorschriften und Rezepturen, genauere Dokumentation) die Komplexität der Prozesse beherrschbar zu halten. Mit Blick auf die Anforderungsprofile in der Produktion erweist

sich dieses Nebeneinander komplexitätssteigernder und -mindernder Faktoren als eine Art „Nullsummenspiel“, das im Großen und Ganzen aufzugehen scheint, sieht man einmal von dem Problem der „Pünktlichkeit und Ordentlichkeit“ im Fall des Betriebs H ab, in dem sich ein offenbar bislang ungelöstes Organisationsproblem spiegelt.

Ursächlich für die insgesamt hohe Konstanz in den Tätigkeits- und Anforderungsprofilen der Produktion sind vor allem zwei, miteinander verschränkte Gründe: Die spezifische Prozessstruktur wie auch ein Reorganisationsprozess, der schwerpunktmäßig außerhalb der Produktion angesiedelt wird. Dies wird am Kontrast zu den Betrieben aus dem Bereich der Automobilindustrie wie auch des Maschinenbaus deutlich: Dort ist ein nunmehr zwei Jahrzehnte währender, schubweise verlaufender Prozess der technischen und arbeitsorganisatorischen Restrukturierung der Wertschöpfungsketten zu beobachten, über den die betrieblichen Teilprozesse enger miteinander verknüpft werden, diese tendenziell störanfälliger macht und daher eine höhere Absicherung der Prozesse erfordert. Diese Absicherung erfolgte in der Tendenz durch eine stärkere Verbindung von direkten und indirekten Funktionen und durch die Erschließung des spezifischen Prozess-Know-hows über Konzepte wie Gruppenarbeit etc. In den hier betrachteten Pharmabetrieben mit ihrer hohen Produktvarianz und ihren stark entkoppelten Prozessschritten wurde dieser Weg – und das ist sicherlich nicht untypisch – nicht beschritten. Ein Grund dafür liegt sicherlich in den Traditionen einer Industrie, die in hohem Maße auf wissenschaftlichem Wissen begründet war und es auch noch heute ist. Ein weiterer Grund dürfte in den spezifischen Qualitätskriterien, die strengen gesetzlichen Auflagen (Dokumentation) folgen, sowie in einem Produkthaftungsrecht liegen, dass ein bewusstes Experimentieren mit neuen Lösungen innerhalb der laufenden Produktion nicht gerade nahe legt.

Nun bedeutet Konstanz in den Anforderungsprofilen keineswegs, dass die von den Mitarbeitern eingebrachten Kompetenzen schon das betriebliche Optimum darstellen. In diesem Sinne kann betriebliche Kompetenzentwicklung immer auch darauf zielen, den Kompetenzstock zu verbessern. Betrachtet man die Entwicklungsdynamik in den Konzepten der Kompetenzentwicklung, so lässt sich in diesen Fällen festhalten, dass – bezogen auf die Produktionsarbeiterschaft – ein Trend zu non-formalen und informellen

Formen der Weiterbildung und des Weiterlernens nicht beobachtbar ist. Zwar stellen non-formale, arbeitsplatznahe Lernarrangements (systematische Anlernphasen, periodisch wiederkehrende, systematische Arbeitschutz- und Qualitätsbelehrungen) wie auch die in die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen eingelassene Lernförderlichkeit die wesentlichen Eckpfeiler produktionsbezogener, betrieblicher Kompetenzentwicklung dar, doch lösen sie nicht die formalisierte Weiterbildung ab: Zum einen kommt überall dort, wo – wie bei der Besetzung von Aufstiegspositionen – die Vermittlung grundlegend neuer fachlicher Kenntnisse für erforderlich gehalten wird, auch die formalisierte Weiterbildung ins Spiel. Zum anderen war die Produktion in Betrieben dieser Branche schon früher nicht der privilegierte Adressat betrieblicher Weiterbildungsangebote. Es ist sicherlich kein Zufall, dass beim Lohnfertiger H innerhalb der Produktion Konzepte non-formalen Lernens bei ansonsten eher in der Latenz der allgemeinen Lernförderlichkeit gehaltenen nicht-intentionalen Formen informellen Lernens dominieren. Betrachtet man den Zusammenhang zwischen diesen Lernformen, den dort vermittelten Inhalten und den vom Management formulierten Kompetenzproblemen, so zeigt sich folgendes: Sowohl die Einarbeitungsphasen als auch die immer wiederkehrenden Belehrungen zu Qualitäts- und Arbeitsschutzfragen zielen vordergründig auf allgemeine fachliche Themen und hintergründig auf Verhaltenskomponenten im Umgang mit inhaltlichen Aufgabenstellungen. Anscheinend – und dies ist vermutlich das Problem einer nicht durchgängig einschlägigen berufsfachlichen Sozialisation – versucht man auf diese Weise, die Defizite im Bereich der so genannten „Sekundärtugenden“ zu beheben bzw. in ihren Wirkungen zu neutralisieren. Oder anders ausgedrückt: In dem man diese Themen in arbeitsnahen Lernarrangements verhandelt, wahrt man einerseits die Nähe zur Praxis und hebt sie andererseits gleichzeitig aus der Informalität alltäglicher Arbeit heraus und macht sie einer bewussten Bearbeitung zugänglich. Dass dies ein Erfolg versprechendes Konzept darstellen kann, wird nicht zuletzt daran deutlich, dass ein großer Teil der befragten Produktionsbeschäftigten sich – wie gezeigt – über die Bedeutung klar ist, die „Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit“ haben. Bleibt zu fragen, inwieweit eine in erster Linie auf Partizipationschancen und soziale Einbindung der Beschäftigten gestützte Lernförderlichkeit der Arbeit den Ausbau eines Stamms gut qualifizierter Fachkräfte in der Produktion stützt. Die Überlegungen im Management des Betriebs H, die Pharmakantenausbildung in nächster Zeit wieder aufzunehmen, machen deutlich, dass

man dieses Ziel durchaus im Blickfeld hat. Wie man diesen Einsatz jedoch unter den geschilderten produktionsorganisatorischen Restriktionen auch inhaltlich d.h. über anspruchsvolle Aufgabenstellungen absichern kann, stellt bis heute ein vom Management noch nicht thematisiertes Problem dar.

1.2. Verkaufs-, Vertriebs- und Sachbearbeitungstätigkeiten im Handel, bei Banken und bei Versicherungen

Während zumindest in manchen Bereichen der Industrie die betriebliche Reorganisationsdynamik zu einer Betonung der fachlichen Kompetenzbasis und einer gleichzeitigen Neugewichtung einzelner Aspekte in der Struktur fachübergreifender Kompetenzen geführt hat, zeigen unsere Befunde für die *Verkäufertätigkeiten* aus dem Warenhaus I (mit Einschränkungen auch für die aus dem Verbrauchermarkt K) ein anderes Bild: Auf der fachlichen Seite lässt sich eher von einer Kontinuität des Niveaus reden, auf dem Verkäufer warenkundliche Kenntnisse benötigen (bei allerdings höherer Varianz warenkundlicher Wissensbestände). Die Veränderungen in den Tätigkeits- und Anforderungsprofilen betreffen in eingeschränktem Maße die Fähigkeiten eines arbeits- und lernbezogenen Selbstmanagements, vor allem aber die Kenntnisse betrieblicher Abläufe und die sozial-kommunikativen Fähigkeiten. Die Ursachen hierfür liegen vor allem in der stärkeren Ausrichtung der Personaleinsatzstrategien an Kundenfrequenzen sowie in Kundenbindungsstrategien, bei dem ein gezieltes „trading up“ im Sortiment mit einem erhöhten Beratungs- und Informationsangebot verbunden wird. Beide Strategien zusammen genommen machen ein nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ flexibleres Qualifikationskonzept und ein in größerer Breite des Personals fachlich wie sozial kompetentes Auftreten erforderlich, selbst wenn über die interne Verkäufer-Hierarchie Anforderungsspitzen aufgefangen werden können. Verstärkend in dieser Richtung wirken zumindest im Fall des Verbrauchermarkts die partielle Reduzierung der verkaufsinternen Arbeitsteilung zwischen reinen Kassier- und anspruchsvolleren Bedien- bzw. Beratungstätigkeiten.

Dieser Entwicklungsdynamik wird in beiden Fällen zum einen dadurch Rechnung getragen, dass man im Verkauf sukzessive eine Belegschaftsstruktur aufbaut, in der der Anteil einschlägig, vorzugsweise im eigenen Haus ausgebildeter qualifizierter Kräfte (Einzelhandelskaufleute) steigt. Diese Strategie ist besonders ausgeprägt im Verbrauchermarkt K zu beobachten, findet sich als Tendenz aber auch im Warenhaus I wieder. Zum anderen versucht man diesem Trend durch eine Neuausrichtung betrieblich organisierten Weiterlernens wie auch durch eine stärker lernförderliche Gestaltung des Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisses zu entsprechen. Ein wesentlicher Ansatz hierfür ist eine stärkere Akzentuierung non-formaler und informeller Formen des Lernens (betriebliche Unterweisung, Bereitstellung von Medien für selbst organisiertes Lernen), die zumindest teilweise auch schon in der Vergangenheit eine größere Rolle gespielt haben, nun aber in höherer Intensität verfolgt werden; hierfür stehen sowohl die Phasen systematischer Einarbeitung neuer Mitarbeiter als auch in den Arbeitsalltag immer wieder eingestreute Lernsequenzen. Die neu gesetzten Akzente freilich schließen nicht aus, dass man gerade bei der fachlichen Qualifizierung – möglicherweise stärker als früher – darauf setzt, dass sich die Mitarbeiter selbständig über warenkundliche Themen informieren. Während das Warenhaus-Management sich in dieser Hinsicht weitgehend ungeprüft darauf verlässt, dass das früher konstatierte Eigeninteresse der Mitarbeiter greift, bietet das Unternehmen K hierfür nicht nur Unterstützung an (Lernalben für bestimmte Themen), sondern schafft auch Anreize dafür, sich diesen Themen zustellen: das Absolvieren bestimmter „Lehrgänge“ kann mit Tests abgeschlossen werden, das Weiterbildungsengagement wird über eine „Ehrennadel“ prämiert und dient als ein wichtiges Zulassungskriterium zu anderen betrieblichen Lernangeboten.

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Lernformen, -inhalten und vom Management angesprochenen Kompetenzproblemen, so zeigt sich, dass der Trend im betrieblich organisierten Weiterlernen in erster Linie auf die Bearbeitung von Verhaltenskomponenten im Umgang mit Kunden und Kollegen zielt: Gerade bei den dominierenden non-formalen Lernformen in Gestalt von Unterweisungen oder abteilungsspezifischen Veranstaltungen fällt auf, dass es dort vordergründig um fachliche Themen geht, diese Veranstaltungen aber vor allem Begeisterung für ein Sortiment oder aber ein Gefühl für den richtigen Stil in der Kundenansprache und im Umgang mit Kunden ver-

mitteln sollen. Sicherlich wird über die den Mitarbeitern angebotenen Maßnahmen auch einiges an warenkundlichem Wissen transportiert; hier jedoch setzt man in der Breite auf das Lerninteresse der Mitarbeiter und darauf, dass sich diese das Wissen – überwiegend (Warenhaus) oder teilweise (Verbrauchermarkt) in der Freizeit – selbständig aneignen: durch Lesen von Fachzeitschriften (Warenhaus) oder die portionierte Auseinandersetzung mit betrieblich bereitgestellten Lernprogrammen (Verbrauchermarkt). Beide Betriebe – und dies ist, wenn man den einschlägigen Untersuchungen Glauben schenken mag, für den Verkauf im Einzelhandel eher untypisch – setzen aktuell auf den Ausbau eines Stamms einschlägig qualifizierter Fachkräfte. Die Grenzen dieser Strategie liegen möglicherweise in einer fehlenden Lernförderlichkeit der Arbeit, insbesondere in ihren inhaltlichen (Aufgabenstellung) und sozial-kommunikativen Dimensionen begründet.

Die Tätigkeits- und Kompetenzanforderungen an die in den *Filialen deutscher Banken und Sparkassen beschäftigten Kundenberaterinnen und -berater* sind gegenwärtig einer starken Veränderungsdynamik unterworfen. In den Vertriebseinheiten der vier untersuchten Banken und Sparkassen (Fälle L, M, N, O) ist es in den vergangenen Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen der Strategien und Formen der Marktbearbeitung und der technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen der Beratungstätigkeit gekommen. Erstens haben die Kreditinstitute eine Segmentierung des Marktes in verschiedene Teilmärkte und Kundensegmente (Standardkunden, Individual- und Vermögenskunden, Gewerbe- und Firmenkunden, Immobilienkunden) vorgenommen und die interne Organisation im Sinne von „Bank-in-der-Bank“-Strukturen daran ausgerichtet. Zweitens wurden für die jeweiligen Teilmärkte kundengruppenspezifische Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickelt, die deutlich stärker als in der Vergangenheit auch „Vorsorgeprodukte“ angeschlossener oder assoziierter Versicherungskonzerne umfassen („AllFinanz-Ansatz“). Dies geht im Standardkundensegment mit einer Standardisierung, im Individual- und Firmenkundensegment mit einer Ausdifferenzierung des Produkt- und Dienstleistungsangebots einher. Drittens werden die Filialen „voll auf Vertrieb getrimmt“, d.h. sämtliche Funktionen, die nicht auf den Vertriebszweck hin ausgerichtet sind (Back Office-Funktionen, Kassiertätigkeiten), werden ausgelagert. Viertens schließlich, experimentieren die Institute mit neuen Vertriebsmodellen, mit denen die bisherigen organisatorischen und teilweise rechtlichen Grenzen des Bankvertriebs über-

schritten werden. Die unterschiedlichen Vertriebswege werden im Sinne des Multi-Kanal-Vertriebs informationstechnologisch vernetzt. Aber: Trotz der zunehmenden Bedeutung neuer Vertriebskanäle und des Online- und Telefon-Banking, bleibt die Filiale – wenn auch teilweise „mobilisiert“ und grundsätzlich „verschlankt“ – der Vertriebsmittelpunkt im Retail-Banking.

Was die Tätigkeitsanforderungen an die dort tätigen Kundenberater angeht, so prägen „Cross-Selling“ und kundenorientierte „Gesamtbedarfsberatung“ auf der einen und Ertrags- und Kostenorientierung auf der anderen Seite das Tätigkeitsprofil der Berater. Man sieht sich dort, wie es ein Berater ausdrückt, in einem „ständigen Spagat zwischen Kundenorientierung und Ertragsorientierung“. Daraus resultieren gestiegene Anforderungen an deren Fähigkeit zur Bewältigung dieses Spannungsverhältnisses im Vertriebsalltag, was neben einem hohen Maß an sozialkommunikativen Fähigkeiten vor allem Analyse- und Problemlösekompetenz erfordert – dies gilt nicht nur im „Individualkundensegment“, sondern auch im „Standardkundensegment“. Auf der beruflich-fachlichen Ebene bestätigen sich dagegen frühere Polarisierungsannahmen (Baethge 2001) bei den Tätigkeitsprofilen entlang unterschiedlicher Teilmärkte bzw. Kundensegmente: hier der „Standardkundenberater“ als fachlicher „Generalist“, dort der „Individualkundenberater“ als fachlicher „Spezialist“. Dennoch – und dies ist in unseren Augen ein sehr wichtiger Befund: eine einschlägige bank- oder sparkassenkaufmännische Ausbildung bleibt auch im Standardkundensegment eine notwendige, wenn auch heute nicht mehr hinreichende, Bedingung für eine Tätigkeit im Vertrieb.

