

Darstellung moderner, auf raschen Transfer ausgerichteter arbeitsplatznaher oder identischer Strategien der Kompetenzentwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie: ein Gutachten

Jaudas, Joachim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Gutachten / expert report

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

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Jaudas, J. (1997). *Darstellung moderner, auf raschen Transfer ausgerichteter arbeitsplatznaher oder identischer Strategien der Kompetenzentwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie: ein Gutachten*. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67753>

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.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.
ISF MÜNCHEN JAKOB-KLAR-STR. 9 80796 MÜNCHEN
TEL. 089/272921-0 FAX 089/272921-60 E-MAIL ISF@LRZ.UNI-MUENCHEN.DE

Joachim Jaudas

Gutachten

**Darstellung moderner, auf raschen Transfer ausgerichteter
arbeitsplatznaher oder -identischer Strategien der
Kompetenzentwicklung im Bereich der
Informations- und Kommunikationstechnologie**

München im Dezember 1997

Inhalt

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Auftrag des Gutachtens und seine Durchführung | 5 |
| 1.1 | Untersuchungsauftrag | 5 |
| 1.2 | Durchführung der Untersuchung | 5 |
| 2 | Rahmenbedingungen der Entwicklung des Marktsegmentes Telekommunikation | 8 |
| 2.1 | Die Informations- und Kommunikationstechnologie als Schlüsseltechnologie | 8 |
| 2.2 | Strukturwandel in der Telekommunikation | 9 |
| 2.2.1 | Wirtschaftliche und technische Entwicklung der Telekommunikation | 9 |
| 2.2.2 | Die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes | 11 |
| 2.3 | Arbeits- und Beschäftigungssituation in der Telekommunikation | 12 |
| 2.3.1 | Beschäftigungssituation | 12 |
| 2.3.2 | Tätigkeiten und Anforderungen in Telekommunikationsunternehmen | 13 |
| 3 | Kompetenzentwicklung in der Telekommunikationsbranche | 15 |
| 3.1 | Formalisierte Qualifizierung | 16 |
| 3.1.1 | Die neuen IT-Berufe im dualen System | 16 |
| 3.1.2 | Studiengänge für den Telekommunikationsbereich | 18 |
| 3.2 | Kompetenzentwicklung in den Unternehmen | 19 |
| 4 | Fallstudien | 21 |
| 4.1 | Unternehmen D | 24 |
| 4.2 | Unternehmen C | 31 |
| 4.3 | Unternehmen B | 38 |
| 4.4 | Unternehmen A | 43 |
| 4.5 | Unternehmen E | 51 |
| | Literatur | 58 |

1 Auftrag des Gutachtens und seine Durchführung

1.1 Untersuchungsauftrag

Im September 1997 erteilte die Arbeitsgemeinschaft für Betriebliche Weiterbildungsfor- schung dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung den Auftrag für ein Gutachten zum Thema "Darstellung moderner, auf raschen Transfer ausgerichteter arbeitsplatznaher oder -identischer Strategien der Kompetenzentwicklung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie". Diese Strategien sollten anhand von konkreten Fallstudien untersucht und für andere Unternehmen transparent gemacht werden. Der Auftrag ging von der Annahme des Auftraggebers aus, daß "das qualitativ ungenügende Ausbildungs- angebot sowie der leergefegte Arbeitsmarkt die künftigen Telekom-Wettbewerber zu um- fangreichen betrieblichen Anpassungsmaßnahmen" zwingt.

Der Aufbau und der Inhalt des Gutachtens waren vom Auftraggeber weitgehend vorgege- ben. Diese Vorgaben bestimmten, soweit dies möglich war, die Durchführung der Unter- suchung, und sie strukturieren die folgende Darstellung der Ergebnisse.

Das Gutachten sollte sich in drei Teile gliedern:

In einem ersten Teil sollten der Strukturwandel der Informations- und Kommunika- tions- technologie, die damit verbundenen Herausforderungen für das ausgewählte Branchen- segment, Hinweise auf aktuelle Entwicklungen sowie die daraus resultierenden Beschäfti- gungseffekte herausgearbeitet werden.

In einem zweiten Teil des Gutachtens sollte der Stand der Kompetenzentwicklung in dem untersuchten Segment in Form eines Überblicks über Rahmenbedingungen und die Vorge- hensweisen von Unternehmen dieses Segments zusammenfassend beschrieben werden. Dabei sollten nicht nur Weiterbildungsaktivitäten, sondern auch Maßnahmen der Beschaf- fung, des Einsatzes und der Förderung von Humanressourcen sowie mögliche Zusammen- hänge zwischen Kompetenz- und Organisationsentwicklung betrachtet werden.

In dem dritten und zentralen Teil sollten diese allgemeineren Erkenntnisse durch fünf Fall- studien illustriert werden. In den Fallstudien-Analysen sollten insbesondere Anlässe und Ziele der Kompetenzentwicklung, ihre Promotoren und ihre Organisation, ihre Strategien, Maßnahmen und Instrumente erfaßt werden.

1.2 Durchführung der Untersuchung

Die Durchführung der Untersuchung für das Gutachten im Hinblick auf die Ziele und Inte- ressen des Auftraggebers erforderte eine Reihe von Arbeitsschritten mit jeweils spezifi- schen, teilweise schwierig zu bewältigenden Problemen, für die Lösungen in der Wahl des Vorgehens und der angewandten Methoden gefunden werden mußten.

(1) Zunächst ging es um die Auswahl eines Segments der Informations- und Kommunikationstechnologie, das im Hinblick auf die Fragestellungen des Gutachtens geeignet und sinnvoll ist und den Anforderungen des Auftrags genügt: Das untersuchte Segment mußte nach den Vorgaben des Auftraggebers *wachstumsintensiv* sein und in größerem Umfang *junge* (erst in den letzten fünf Jahren gegründete) Unternehmen umfassen, da nur solche in den Fallstudien untersucht werden sollten. Die untersuchte Branche sollte zudem in einem *turbulenten Umfeld* leben. Vor allem aber mußten in dem untersuchten Segment nennenswerte Anforderungen an die Kompetenzen des Personals bestehen, da sonst die für das Gutachten zentralen Fragen nach Formen der Kompetenzgewinnung und -entwicklung keinen Sinn machen würden.

Die Wahl des Segments wurde durch die weitere Vorgabe des Auftraggebers, nämlich daß die Anpassungsmaßnahmen der "Telekom-Wettbewerber" besondere Aufmerksamkeit verdienen, geleitet. Tatsächlich finden sich im Branchensegment der Telekommunikation alle Vorgaben des Gutachtens in idealer Ausprägung:

- Die Unternehmen sind *jung*. Aufgrund eines äußerst dynamischen Marktes, der noch kaum Strukturen erkennen läßt und von den Akteuren ständig Reaktionen verlangt, entstehen durch Verflechtungen, veränderte Zuordnungen und Neugründungen ständig neue Unternehmen. Fünf Jahre alte Firmen sind eher die Ausnahme als die Regel.
- Die Branche ist *wachstumsintensiv*. Es gibt Firmen, die monatlich um 10 % wachsen. Und gerade um die Jahreswende 1997/98, als die Festnetztelefonie vollständig liberalisiert wurde, gab es Wachstumsschübe von geradezu gigantischem Ausmaß.
- Die Branche lebt in einem *turbulenten Umfeld*, das für einen Wirtschaftsbereich typisch ist, der soeben als Marktsegment im Entstehen begriffen ist und noch kaum Konturen und keine Tradition hat.