Zwecks Anpassung der vorhandenen Beschäftigungs- und Kompetenzstruktur an die veränderten Tätigkeitsanforderungen in der Kundenberatung, verändern die Banken, erstens, ihre Rekrutierungsmuster: eingestellt wird nur, wer auch über die erforderlichen fachübergreifenden Kompetenzen bereits verfügt, oder – als Bewerber um einen Ausbildungsplatz – im Auswahlverfahren entsprechende Potentiale erkennen lässt. Tendenziell führt dies bei den Auszubildenden zu steigenden Abiturientenanteilen. Zweitens, setzt man im Feld der betrieblich organisierten Weiterbildung und des Weiterlernens auf eine Neukombination aus betrieblich initiierten und organisierten Qualifizierungsmaßnahmen, einerseits, und von den Beschäftigten eigenverantwortlich zu initiierenden

und durchzuführenden Lernprozessen, andererseits. Zwar stehen bei den Banken formalisierte Lehr-/Lernarrangements (interne Kurse und Seminare) nach wie vor im Vordergrund, aber es zeigt sich ein Bedeutungsgewinn non-formaler Lernarrangements, insbesondere des Vorgesetzten-Coaching, welches vor allem mit dem Ziel der „Schärfung“ der sozialkommunikativen und der Vertriebskompetenz breitflächig Einsatz findet. Auch selbstgesteuertes, informelles Lernen (teilweise in der Freizeit) scheint sich zunehmend zu verbreiten, ohne dass damit aber eine Ersetzung betrieblich organisierter und initiierter formalisierter und non-formaler Lernformen verbunden wäre. Viel spricht dafür, dass sich die Kombination unterschiedlicher Lernformen (auch im Sinne des „blended learning“) und geteilter Verantwortung verfestigen und ausweiten wird. Die Gründe dafür liegen in einer stärkeren Verpflichtung der Individuen auf ihren Lernerfolg, in einer verbesserten Kontrolle der Lernbereitschaft und Lernerträge durch den Betrieb und in einer effektiveren Ressourcenallokation. Zu letzterem trägt auch eine durchgehende betriebliche Bedarfsorientierung in der Weiterbildung bei, die in den Instituten die früher übliche Angebotsorientierung abgelöst hat. Geteilte Verantwortung und eine ausschließliche Orientierung am betrieblichen Bedarf bei der Bereitstellung von finanziellen und zeitlichen Ressourcen dürfte Selektivitätseffekte im Zugang zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen verstärken: Jene, deren Leistungsbeitrag für den Vertriebserfolg durch Qualifizierung nicht in zeitlich absehbarer Frist steigt, könnten von Weiterbildung zukünftig ausgeschlossen sein. Dies kann auch für Kundenberater gelten, denen es an einer ausgewiesenen Lernmotivation fehlt, oder die mit den gestiegenen Anforderungen an die Selbstreflexion (zu wissen, was sie lernen müssten/sollten) und an die Fähigkeit zur Artikulation und gegebenenfalls Durchsetzung von Lernwünschen/-zielen überfordert sind.

Drittens zeigen unsere Befunde, dass eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen nur in einer Minderheit der untersuchten Banken einen größeren (konzeptionellen) Stellenwert besitzt. Dabei belegen unsere Ergebnisse den ausgesprochen großen Einfluss, den lernförderliche Arbeitsbedingungen bzw. deren mangelhafte Ausprägung für die betriebliche Kompetenzentwicklung und den Wissenstransfer im Bereich der Kundenberatung haben: Dort, wo die Arbeitsbedingungen nur sehr begrenzten Raum für das (Weiter-)Lernen der Kundenberater bieten, hat dies nicht nur negative Auswirkun-

gen auf die Zufriedenheit der Bankangestellten mit ihrem Job im Allgemeinen, sondern auch auf ihre Lernaktivitäten und ihre Lernmotivation. Dort hingegen, wo den Beschäftigten im Arbeitsprozess größere Möglichkeiten zur Entfaltung ihrer Kompetenzpotentiale und ihrer beruflichen Handlungsfähigkeiten eingeräumt werden, zeigen sie sich als lernbereiter und – so kann man begründet vermuten – auch besser befähigt, die Dynamik der Veränderung ihrer Tätigkeit zu bewältigen.

Auch die untersuchten *Back-Office-Tätigkeitsfelder in Versicherungen – Antrags-, Bestands- und Schadensachbearbeitung* bei Sach- und Lebensversicherungsgesellschaften (Fälle P, Q, R, S) – befinden sich in einem Prozess des starken technisch-organisatorischen Wandels. Anders als bei den Banken und Sparkassen, dominiert in den untersuchten Assekuranzen eine auf technologische und organisatorische Rationalisierung gerichtete Perspektive der Bewältigung veränderter Markt- und Wettbewerbsbedingungen. Zwar steht auch hier „Kunden- bzw. Vertriebsorientierung“ ganz oben auf der Agenda der Unternehmensleitungen, doch spielt Kompetenz*entwicklung* – im Sinne einer Verbreiterung oder Vertiefung der betrieblichen Kompetenzbasis – dabei keine Rolle. Teilweise werden für Kompetenzentwicklung förderliche betriebs- und arbeitorganisatorische Restrukturierungsmaßnahmen der jüngeren Vergangenheit wieder zurückgenommen. Gesetzt wird in den VU stattdessen auf eine Reduzierung von Komplexität in den Geschäftsprozessen durch weitere Technisierung, durch Standardisierung und Routinisierung sowie durch eine Verstärkung interner Arbeitsteilung. Wesentliche Triebkräfte dieser Prozesse sind neue (informations-)technologische Anwendungen, insbesondere die sogenannte Image-Bearbeitung, d.h. die digitale Erfassung und „papierlose“ Bearbeitung nahezu aller Geschäftsvorfälle. Damit wird, erstens, die Auslagerung und Zentralisierung von Verwaltungsfunktionen z.B. aus den Geschäftsstellen beschleunigt. Zweitens wird damit ein erhöhtes Maß an Transparenz über Bearbeitungsarten und -volumina und eine genauere Kontrolle und Steuerung von Aufgaben durch den Betrieb ermöglicht. Drittens ermöglicht die Digitalisierung eine räumliche Entkoppelung von Vorgangseingang und -bearbeitung ohne größeren Zeitverlust: Die Schaffung von organisatorisch abgekoppelten, zentralisierten „Kundenservice-Centern“ für die Bearbeitung einfachster Routinevorgänge bei gleichzeitiger Gewährleistung ver-

kürzter Bearbeitungszeiten (dies meint hier „Kundenorientierung“) ist zeitökonomisch erst durch die Imagebearbeitung möglich.

Die (Wieder-)Einführung starker funktionaler Arbeitsteilungsmuster in den Antrags- und Bestandsverwaltungen (Fälle R und S) führt bei jenen mittleren Fachkräfte, die in qualifikatorisch wenig anspruchsvollen Tätigkeitsfeldern (Abarbeitung von Standardvorgängen im Sinne der „Stapelbearbeitung“) tätig sind, zu einer sukzessiven Entwertung ihrer beruflich-fachlichen Kompetenzen. Dies dürfte auch für jene Angestellten gelten, die nun oder zukünftig in ausgelagerten „Service-Centern“ für die telefonische „Sofortbetreuung“ von Versicherungsnehmern zuständig sind (Fall P), auch wenn sie dort spartenübergreifend tätig sind (oder sein werden). Denn dass die damit einhergehenden erweiterten Anforderungen an sozialkommunikative („verkäuferische“) und teilweise informationstechnologische Fähigkeiten die Tendenz zur fachlichen „Entleerung“ konterkarieren können, dürfte eher zu bezweifeln sein. In abgeschwächter Form gilt dies auch für die Schadensachbearbeiter (Fall Q), die einerseits durch das Konzept des „Schadenmanagements“ in stärkerem Maße in den Vertriebsprozess einbezogen werden (und sich damit steigenden Anforderungen an ihre „verkäuferischen“ Kompetenzen konfrontiert sehen), andererseits aber die Routineanteile ihrer Tätigkeit durch die Standardisierung des Schadenabwicklungsprozesses deutlich zugenommen haben.

Dem Primat technisch-organisatorischer Rationalisierung korrespondieren die Formen und Inhalte organisierter betrieblicher Weiterbildung ebenso, wie die durch die Restrukturierungsmaßnahmen gesetzten Bedingungen für eine „lernförderliche“ Arbeit. Für die untersuchten Assekuranzen lässt sich festhalten, dass dort betriebliche Qualifizierung und Kompetenzentwicklung nur einen geringen Stellenwert einnimmt. Dass Kompetenzerwerb und Weiterbildung dort eher ein Schattendasein führen, zeigen die Befragungsergebnisse: Nur ein Fünftel (22%) der Befragten ist der Auffassung, dass Lernen und Weiterbildung im Betrieb insgesamt eine wichtige Rolle spielt. In einer Situation, in der sowohl die unteren betrieblichen Vorgesetzten, wie auch die Mitarbeiter vorrangig daran gemessen werden, „dass die Arbeit gemacht wird“, wie uns dies in den Betriebsfällen unisono erklärt wurde, scheinen die Spielräume für Kompetenzentwicklung in der Tat sehr eng. Dies zeigt sich unter anderem an den im Vergleich zu den

Banken deutlich geringeren Teilnahmequoten an formalisierten Weiterbildungsmaßnahmen ebenso, wie an dem geringen Stellenwert non-formaler und informeller Lehr-/Lernarrangements. Wenn von den Sachbearbeitern überhaupt betrieblich initiiert und organisiert gelernt wird, dann beschränkt sich dies auf ein Minimum von Anpassungsqualifizierungen bei vor allem informationstechnischen, teilweise versicherungstechnischen Neuerungen. Die Tätigkeiten selbst sind durch ein äußerst geringes Maß an Lernhaltigkeit gekennzeichnet; daran ändert in unseren Fällen auch die Organisation der Arbeit in Gruppen wenig, handelt es sich dabei doch – ganz anders als in einigen der Industriefälle – in keinem Fall um einen Arbeitstyp, der erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume lässt. Und das Wenige, was dort an Selbststeuerungs- und Partizipationsmöglichkeiten vorhanden ist, wird durch häufiger werdende Eingriffe der Hierarchie zunehmend begrenzt. Um die aktuellen Produktivitäts- oder „Stückzahlprobleme“ in den Antrags- und Bestandverwaltungen in den Griff zu bekommen, mag es kurzfristig betrieblich funktional erscheinen, der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Belegschaften nur einen geringen oder gar keinen Stellenwert einzuräumen. Ob unter solchen Bedingungen aber mittel- und langfristig das erreicht werden kann, was sich die Assekuranzen selbst auf die Fahnen schreiben, nämlich „kundenorientiert“ zu agieren, dürfte indes fraglich sein – es sei denn, man reduziert „Kundenorientierung“ tatsächlich auf die Verkürzung von Bearbeitungszeiten.

1.3. Wissensintensive Dienstleistungsarbeit in Unternehmensberatungen, bei IT-Services-, Software- und Multimediadienstleistern und im Entwicklungs- und Konstruktionsbüro

Die Tätigkeiten von *Unternehmensberatern* (Fälle T, U), *Softwareentwickler und Projektmanagern (Fälle V, W, X) und von Produktentwicklern und -konstrukteuren (Fälle Y, Z)* stehen paradigmatisch für wissensintensive Dienstleistungsarbeit. So stellen *Unternehmensberatungsfirmen* selbst „wissensintensive Organisationen“ dar, insofern sie Wissen – implizites und explizites, theoretisches und Erfahrungswissen – in spezifischer Weise aufnehmen, verarbeiten und für Beratungsprozesse nutzbar zu machen versuchen. In den beiden von uns untersuchten Beratungsfirmen basiert das „Wissensmana-

gements“ dabei ganz zentral auf dem von individuellen Beratern im Beratungsprozess und in der Interaktion mit Kunden gewonnenen Erfahrungswissen, der Kompetenzerwerb findet ganz überwiegend im Rahmen informeller Lehr-/Lernarrangements statt. In beiden untersuchten Fällen (T, U) sind die Geschäftsprozesse (Akquise-, Entwicklungs-, Beratungsphase) nur in geringem Maße standardisiert und durch Falldarstellungen, verbindliche Instrumente oder Tools „verobjektiviert“ und codifiziert. Hauptsächlicher Modus des Wissens- und Erfahrungstransfers ist die face-to-face-Kommunikation mit Beraterkollegen oder Vorgesetzten (Projektleitern, „Kompetenzfeld- oder Geschäftsbereichsleitern“). Das Fehlen von Standards wird sowohl bei Beratung T, wie bei Beratung U als ein – wenn auch unterschiedlich starkes – Problem wahrgenommen. Bei U hat die geschäftspolitische Neuausrichtung, die damit verbundene Restrukturierung der Organisation und der Versuch, das beratungsbereichsübergreifende „Cross-Selling“ zu intensivieren, die Lücken in den überkommenen Kommunikations- und Kooperationsformen deutlich gemacht. Als Reaktion darauf versucht man einerseits technische und organisatorische Strukturen für ein „Wissensmanagement“ aufzubauen (Schaffung der Funktion des „Content-Owners“; anlassbezogene „Task forces“; Aufbau einer Fall- und Kontaktdatenbank), andererseits in Form von Seminaren und work shops „Handwerkszeug“ zu vermitteln (Präsentationstechniken, Akquisemethoden). Bei T ist es das Größenwachstum der vergangenen Jahre, welches zumindest gewisse Zweifel an der weiteren Tragfähigkeit der bisherigen Austauschprozesse und Lernarrangements weckt. Zwar finden dort vergleichsweise häufig unternehmensübergreifende Treffen statt, für die Weitergabe und den Transfer von Erfahrungswissen und die Entwicklung von Beratungskompetenz und erweiterter Beratungsangebote sind aber sowohl die unmittelbaren Projektbeziehungen, als auch projektübergreifende Kooperationen und der Austausch zwischen Projektbearbeitern und Projektleitern zentral. Diesbezüglich verläuft der Wissenstransfer eher zufällig und erfordert teilweise mühsame Abstimmungsprozesse. Eine stärkere Strukturierung der Austauschprozesse wird in diesem Fall zwar als nicht erforderlich und ggf. sogar als Einschränkung der individuellen Entscheidungs- und Handlungsspielräume angesehen, gleichzeitig werden aber Standards für die Projektbearbeitung entwickelt und mehr Transparenz über die Anwendungen neuer Methoden angestrebt.

Das in beiden Fällen artikulierte Bedürfnis nach (begrenzter) Standardisierung des Geschäftsprozesses und des betrieblichen Wissensmanagements ist auch zurückzuführen auf die Veränderungen des Absatzmarktes der Unternehmensberatungen in den vergangenen Jahren. Knappere finanzielle Ressourcen auf der Nachfrageseite haben insgesamt zu kürzeren Projektlaufzeiten geführt und bei den Beratenen gleichzeitig die Anforderungen an möglichst schnell verwertbares Handlungs- oder Entscheidungswissen steigen lassen. Vor diesem Hintergrund steigen an die Beratungsfirmen wie an die einzelnen Berater die Anforderungen an eine schnellere Projektabarbeitung und daran, „Inhalte auch zu verkaufen“. In stärkerem Maße als in der Vergangenheit dürfte die Unternehmensberatungstätigkeit daher durch „Impression Management“ und die „Manipulation von Mythen und Symbolen durch Sprache“ (Clark/Salaman 1996: 176) gekennzeichnet sein, und damit dürften die Anforderungen an die fachübergreifenden Kompetenzfacetten von Unternehmensberatungsarbeit eher steigen.