(2) Im zweiten Arbeitsschritt wurden Unternehmen gesucht, die für die Durchführung von Fallstudien in Frage kamen: Die Identifikation von fünf für eine Untersuchung geeigneten Unternehmen war einfach, da zu Beginn der Untersuchung die Konkurrenten der Deutschen Telekom werblich außerordentlich präsent waren; sie mußten bis zum 1. Januar 1998 mit ihren Leistungsangeboten bekannt sein. Schwierig war es jedoch, Unternehmen zur Durchführung von Betriebsfallstudien zu gewinnen, und zwar aus dem gleichen Grund: In der hektischen Vorbereitung auf den 1. Januar 1998 hatten die Firmen in der Telekommunikationsbranche i.d.R. wichtigere Probleme zu lösen, als Auskünfte über ihre Kompetenzentwicklung zu geben. Sie waren vorrangig mit dem Aufbau ihres Leistungsangebots befaßt, mit der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern, mit den Auseinandersetzungen mit der Deutschen Telekom und der Regulierungsabteilung im Postministerium bzw. der Regulierungsbehörde.

So gab es viele Ablehnungen in der Art:

"XY ist ein junges Unternehmen und befindet sich momentan noch in einer Aufbauphase. Konkrete Aussagen zu unserer Personalentwicklung sind noch verfrüht, weil uns noch keine Erfahrungswerte über einen längeren Zeitraum

hinweg aus diesem Bereich vorliegen. Deshalb sehen wir uns zum gegenwärtigen Zeitpunkt auch außerstande, ihre Fragen zu beantworten... würden wir uns freuen, wenn Sie bei zukünftigen Anliegen wieder auf uns zukommen.... "

Trotz dieser Schwierigkeiten gelang es durch intensive Recherchen mit vielen Nachfragen und mit Hinweisen auf die Wichtigkeit der Untersuchung auch für die Betriebe doch noch fünf Unternehmen für eine Fallstudie zu gewinnen. Allerdings mußten in allen Fällen Abstriche am ursprünglich geplanten Untersuchungskonzept gemacht werden: Statt umfangreicher Betriebsfallstudien war eine Beschränkung auf - allerdings sehr ausführliche - Expertengespräche und auf die Auswertung von einschlägigen Firmenunterlagen notwendig. Das wurde durch die Auswertung des umfangreichen Materials aus den weiter unten beschriebenen Quellen ergänzt.

Die Befragung in den Unternehmen und die Auswertung der von ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen (Geschäftsberichte sowie Unterlagen zur Personalauswahl und -ausbildung) richtete sich auf folgende Themenbereiche:

- allgemeine Hintergrundinformationen zum Unternehmen, einschließlich seiner strategischen Ziele auf dem noch unstrukturierten Markt;
- Beschäftigungsstruktur;
- Anforderungen an die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen des Personals;
- Rekrutierung und Auswahl des Personals;
- Formen der Einarbeitung;
- Qualifizierung für die Tätigkeit beim Unternehmen durch Weiterbildung, Lernen im Arbeitsprozeß, typische Berufsverlaufsmuster.

Diese Themen wurden je nach den gegebenen - im Sample teilweise recht unterschiedlichen - Strukturen und Bedingungen der untersuchten Unternehmen angepaßt, konkretisiert und teilweise erweitert.

Die Erhebungen im Rahmen der Fallstudien in den fünf ausgewählten Unternehmen wurden durch weitere Untersuchungsschritte ergänzt, um die Entwicklungen im ausgewählten Segment der Telekommunikation zu klären. Wichtige Rahmendaten konnten für die aktuelle Situation und für die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten dieses Bereichs und für das Potential an Kompetenzen erarbeitet werden, auch wenn in der begrenzten Zeit, die für die Untersuchung zur Verfügung stand, keine volle Branchenanalyse erarbeitet werden konnte.

Hierfür wurden Untersuchungen und wissenschaftliche Artikel über die Informationsgesellschaft, die Informations- und Kommunikationstechnologie sowie die Telekommunikationsbranche ausgewertet. Zudem wurden, um die rasante Entwicklung in den Wochen vor der vollständigen Liberalisierung am 1. Januar 1998 zu erfassen, eine kontinuierliche Aus-

wertung mehrerer Zeitungen vorgenommen. Abgerundet wurden diese Auswertungen durch Recherchen in den verschiedenen Bereichen des Internet.

Um die Rekrutierungspraxis der untersuchten Unternehmen zu erfassen, wurden zudem im Dezember die Wochenendausgaben der Süddeutschen Zeitung und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, die den überregionalen Stellenmarkt beherrschen, ausgewertet. Weiterhin wurden die Stellenangebote im *world wide web* des Internet, das drei der untersuchten Unternehmen für ihre Ausschreibungen nutzen, analysiert.

Abgerundet wurde die Erhebung durch Expertengesprächen mit Personen, die außerhalb von Unternehmen mit Fragen der Qualifizierung und der Kompetenzentwicklung befaßt sind.

Schließlich erbrachten auch einige der in den Unternehmen geführten Gespräche mit Experten - soweit es sich dabei um erfahrene Personen mit Marktüberblick handelte - ergänzende und konkretisierende Informationen zur Branche bzw. zum untersuchten Segment insgesamt.

2 Rahmenbedingungen der Entwicklung des Marktsegmentes Telekommunikation

2.1 Die Informations- und Kommunikationstechnologie als Schlüsseltechnologie

Am Ende des 20. Jahrhunderts erfassen und prägen die Informations- und Kommunikationstechnologien in zunehmendem Maße alle Bereiche des Lebens: die industrielle Arbeitswelt, den Dienstleistungsbereich und nicht zuletzt die Freizeit.

Von einer "neuen industriellen Revolution" wird gesprochen (Bangemann-Bericht), von der vierten "Basisinnovation" (BMW 1997), die - wie die Erfindung der Dampfmaschine, die Einführung der Eisenbahnen, die Entwicklung von Auto, Flugzeug und Kunststoffe - eine lang andauernde Wachstumsphase auslösen werde, oder von einem Übergang, welcher der Ablösung der Agrar- durch die Industriegesellschaft (BMW 1996) gleichkomme. Damit (so die Argumentation) werde Information zum vierten großen Wirtschaftsfaktor nach Rohstoff, Arbeit und Kapital.

Für die Wirtschaft ist Information zum zentralen Produktionsfaktor geworden, da die informationstechnisch gestützte Verkürzung von Entwicklungs-, Produktions- und Betriebszyklen über den Erfolg in der Auseinandersetzung mit den Konkurrenten auf den Märkten entscheidet. Hier hat sich ein fundamentaler Wandel vollzogen, in dem nicht mehr derjenige führend ist, der die beste Qualität liefert, sondern derjenige, der etwas am schnellsten liefert. Durch die neuen Techniken möglich gewordener raum- und zeitunabhängiger Austausch von Informationen führt zum Abbau von raum-zeitlichen Beschränkungen bei Produktion und Standortunabhängigkeit. Dies gilt nicht nur für die materielle Produktion, sondern auch für Dienstleistungen (beispielsweise die Softwareproduktion).

Auch die Arbeitswelt hat sich gewandelt: Der Umgang mit Informationen nimmt einen immer größeren Stellenwert ein. Wenn den traditionellen Sektoren Landwirtschaft, Produktion und Dienstleistungen ein vierter Sektor Information hinzugefügt wird, dann gehören 50 % aller Erwerbstätigen in Deutschland zu diesem Sektor (BMWi 1996, S. 18).

Damit haben die Informations- und Kommunikationstechnologien eine Schlüsselrolle für technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen erhalten, die von niemand bestritten wird.

Vor diesem Hintergrund ist die Telekommunikation, mit deren Marktsegment sich diese Studie befaßt, zu sehen. Sie ist das verbindende Element der Informations- und Kommunikationstechnologie, indem sie den Austausch der Informationen gewährleistet, und sie wird damit zur Infrastruktur der Informationsgesellschaft.

2.2 Strukturwandel in der Telekommunikation

Als eigenständiges Branchensegment hat sich innerhalb der Informations- und Kommunikationstechnologie die Telekommunikation herausgebildet. Ursache ist zum einen die technologische Entwicklung, zum anderen die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes, die zur Herausbildung eines eigenen Branchensegments mit einer Vielzahl von neuen Anbietern und Angeboten geführt hat.

2.2.1 Wirtschaftliche und technische Entwicklung der Telekommunikation

Der weltweite Umsatz der Telekommunikation lag 1996 bei 670 Mrd. US-\$, wobei 80 % auf die Dienste entfallen und 20 % auf die Geräteproduktion fällt. Bei den Diensten wiederum resultieren 80 % des Umsatzes aus der Telefonie, und nur 20 % des Umsatzes entstehen in den neuen Dienstleistungsbereichen wie Datenkommunikation, Mobilfunk, Mehrwertdienste usw. Die Wachstumsraten jedoch finden sich vor allem im Bereich der neuen Dienstleistungen. Globale Trends 1997, S. 382)

Für Deutschland wird für das Jahr 1998 für die Telekommunikationsbranche ein Wachstum von 6 bis 7 % auf 68 Mrd. DM Umsatz vorausgesagt, danach bis 2001 jährlich ein Wachstum von 6,5 bis 8 %. Dabei bleibt der Hauptanteil (86 %) bei der Deutschen Telekom. 1998 wird es ca. 80 Unternehmen geben, die Telekommunikationsleistungen anbieten.

Die technische Ausstattung in Deutschland ist vor allem in den neuen Bundesländern auf hohem Stand, weil dort nach 1990 fast durchweg völlig neue Leitungen und Anlagen installiert wurden. So wurden dort durch die Deutschen Telekom 140.000 km Glasfaserkabel verlegt. Auch in den alten Bundesländern sind über weite Strecken bereits Glasfaserkabel verlegt, so daß auch hier ein hoher technischer Standard gewährleistet ist.

Die Netze der Deutschen Telekom werden durch die Leitungen weiterer Unternehmen ergänzt, die inzwischen als Konkurrenten auf dem Markt auftreten und auch bereits über mehrere 10.000 km Glasfaserkabel ihre Telekommunikationsdienstleistungen abwickeln können.

Diese Netze sind keine reinen Telefonnetze mehr, sondern über sie werden inzwischen zahlreiche andere Dienste abgewickelt. So ist typisch für die neuere Entwicklung die Entstehung elektronischer Online-Netze, wie z.B. das Internet. Dieses Netz zeichnet sich durch fehlende zentralistische Strukturen aus: Die verschiedensten Datenbanken sind durch Netze verbunden und können von überall her angewählt werden. Wenn ursprünglich das Internet vor allem als Informationsmedium gedacht war, dann entwickelt es sich zunehmend auch zu einem Medium, in dem geworben, verkauft, diskutiert wird. Die Angaben über die Nutzer des Internets gehen auseinander; es ist aber davon auszugehen, daß die Zahl inzwischen bei ca. 100 Mio. Menschen liegt und daß es Zuwachsraten von über einer Mio. pro Jahr gibt.

Die folgende Tabelle zeigt den Stand wichtiger Bestandteile der Informationsinfrastruktur in Deutschland.

| Verbreitung wichtiger Komponenten der Informationsinfrastruktur in Deutschland | | | |
|---|------------------|---|-----------|
| Anwendung | Netze/Geräte | Verbreitung/Umfang | Betreiber |
| Sprachübermittlung | Telefon | 38 Mio. Anschlüsse | |
| | Mobiltelefon | 3,7 Mio. Teilnehmer (Stand 12/95) | |
| Informationsverarbeitung und digitale Übermittlung | Personalcomputer | 15 Mio. Geräte | |
| | ISDN | 846.000 ISDN-Basisanschlüsse | |
| | Glasfaserkabel | 100.000 km | |
| Fernsehen/Audio | TV-Geräte | 32 Mio. angemeldete Geräte* ¹⁾ | |
| | Kabelanschlüsse | 15,8 Mio. Anschlüsse | |
| | Satelliten | 8 Mio. Schüsseln | |
| | VCR | 21,7 Mio. Geräte | |
| | CD-Player | 13,1 Mio. Geräte | |
| Quelle: BMWi 1996, S. 21 | | | |

Verbreitung wichtiger Komponenten der Informationsinfrastruktur in Deutschland

*) bei ca. 35 Mio. Haushalten in der Bundesrepublik

2.2.2 Die Deregulierung des Telekommunikationsmarktes

Die technische Entwicklung ist die eine Seite des Strukturwandels in der Telekommunikation. Die andere Seite ist die Liberalisierung des Marktes.

Die Deregulierung des deutschen Marktes ist wesentlich beeinflusst von der Liberalisierungspolitik der Europäischen Gemeinschaft. Seit Mitte der 80er Jahre wurde in Grünbüchern, durch den Bangemann-Report sowie durch Richtlinien und Beschlüsse die Einführung des Wettbewerbs im Bereich der Telekommunikation propagiert. So wurden bereits 1987 von der Europäischen Kommission in einem Grünbuch Vorschläge zur Liberalisierung der Telekommunikationsendgeräte und der Telekommunikationsdienste in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Gemeinschaft gemacht. Das sollte darüber möglich werden, daß jedes neue Unternehmen auf die öffentlichen Netze zurückgreifen kann, um diese Leistung dann an seine Kunden zu verkaufen.

Die Entscheidungen auf EU-Ebene führten 1989 in Deutschland zum "Poststrukturgesetz", indem Hoheitsaufgaben von Unternehmensaufgaben getrennt wurden (Trennung von Ministerium und Postunternehmen) und indem das Monopol der Post bzw. der Deutschen Telekom im Telekommunikationsmarkt begrenzt wurde auf die Bereitstellung von Übertragungswegen und auf den Telefondienst im Sinne der Vermittlung von Sprache für andere. Damit wurde bei allen übrigen Telekommunikationsdienst und -endgeräten der Wettbewerb eingeführt; die vollständige Liberalisierung im Bereich der Endgeräte gab es dann ab dem 1.7.1990. Eine weitere Aufgabe des staatlichen Monopols kam 1993: Seit diesem Zeitpunkt konnten *corporate networks*, d.h. Telekommunikationsnetze innerhalb von Unternehmen, auch privat betrieben werden.

Am 22.7.1993 kam die entscheidende EU-Entscheidung, daß das Telefondienstemonopol bis Anfang 1998 vollständig aufzuheben sei. Daraufhin legte das Bundespostministerium Anfang 1995 seine "Eckpunkte eines zukünftigen Regulierungsrahmens im Telekommunikationsbereich" vor, aus denen der erste Entwurf für ein Telekommunikationsgesetz entstand. Hierin sind auch die Aufgaben der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post geregelt.