Ob die von uns untersuchten *IT-Services-, Software- und Multimediadienstleister* nun vor allem Profiteure (Fall X), oder zunächst Profiteure, später aber „Opfer“ (Fall W) des IT- und Neue-Medien-Hypes und der folgenden Krise, oder aber weder das eine, noch das andere sind (Fall V): in allen drei Fällen stehen die Zeichen auf Konsolidierung und „Normalisierung“. Konsolidierung einerseits hinsichtlich der geschäftspolitischen Grundausrichtung: Fokussierung auf die technologische „Kernkompetenz“ und Standardisierung der angebotenen Softwareprodukte bei gleichzeitiger „Schärfung“ der Kundenorientierung (ergänzende Services). Konsolidierung andererseits hinsichtlich der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen: Schaffung stärker hierarchisch ausgerichteter Organisations- und Führungsstrukturen (unter Beibehaltung der grundlegenden Projektförmigkeit der Abwicklung von Geschäftsprozessen). Für die beiden zentralen Tätigkeitsgruppen, die Entwickler und Programmierer einerseits, die Projektmanager andererseits, verlaufen die Entwicklungen unterschiedlich. Die Tätigkeit von *Programmierern* in IT- oder Softwareprojekten ist durch mehrschichtige, teilweise gegenläufige Entwicklungen gekennzeichnet. Beobachten lässt sich einerseits eine Tendenz zur Spezialisierung bei den softwarespezifischen Tätigkeitsanforderungen, etwa im Backend oder bei der Datenbankprogrammierung. Vorangetrieben wird die Spezialisierung durch teilweise immer komplexer werdende Programmiersprachen,

durch immer schneller auf den Markt kommende „Releases“ einschlägiger Programme und durch steigende Anforderungen an die Systemintegration. Andererseits führt das Bestreben der untersuchten Firmen, ihre Softwareangebote zu standardisieren, d.h. kundenspezifische „Sonderwünsche“ nicht zuletzt unter Kostengesichtspunkten auf ein Minimum zu reduzieren, auch zu einer stärkeren Routinisierung der Programmiertätigkeit. Hier deuten sich in unserer Interpretation Linien für eine verstärkte, qualifikationswirksame Arbeitsteilung innerhalb von Software-Firmen an: Hier Entwickler und Programmierer mit spezialisierten IT- und Softwarekenntnissen (Uni- und FH-Absolventen) für komplexe (Neu-)Entwicklungen, dort Entwickler und Programmierer für Standardsoftware und –applikationen (Absolventen dualer IT-Ausbildungsgänge). Demgegenüber könnte sich in Teilbereichen auch ein Schleifen vorgängiger funktionaler Arbeitsteilungsmuster ergeben, über dessen Reichweite wir allerdings keine Vermutungen treffen wollen So führt die zunehmende Bedienerfreundlichkeit bestimmter Software-Tools, z.B. von Content-Management-Systemen, deren Bedienung heutzutage keine Programmierkenntnisse mehr voraussetzen, dazu, dass zuvor von Programmierern ausgeübte Tätigkeiten in andere Unternehmensbereiche „diffundieren“. Ein Beispiel dafür ist in unseren Fällen Unternehmen X, wo inzwischen die Mitarbeiter der „Creation“ die Content-Management-Systeme „befüllen“ – eine Arbeit, die zuvor die Programmierer im Frontend verrichtet haben. Von den Entwicklern und Programmierern werden demzufolge zukünftig unterschiedlich stark ausgeprägte Fachkenntnisse gefordert. Die häufig geäußerte Hypothese (z.B. Menez/Munder/Töpsch 2001), dass der „Technik-Freak im stillen Kämmerlein“ generell und selbst in den technologischen Kernbereichen ausgedient habe, lässt sich auf der Grundlage unserer Befunde nicht bestätigen. Sicherlich: von allen Mitarbeitern wird nicht nur (technologisches) Fachwissen, sondern zumindest eine kaufmännisch-betriebswirtschaftliche „Sensibilität“ und damit der Blick auf die finanziellen Konsequenzen verschiedener IT-Lösungen erwartet. Auch erweiterte sozial-kommunikative Kompetenzen werden für eine erfolgreiche Projektarbeit vorausgesetzt und abgefordert. Das spezifische „asset“ von Entwicklern und Programmierern gerade im technologischen Kern bleibt aber deren spezialisiertes technologisches Know-how, gegenüber dem Sozialkompetenz doch deutlich zurücktritt. Diese bleibt letztlich auch deswegen eine leichter zu entbehrende Kompetenzfacette, als – zumindest in unseren Fällen – die Entwickler und Programmierer von den Kunden

weitgehend „ferngehalten“ werden und die Betriebe auch keine Tendenz dazu erkennen lassen, die Arbeitsteilung zwischen Programmierern/Entwicklern und Kundenbetreuern bzw. Projektmanagern zu verändern.

Im Tätigkeitsfeld des *Projektmanagements* scheinen die Entwicklungen dagegen weniger heterogen zu sein. Bei aller stärkeren Betonung der „technischen Seite“ der Dienstleistungen bleiben die Projektmanager im Vertrieb doch die für den Markterfolg der Unternehmen zentralen Akteure. Ihre Aufgabe ist es, Kundenanforderungen so zu spezifizieren, dass sie von den Entwicklern/Programmierern möglichst früh auf ihre technische Umsetzbarkeit hin geprüft werden können. Dort ist in sehr viel stärkerem Maße Kommunikations- und Verhandlungsgeschick und die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen sozialen Kontexten zu bewegen, gefragt.

Für die Formen und Inhalte betrieblicher Kompetenzentwicklung in den untersuchten IT- und Softwarefirmen ist insgesamt kennzeichnend, dass betrieblich organisiertes oder unterstütztes Lernen, sieht man einmal von gelegentlichen Schulungen (teilweise bei Herstellern) zu bestimmten neuen Technologien oder Softwareprogrammen ab, kaum stattfindet. Externe Weiterbildungsangebot sind ausgesprochen kostspielig (Teilnahmegebühren und Arbeitsausfall), so dass sie nicht nur im wirtschaftlich schwächelnden Unternehmen W, sondern auch in den beiden anderen Firmen nur dann genutzt werden, wenn es absolut erforderlich ist. Die hochqualifizierten Angestellten sind bei der Aktualisierung ihrer Kompetenzen daher – wie in der Vergangenheit – weitgehend auf sich gestellt. Dies tun sie insbesondere über die Nutzung von Internetangeboten, vorwiegend durch die Informationsrecherche in und den Austausch über Newsgroups oder Experten-Chats zu einschlägigen Software- oder Datenbanksystemen. Eine zentrale Rolle spielt darüber hinaus der informelle Austausch innerhalb eines Projektes (seltener über Projekte hinweg). Dabei bleibt der Wissensaustausch aber typischerweise wenig zielgerichtet und auf sehr konkrete Anlässe und Problemstellungen bezogen. Dass damit bestimmte Lerninteressen oder -bedürfnisse nicht befriedigt werden können, liegt auf der Hand: dies gilt sowohl für die Aneignung fachlich-technischen Wissens, das in seiner Komplexität und Spezifik nur unzureichend über informelles, beiläufiges Lernen zu erwerben ist, aber z.B. auch für Fremdsprachenkenntnisse. Hinzu kommt, dass die zeit-

liche Verdichtung der Arbeit normalerweise kaum Raum für gezieltere Lernaktivitäten lässt.

Die (internen) *Konstruktions- und Entwicklungsbereiche* der beiden untersuchten Fallbetriebe im Maschinenbau (Fall Y) und im Fahrzeugteilebau (Fall Z) sind vom Standort- und Innovationswettbewerb und der Neugestaltung der globalen Wertschöpfungsprozesse in vielfältiger Weise tangiert: Reduzierung der Entwicklungszeiten; wachsender Druck, „kostenoptimiert“ zu entwickeln; Berücksichtigung (auslands-)marktspezifischer Besonderheiten der verfügbaren Fertigungstechnologien wie der Absatzmarktbedingungen bereits bei der Produktentwicklung; Notwendigkeit der transnationalen Entwicklungskooperation und -kommunikation; Aufbau „global“ verbindlicher technischer Normen und Standards für den Entwicklungsprozess. Unternehmens- und betriebsorganisatorisch versucht Unternehmen Y diesen Veränderungen vor allem durch eine produktgruppen- bzw. marktorientierte Restrukturierung aller Unternehmensbereiche („Business Units“), wie auch der Vertriebs- und Entwicklungsbereiche Rechnung zu tragen. Die Entwickler sollen sich nun in produktbezogenen „Kernteams“ organisieren. Bei Unternehmen Z bleibt die Aufbauorganisation innerhalb der Entwicklung dagegen nach wie vor stärker technologieorientiert, wenn auch nach unterschiedlichen Produktsegmenten differenziert (PKW- vs. Nutzfahrzeuge). In beiden Fällen werden Entwicklungsprojekte entweder bereits seit längerem – Fall Y – oder erst seit kurzem – Fall Z – nahezu durchgängig durch ein Projektmanagement gesteuert. Damit werden – in Unternehmen Y stärker als in Unternehmen Z – Projektverantwortlichkeiten aus der funktionalen Hierarchie auf die Projektebene (Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektgruppen) verlagert. Projektmanagement schafft verbindliche Regeln für eine zeitliche und sachliche Einbeziehung sämtlicher an einer Produkt(neu-)entwicklung beteiligten Unternehmensfunktionen und unterwirft die Entwicklungsbereiche und -beschäftigten bereits zu einem sehr früher Zeitpunkt intensiveren und teilweise neuen Kooperationserfordernissen, die im Fall von Unternehmen Y verstärkt auch transnational entstehen.

Komplexe, bereichs- oder länderübergreifende Produktentwicklungsprozesse ließen sich unter dem gestiegenen zeitlichen und finanziellen Druck kaum organisieren, würden sie nicht informationstechnologisch gestützt: Datenbanksysteme, Projektmanagement- und

Geschäftsprozesssoftware (SAP) „durchdringen“ den gesamten Entwicklungsprozess. Auch die Entwicklungs- und Konstruktionstätigkeit selbst und die bisherigen Muster entwicklungsinterner Arbeitsteilung haben sich durch die breitflächige Einführung leistungsfähiger dreidimensionaler Konstruktions- und Designsoftware maßgeblich verändert. Der Einsatz von 3D-CAD-Systemen ermöglicht bereits in der Entwurfskonstruktion weitgehende Detaillierungen und die Durchführung komplexer Berechnungen (Design-FMEA) und Risikoanalysen. Etliche der früher von Technischen Zeichnern durchgeführten Aufgaben werden mittlerweile von den Konstrukteuren selbst erbracht oder laufen mehr oder weniger automatisiert ab (z.B. das Erstellen von Stücklisten).

Die Tätigkeit der Entwickler und Konstrukteure ist vor dem Hintergrund dieses strategischen, organisatorischen und technologischen Wandels durch im Wesentlichen drei Merkmale gekennzeichnet: markt- und kostenorientierte *Projektifizierung*, *Internationalisierung* und *Informatisierung* der Entwicklungsarbeit. Für die den Entwicklern daraus entstehenden Kompetenzanforderungen lassen sich ebenfalls drei Merkmale identifizieren: erhöhte Anforderungen an die Fähigkeit, in interdisziplinären Projektzusammenhängen zu „denken“ und markt-/vertriebs- und kostenorientiert zu handeln, erhöhte Anforderungen an die fremdsprachlichen und interkulturellen Kompetenzen, erhöhte Anforderungen nicht nur an die Kenntnisse einschlägiger CAD-Systeme, sondern informationstechnologischer Infrastrukturen insgesamt. Die Unternehmen stehen (im Prinzip) vor der Anforderung, die Kompetenzbasis in den Entwicklungsbereichen durch eine gezielte betriebliche Kompetenzentwicklung zu erweitern.

Wie wir gesehen haben, setzen die Betriebe dabei vor allem auf den vorhandenen Personalbestand. In beiden Fällen trägt betriebliche Kompetenzentwicklung nach wie vor eher „traditionelle“ Züge, jedenfalls spielen weder neue, non-formale und informelle Formen des Lernens, noch eine lernförderliche Gestaltung der Arbeit in den betrieblich bislang praktizierten Konzepten eine größere Rolle. Von den Perspektiven eines „lernenden Unternehmens“, dass seinen Mitarbeitern stärker als in der Vergangenheit Qualifizierungschancen bietet, scheint man insbesondere bei Unternehmen Y weit entfernt. Dies heißt nicht, dass Qualifikationserhalt und Kompetenzentwicklung keine Zielgrößen von Managementkonzepten darstellen; doch zeigt gerade der Fall des Unternehmens Y,

wie stark nach vorne weisende Konzepte des Human Resources Management unter Druck geraten können. Unternehmen Z investiert gegenwärtig zwar deutlich mehr in betriebliche Qualifizierung und unterstützt die Entwickler offensichtlich auch sehr viel besser in ihren Bemühungen, ihre Kompetenzen „up-to-date“ zu halten. Beide Unternehmen schöpfen aber die organisatorischen Möglichkeiten eines stärkeren Wissenstransfers und einer lernförderlichen Gestaltung des Arbeitsverhältnisses nicht wirklich aus. Damit verschenken die Unternehmen freilich Entwicklungs- und Lernpotentiale, die sie in Zeiten des raschen organisatorischen und technologischen Wandels an und für sich aktivieren müssten.

2. Trends betrieblicher Kompetenzentwicklung

Ein Vergleich der empirischen Befunde aus den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern zeigt:

1. Der Versuch der Anpassung betrieblicher Strategien an veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen umfasst in vielen Betrieben mehr oder weniger starke Veränderungen in der Betriebs- und Arbeitsorganisation und beim Technikeinsatz. Über veränderte Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepte (Center-Strukturen, Gruppen-, Team- und Projektarbeit), damit einher gehenden neuen, stärker markt- und leistungsorientierten Steuerungsformen (Zielvereinbarungen, Kosten- und Ertragsorientierung) sowie über den Einsatz neuer, integrierter und vernetzter IuK-Technologien (CRM-Systeme, Projektmanagementsysteme, ERP-Systeme [z.B. SAP], Warenwirtschaftssysteme u.a.m.) zielen die Betriebe auf einen erweiterten Zugriff auf das qualitative Arbeitsvermögen der Beschäftigten. Dabei ist technisch-organisatorische Restrukturierung und der erweiterte Zugriff auf das qualitative Arbeitsvermögen keineswegs grundsätzlich auf dessen Stärkung und Entwicklung gerichtet, sondern verbindet häufig sowohl kompetenzaktivierende, wie auch -deaktivierende Momente: Kompetenz*deaktivierend* wirken vor allem Prozesse der Produkt- und Prozessstandardisierung im Bereich der Produktionsarbeit und in Teilbereichen der Bank- und Versicherungsdienstleistungsarbeit; kompetenzdeaktivierend wirken aber vor allem Prozesse einer (Re-)Taylorisierung von Arbeit, wie

wir sie insbesondere in einigen Versicherungsfällen, aber auch im Maschinen- und Anlagenbau beobachten konnten. Kompetenz*aktivierend* wirken Maßnahmen, die auf die Einbindung der Fachkräfte in betriebliche Innovationsprozesse zielen, die die interne Arbeitsteilung innerhalb eines Tätigkeitsfeldes reduzieren, die Verantwortlichkeiten für die Personal- und Prozesssteuerung auf die operative Ebene delegieren und die die Beschäftigten in erweitertem Maße an betrieblichen Entscheidungsprozessen partizipieren lassen. Solche, durch Reorganisation induzierte Prozesse der Kompetenzentfaltung fanden wir in der industriellen Produktion ebenso wie im Handel und bei den Banken.