Mit der Privatisierung der Telekommunikationsunternehmen werden nach herrschender Meinung vier Ziele angestrebt:

- die Verstärkung der betriebswirtschaftlichen Orientierung der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter;
- die Bereitstellung von zusätzlichem Kapital, welches die Expansion in neue Märkte erleichtert;

- die Erleichterung von internationalen Allianzen zwischen Telekommunikationsunternehmen;
- die Erweiterung des personalpolitischen Handlungsspielraums der Systembetreiber, in dem diese "in die Lage versetzt werden, zumindest für neu eingestelltes Personal die in vielen Ländern wenig leistungsorientierten und inflexiblen Entgelt-, Laufbahn- und sonstigen personalpolitischen Vorgaben für Mitarbeiter im Staatsdienst nicht anwenden zu müssen". (Gerpott 1996, S. 62)

Die Privatisierung verlief in Deutschland so, daß nach der Postreform I in 1989 das staatliche Telekommunikationsunternehmen unter dem Namen "DBP Telekom" als öffentlich-rechtlich verfaßtes *Unternehmen* agierte. Erst mit dem Postneuordnungsgesetz von 1994 wurde die Voraussetzung für eine Privatisierung der Telekom geschaffen, die dann 1995 mit dem Übergang der Geschäfte und des Vermögens der DBP Telekom auf die Deutsche Telekom AG verwirklicht wurde.

Im Juli 1996 wurde vom Deutschen Bundestag das Telekommunikationsgesetz (TKG) beschlossen; in ihm wird der Zugang zum Telekommunikationsmarkt ab 1998 geregelt. Das bedeutet, daß ab 1.1.1998 jedes Unternehmen ein eigenes Netz betreiben und Fernmelde-dienste anbieten darf. Dabei ist ein eigenes Netz nicht zwingend vorausgesetzt, weil die Firma auch Netzkapazitäten bei anderen Firmen, insbesondere bei der Deutschen Telekom, mieten kann. Der Zweck des Gesetzes ist, "durch Regulierung im Bereich der Telekommunikation den Wettbewerb zu fördern und flächendeckend angemessene und ausreichende Dienstleistungen zu gewährleisten sowie eine Frequenzordnung festzulegen" (§ 1 TKG). Dabei bleibt die Regulierung der Telekommunikation und der Frequenzordnung eine hoheitliche Aufgabe des Bundes, die erreichen soll, daß ein chancengleicher und funktionsfähiger Wettbewerb sichergestellt ist, der auch in der Fläche eine Versorgung garantiert.

Mit der völligen Freigabe des Telekommunikationsmarktes zum 1.1.1998 hat die Geschichte der Telekommunikation, die 1881 mit der Einführung des öffentlichen Telefonverkehrs in Deutschland begann, einen vorläufigen Höhepunkt erreicht. Dabei war das Fernmeldemonopol der Post erst 1928 festgeschrieben worden; es hat also 70 Jahre gedauert.

2.3 Arbeits- und Beschäftigungssituation in der Telekommunikation

2.3.1 Beschäftigungssituation

Die Arbeits- und Beschäftigungssituation in Unternehmen der Telekommunikation ist der Hintergrund, auf dem in dieser Studie Kompetenzentwicklung untersucht wurde.

Die Beschäftigungssituation ist geprägt durch die expansive Phase, in der sich die Unternehmen befinden, die seit der schrittweisen Liberalisierung des Telekommunikationsmark-

tes zuerst im Bereich der *corporate networks* und ab dem 1.1.1998 in allen Bereichen ihre Dienste anbieten. Das heißt zum einen, daß sehr viele neue Arbeitsplätze entstanden sind, d.h. zum anderen aber auch, daß es sich um Arbeit in einem neuen Markt handelt, in dem hart um Startpositionen und Anteile gekämpft wird.

Bisher gibt es keine zuverlässigen Zahlen über die Beschäftigungsentwicklung in der Telekommunikation. Auch die Erhebungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie sind mit vielen Unwägbarkeiten verknüpft, v.a. deshalb, weil die Saldierung der Beschäftigungsentwicklung vor der schwierigen Aufgabe steht, auch die Arbeitsplätze zu erfassen, die durch Anwendung der Informations- und Kommunikationstechnologie weggefallen bzw. nicht mehr entstanden sind. (Vgl. hierzu Hofmann + Saul 1996)

Es gibt jedoch Angaben, die über neue Beschäftigungsverhältnisse in der Informations- und Kommunikationstechnologie Aufschluß geben und die mit einiger Sicherheit auch die neue Situation im Bereich der Telekommunikation kennzeichnen. Eine Umfrage des Bundesverbandes Informations- und Kommunikations-Systeme e.V. (BVB) hat ergeben, daß 90 % aller Mitarbeiter in dieser Branche vollzeitbeschäftigte Mitarbeiter sind; 4 % sind teilzeitbeschäftigte Mitarbeiter und 6,2 % freie Mitarbeiter. Für 1998 wird eine Steigerung der freien Mitarbeiter auf 7 % erwartet (BVB 1997).

Die Beschäftigungssituation in den Informations- und Kommunikationstechnologien ist weiterhin dadurch gekennzeichnet, daß viele Betriebe in keinem Arbeitgeberverband sind und deshalb auch keinen überbetrieblichen Tarifregelungen unterliegen. Viele haben auch keinen Haustarif und sind dadurch sehr flexibel bei der Festlegung von Gehältern. Das mag in der derzeitigen Phase der Expansion und des leergefegten Arbeitsmarktes für die Beschäftigten kein Nachteil sein, es kann sich aber schnell ändern, wenn sich der Markt beruhigt hat.

2.3.2 Tätigkeiten und Anforderungen in Telekommunikationsunternehmen

In den Telekommunikationsunternehmen finden sich zwei grundsätzlich unterscheidbare Arbeitsbereiche: Technik und Vertrieb. Die Größe des technischen Bereichs hängt vor allem davon ab, wie weit das jeweilige Unternehmen ein eigenes Leitungsequipment hat, für das ein großer Aufwand der Wartung, Betreuung und Erneuerung notwendig ist. So arbeitet in einem der untersuchten Unternehmen mehr als die Hälfte der Belegschaft in den technischen Abteilungen. Die größte Zahl der neuen Unternehmen bietet aber nur Dienste an, für die Leitungen bei der Deutschen Telekom oder den wenigen anderen Firmen, die eigene Leitungen haben, gemietet werden.

Wir haben in diese Untersuchung schwerpunktmäßig die Tätigkeiten im Vertrieb einbezogen, weil sie die typischen Tätigkeiten in der Telekommunikation in der Phase der Marktöffnung sind und weil v.a. dort neue Formen der Kompetenzentwicklung zu erwarten sind. In den technischen Bereichen finden sich eher konventionelle Arbeitssituationen; v.a. verläuft die Qualifizierung des Personals nach dem klassischen Muster der beruflichen Erst-

ausbildung im dualen System oder im tertiären Bereich, der sich ggf. Weiterbildungen im Verlauf des Arbeitslebens in Schulungen und Seminaren anschließen.¹

Unter den untersuchten Unternehmen sind nur zwei Firmen, die aufgrund ihres eigenen Leitungssystems einen relativ großen technischen Bereich haben, in dem die Tätigkeiten und die daraus resultierenden Anforderungen denen entsprechen, die auch in technischen Abteilungen anderer Betriebe der Informations- und Kommunikationstechnologie entstehen. Die drei anderen Firmen der Untersuchung bieten ausschließlich Telekommunikationsdienste an.

(1) Der Schwerpunkt der operativen Tätigkeiten in den von uns untersuchten Unternehmen lag in der expansiven Phase der Marktöffnung ganz eindeutig in der Markterschließung und im Vertrieb: Werbeaktionen werden entwickelt, Kunden werden über die Leistung informiert, es finden Beratungsgespräche statt, Verträge werden abgeschlossen, Rechnungen werden hinausgeschickt, Reklamationen werden bearbeitet. Immer aber, so wurde in allen untersuchten Unternehmen betont, sind für die obengenannten Tätigkeiten auch technische Kenntnisse notwendig, denn dem Kunden müssen technische Zusammenhänge erklärt werden, damit er über die Besonderheiten eines Angebots umfassend informiert und von den Vorteilen dieses Angebots überzeugt werden kann.

Die Kombination von technischem und kaufmännischem Wissen ist unterschiedlich, und von daher bestimmt sich auch, welche Vorbildung als geeigneter angesehen wird. In drei der untersuchten Unternehmen hat sich in dieser Hinsicht eine Praxis herausgebildet, in der der sogenannte *Sales*-Bereich vom *Pre-sales*-Bereich unterschieden wird. Im *Sales*-Bereich steht der Verkauf im Vordergrund, von hier aus wird mit dem Kunden Kontakt aufgenommen, um seine Wünsche zu erfahren. Auch hier wird bereits technische Kompetenz verlangt - zumindest müssen die angebotenen Dienste erklärt werden können; vorrangiges Ziel dieser Verkaufsphase aber ist, den Kunden für den Abschluß eines Vertrags zu gewinnen. Sobald die Wünsche des Kunden genauer festliegen, wird der *Pre-sales*-Bereich aktiv. Er erarbeitet die technischen Spezifizierungen als Vorschlag für den Kunden oder in Zusammenarbeit mit ihm - die technische Beratung steht im Vordergrund.

Dieser unterschiedlichen Schwerpunktsetzung entsprechen die jeweiligen Anforderungen an Berufsausbildung und Praxiserfahrung. Im *Sales*-Bereich sind vorrangig Praktiker mit langer Betriebserfahrung tätig, während im *Pre-sales*-Bereich eine technische Ausbildung Voraussetzung ist. Immer aber wird eine Kombination von technischer und kaufmännischer Kompetenz verlangt, wenngleich mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

(2) Eine spezifische Dienstleistung im Telekommunikationsbereich sind die Call-Center. Da sie in den nachfolgenden Fallstudien bei einigen Unternehmen genannt werden, sei hier kurz auf die dort anfallenden Tätigkeiten und ihre Anforderungen an die Kompetenz der dort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen.

Als Telefonzentrale gibt es die Call-Center seit es Telekommunikation gibt. Die Tätigkeit der dort eingesetzten Arbeitskräfte bestand darin, Anrufern Auskünfte zu geben oder wei-

terzuverbinden, damit das Anliegen des Anrufers an der entsprechenden Stelle bearbeitet wird.

Die Aufgaben der heutigen Call-Center können sehr unterschiedlich sein: Reisebuchungen, Annahme von Warenbestellungen, Auskünfte, Abwicklung von Bankgeschäften, technische Informationen (z.B. Computer-Hotline), aber auch (als aktive Funktion) die Durchführung von Befragungen und von Telefonverkäufen. Sie sind so organisiert, daß die dort Beschäftigten so mit Informationen und Kompetenzen ausgestattet sind, daß der Anrufer nicht weiterverbunden werden muß, sondern am Ende dieses Telefongesprächs seinen Flug gebucht, sein Telefon abgemeldet oder sein Computerproblem gelöst bekommen hat.

Die Call-Center gibt es als innerbetriebliche Abteilungen, als eigene Firmen und als eine Mischform, bei der sie Informationen über das eigene Unternehmen liefern und zusätzliche Aufgaben für andere Firmen übernehmen. Zunehmend findet sich auch eine Entwicklung, bei der Funktionen wie Auskunft und Bestellsannahme an eigenständige Call-Center ausgelagert werden. Hier sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jeweils für bestimmte Aufträge zuständig, für die dann die jeweilige Telefonnummer an deren Arbeitsplatz geschaltet wird.

Die Call-Center sind fast vollkommen standortunabhängig, insbesondere können sie in strukturschwachen Gebieten angesiedelt werden. Zudem eignen sie sich ideal für Teilzeitarbeit, so daß auch gut Studenten beschäftigt werden können, die in bezug auf Sprachkompetenz für diese Tätigkeit gute Voraussetzungen mitbringen.

Aus dieser Tätigkeitsbeschreibung ergeben sich die Anforderungen: Es wird vor allem sprachliche Kompetenz am Telefon verlangt, die verbunden sein muß mit der Fähigkeit, auch in Konfliktsituationen Ruhe zu bewahren und den Anrufer wieder umzustimmen.

3 Kompetenzentwicklung in der Telekommunikationsbranche

Kompetenzentwicklung im Bereich der Telekommunikation findet auf zwei Ebenen statt:

- als formalisierter Lernprozeß im Rahmen des dualen Systems als Berufsausbildung und im tertiären Bereich,
- als informeller Lernprozeß innerhalb der Betriebe in enger Verzahnung von Maßnahmen der betrieblichen Personalpolitik und Personalentwicklung mit Arbeitsprozessen.

Dieser Unterscheidung folgend, werden im nächsten Abschnitt zuerst die Prinzipien einer gewandelten Berufsausbildung, wie sie sich in den neuen IT-Berufe niedergeschlagen haben, skizziert (3.1.1) und dann Hinweise auf den tertiären Studiengang des Telekommunikationsmanagers gegeben (3.1.2). Im übernächsten Abschnitt (3.2) folgt dann die Beschreibung der Kompetenzentwicklung, wie sie sich als Ergebnis der Fallstudien in den fünf untersuchten Unternehmen darstellt.

3.1 Formalisierte Qualifizierung

Im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie und damit auch in der Telekommunikation gab es bis vor kurzem keine nennenswerte fachspezifische Berufsausbildung. Doch wurden 1997 die IT-Berufe geschaffen, die Änderungen eingeleitet haben, die in ihren Inhalten und Methoden völlig neue Wege beschreiten.

Für den tertiären Bereich gilt, was für das duale System bis vor kurzem galt: Es gibt kein direkt auf Tätigkeiten in der Informations- und Kommunikationstechnologie ausgerichtetes Studium. Studiengänge wie Informatik oder Nachrichtenwesen vermitteln zwar grundlegendes Wissen, das in diesen Tätigkeitsfeldern

notwendig ist, es fehlen ihnen aber wichtige Qualifizierungsanteile, die als Vorbereitung für diese spezifischen Tätigkeiten notwendig wären.

Mit Beginn des letzten Wintersemesters wurde jedoch an der TU Ilmenau im Weiterbildungsbereich ein Studiengang eingerichtet, der den Anspruch hat, zum Telekommunikationsmanager auszubilden.

3.1.1 Die neuen IT-Berufe im dualen System

Im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie hat Berufsausbildung in Form der dualen Ausbildung bisher kaum eine Rolle gespielt; höchstens 10 bis 20 % der betreffenden Unternehmen bildeten Lehrlinge aus (Ehrke 1997). Das liegt ganz wesentlich daran, daß es bis vor kurzem keinen Beruf gab, der direkt auf die Anforderungen dieser Branche vorbereitet hätte.

Berufe sind sehr anpassungsfähig. So zeigt die Erfahrung, "daß vorhandene Berufe so flexibel sind, daß sie neue Aufgaben und Tätigkeiten sowohl aufnehmen als auch nicht mehr benötigte abstoßen können, ohne ihre Identität zu verlieren" (Dostal 1995, S. 126). Das Problem ist die Ausrichtung der Berufsausbildung auf die gewandelten beruflichen Anforderungen.

In den Informations- und Kommunikationstechnologien kommt noch eine weitere Schwierigkeit hinzu: Die Tätigkeiten haben sich hier nicht nur so geändert, daß andere Kenntnisse oder Fertigkeiten gefragt sind, sondern es geht um einen qualitativ anderen Typus von Berufsausbildung. Basisqualifikationen sind wichtiger als betriebsspezifische Qualifikationen, und die klassische Trennung zwischen kaufmännischer und technisch/gewerblicher Richtung ist obsolet geworden.