2. Über alle Tätigkeitsfelder hinweg sind bei den mittleren Fachkräften wesentliche Veränderungen im Kompetenzprofil festzustellen: Einerseits insofern, dass zwar das berufsfachliche Expertenwissen weiter benötigt wird, dass aber häufiger Grundlagenkenntnisse aus anderen Disziplinen benötigt werden, beispielsweise betriebswirtschaftlich-kaufmännische Kenntnisse in der Produktion oder erweiterte informationstechnologische Kenntnisse im Dienstleistungssektor. Andererseits werden Wissens- und Reflexionskompetenzen heute stärker betont: Sowohl bei Tätigkeiten von Facharbeitern in der Produktion wie auch von Fachangestellten im Bereich „traditioneller“ Dienstleistungen werden heute höhere Anforderungen hinsichtlich der Analyse- und Problemlösefähigkeit, der sozialkommunikativen Kompetenz und der Fähigkeit, Arbeiten und Lernen zunehmend selbstverantwortlich zu verknüpfen, gestellt. Und auch bei grundsätzlich bereits als „wissensintensiv“ zu bezeichnenden Dienstleistungstätigkeiten steigen die Anforderungen an die fachübergreifenden, kognitiven, reflexiven und sozial-kommunikativen Fähigkeiten. In einzelnen Tätigkeitsfeldern finden sich freilich Abweichungen oder Ausnahmen von dieser Entwicklung: Sie zeigen sich in den Fällen (z.B. bei Sachbearbeitungstätigkeiten bei Versicherungen, Montagearbeit im Maschinenbau), in denen eine in der Prozess- und Produktstandardisierung angelegte Tendenz zur Entwertung beruflich-fachlicher Kompetenzkerne nicht durch kompetenzaktivierende Reorganisationsmaßnahmen aufgefangen wird.

3. Mit den über Reorganisation induzierten Veränderungen sind für die Betriebe zwei zentrale Probleme aufgeworfen: Zum einen ist mit ihnen nicht per se sichergestellt, dass die Mitarbeiter die ihnen zugedachten neuen Aufgaben ausfüllen können (dies ist eine Frage der Fähigkeiten und des Wissens), zum anderen müssen sie ihre Mitarbeiter hinreichend motivieren, die ihnen angetragenen Aufgaben auch auszufüllen (dies ist eine Frage der Motivation). Eine regelrechte „Kompetenzentwicklungsoffensive", bei der die Unternehmen verstärkt direkt in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren (organisierte Weiterbildung) oder aber – indirekt – über eine absichtsvoll lernförderliche Gestaltung der Arbeit deren Arbeits- und Lernengagement stärken, ist freilich eher der Ausnahmefall. Sofern dies geschieht – und dies variiert über die verschiedenen Tätigkeitsfelder hinweg – desto expansiver definieren die Fachkräfte ihre Aufgabenstellung. Dies ist nicht nur eine Frage der im engeren Sinne ganzheitlichen Gestaltung der Arbeitsaufgaben (mit eigenen Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen), sondern auch der Einbindung der Individuen in betriebliche Kooperations- und Entscheidungsprozesse sowie eines über formale und informelle Anerkennungsmuster gestützten Lern- und Weiterbildungsengagements. Dies gilt nicht nur für die Fachkräfte in der Produktion oder die Fachangestellten im Verkauf, in der Bankberatung oder in der Sachbearbeitung (Versicherungen), sondern auch für die hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen in „wissensintensiven" Industrien, für die auch in der Vergangenheit eine größere Eigenverantwortung für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen üblich war.

4. Investitionen des fachkräftebezogenen Human Resources Management konzentrieren sich – soweit möglich – auf den Pfad interner Rekrutierung über die Verbesserung der eigenen Erstausbildung. Dies gilt für weite Bereiche der Produktionsarbeit, für Verkaufstätigkeiten im Handel, für Beratungstätigkeiten in Banken, (mit Abstrichen) für Sachbearbeitungstätigkeiten in den Versicherungen sowie für Programmiertätigkeiten in der IT- und Multimedia-Branche (neue IT-Berufe). In diesen wie auch in den anderen Fällen, in denen – wie bei den wissensintensiven Dienstleistungstätigkeiten durchaus typisch – das Personal extern rekrutiert wird, zielt die betriebliche Kompetenzentwicklung vor allem auf drei Punkte:

(1) Zum einen versucht man heute systematisch, der Bestände an implizitem Wissen seiner Fachkräfte habhaft zu werden; hierzu dienen Team-, Gruppen- und Projektkonstruktionen, wie wir sie im Bereich der Produktionstätigkeiten (in Verbindung mit dem Instrument „kontinuierlicher“ Verbesserungsprozesse), der Verkaufs- und Kundenberatungstätigkeiten, aber auch bei Unternehmensberatern und den internen „Entwicklungsdienstleistern“ beobachten können. Dabei können Team-, Gruppen- und Projektkonstruktionen entweder vor allem auf eine Verdichtung betrieblicher Leistungsprozesse gerichtet sein, oder vor allem darauf, eine neue, „systemische“ Sichtweise auf die betrieblichen Prozesse und einer Neuausrichtung des je individuellen Arbeitsverhaltens der Fachkräfte zu vermitteln. Im letzteren Fall dürften auch längerfristig positive Effekte für die individuelle und betriebliche Kompetenzentwicklung entstehen.

(2) Zum anderen dient organisiertes Weiterlernen der flexiblen Anpassung und Weiterentwicklung der vorgängig erworbenen fachlichen Kernqualifikationen und daran geknüpften Verhaltensweisen an neue Einsatzfelder, Aufgabenzuschnitte und Leistungsmaßstäbe, deckt also Anforderungen der Spezialisierung im Einsatzfeld ebenso ab wie die Vermittlung randständiger Kenntnisse aus anderen fachlichen Disziplinen oder die Vermittlung neuer arbeitsorientierter Verhaltensmuster. In dieser Hinsicht spielen vor allem so genannte „non-formale“ Lernformen, d.h. arbeitsnahe Lernarrangements jenseits von Kursen und Seminaren eine wesentliche Rolle.

(3) Schließlich zielt betriebliche Kompetenzentwicklung auf einen Neuzuschnitt von betrieblicher und individueller Verantwortung für die eigene Erwerbs-, Bildungs- und Lernbiografie und definiert diese Schnittstelle entlang der Linie von „aktuellem“ betrieblichen (aus der Arbeit erwachsendem) und „entwicklungsbezogenem“ beruflichen Bedarf. In dieser Hinsicht nähern sich die Produktions- als auch die Dienstleistungstätigkeiten in Verkauf, Kundenberatung und Sachbearbeitung denen der Tätigkeiten in den „wissensintensiven Dienstleistungen“ an, für die eine hohe Eigenverantwortung im beruflichen Weiterlernen/in der beruflichen Weiterbildung schon in der Vergangenheit gegolten hat.

5. Die Annahme eines in erster Linie von Gesichtspunkten der Kostenreduzierung bestimmten Trends zu wenig oder nicht-formalisierten Formen des organisierten Weiterlernens der Belegschaften finden wir in dieser Zuspitzung in unserer Untersuchung nicht bestätigt. In den untersuchten Tätigkeitsfeldern mittlerer und höherer Fachkräfte finden sich – „clustert“ man sie entlang von Branchen und Sektoren – unterschiedliche (Neu-)Kombinationen und Komplementaritäten von Lernformen und Lerninhalten:

   (1) In den Tätigkeitsfeldern der Produktion beobachten wir einen Trend hin zu non-formalen Lehr-/Lernarrangements und einer Regulierung des Informellen: mit Team- oder Gruppenarbeit, Qualitäts-, Verbesserungs- oder „Optimierungs“-Zirkeln und ähnlichen arbeitsplatzintegrierten und -nahen Lernformen, wird die über lange Jahre geübte Praxis der „Selbstschärfung“ der Facharbeiterqualifikation stärker „formalisiert“ und in die Organisation eingebettet. Formalisiertes, in Kursen oder Seminaren stattfindendes Weiterlernen hat bei den Fachkräften in der Produktion immer schon eine fast zu vernachlässigende Bedeutung gehabt, und diese Lernformen verlieren – teilweise aus Kostengründen, teilweise aufgrund der Unzufriedenheit mit den beobachteten Resultaten – relativ an Bedeutung. Unser einer Beobachtungsfall aus der KFZ- und Zulieferindustrie zeigt gleichwohl, dass im Rahmen einer ausgeprägten betrieblichen Kompetenzentwicklungsstrategie auch formalisierte Weiterbildung von Facharbeitern keineswegs vor dem „Aus“ steht.

   (2) In den Tätigkeitsfeldern der „traditionellen“ Dienstleistungen (Handel, Banken, Versicherungen) sieht das Bild nach unseren Ergebnissen ein wenig uneinheitlicher aus. In den untersuchten „marktnahen“ Tätigkeitsfeldern der Banken (Kundenberatung), behält die formalisierte, wenn auch vornehmlich innerbetriebliche Weiterbildung einen außerordentlich hohen Stellenwert: in keinem anderen untersuchten Tätigkeitsfeld ist die „formalisierte“ Weiterbildungsintensität auch nur annähernd so stark ausgeprägt, wie bei den Bankberatern. Allerdings zeigt sich, dass sich die Lerninhalte spürbar verschieben, geht es dort

doch nicht mehr um die Vermittlung deklarativen, sondern vornehmlich prozeduralen Wissens, d.h. die Anwendung von vorher im Selbststudium angeeignetem fachlichem Wissen. In dieselbe Richtung zielt das Coaching als deutlich forcierte non-formale Lehr-/Lernform: auch dabei geht es vorrangig um die Vermittlung bzw. „Schärfung" fachübergreifender und auf konkrete Anwendungskontexte zielende fachliche Wissensinhalte. Ein wenig anders sieht es bei Verkaufstätigkeiten im Handel aus, da dort formalisiertes Weiterlernen in der Vergangenheit bereits wenig ausgeprägt war. Aber auch dort ist heute eine deutliche Intensivierung informellen Lernens (zum Up-to-date-halten beruflich-fachlicher Fähigkeiten) und non-formaler Lehr-/Lernarrangements (zur „Bearbeitung" von Verhaltenskomponenten) zu beobachten. Bei den eher „marktfernen" Sachbearbeitungstätigkeiten in den Versicherungen stellt sich das Bild wiederum anders dar: In keinem anderen Tätigkeitsfeld hat betriebliches Weiterlernen einen so geringen Stellenwert, wie bei den Versicherungssachbearbeitern. Neue, non-formale Lehr-/Lernformen sind dort kaum verbreitet, die dortige sogenannte Gruppenarbeit bietet kaum Möglichkeiten zum Kompetenzerwerb.

(3) In den „wissensintensiven" Tätigkeitsfeldern der Unternehmensberatungen und der IT- und Multimediadienstleistungen lässt sich das Bestreben erkennen, das bis dato stark informalisierte und auf Lernprozesse innerhalb einer „community of practice" basierende betriebliche (Weiter-)Lernen stärker zu institutionalisieren, wenn auch nicht unbedingt zu formalisieren. Institutionalisierung des Wissenstransfers bzw. „-managements" vor allem durch die Schaffung bestimmter Funktionen (Content-Owner) und durch den Versuch, stärker interdisziplinäre Projekt- und Arbeitsgruppen zu etablieren. Weniger deutlich ist dies bei den Produktentwicklern und -konstrukteuren in den „traditionellen" wissensintensiven Bereichen des Maschinen- und Fahrzeugbaus: dort basiert betriebliche Weiterbildung nach wie vor wesentlich auf formalisierten Arrangements und wenn diese dem Kostensenkungsdruck zum Opfer fallen, werden sie nicht durch die Etablierung anderer Lernroutinen kompensiert.

6. Unsere Befunde zeigen, dass über betriebs- und arbeitsorganisatorische Restrukturierung offenbar nur grundsätzlich entschieden wird, ob eine Kompetenzaktivierung überhaupt stattfinden kann oder nicht. Reorganisation definiert eher so etwas wie den Handlungskorridor für Kompetenzentwicklung, der dann in unterschiedlichem Maße – variiert nach der Gestaltung der Lernförderlichkeit von Arbeit – durch die Fachkräfte ausgefüllt wird: In einer ganzen Reihe von Fällen (insbesondere im Bereich der Produktion) stießen wir auf das Phänomen einer in ihren formalen Zügen gleichartigen Reorganisation (und darauf abhebende ähnliche Vorstellungen des Managements über die Kompetenzanforderungen der Arbeit). Unsere Ergebnisse weisen jedoch auf erhebliche Abweichungen in den Kompetenzprofilen der Fachkräfte hin, die nach der von den Betrieben gestalteten *Lernförderlichkeit* zu variieren scheinen.