Es gab Versuche, bestehende Berufsausbildungen den Anforderungen der Informations- und Kommunikationstechnologie anzupassen. So wurden die Elektroberufe 1987 neu ge-

ordnet, und es entstand der Kommunikationselektroniker mit den drei Fachrichtungen Informationstechnik, Funktechnik und Telekommunikationstechnik. Die Inhalte dieser Ausbildung bezogen sich aber zu sehr auf technisches Wissen und auf handwerkliche Fertigkeiten, als daß sie den veränderten Anforderungen der Informations- und Kommunikationstechnologie gerecht werden würden.²

Es wurde also weiter nach Lösungen für dieses Problem gesucht. In diesem Zusammenhang wurden prinzipielle Bedenken gegen das System der dualen Ausbildung formuliert: Sie sei mit ihrer Orientierung auf lebenslange Berufe, mit ihrem hohen Anteil an fachspezifischen Fertigkeiten und Kenntnissen, mit ihrer Vernachlässigung der Schlüsselqualifikationen und mit ihrer rigiden Trennung zwischen den Berufen sowie mit fach- und gegenstandsorientiertem Lernen nicht geeignet, auf die Anforderungen der Informations- und Kommunikationstechnologie vorzubereiten. Zudem sei das duale System mit seinen komplizierten Abstimmungsprozessen, die vor der Neuordnung eines Berufes für einen breiten gesellschaftspolitischen Konsens sorgen sollen, zu unflexibel, um auf Modernisierungsprozesse schnell genug reagieren zu können (s. hierzu Baethge 1996). Gegen diese Bedenken "haben die Sozialparteien ein politisches Signal für die Beibehaltung einer qualitativ hochwertigen dualen Berufsausbildung auch unter den Bedingungen von Strukturwandel, Globalisierung und Informationsgesellschaft gesetzt" (Ehrke 1997, S. 3), indem sie die vier neuen Ausbildungsberufe IT-System-Elektroniker, IT-System-Kaufmann, Informatik-Kaufmann und Fachinformatiker für den Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie geschaffen haben.

Diese sog. IT-Berufe unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von anderen Berufen (s. dazu die Verordnungen vom 10. Juli 1997): Sie sind keinem Berufsfeld zugeordnet, es sind also weder kaufmännische noch technische Berufe; sie verknüpfen eine breit angelegte Basisqualifizierung mit der Fachbildung, die offen gestaltet ist und exemplarischen Charakter hat; mit ihnen wird als didaktisches Prinzip der beruflichen Qualifizierung die Geschäftsprozeßorientierung eingeführt; die Abschlußprüfung findet in Form einer betrieblichen Projektarbeit statt, die der Lehrling präsentiert und über die er ein Fachgespräch mit dem Prüfungsausschuß führt.

Einen vollständigen Überblick über die Zahl der Lehrstellen, die nach dem Erlass der Verordnung im Juli 1997 bereits eingerichtet wurden, gibt es nicht. Da die Neuordnung aber offensiv von großen Unternehmen aus der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie getragen wurde (u.a. von der Deutschen Telekom, Bosch, Thyssen und Daimler-Benz), erscheinen die Zahlen, die von den Sachverständigen, die an der Neuordnung beteiligt waren, zu hören sind, glaubhaft: Es soll inzwischen etwa 6.000 Ausbildungsverträge geben, darunter etwa 1.800 in Betrieben, die bislang nicht ausgebildet haben.

Mit diesen Neuerungen versuchen die IT-Berufe, auch den Lernkonzepten gerecht zu werden, die auf eine Integration von Arbeit und Lernen zielen, indem sie die für den Arbeitsprozeß notwendigen Kernkompetenzen - Kundenorientierung, Projekt- und Teamkompetenz, Produkt- und Systemkompetenz, betriebswirtschaftliche Kompetenz, IT-

Englisch, Informatik-Kompetenz, allgemeine Berufskompetenz - in der Basisqualifizierung vermitteln (s. dazu Ehrke 1997, S. 7).

Ob und wie weit diese neuen Ausbildungsgänge, die für die Informations- und Kommunikationstechnologie insgesamt geschaffen wurden, Bedeutung gewinnen werden für die neuen Telekommunikationsunternehmen, ist im Moment noch offen. Damit ist aber auch offen, welche Bedeutung sie in Zukunft für den Gesamtprozeß der Kompetenzentwicklung in Telekommunikationsunternehmen bekommen werden: Ob und ggf. in welcher Weise sie die bisherigen Formen der Beschaffung und Weiterentwicklung von Kompetenzen ablösen werden oder ob sie sich mit diesen zu neuen Mustern verschmelzen werden. Sicher ist, daß die neuen Berufe, wenn sie quantitativ größere Bedeutung erlangen, Kompetenzerwerb im Arbeitsprozeß und in der Weiterbildung auf neue Grundlagen stellen werden.

3.1.2 Studiengänge für den Telekommunikationsbereich

Im tertiären Bereich gibt es nach unseren Informationen zwei Studiengänge, die direkt auf die Tätigkeit in der Telekommunikationsbranche abzielen.

An der TU Chemnitz gibt es einen Studiengang "Informations- und Kommunikationssysteme". Dieses Studium wurde als Modell für ein Fernstudium über das Internet konzipiert; es wird seit 1996 durch das BMBF und das Landesinnovationskolleg "Innovative Tele-dienste" unterstützt. Dieses Studium wendet sich vorrangig an Berufstätige, die ihre Lernzeiten durch den Zugang über das Internet selbst bestimmen wollen. Als besonderer Vorteil wird angesehen, daß die erworbenen Kenntnisse sofort in die Berufstätigkeit einfließen können.

An der TU Ilmenau wird im Rahmen der universitären Weiterbildung der Studiengang Telekommunikationsmanager angeboten, der auf folgende Tätigkeiten vorbereiten soll: Analyse der Telekommunikationsanforderungen von Unternehmen oder Verwaltungen, Beratung des Managements zur Thematik Telekommunikation, Konzipieren einer an das jeweilige Unternehmen angepaßten und entwicklungsfähigen Telekommunikationsinfrastruktur, Konfigurieren von Telekommunikationsnetzen unter Berücksichtigung moderner Konzepte, Optimierung von Telekommunikationskonzepten anhand der Betriebsziele und der Marktentwicklung, Beschaffung der Systeme und Dienstleistungen, Organisation und Überwachung von Aufbau, Betrieb und Weiterentwicklung der Telekommunikationsanlagen, Berechnung und Beobachtung der wirtschaftlichen Effektivität.

Dazu erwirbt der angehende Telekommunikationsmanager in der angebotenen Weiterbildung Kenntnisse auf den folgenden Gebieten: Nachrichtentechnik, Betriebswirtschaft, verschiedene Dienste und Netze, Endgeräte und Schnittstellen, ordnungspolitische Rahmenbedingungen, Finanzierung sowie branchentypische Anwendungen.

Ein erster Studiengang hat im Oktober 1997 begonnen. Voraussetzung für die Ausbildung ist ein abgeschlossenes Studium der Ingenieur-, Natur- oder Wirtschaftswissenschaften, in

Ausnahmefällen genügt aber auch eine umfangreiche einschlägige Praxiserfahrung. Das Studium kostet 6.000 DM und erstreckt sich über ein Jahr an verlängerten Wochenenden zu je 30 Stunden mit insgesamt 400 Stunden, ist also auch berufsbegleitend durchführbar.