   Nun ist die *lernförderlichen Gestaltung der Arbeit* – wie unsere Ergebnisse zeigen – kein Selbstläufer. Soweit die Betriebe das Arbeits- und Lernengagement ihrer Fachkräfte gezielt zu stärken versuchen – dies variiert über die verschiedenen Tätigkeitsfelder hinweg –, desto expansiver definieren die Fachkräfte ihre Aufgabenstellung. Dies ist nicht nur eine Frage der im engeren Sinne ganzheitlichen Gestaltung der Arbeitsaufgaben (mit eigenen Gestaltungs-, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen), sondern auch der Einbindung der Individuen in betriebliche Kooperations- und Entscheidungsprozesse sowie eines über formale und informelle Anerkennungsmuster gestützten Lern- und Weiterbildungsengagements. Dies gilt nicht nur für die Fachkräfte in der Produktion oder die Fachangestellten im Verkauf, in der Kundenberatung oder in der Sachbearbeitung (Versicherungen), sondern auch für die hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen in „wissensintensiven“ Industrien, für die auch in der Vergangenheit eine größere Eigenverantwortung für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen üblich war. Legt man die Struktur lernförderlicher Gestaltung d.h. die Mehrdimensionalität in der Gestaltung der Lernförderlichkeit als Maßstab an, so gibt es nur ganz wenige Fälle, in denen die Betriebe in Bezug auf ihre Fachkräfte zugleich an der „Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung“, an der Stärkung der „Kooperationsintensität“, an der Eröffnung von „Partizipationschancen“ und verbesserten „beruflichen Entwick-

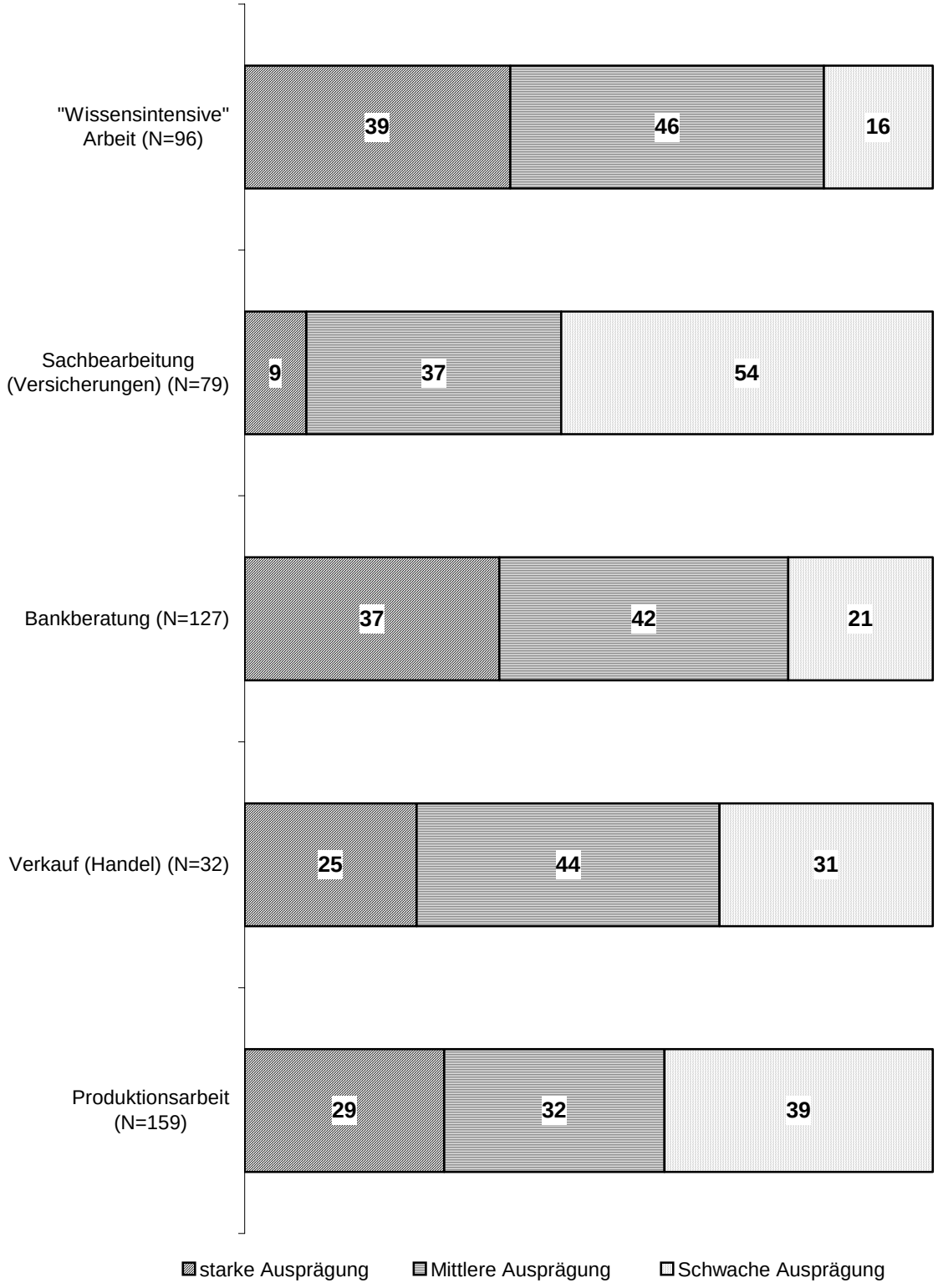
lungsmöglichkeiten im Betrieb“ arbeiten. Diesen Fällen einer „starken“ Gestaltung von Lernförderlichkeit, die wir interessanter Weise auch in der Produktion und im Verkauf finden, stehen eine Vielzahl von Fällen einer tendenziell ein-dimensionalen („partiellen“) bzw. fehlender („keine“) Gestaltung gegenüber, wo bei sich letztere stark im Bereich der wissensintensiven Tätigkeiten konzentrieren (vgl. Abb. 2.1).

Ohne die Ergebnisse an dieser Stelle überbetonen zu wollen, scheint die betriebliche Gestaltung der Lernförderlichkeit von Fachkräftearbeit in einem umgekehrten Verhältnis zur Gegenständlichkeit von Tätigkeiten zu liegen – auch hier in einem doppelten Sinne:

– Je konkreter und gegenständlicher die Tätigkeit, um so eher finden wir Ansätze lernförderlicher Gestaltung (Produktion und Handel), je abstrakter und vermittelter die Tätigkeit, umso seltener finden wir solche Ansätze (wissensintensive Tätigkeiten).

– Je weniger freilich bei konkret-gegenständlichen Tätigkeiten lernförderliche Gestaltung praktiziert wird, um so eher wird die Arbeit „prekär“ im Sinne steigender Dequalifizierungsrisiken. Dies zeigen vor allem die Angaben der Produktionsarbeiter in einzelnen Fällen aus der KFZ- und Zulieferindustrie sowie aus dem Maschinenbau. Demgegenüber scheinen wissensintensive Tätigkeiten vergleichsweise wenig angewiesen auf lernförderliche Gestaltung ihrer Arbeit. Selbst bei vollkommenen Fehlen solcher Eingriffe ist ihre Arbeit – wie unsere Befragungsdaten zeigen – in hohem Maße lernförderlich.

Abbildung 2.1: Lernförderlichkeit der Arbeit im Vergleich der Tätigkeitsfelder



Literaturverzeichnis

Abel, J./Pries, L. (2005): Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit in Neue-Medien-Unternehmen. In: Mayer-Ahuja/Wolf (Hg.): 109-152.

Alda, H. (2002): Berichtsgegenstand Beschäftigungsverhältnisse. Unveröffentlichter Bericht. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nürnberg.

Altmann,N./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D. (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp" – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3: 191-206.

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) (Hg.) (2000): Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. Münster u.a.

Arnold, R. (1997): Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Neue Denkmodelle und Gestaltungsansätze in einem sich veränderten Handlungsfeld. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung `97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation –Fakten und Visionen. Berlin: 253-307.

Baethge, M. (2001a): Paradigmenwechsel in der beruflichen Weiterbildung. In: Forum Bildung (Hg.): Lernen – ein Leben lang. Bonn: 61-70.

Baethge, M. (2001b): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hg.): 85-106.

Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (1998a): Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, human resources development und Innovation. In: Lehner, et al. (Hg.): Beschäftigung durch Innovation: eine Literaturstudie. München, Mering: 99-154.

Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (1998b): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: MittAB. 3/98: 461-472.

Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (2002): Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrungen und lebenslangem Lernen. In: QUEM (Hg.): Kompetenzentwicklung 2002. Münster/New York.

Baethge, M./Baethge-Kinsky, V. (2004): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen: Eine Repräsentativ-Studie zum Lernbewusstsein und –verhalten der deutschen Bevölkerung. Edition QUEM. Band 16. München/Berlin.

Baethge, M./D'Alessio, N./Oberbeck, H. (1999): The End of Institutional Stability? The German Banking Industry in Transition. In: Regini, M./Kitay, J./Baethge, M. (eds.): From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks. Cambridge: 287-315.

Baethge, M./Haase, P. (1999): Plädoyer für eine neue Berufsbildungsreform, in: Senatsverwaltung für Arbeit, Berufliche Bildung und Frauen Berlin (Hg.): Expertisen für ein Berliner Memorandum zur Modernisierung der Beruflichen Bildung.

Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/M.

Baethge, M./Schiersmann, Ch. (1998): Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung `98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Berlin: 15-87.

Baethge, M./Wilkens, I. (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen.

Baethge-Kinsky, V./Hardwig, Th. (2000): Kompetenzentwicklung als Transformatoin der betrieblichen Arbeitsorganisation. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. New York/München: 19-100.

Baitsch, Ch. (1998): Lernen im Prozeß der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung `98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Berlin: 269-337.

Bartlett, C.A./Ghoshal, S. (1998): Managing Across Borders. The Transnational Solution. Boston.

Baukrowitz, A./Boes, A. (2002): Weiterbildung in der IT-Industrie. In: WSI-Mitteilungen. 01/ 2002: 10-18.

Bäumer, J. (1999): Weiterbildungsmanagement. Eine empirische Analyse deutscher Unternehmen. München und Mering.

Behr, M. von/Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.)(1998): Globale Produktion und Industriearbeit. Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken. München.

Behr, M. von/Semlinger, K. (Hg.)(2004): Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen. Neuere Entwicklungen bei Arbeitsorganisation und Wissensmanagement. München.

Bellmann, L. u.a. (Hg) (2001): Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe. BeitrAB 252. Nürnberg.

Bellmann, L./Düll, H./Leber, U. (2001): Zur Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten. Eine empirische Untersuchung auf der Basis des IAB-Betriebspanels. BeitrAB Nr. 245. Nürnberg: 97-123.

Bergmann, B. (1994): Zur Lernförderung im Arbeitsprozeß aus psychologischer Sicht. In: Die Handlungsregulationstheorie - Von der Praxis einer Theorie. Hg. v. Bergmann, B./Richter, P.. Göttingen, S. 117-135.

Bergmann, B./Fritsch, A./Göpfert, P./Richter, F./Wardanjan, B./ Wilczek, S. (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Hg. v. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin. Edition QUEM Bd. 11. München/Berlin.

BITKOM (2005): Erwerbstätige in der ITK-Branche 2000-2005. Unter: www.bitkom.org/de/markt_statistik/804.aspx.

BMBF (Hg.) (2001): Berichtssystem Weiterbildung VIII. Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn.

BMBF (Hg.) (2003): Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2002. Bonn.

Boes, A./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin.

Böhle, F. (1999): Arbeit – Subjektivität und Sinnlichkeit. Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs. In: G. Schmidt (Hg.): Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin: 89-109.

Bolder, A./Hendrich, W. (2000): Fremde Bildungswelten. Alternative Strategien lebenslangen Lernens. Opladen.

Bolder, A./Hendrich, W. (2002): Widerstand gegen Maßnahmen beruflicher Weiterbildung: subjektives Wissensmanagement. In: WSI-Mitteilungen 1/2002: 19-24.

Borch, H./Weissmann, H. (Hg) (2002): IT-Berufe machen Karriere. Bonn.

Bosch, G. (2002): Die sogenannte Dienstleistungslücke in Deutschland. Ein Vergleich von Konzepten für mehr Beschäftigung und neue Formen der Arbeitsmarktorganisation im tertiären Sektor. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik 2002 – 01.

Briken, K. (2004): Perspektiven von Arbeit in der Chemischen Industrie. Prozessorganisation und Arbeitsgestaltung am Beispiel eines Reorganisationsprojektes. Dissertation Universität Göttingen.

Briken, K./Kurz, Constanze (2002): Werkstattbericht Biotechnologie: Vom Gen zum Business. Manuskipt. Göttingen.

Brown, J.S./Duguid, P. (1991): Organizational Learning and Communities of Practice: toward a unified view of working, learning and innovation. In: Organization Science. 2 (1): 40-57.

Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigten- und Arbeitslosenstatistik der BA, Berufe im Spiegel der Statistik. www.pallas.iab.de/bisda/Data/dseite_682_BO_a.htm

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2004): Jahresbericht 2004. Frankfurt.

Bundesverband Deutscher Banken (BDB) (2005): Aufwands- und Ertragsstruktur. Unter: http://www.bankenverband.de/index.asp?channel=168247&art=796.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) (2002): BDU-Betriebsvergleich 2000. Bonn.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU): Facts & Figures. Verschiedene Jahrgänge. Bonn.

Buss, K.-P./Wittke, V. (2000): Mikro-Chips für Massenmärkte – Innovationsstrategien der europäischen und amerikanischen Halbleiterhersteller in den 1990er Jahren. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 28. Göttingen: 7-31.

CEDEFOP (2000): Lernen sichtbar machen. In: Info zur beruflichen Bildung in der Europäischen Union. 3/2000.

Clark, T./Fincham, R. (eds.) (2002): Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford.

Clark, T./Salaman, G. (1996): Telling Tales: Managements Conasultancy as the Art of Story Telling. In: Grant, D./Oswick, C. (eds.) Metaphor and Organizations. London: 167-184.

Cseh, M. et al. (2000): Informal and Incidental Learning in the Workplace. In: Straka, G.A. (Hg.): Conceptions of self-directed Learning: theoretical and conceptional considerations. Münster.

D`Alessio, N./Oberbeck, H. (1994): „Lean banking“ – Klassische Rationalisierung mit anderem Vorzeichen oder Metapher für neue Marktorientierung der Finanzdienstleister? In SOFI-Mitteilungen Nr 21. Göttingen: 53-64.

D'Alessio, N./Oberbeck, H. (1997): The Impact on Employment of Structural Changes in the Financial Service Sector. Göttingen, SOFI.

D'Alessio, N. (2003): Rationalisierungstrends bei Banken. Manuskript. Göttingen.

Dehnbostel, P. (2001): Erfahrungslernen im Kontext beruflich-betrieblicher Kompetenzentwicklung und lebensbegleitendem Lernen. In: LebensLangesLernen. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen, Bd. 44. Berlin: 251-267.

Deutschmann, C. (1993): Unternehmensberater - eine neue „Reflexionselite“? In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering: 57-82.

Dierkes, M./Berthoin A. A./Child, J./Nonaka, I. (Hg.) (2001): Handbook of Organizational Learning & Knowledge. Oxford.

Dietrich, H. (1996): Empirische Befunde zur „Scheinselbständigkeit". IAB-Werkstattbericht Nr. 7 vom 25.11.1996. Nürnberg.

Dobischat, Rolf et al. (2002): Betrieblich-berufliche Weiterbildung von Geringqualifizierten – ein Politikfeld mit wachsendem Handlungsbedarf. In: WSI-Mitteilungen. 01/2002: 25-31.

Dohmen, G. (1996): Das lebenslange Lernen. Bonn.

Dörre, K. (2001): Kampf um Beteiligung. Opladen.

Dostal, W. (2000): Wandel der Arbeitswelt – Konsequenzen für die Berufsausbildung – Fragen an die Berufsbildungsforschung. In: Kaiser, Franz-Josef (Hg.): Berufliche Bildung in Deutschland für das 21. Jahrhundert. BeitrAB 238. Nürnberg: 33-45.

Drexel, I. (1993): Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich – ein Vergleich. Frankfurt/New York.

Dreyfus, H.L./Dreyfus, S.D. (1986): Mind over Machine: The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer. Glasgow.

Dybowski, G. et al. (1999): Betriebliche Innovations- und Lernstrategien. Implikationen für berufliche Bildungs- und betriebliche Personalentwicklungsprozesse. Bielefeld.

Erpenbeck, J./Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. München/Berlin. Hg. v. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin. Edition QUEM Bd. 10.

European Information Technology Observatory (EITO) – European Economic Interest Grouping (EUIG) (ed.) (2000): European Information Technology Observatory 2000. Frankfurt/Main.

Faust, M. (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howald, J./Kopp, R. (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis. Berlin: 147-181.

Faust, M. (2005): Consulting. In: Beckert, J./Zafirovski, M. (eds.) International Encyclopedia of Economic Sociology. London: 96-99.

Faust, M. et al. (1999): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. 3. Aufl. München/Mering.

Faust, M./Holm, R. (2001a): Formalisierte Weiterbildung und informelles Lernen. In: Qualifikations-Entwicklungs-Management, Arbeitsgemeinschaft (Hg.): Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen. Quem-Report Heft 60.

Faust, M./Holm, R. (2001b): Formalisierte und nicht-formalisierte (informelle) Lernprozesse in Betrieben. Theoretische Bezüge und empirische Befunde. Abschlussbericht. Teil 1. Göttingen. Unveröffentlichtes Manuskript.

Feller, C./Stahl, B. (2005): Qualitative Anforderungen an die Ingenieurausbildung und die künftigen Bachelor- und Masterstudiengänge. IMPULS-Stiftung. Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik. Frankfurt.

Frieling, E. (1999): Unternehmensflexibilität und Kompetenzerwerb. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung `99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Berlin: 147-212.

Fröhlich, N./Huffschmid, J. (2004): Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland. Entwicklung, Politik, Strategien. Edition der Hans Böckler Stiftung 101. Düssel-

dorf.
Gairing, F. (1999): Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen. Zur Rekonstruktion eines Forschungs- und Beratungsansatzes und seiner metakritischen Relevanz. Weinheim.
Gerlach, L./Brussig, M. (2004): Wenn der Kunde ins Ausland geht – Option einer Globalisierungsstrategie für Zulieferer. In: Behr, M. von/Semlinger, K. (Hg.): 99-138.
Gerst, D. (2000): Arbeitspolitik im Rückwärtsgang? Konzeptionskonkurrenz und Wandel von Kontrolle in der Automobilindustrie. In: WSI-Mitteilungen 1/2000: 37-45.
Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) (2004): Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2004. Berlin.
Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV): Jahresbericht; verschiedene Jahrgänge. Berlin.
Gherardi, S./Nicolini, D. (2001): The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: Dierkes, M./Berthoin A., A./Child, J./Nonaka, I. (Hg.): Handbook of Organizational Learning & Knowledge. Oxford: 35-60.
Gilbert, R. (2001): Beschäftigungsperspektiven im Bankensektor – Aktuelle Trends der Dienstleistung im Finanzbereich und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hg.): 207-224.
Glaubitz, J. (2001): Hoffnungsträger oder Sorgenkind: Konzentration und Beschäftigung im Einzelhandel. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hg.): 181-205.
Groß, C. (2003): Unternehmensberatung - auf dem Weg zur Profession? In: Soziale Welt 54: 93-116.
Grünewald, U. et al. (1998): Formen arbeitsintegrierten Lernens. Möglichkeiten und Grenzen der Erfaßbarkeit informeller Formen der betrieblichen Weiterbildung. QUEM – Report Heft 53. Hg. v. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management. Berlin.
Grünewald, U./Moraal, D. (2001): Weiterbildung in Deutschen Unternehmen – Reaktionen und Strategien vor dem Hintergrund neuer Herausforderungen. Erste Ergebnisse einer Zusatzbefragung zur zweiten europäischen Weiterbildungserhebung CVTS-II. Bonn.
Hack, L./Hack, I. (2005): Wissen, Macht und Organisation. Internationalisierung industrieller Forschung und Entwicklung – ein Fallvergleich. Berlin.
Hanft, A. (1996): Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hg.): Managementforschung 6. Berlin/New York: 133-164.
Hansen, M. T./Nohria, N./Tierney, T. (1999): What's your Strategy for Managing Knowledge? In: Harvard Business Review, Mar.-Apr.: 106-116.
Hargadon, A. B. (1998): Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Contiunous Innovation. In: California Management Review, 40/3: 209-27.
Hasselhorn, M. (2000): Lebenslanges Lernen aus der Sicht der Metakognitionsforschung. In: Achtenhagen, F./Lempert, W. (Hg.): Lebenslanges Lernen im Beruf – seine Grundlegung im Kindes- und Jugendalter. Bd. 3: Psychologische Theorie, Empirie und Therapie. Opladen: 41-53.
Heidenreich, M.; Töpsch, K. (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Heft 1: 13-44.
Hildebrandt, S. (2000): Jenseits globaler Managementkonzepte: betriebliche Reorganisationen von Banken und Sparkassen im deutsch-französischen Vergleich. Berlin.

Hirsch-Kreinsen, H./Schultz-Wild, R./Köhler, C./Behr, M. von (1990): Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion - Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau. Frankfurt.

Hoppenstedt, D. (2004): Die Sparkassen-Finanzgruppe – Garant für Wettbewerb und Kundennähe. Vortrag anlässlich der Handelsblatt-Jahrestagung „Banken im Umbruch“ am 8.9.2004 in Frankfurt/M.

Horstmann, M. (2001): Zukunftsperspektiven qualitativ anspruchsvoller Beratungsdienste – am Beispiel der Versicherungswirtschaft. Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Baethge, M.; Wilkens, I.: 225-242.

IAB/VDI: Arbeitsmarktdaten Ingenieurwissenschaften. StatistikPORTAL VDI. www.vdi.de.

Kabst, R. (2001): Kurzlebige Moden oder dominierende Arbeitsgebiete – Personalpraktiken zwischen Wiedervereinigung und Jahrtausendwechsel. In: Bellmann, L./Minssen, H./Wagner, P. (Hg.): Personalwirtschaft und Organisationskonzepte moderner Betriebe. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. BeitrAB 252. Nürnberg: 1-14.

Kailer, N. (1990): Betriebliche Weiterbildung in Österreich. Band 1: Empirische Ergebnisse und Schlussfolgerungen. Wien.

Kailer, N. (Hg.) (2001): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Praxiskonzepte und empirische Analysen. Wien.

Kalkowski, P./Helmer, M./Mickler, O. (2001): Telekommunikation im Aufbruch. Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse. edition der Hans-Böckler-Stiftung 50. Düsseldorf.

Kalkowski, P./Mickler, O. (2005): Projektorganisation in der IT- und Medienbranche. edition der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.

Kalkowski, P./Mickler, O./Manske, F. (1995): Technologiestandort Deutschland. Produktinnovation im Maschinenbau: traditionelle Stärken – neue Herausforderungen. Berlin.

Kauffeld, S. (2000): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz. In: Frieling, E./Kauffeld, S./Grote, S./Bernard, H. (2000): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster/New York/München/Berlin: 33-48.

Kauffeld, S./Grote, S. (2000): Weiterbildung – ein zerbrechender Mythos? In: Frieling, E./Kauffeld, S./Grote, S./Bernhard, H. (2000): Flexibilität und Kompetenzschaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? München/Berlin. Hg. v. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management Berlin. Edition QUEM Bd. 12. Kap. 9: 163-186.

Kern, H./Sabel, C. (1994): Verblaßte Tugenden - die Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, Sonderband „Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit“. Göttingen: 605-624.

Kieser, A. (1998): Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: Glaser, H./Schröder, E.F./ Werder, A. von (Hg.) Organisation im Wandel der Märkte. Wiesbaden: 191-226.

Kipping, M. /Engvall, L. (eds.) (2002): Management Consulting. Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry. Oxford.

Kirsch, J. et al. (1999): Darf´s etwas weniger sein? Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Einzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin.

Klimecki, R. G./Gmür, M. (1998): Personalmanagement: Funktionen, Strategien, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart.

Konegen-Grenier, C. (1994): Hochschulen und Unternehmen im Ausbildungsverbund. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik 197. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln.

Konrad, W./Paul, G. (1999): Innovation in der Softwareindustrie. Organisation und Entwicklungsarbeit. Frankfurt/M.

Kotthoff, H./Reindl, J.(1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen.

Krafft, L. (2003): Aktuelle Ausfall-Raten bei Internet/E-Commerce Gründungen in Deutschland (5. Reviw). Unter: http:/www.e-startup.org/ergebnis.htm.

Krenn, Manfred (2002): Die Ruhe nach dem Sturm - Personal- und Qualifikationsbedarf im IT-Sektor und Schlussfolgerungen für Qualifizierungsmaßnahmen. Unter: http://www.forba.at/files/news/e-work/krenn.pdf (Stand Januar 2005).

Kubr, M. (ed.)(1996): Management consulting: A guide to the profession (third edition). International Labour Office. Geneva.

Kurz, C. (2000): „Nicht nur Techniker sein“ - Zur Beschäftigung und Arbeit von Ingenieuren in der Industrie. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI/IAB (Hg.): Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Innovation und Arbeit. Berlin: 59-106.

Kuwan, H. (1999): Berichtssystem Weiterbildung VII. Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in den alten und neuen Bundesländern. Hg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Berlin.

Kuwan, H. (2001): Berichtssystem Weiterbildung VIII. Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Hg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Berlin.

Laur-Ernst, U. (1999): Informelles Lernen – die individuelle Alternative beruflicher Kompetenzentwicklung? In: Dehnbostel, P./Markert, W./Novak, H. (Hg.): Workshop Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung – Beiträge zu einem kontroversen Konzept. Neusäß: 71-83.

Lave, G./Wenger, E. (1991): Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. New York.

Lehner, F./Baethge, M./Kühl, J./Stille, F. (Hg.): Beschäftigung durch Innovation. Eine Literaturstudie. München und Mering.

Livingstone, D.W. (1999): Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Ergebnisse über informelles Lernverhalten. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel. QUEM-Report Heft 60. Berlin: 65-91.

Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (2004): Jenseits des Hype. Arbeit bei Internetdienstleistern. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 32. Göttingen: 79-96.

Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (2005): Arbeit am Netz: Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internetdienstleistern. In: dies. (Hg.): 61-108.

Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (Hg.) (2005): Entfesselte Arbeit - neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie. Berlin.

Menez, R./Munder, I./Töpsch, K. (2001): Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertungen der Online-Studie BIT-S (Befragung der IT-Unternehmen in der Region Stuttgart). Arbeitsbericht. Nr. 200/Oktober 2001. Stuttgart.

Michel, L. (1999): Karrierewege in der Multimedia-Wirtschaft. Qualifikationsanforderungen und Arbeitsmarktentwicklung in einer Zukunftsbranche. Essen.

Michel, L. (2002): Arbeitsmarkt für „flexible Spezialisten“. Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen in der Konvergenzbranche Multimedia. In: Medien & Kommunikationswissenschaft 1: 28-44.

Minssen, H. (2001): Kooperation und Konflikt – der Fall Gruppenarbeit. In: Abel, J./Sperling, H.J. (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München und Mering: 83-99.

Mintzberg, H. (1983): Power in and around Organizations. Englewood Cliffs.

Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens: wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/New York.

Nordhause-Janz, J./Rehfeld, D. (1999): Informations- und Kommunikationswirtschaft Nordrhein-Westfalen. In: Institut Arbeit und Technik (hg.): Graue Reihe des IAT, Band 1. Gelsenkirchen.

Oberbeck, H. (2001): Zum Verhältnis von Dienstleistungsqualität und Dienstleistungsbeschäftigung. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hg.): 71-83.

Osterloh, M./Frost, J. (1996): Prozeßmanagement als Kernkompetenz. Wie sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden.

Overwien, B. (1999): Informelles Lernen, eine Herausforderung an die internationale Bildungsforschung. In: Dehnbostel, P./Markert, W./Novak, H. (Hg.): Workshop Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung – Beiträge zu einem kontroversen Konzept. Neusäß: 295-314.

Paul, G. (1999): An der Wissensarbeiterfront? Das Beispiel der industriellen Softwareproduktion. In: Konrad, W./Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit: neue Konturen der Wissensarbeit. Münster: 77-91.

Plath, H.-E. (2000): Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen. In: MittAB. 4/2000: 583-593.

Pongratz, H. J./Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.

Rat der Europäischen Union (2000): Memorandum zum Lebenslangen Lernen. Brüssel.

Reinmann-Rothmeier, G./Mandl, H. (2000). Lebenslanges Lernen unter Berücsichtigung des Themas Wissensmanagment. In: Achtenhagen, F./Lempert, W. (Hg.): Lebenslanges Lernen im Beruf – seine Grundlegung im Kindes- und Jugendalter. Bd. 3: Psychologische Theorie, Empirie und Therapie. Opladen: 25-40.

Rudolph, H./Okech, J. (2004): Wer andern einen Rat erteilt.... Wettbewerbsstrategien und Personalpolitik von Unternehmensberatungen in Deutschland. Berlin.

Sabel, C.F./Kern, H./Harrigel, G (1991): Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma. In: Mendius, H.G./Wendeling-Schröder, U. (Hg.): Zulieferer im Netz. Köln.

Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt Reorganisation. Berlin: 19-76.

Schaper, N. (2000): Gestaltung und Evaluation arbeitsbezogener Lernumgebungen. Habilitationsschrift. Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg.

Schiersmann, Ch./Remmele, H. (2001): Formalisierte und nicht-formalisierte (informelle) Lernprozesse in Betrieben. Theoretische Bezüge und empirische Befunde. Teilabschlussbericht 2. Heidelberg. Unveröffentlichtes Manuskript.

Schulte-Hillen (1995): Restrukturierungstrends in der deutschen Automobilzuliefererindustrie im internationalen Vergleich. Endbericht für das Bundesministerium für Wirtschaft. Bonn.

Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U. (1994): Trendreport Rationalisierung. Berlin.

Schumann, M./Gerst, D. (1997): Produktionsarbeit – Bleiben die Entwicklungstrends stabil? In: ISF u.a. (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt Reorganisation. Berlin: 131-167.

Schumm, W. (1999): Kapitalistische Rationalisierung und die Entwicklung wissensbasierter Arbeit. In: Konrad, W./Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit: neue Konturen der Wissensarbeit. Münster: 152-183.

Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt/M.

Sonntag, K. (1996): Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München.

Sonntag, K./Schäfer-Rauser, U. (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. 37. Jg. H. 4: 163-171.

Sperling, H. J./Ittermann, P. (1998): Unternehmensberatung - eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München und Mering.

Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/New York.

Starbuck, W. (1992): Learning by Knowledge-Intensive Firms. In: Journal of Management Studies, 29/6: 713-740.

Staudt, E./Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung `99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Berlin. 17-59.

Straka, G. A. (1999): Beim Lernen ist es nicht möglich, nicht Erfahrungen zu machen. In: Dehnbostel, P./Markert, A.J./Novak, H. (Hg.): Workshop Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung – Beiträge zu einem kontroversen Konzept. Neusäß: 160-173.

Straka, G. A. (2000): Lernen unter informellen Bedingungen (informelles Lernen). Begriffsbestimmung, Diskussion in Deutschland, Evaluation und Desiderate. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen: 15-70.

Tullius, K. (1999): Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 27/1999: 65-82.

Tullius, K. (2004): Vertrackte Kontrakte. Formwandel des betrieblichen Steuerungsregimes und die neue Rolle des Meisters. Berlin.

Ulrich, G.J. (2000): Sind wir ausreichend für unsere Arbeit gerüstet? Besondere Kenntnisanforderungen am Arbeitsplatz und Weiterbildungsbedarf der Erwerbstätigen in Deutschland. In: IAB (Hg.): BeitrAB, 231. Nürnberg: 99-125.

VDA (2005): Auto-Jahresbericht 2005. Frankfurt.

VDE (2005): VDE-Ingenieurstudie 2005 Elektro- und Informationstechnik. Frankfurt/Main.

VDI (2003): Empfehlungen für die Weiterqualifizierung von Ingenieuren und Ingenieurinnen. Düsseldorf.

VDMA (2004): VDMA Ingenieurerhebung 2004. Frankfurt.

VDMA (2006): Maschinenbau in Zahl und Bild 2006. Volkswirtschaft und Statistik. Frankfurt.

Volkholz, V./Köchling, A. (2001): Lernen und Arbeiten. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Berlin: 375-415.