3.2 Kompetenzentwicklung in den Unternehmen

Die Vorbereitung auf Tätigkeiten in den Informations- und Kommunikationstechnologien und damit auch in der Telekommunikation durch formalisierte Ausbildung und Studiengänge befindet sich noch im Anfangsstadium; es gibt noch keine Absolventen dieser Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Deshalb sind die untersuchten Telekommunikationsunternehmen darauf angewiesen, eigene Wege der Gewinnung von kompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Entwicklung ihrer Kompetenzen zu finden.

Im folgenden werden in einer Zusammenfassung die Formen dargestellt, in denen sich die untersuchten Unternehmen die Kompetenzen beschaffen, die den Anforderungen entsprechen, die im 2.3.2 skizziert wurden.

(1) Standards der Kompetenzentwicklung fehlen

Die Fallstudien in den einzelnen Unternehmen haben gezeigt, daß zwischen den Betrieben im Detail große Unterschiede bestehen; es gibt noch keine Vorgehensweisen, die sich betriebsübergreifend als allgemeingültige Standards für Kompetenzentwicklung herausgebildet hätten. Jedes Unternehmen geht anders vor. Die beiden Unternehmen, die zu einem deutschen Mischkonzern gehören, verfügen allerdings über eine Personalentwicklungsabteilung, von der aus die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrieben wird. Doch sieht diese Abteilung die telekommunikationsspezifischen Tätigkeiten und damit die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (noch) so im Fluß, daß für ihre Aufgaben der Kompetenzentwicklung noch keine Standards definiert werden können.

(2) Es gibt keine telekommunikationsspezifische Berufsausbildung

Nach Einschätzung der Gesprächspartner in den untersuchten Unternehmen gibt es bisher keine Berufsausbildung, die gezielt für Tätigkeiten in der Telekommunikation vorbereitet. Die Berufe des dualen Systems seien zu sehr auf eindeutig definierte Berufsfelder ausgerichtet, sie vermitteln umfangreiches berufspraktisches Wissen und die aktuell im Berufsalltag nachgefragten Fertigkeiten. Dieser Typ Berufsausbildung werde den Anforderungen nicht gerecht, weil er eine ständige Anpassung der Qualifikation und der Kompetenz an die sich rasch ändernden Tätigkeitsanforderungen nicht gewährleiste, und weil er nicht die umfassend Mischung aus technischer und kaufmännischer Qualifikation vermittele, die für die betrieblichen Tätigkeiten notwendig ist.

Der völlig neue Ansatz in der Berufsausbildung, der mit den neuen IT-Berufe eingeschlagen wurde, ist nach Aussagen unserer Gesprächspartner in den untersuchten Unternehmen der richtige Weg. Unternehmen D wird ab 1998 den IT-System-Kaufmann ausbilden, Unternehmen C hat es geplant. Das Unternehmen D bildet zwar nicht selbst aus, dafür aber eine frühere Tochtergesellschaft, die in der Zeit ihrer Zugehörigkeit zum Unternehmen D an der Vorbereitung dieser Ausbildung aktiv beteiligt war.

(3) Personalentwicklung im Betrieb

In zwei Unternehmen der Untersuchung gab es eine systematisch angelegte Gestaltung der Personalentwicklung (Unternehmen A und D), in einem dritten (Unternehmen C) ist sie mit der beabsichtigten Einstellung eines *Training-development-Managers* geplant. In den anderen Betrieben wird von Fall zu Fall entschieden, welche Qualifizierungsmaßnahmen sinnvoll sind, ansonsten wird aber darauf vertraut, daß sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeit weiterentwickeln.

Die beiden Unternehmen mit eigenen Personalentwicklungsabteilungen gehören zu deutschen Konzernen, und die Schaffung dieser Abteilungen im neu aufgebauten Konzernbereich der Telekommunikation ist als Übernahme eines dort lange erfolgreich praktizierten Standards zu verstehen. Dabei gibt es allerdings Modifikationen: Qualifizierungsbausteine, die sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausgreifen, um da eine Schulung und dort ein Seminar zu besuchen, werden zunehmend ersetzt durch betrieblich initiierte Maßnahmen der Kompetenzentwicklung, die direkt vor Ort im Arbeitsprozeß entwickelt werden.

Eine systematische Verknüpfung von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung fanden wir nur im Unternehmen A und auch dort nur im Einzelfall: Bei der Schulung von Call-center-Mitarbeitern werden Arbeit und Kompetenzentwicklung so miteinander verknüpft, daß Arbeitsprozeß und Lernprozeß ineinander greifen. Die Anforderungen an die Kompetenzentwicklung werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unmittelbar aus der Arbeit heraus definiert, und ihre Ergebnisse werden hinterher wiederum in der Organisationsentwicklung umgesetzt. Die großen Schwierigkeiten, die dabei zu überwinden sind, wurden uns ausführlich geschildert: Dieses Vorgehen setzt eine flexible Organisation mit den entsprechenden Vorgesetzten voraus, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Vorstellungen in die Organisationsentwicklung einbringen können.

(4) Personalrekrutierung als Basis der Kompetenzentwicklung

Die Telekommunikationsunternehmen sind darauf angewiesen, in der Expansionsphase rasch und gezielt geeignetes Personal zu finden. Deshalb hat Personalrekrutierung, auch in den Unternehmen, die selbst eine ausgebaute Personalentwicklung haben, zentrale Bedeutung. Sie ist derzeit das Hauptinstrument der Kompetenzentwicklung in den von uns untersuchten Unternehmen. Wegen des leergefegten Arbeitsmarktes im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie insgesamt und im Teilsegment Telekommunikation

ganz besonders ist es derzeit relativ schwierig, die benötigten kompetenten Arbeitskräfte zu rekrutieren.

Allerdings sind sich die Unternehmen durchaus der Schwierigkeiten bewußt, die bei der Anwerbung von Personal entstehen: Zum einen ist die Definition des Anforderungsprofils wegen der sich (noch) ständig ändernden Tätigkeitsstrukturen problematisch. Zum anderen läßt sich über Auswahlmethoden, auch wenn sie noch so elaboriert sind, nicht zuverlässig feststellen, wie sich die Bewerber später im beruflichen Alltag bewähren werden. Vorteile haben hier die Unternehmen, die in Konzerne eingegliedert sind, weil sie konzernintern rekrutieren können und dabei - so zumindest in Unternehmen A - auf die konzernweit durchgeführte Potentialanalyse zurückgreifen können, die bei Aussagen über die Kompetenz als zuverlässig gilt.

In den in die Untersuchung einbezogenen Stellenanzeigen finden sich trotz dieser Schwierigkeiten der Vorabdefinition des Anforderungsprofils und der Überprüfung während der Auswahl gleichwohl genaue Vorgaben hinsichtlich Formalqualifikation und Praxiserfahrung. Auffällig ist auch hier, daß häufig Doppelqualifikationen im kaufmännischen und im technischen Bereich verlangt werden.

(5) Formalisierte Berufsausbildung und autodidaktische Kompetenzentwicklung

In den großen Unternehmen wird trotz aller Hinweise, daß es keine telekommunikations-spezifische Ausbildung gibt, doch immer wieder auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgegriffen, die eine Berufsausbildung oder ein Studium in einer einschlägigen Fachrichtung abgeschlossen haben. Auffällig ist jedoch, daß die kleinen Unternehmen häufig Studienabbrecher, Berufsabbrecher und Mitarbeiter ohne jegliche Berufsausbildung in ihren Reihen haben. Wir konnten den Grund dafür nicht abschließend klären. Eine Erklärung könnte sein, daß die großen Unternehmen mehr Leitungsfunktionen zu besetzen haben und dafür auf Hochschulabsolventen zurückgreifen. Das würde aber nicht alles erklären, v.a. weil die Hierarchien in den untersuchten Unternehmen sehr flach und der Anteil der Leitungsangestellten klein ist. Wahrscheinlicher ist, daß die kleinen Unternehmen weniger Beschäftigungssicherheit und eine geringere Entlohnung bieten, und daß sie deshalb nur für diejenigen Arbeitskräfte in Frage kommen, die wegen der fehlenden abgeschlossenen Ausbildung am Arbeitsmarkt benachteiligt sind.