Voß, G.G./ Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 1: 131-158.

Weiß, R./Geißler, H./Kerres, M./Gorhan, E. (1998): Kompetenzentwicklung als strategische Herausforderung der Unternehmen – Konsequenzen für die Organisation betrieblicher Lernprozesse. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hg.): Kompetenzentwicklung `98. Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Berlin: 89-162.

Werr, A. (2002): The Internal Creation of Consulting Knowledge: A Question of Structuring Experience. In: Kipping, M./Engwall, L.: 91-108.

Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie 27(3): 161-177.

Wittke, V. (1989): Systemische Rationalisierung – zur Analyse aktueller Umbruchsprozesse in der industriellen Produktion. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 17: Göttingen: 41-52.

Wittke, V. (1995): Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern? In: SOFI (Hg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Göttingen: 109-124.

Wolf, H./ Mickler, O./Manske, F. (1992): Eingriffe in Kopfarbeit. Die Computerisierung technischer Büros im Maschinenbau. Berlin.

ZVEI (2004): Grundlegende Positionen des ZVEI zur Ingenieurausbildung der Zukunft. Frankfurt.

Anhang

Tabelle 1: Items und Indizes zur Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses

Tabelle 2: Items und Indizes „Wissensanforderungen in der Arbeit“

Tabelle 3: Index zur betrieblichen Unterstützung von Weiterbildung

Tabelle 4: Index zum betrieblichen Wissenstransfer

Fragebogen: „Arbeit und Lernen“

Tabelle 1: Items und Indizes zur Lernförderlichkeit des Arbeitsverhältnisses

Items	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
	%	%	%	%
Ich kann mir meine Arbeit selbständig einteilen	19	53	23	5
Meine Arbeit ist anregend und abwechslungsreich	29	52	17	2
Meine Arbeit führe ich nicht nur aus, sondern plane, korrigiere und überprüfe sie auch selbst	27	50	18	5
Meine Aufgaben werden mir nicht bis ins Einzelne vorgegeben	22	48	24	6
Ich treffe häufig selbständige Entscheidungen	22	51	22	5
Viele Absprachen kann ich ohne Einschaltung von Vorgesetzten treffen	11	45	37	6
Index Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung (N=492; Cronbachs Alpha 0,77)				
Meine Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit Experten und Kollegen anderer Bereiche	28	40	27	5
Meine Arbeit erfordert vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten	44	44	11	2
Ich arbeite überwiegend im Team/in der Gruppe	33	45	19	3
Ich spreche regelmäßig mit Arbeitskollegen über berufliche Fragen	28	54	15	2
Index Soziale Einbindung (N=505; Cronbachs Alpha 0,51)				
Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb wird man ausreichend informiert.	9	51	34	7
Bei Veränderungsmaßnahmen wird auf Ideen der Mitarbeiter zurückgegriffen	5	34	52	10
Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen des Unternehmens einbezogen	1	15	55	29
Index Partizipationschancen (N=496; Cronbachs Alpha 0,69)				
Ich habe häufig Gelegenheit, mir während der Arbeit neue Dinge anzueignen	8	40	42	10
Bei uns gibt es gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.	9	40	42	10
Lernen und Weiterbildung wird bei uns groß geschrieben	12	40	39	10
In meiner Arbeit probiere ich häufig neue Verfahren oder Vorgehensweisen aus	7	33	48	13
Index betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten (N=490; Cronbachs Alpha 0,70)				

GESAMTINDEX "LERNFÖRDERLICHKEIT DER ARBEIT" (N=467; Cronbachs Alpha: 0,83)

Tabelle 2: Items und Indizes „Wissensanforderungen in der Arbeit“

ITEMS	praktisch immer	häufig	selten/nie
	%	%	%
Auf die Bedürfnisse von Kunden eingehen	64	19	17
Sich in wechselnden Situationen zurechtfinden	41	45	14
Sich mit den Sichtweisen von Kollegen auseinandersetzen	21	55	24
Schwierige Sachverhalte aus dem eigenen Beruf/Fach allgemeinverständlich ausdrücken	25	47	27
Bei fachlichen Differenzen den eigenen Standpunkt vertreten	18	50	32
Index Sozialkommunikative Kompetenz (N=496; Cronbachs Alpha: 0,71)			
In komplexen Zusammenhängen denken	43	43	14
Aus großen Datenmengen wesentliche Informationen herausfiltern und bewerten	26	37	27
Problemen auf den Grund gehen und Lösungswege entwickeln	44	39	17
Index Analyse- und Problemlösekompetenz (N=497; Cronbachs Alpha: 0,75)			
Die eigene Arbeit organisieren	59	32	10
Sich selbständig Neues aneignen	30	49	21
Index Selbstorganisationskompetenz (Arbeiten und Lernen) (N=504; Cronbachs Alpha: 0,51)			

Tabelle 3: Index zur betrieblichen Unterstützung von Weiterbildung

Items	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
	%	%	%	%
Für mich gibt es keine passenden betrieblichen Weiterbildungsangebote	13	26	34	28
Meine Vorgesetzten legen keinen großen Wert auf Weiterbildung	7	24	37	32
Die Firma unterstützt mich zu wenig	10	30	40	21
Um betriebliche Qualifizierung kümmert sich in erster Linie der Mitarbeiter selbst	24	46	25	6
Was man an Weiterbildung für die aktuelle Arbeit braucht, wird zumeist von der Firma organisiert	12	51	28	9
Hinweise auf Qualifizierungsbedarf kommen in der Regel von den Mitarbeitern	11	53	29	7

Index Betriebliche Weiterbildungsunterstützung (N=348; Cronbachs Alpha 0,73)

Tabelle 4: Index zum betrieblichen Wissenstransfer

Items	trifft völlig zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft gar nicht zu
	%	%	%	%
Bei neuen Aufgaben bekommt man eine gründliche Einarbeitung durch fachkundiges Personal	10	29	46	5
Sich unter Kollegen über beruflich Wissenswertes auszutauschen, ist selbstverständlich	37	51	11	1
Bei kniffligen Aufgaben stehen einem Kollegen mit Rat und Tat zur Seite	45	47	8	1
Als "Neuling" muss man selbst sehen, wie man hier im Betrieb zurecht kommt	5	20	46	29
Für die eigene Arbeit kann man auf gute betriebliche Archive/Dokumentationen zurückgreifen	12	49	33	7
Bei ungewöhnlichen Problemstellungen in der Arbeit weiß man, wen man hier im Betrieb um Rat fragen kann	29	58	11	1
Der Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Firmen wird vom Betrieb gefördert	2	13	39	45
Bei der Entwicklung neuer Produkte/Dinstleistungen wird das angesammelte Wissen der Belegschaft einbezogen	3	21	52	24
Über Anregungen/Wünsche von Kunden/Lieferanten wird im Betrieb regelmäßig berichtet	9	26	45	20

Index Betrieblicher Wissenstransfer (N=476; Cronbachs Alpha 0,73)

SOFI SOZIOLOGISCHES FORSCHUNGSINSTITUT e.V.
AN DER GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN

SOFI - Friedländer Weg 31 - D-37085 Göttingen, Tel. (0551) 52205-0, Email: dgsf@gwdg.de

Befragung
„Arbeit und Lernen“

Das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) führt im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung eine bundesweite Untersuchung in Unternehmen unterschiedlicher Branchen durch. Im Rahmen dieser Untersuchung befragen wir Beschäftigte zu ihren Erfahrungen mit Arbeiten und Lernen. Die Untersuchung soll der Verbesserung der Bedingungen von Arbeit und Lernen in den Betrieben dienen. Deswegen bitten wir Sie um ihre Unterstützung.

Der Fragebogen wird etwa 15 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Die Teilnahme ist selbstverständlich freiwillig. Alle Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden nur im SOFI gespeichert, ausgewertet und in Tabellen zusammengefasst. Rückschlüsse auf Einzelpersonen werden ausgeschlossen.

Geben Sie bitte Ihre persönlichen Erfahrungen und Meinungen wieder. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten!

Bitte keinen Namen notieren.

Ansprechpartner für Rückfragen: Dr. Volker Baethge-Kinsky, Ruth Holm, Dr. Knut Tullius

1. Welche berufliche Tätigkeit üben Sie gegenwärtig aus? Bitte nennen Sie uns die genaue Bezeichnung.

.....

2. Hat der Bereich/die Abteilung, in dem/in der Sie arbeiten, eine eigene Bezeichnung? Welche?

.....

3. Wir würden jetzt gerne einen genaueren Eindruck von Ihrer gegenwärtigen Arbeit gewinnen. Bitte sagen Sie uns, ob die aufgeführten Aussagen für Ihre eigene Arbeit völlig, eher, eher nicht oder gar nicht zutreffen.

		Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
1.	Ich kann mir meine Arbeit selbständig einteilen.	☐	☐	☐	☐
2.	Meine Arbeit ist anregend und abwechslungsreich.	☐	☐	☐	☐
3.	Meine Arbeit führe ich nicht nur aus, sondern plane, korrigiere und überprüfe sie auch selbst.	☐	☐	☐	☐
4.	Meine Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit Experten und Kollegen anderer Bereiche.	☐	☐	☐	☐
5.	Meine Arbeit erfordert vielfältige Fähigkeiten und Fertigkeiten	☐	☐	☐	☐
6.	Meine Aufgaben werden mir bis ins Einzelne vorgegeben.	☐	☐	☐	☐
7.	Ich bin darüber im Bilde, was in anderen Bereichen des Betriebes getan wird.	☐	☐	☐	☐
8.	In unserem Betrieb ist in letzter Zeit viel umorganisiert worden.	☐	☐	☐	☐
9.	Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb wird man ausreichend informiert.	☐	☐	☐	☐
10.	Bei Veränderungsmaßnahmen wird auf Ideen der Mitarbeiter zurückgegriffen.	☐	☐	☐	☐
11.	Ich habe häufig Gelegenheit, mir während der Arbeit neue Dinge anzueignen.	☐	☐	☐	☐
12.	Das Verhältnis von Lohn und Leistung stimmt.	☐	☐	☐	☐
13.	Bei uns gibt es gute berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.	☐	☐	☐	☐
14.	Ich treffe häufig selbständige Entscheidungen.	☐	☐	☐	☐
15.	Lernen und Weiterbildung wird bei uns groß geschrieben.	☐	☐	☐	☐
16.	Die Mitarbeiter werden in Entscheidungen des Unternehmens einbezogen.	☐	☐	☐	☐
17.	Viele Absprachen kann ich ohne Einschaltung von Vorgesetzten treffen.	☐	☐	☐	☐
18.	Stress und Hektik gehören zu meinem Arbeitsalltag.	☐	☐	☐	☐
19.	Ich arbeite überwiegend im Team/in der Gruppe.	☐	☐	☐	☐
20.	Meine Arbeit entspricht voll meinen Vorstellungen von einem guten Job.	☐	☐	☐	☐
21.	Ich spreche regelmäßig mit Arbeitskollegen über berufliche Fragen.	☐	☐	☐	☐
22.	In meiner Arbeit probiere ich häufig neue Verfahren oder Vorgehensweisen aus.	☐	☐	☐	☐

4. Arbeiten Sie regelmäßig mit einem PC, einem Laptop bzw. Notebook oder an einer computergesteuerten Maschine bzw. Anlage?

		ja	nein
1.	Personal-/Bürocomputer	☐	☐
2.	Tragbarer Computer (Laptop, Notebook)	☐	☐
3.	Computergesteuerte Maschine/Anlage	☐	☐

5. Bei der Vielfalt heutiger Tätigkeiten müssen Mitarbeiter über Kenntnisse auf unterschiedlichen Gebieten verfügen. Bitte gehen Sie die aufgeführten Wissensgebiete durch und geben Sie uns für jedes an, ob Sie davon für Ihre Arbeit eher „intensive Kenntnisse“, „Grundkenntnisse“ oder „geringe/keine Kenntnisse“ brauchen.

		Intensive Kenntnisse/ Expertenwissen	Grundkenntnisse/Überblickswissen	Geringe/Keine Kenntnisse
1.	Kaufmännische/betriebswirtschaftliche Kenntnisse	☐	☐	☐
2.	Informationstechnologische/mathematische Kenntnisse	☐	☐	☐
3.	Technische/Handwerkliche Kenntnisse	☐	☐	☐
4.	Naturwissenschaftliche Kenntnisse	☐	☐	☐

6. Über die fachlichen Kenntnisse hinaus stellen sich bei der Arbeit weitere Anforderungen, die jedoch unterschiedliches Gewicht haben können. Wir würden gerne für jede der unten aufgeführten Anforderungen wissen, ob sie bei Ihrer Arbeit „praktisch immer“, „häufig“, „selten“ oder „nie“ auftritt.

		Praktisch immer	Häufig	Selten	Nie
1.	Handwerkliches, praktisches Geschick beweisen	☐	☐	☐	☐
2.	Auf die Bedürfnisse von Kunden eingehen	☐	☐	☐	☐
3.	Fremdsprachenkenntnisse besitzen	☐	☐	☐	☐
4.	In komplexen Zusammenhängen denken	☐	☐	☐	☐
5.	Aus großen Datenmengen wesentliche Informationen herausfiltern und bewerten	☐	☐	☐	☐
6.	Über betriebliche Abläufe Bescheid wissen	☐	☐	☐	☐
7.	Die eigene Arbeit organisieren	☐	☐	☐	☐
8.	Problemen auf den Grund gehen und Lösungswege entwickeln	☐	☐	☐	☐
9.	Sich in wechselnden Situationen zurechtfinden	☐	☐	☐	☐
10.	Sich mit den Sichtweisen von Kollegen auseinandersetzen	☐	☐	☐	☐
11.	Schwierige Sachverhalte aus dem eigenen Beruf/Fach allgemeinverständlich ausdrücken	☐	☐	☐	☐
12.	Bei fachlichen Differenzen den eigenen Standpunkt vertreten	☐	☐	☐	☐
13.	Gespür für komplexe technische Abläufe haben	☐	☐	☐	☐
14.	Sich selbständig Neues aneignen	☐	☐	☐	☐

7. Wir würden uns nun gerne ein Bild davon machen, wie bei Ihnen im Betrieb Erfahrungen und Wissen weitergegeben werden. Bitte geben Sie an, ob die dazu aufgeführten Aussagen aus Ihrer Sicht völlig, eher, eher nicht oder gar nicht zutreffen.

		Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
1.	Bei neuen Aufgaben bekommt man eine gründliche Einarbeitung durch fachkundiges Personal.	☐	☐	☐	☐
2.	Sich unter Kollegen über beruflich Wissenswertes auszutauschen, ist selbstverständlich.	☐	☐	☐	☐
3.	Bei kniffligen Aufgaben stehen einem Kollegen mit Rat und Tat zur Seite.	☐	☐	☐	☐
4.	Als „Neuling“ muss man selbst sehen, wie man hier im Betrieb zurecht kommt.	☐	☐	☐	☐
5.	Für die eigene Arbeit kann man auf gute betriebliche Archive/Dokumentationen zurückgreifen.	☐	☐	☐	☐
6.	Bei ungewöhnlichen Problemstellungen in der Arbeit weiß man, wen man hier im Betrieb um Rat fragen kann.	☐	☐	☐	☐
7.	Der Erfahrungsaustausch mit Kollegen anderer Firmen wird vom Betrieb gefördert.	☐	☐	☐	☐
8.	Bei der Entwicklung neuer Produkte/Dienstleistungen wird das angesammelte Wissen der Belegschaft einbezogen.	☐	☐	☐	☐
9.	Über Anregungen/Wünsche von Kunden/Lieferanten wird im Betrieb regelmäßig berichtet.	☐	☐	☐	☐

8. Kommen wir nun zu Ihren beruflichen Lern- und Weiterbildungserfahrungen: Man lernt ja bei ganz unterschiedlichen Gelegenheiten. Kreuzen Sie bitte an, welche der folgenden Gelegenheiten Sie in den letzten 2 Jahren genutzt haben. ***(Mehrfachnennungen möglich.)***

1.	Besuch betrieblicher Weiterbildungskurse	☐
2.	Besuch eines Kurses oder Seminars in Bildungseinrichtungen	☐
3.	Besuch einer Fachmesse/eines Fachkongresses	☐
4.	Teilnahme an einer Unterweisung am Arbeitsplatz	☐
5.	Nutzung von fachspezifischen Foren im Internet (Newsgroups)	☐
6.	Lernen mit Computerprogrammen oder Videos	☐
7.	Informationsbesuche bei anderen Firmen	☐
8.	Rotation/kurzzeitige Versetzung in andere Betriebsabteilungen	☐
9.	Teamsitzungen/-besprechungen/Teilnahme an Qualitätszirkeln, Beteiligungsgruppen oder KVP-Workshops	☐
10.	Regelmäßiges Lesen von Fachbüchern und Fachzeitschriften	☐

9. Mit welchen Themen haben Sie sich beschäftigt? (*Mehrfachnennungen möglich)*
Welches davon war das Thema, mit dem Sie sich am stärksten beschäftigt haben? (*Kreuzen Sie bitte das entsprechende Feld an!)*

		Mit Thema beschäftigt	Mit Thema am stärksten beschäftigt
1.	Fachliche Inhalte aus dem eigenen Berufsgebiet	☐	☐
2.	Themen aus angrenzenden Fachgebieten	☐	☐
3.	Nutzung des Internet/von Computerprogrammen	☐	☐
4.	Fremdsprachen	☐	☐
5.	Kommunikations- und Kooperationsverhalten	☐	☐
6.	Sonstiges, und zwar:	☐	☐

.....

10. Wie häufig nehmen Sie im Laufe *eines Jahres* an folgenden Aktivitäten teil?

		Mehr als 3 mal pro Jahr	2 bis 3 mal pro Jahr	1 mal pro Jahr	Gar nicht
1.	Besuch betrieblicher Weiterbildungskurse	☐	☐	☐	☐
2.	Besuch eines Kurses oder Seminars in Bildungseinrichtungen	☐	☐	☐	☐
3.	Besuch einer Fachmesse/eines Fachkongresses	☐	☐	☐	☐
4.	Unterweisung am Arbeitsplatz	☐	☐	☐	☐
5.	Informationsbesuche in anderen Firmen	☐	☐	☐	☐
6.	Rotation/kurzzeitige Versetzung in andere Abteilungen der Firma	☐	☐	☐	☐

11. Bitte geben Sie an, wie viele Stunden *im Monat* Sie in etwa für die folgenden Möglichkeiten aufwenden, sich beruflich auf dem Laufenden zu halten.

				Trifft nicht zu
1.	Nutzung von fachspezifischen Foren im Internet/Lernen mit Computer-programmen und Videos	☐	Stunden	☐
2.	Teamsitzungen und –besprechungen/Teilnahme an Qualitätszirkeln, Beteiligungsgruppen und KVP-Workshops	☐	Stunden	☐
3.	Lesen von Fachbüchern und Fachzeitschriften	☐	Stunden	☐

12. Wie schätzen Sie Ihre beruflichen Lernaktivitäten ein?

1.	Sehr hoch	☐
2.	Eher hoch	☐
3.	Mittel	☐
4.	Eher niedrig	☐
5.	Sehr niedrig	☐

13. Gibt es etwas, was Sie mit Blick auf Ihren Beruf in nächster Zeit gerne lernen würden?

1.	Ja	☐	⇨ *Frage 14*
2.	Nein	☐	⇨ *Frage 15*
3.	Weiß nicht	☐	⇨ *Frage 15*

14. Welche Themen wären für Sie interessant? (*Mehrfachnennungen möglich)*
Und welches dieser Themen wäre für Sie das Wichtigste?

		Thema interessant	Wichtigstes Thema
1.	Fachliche Inhalte aus dem eigenen Berufsgebiet	☐	☐
2.	Themen aus angrenzenden Fachgebieten	☐	☐
3.	Nutzung des Internet/von Computerprogrammen	☐	☐
4.	Fremdsprachen	☐	☐
5.	Kommunikations- und Kooperationsverhalten	☐	☐
6.	Sonstiges, und zwar:	☐	☐

Bitte weiter mit Frage 15!

15. Im folgenden sind eine Reihe von Gründen benannt, welche die beruflichen Lernaktivitäten einschränken können. Bitte sagen Sie jeweils, ob die aufgeführten Hinderungsgründe auf Ihre Situation „völlig“, „eher“, „eher nicht“ oder „gar nicht“ zutreffen.

		Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
1.	Meine Arbeit lässt mir kaum Zeit für eigene Lernaktivitäten.	☐	☐	☐	☐
2.	Betrieblich organisierte Lernveranstaltungen liegen häufig außerhalb der Arbeitszeit.	☐	☐	☐	☐
3.	Für mich gibt es keine passenden betrieblichen Weiterbildungsangebote.	☐	☐	☐	☐
4.	Meine Vorgesetzten legen keinen großen Wert auf Weiterbildung.	☐	☐	☐	☐
5.	Bei meiner Arbeit sind selten neue Kenntnisse erforderlich.	☐	☐	☐	☐
6.	Die Firma unterstützt mich zu wenig.	☐	☐	☐	☐
7.	Meine private Situation lässt mir wenig Möglichkeiten.	☐	☐	☐	☐

16. Wir würden gerne wissen, wie in Ihrem Betrieb die Zuständigkeit für die Qualifizierung aussieht. Bitte geben Sie an, ob die folgenden Aussagen für Ihren Betrieb „völlig“, „eher“, „eher nicht“ oder „gar nicht“ zutreffen.

		Trifft völlig zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft gar nicht zu
1.	Um berufliche Qualifizierung kümmert sich in erster Linie der Mitarbeiter selbst.	☐	☐	☐	☐
2.	Was man an Weiterbildung für die aktuelle Arbeit braucht, wird zumeist von der Firma organisiert.	☐	☐	☐	☐
3.	Hinweise auf Qualifizierungsbedarf kommen in der Regel von den Mitarbeitern.	☐	☐	☐	☐
4.	Eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter an der Weiterbildung ist selbstverständlich.	☐	☐	☐	☐
5.	Qualifizierungen werden gemeinsam von Management und Mitarbeiter geplant.	☐	☐	☐	☐
6.	Lernen und Weiterbildung in der Freizeit wird erwartet.	☐	☐	☐	☐
7.	Lernen und Arbeiten gehen nahtlos ineinander über.	☐	☐	☐	☐

17. Welcher der folgenden Punkte ist Ihrer Einschätzung nach der wichtigste, damit man in Ihrem Betrieb beruflich weiterkommen kann? Welches ist der Zweitwichtigste? Welches ist der Drittwichtigste?

		Wichtigster Punkt für berufliches Weiterkommen	Zweitwichtigster Punkt für berufliches Weiterkommen	Drittwichtigster Punkt für berufliches Weiterkommen
1.	Abschlusszeugnisse von Aus- und Weiterbildungseinrichtungen	☐	☐	☐
2.	Lern- und Weiterbildungsengagement	☐	☐	☐
3.	Kontaktfreude/Kooperationsbereitschaft	☐	☐	☐
4.	Flexibilität in der Übernahme von Aufgaben	☐	☐	☐
5.	Dauer der Betriebszugehörigkeit	☐	☐	☐
6.	Berufserfahrung	☐	☐	☐
7.	Gutes Verhältnis zu Vorgesetzten	☐	☐	☐
8.	Sorgfalt und Termintreue in der Arbeit	☐	☐	☐

Zum Schluss möchten wir Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person und Berufsbiografie bitten:

18. Welches ist Ihr höchster schulischer Abschluss?

☐	Kein Schulabschluss
☐	Sonderschulabschluss, Abschluss der Förderschule
☐	Volksschulabschluss, Hauptschulabschluss; POS 8. Klasse
☐	Realschulabschluss, Mittlere Reife; POS 10. Klasse
☐	Erweiterter Realschulabschluss
☐	Erweiterte Oberschule (EOS) mit Abschluss
☐	Fachhochschulreife/Fachabitur
☐	Abitur/Hochschulreife
☐	Anderer Abschluss und zwar: .....

19. Welche berufliche Ausbildung haben Sie? (B*itte kreuzen Sie <u>alles</u> an, was auf Sie zutrifft.)*

☐	Ohne abgeschlossene Berufsausbildung
☐	Abgeschlossene Lehre/Ausbildung als: .....
☐	Studium an Universität/Fachhochschule im Fach: ..... **Abgeschlossen** ☐ **Nicht abgeschlossen** ☐
☐	Abgeschlossene Umschulung, berufliche Fort- und Weiterbildung zum .....

20. Arbeiten Sie gegenwärtig in Vollzeit, Teilzeit oder nur geringfügig, d.h. weniger als 15 Stunden die Woche?

1.	Vollzeit	☐
2.	Teilzeit	☐
3.	Geringfügig (weniger als 15 Stunden)	☐

21. Sind Sie in diesem Unternehmen fest angestellt, befristet angestellt, als freier Mitarbeiter tätig oder sind Sie bei einer Zeitarbeitsfirma beschäftigt?

1.	Im Unternehmen fest angestellt	☐
2.	Im Unternehmen befristet angestellt	☐
3.	Freier Mitarbeiter	☐
4.	Bei einer Zeitarbeitsfirma beschäftigt	☐

22. Was ist der übliche Ausbildungsabschluss, den jemand mit Ihrer Tätigkeit hier im Unternehmen aufweist?

☐	Kein Ausbildungsabschluss	☐	Anlernausbildung
☐	Abschluss einer einschlägigen Lehre	☐	Abschluss einer Fachschulausbildung
☐	Abgeschlossenes Fachhochschulstudium	☐	Abgeschlossenes Studium an der Universität

23. Geschlecht

Männlich	☐
Weiblich	☐

24. Wie alt sind Sie?

24 Jahre und jünger	☐
25 bis 34 Jahre	☐
35 bis 44 Jahre	☐
45 bis 54 Jahre	☐
55 Jahre und älter	☐

25. Haben Sie Kinder?

Nein	☐	⇨ *Frage 26*
Ja	☐	⇨ *Frage 25a*

25a. Wie viele davon sind jünger als 16 Jahre?

.....

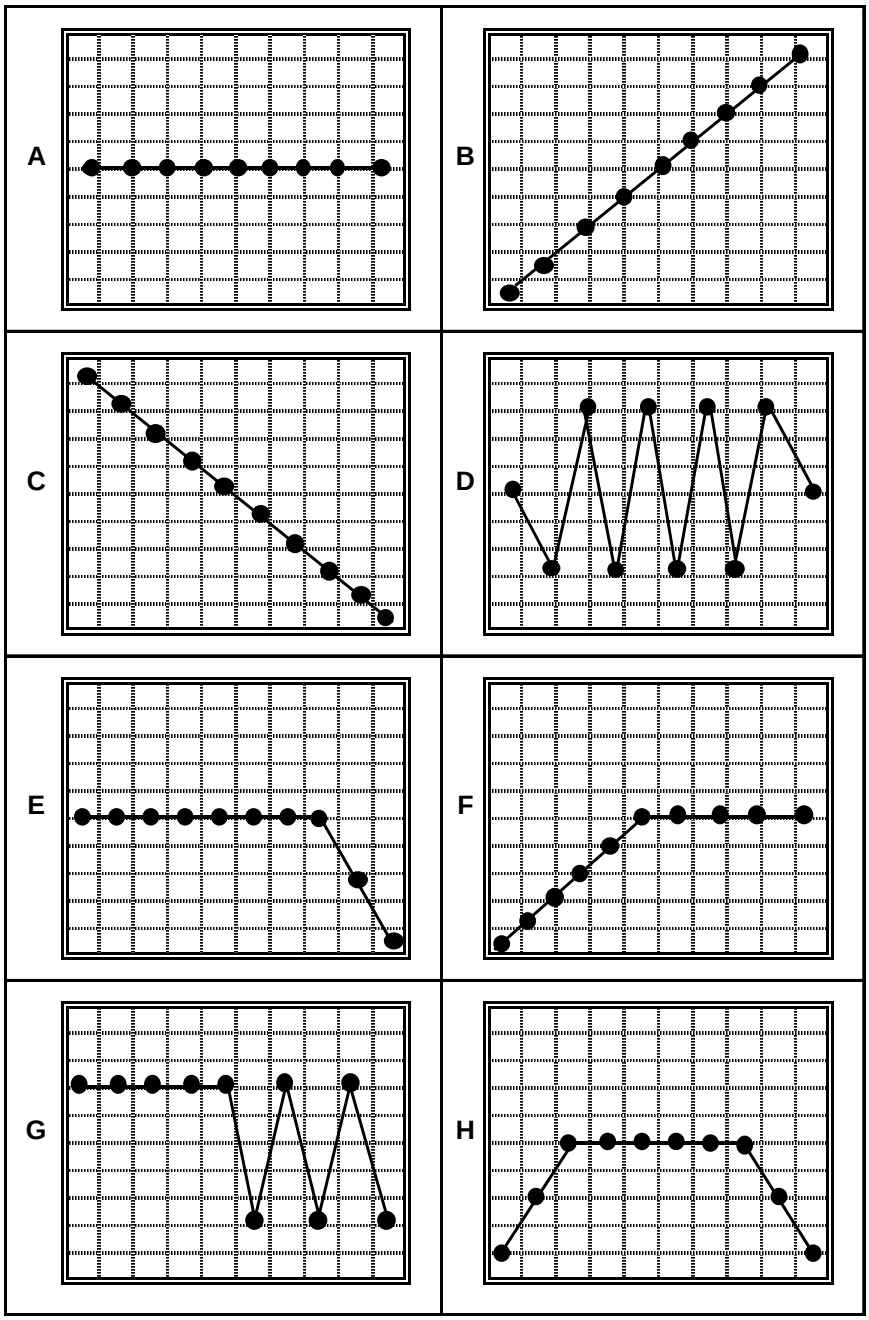
26. Leben Sie dauerhaft mit einem Partner/einer Partnerin zusammen?

Ja	☐	⇨ *Frage 26a*
Nein	☐	

26a. Arbeitet Ihr Partner/Ihre Partnerin in Vollzeit, Teilzeit, geringfügig (d.h. weniger als 15 Stunden die Woche) oder ist er/sie gar nicht erwerbstätig?

Vollzeit	☐
Teilzeit	☐
Geringfügig (weniger als 15 Stunden)	☐
Nicht erwerbstätig	☐

27. Eine letzte Frage. Wenn Sie auf Ihr bisheriges Berufsleben zurückblicken: Welches der folgenden Bilder trifft aus Ihrer heutigen Sicht seinen Verlauf am ehesten? Bitte notieren Sie unten auf der Seite den Kennbuchstaben.



Kennbuchstabe ☐

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.