4 Fallstudien

Die zentrale empirische Basis der Studie sind Fallstudien, die in fünf Unternehmen durchgeführt wurden. Durch sie sollten Anlässe und Ziele der Kompetenzentwicklung, ihre Promotoren und ihre Organisation, ihre Strategien, Maßnahmen und Instrumente sowie der Verlauf der Kompetenzentwicklungsprozesse erfaßt werden.

Die Schwierigkeiten beim Betriebszugang wurden bereits in der Einleitung in Kapitel 1 genannt, ebenso die Modifikationen, die deshalb am Untersuchungskonzept vorgenommen werden mußten.

Hier nun ein Überblick über die Unternehmen, in denen die Fallstudien durchgeführt wurden:

Alle untersuchten Unternehmen sind jung: Die *Gründungsdaten* der einzelnen Firmen liegen zwischen 1991 und 1996, wobei zu berücksichtigen ist, daß der Entstehungszeitpunkt einer Gesellschaft nicht immer identisch ist mit dem Beginn der Tätigkeit. Verschiedentlich gibt es Vorgängergesellschaften, die sich mit gleichen oder ähnlichen Geschäften befaßt haben, und gerade im turbulenten Umfeld des Telekommunikationsmarktes sind Veränderungen in der Verflechtung der Gesellschaften häufig.

Die *Größe* der Unternehmen ist unterschiedlich. Es wurden zwei Kleinbetriebe, zwei Mittelbetriebe und ein Großbetrieb untersucht, und die Zahl der Beschäftigten in den einzelnen Firmen variiert zwischen 20 und 7.000. Zu berücksichtigen ist dabei, daß beide Mittelbetriebe zu Großkonzernen gehören. Der eine operiert weltweit im Telekommunikationssektor und hat vor allem in den USA einen starken Markt, der andere ist ein deutscher Mischkonzern, der mit diesem Sektor seinen Dienstleistungsbereich ausbaut. Die beiden Kleinbetriebe sind eigenständige Firmen.

Die Leistungspalette der untersuchten Betriebe ist unterschiedlich. Vier der Unternehmen sind im Telekommunikationsbereich im engeren Sinn tätig: Sie bieten Leistungen im Telefonbereich an: vor dem 1.1.1998 für geschlossene Benutzergruppen (*corporate networks*) und seit dem 1.1.98 auch für Privatkunden. Ein Unternehmen ist ein reiner Internet-Provider.

Nur zwei der untersuchten Unternehmen besitzen eigene Leitungsnetze. Bei ihnen arbeiten deshalb auch in großem Umfang technische Fachkräfte, deren Kompetenzentwicklung jedoch aus den oben dargelegten Gründen (s. 2.3.2) nur Arbeitsmarkt Rande in die Fallstudie einbezogen wurde.

Die Fallstudien werden in der folgenden Reihenfolge vorgestellt: Als erstes werden die beiden Betriebe beschrieben, die ein eigenes Leitungsequipment haben, wobei aber schwerpunktmäßig nur die im Bereich der Telekommunikationsdienste Beschäftigten erfaßt wurden. Dann folgen die beiden Unternehmen, die ihre Leitungskapazitäten bei der Konkurrenz mieten, deren Aktivitäten demnach weitgehend im Vertriebs- und Beratungsbereich liegen. Zuletzt wird der fünfte Betrieb dargestellt, der ein reiner Internet-Provider ist, der eine Mischung aus technischer Tätigkeit (Betreuung der technischen Anlage für die Präsentation der Kunden im Internet), gestalterischen Arbeiten und vertrieblichen Aufgaben hat.

Einen ersten Überblick über die untersuchten Unternehmen gibt die folgende Übersicht:

Überblick über die untersuchten Unternehmen

| | A | B | C | D | E |
|----------------------------------|------|-------|------|-------|------|
| Gründungsjahr | 1994 | 1993 | 1991 | 1996 | 1993 |
| Beschäftigte | 326 | 40-60 | 200 | 7.300 | 20 |
| Sprachtelefonie für Privatkunden | + | + | + | + | - |
| Internet-Dienste | + | | + | | + |
| Call-Center | + | + | | + | - |
| <i>corporate networks</i> | + | | + | | - |
| Mobilfunk | + | | | + | - |
| eigenes Leitungsequipment | - | - | + | + | - |

Die Ergebnisse der Fallstudien werden im folgenden immer in derselben Gliederung dargestellt:

In einem ersten Abschnitt (Entwicklung von Leistungsprofil und Unternehmensziel) werden für die einzelnen Unternehmen deren Entwicklung, ihre Verflechtung mit anderen Unternehmen, ihre Konzerneingliederung und ihre Kooperation mit anderen Firmen skizziert. Dem folgt eine Beschreibung der angebotenen Leistungen und der strategischen Überlegungen, die für die Angebotsstrukturierung maßgebend waren. Zahlen zum Umsatz, soweit verfügbar, runden diesen Abschnitt ab.

In einem zweiten Abschnitt (Betriebliche Organisation und Personalstruktur) werden der organisatorische Aufbau des Unternehmens sowie die Personalstrukturen und die Beschäftigungsverhältnisse beschrieben.

Ein dritter Abschnitt (Personalpolitische Zielsetzungen der Mitarbeiterrekrutierung) befaßt sich mit der Mitarbeiterrekrutierung der untersuchten Unternehmen, eine Form der Kompetenzbeschaffung, die sich bei dieser Untersuchung als zentral herausgestellt hat. Es werden die Tätigkeitsanforderungen in den verschiedenen Arbeitsbereichen dargestellt, die Rekrutierungswege innerhalb und außerhalb des Unternehmens beschrieben und über die Auswahlmethoden berichtet.

In einem vierten Abschnitt (Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung) wird analysiert, in welcher Weise Kompetenz erworben wird und welche Rolle dabei Einarbeitung, Arbeitsstil und Unternehmenskultur bei der Kompetenzentwicklung spielen.

In einem fünften Abschnitt (Beteiligung des Unternehmens an der dualen Ausbildung) wird auf die Aktivitäten des Unternehmens in der dualen Ausbildung eingegangen und die Gründe genannt, warum oder warum nicht im dualen System ausgebildet wird.

Ein sechster Abschnitt beinhaltet eine Zusammenfassung der Kompetenzentwicklung in den jeweils untersuchten Unternehmen.

4.1 Unternehmen D

4.1.1 Entwicklung von Leistungsprofil und Unternehmensziel

Unternehmensziel

Das Unternehmen D ist einer der größten Anbieter von Telekommunikationsdiensten in Deutschland. Es gehört zu einem großen Mischkonzern, der mit dieser Tochtergesellschaft seinen Dienstleistungsbereich ausbaut. 1994 wurde die Vorgängergesellschaft des heutigen Unternehmens gegründet, aus der über weitere Fusionen - u.a. mit einer Gesellschaft, die ihr Leitungsnetz in das gemeinsame Unternehmen einbrachte - 1996/97 die heutige Firma entstand. Als weitere Partner sind ausländische Telekommunikationsgesellschaften, die für die internationalen Aktivitäten wichtig sind, am Unternehmen beteiligt.

Leistungsprofil

Vor dem 1.1.1998 war das Unternehmen im Rahmen der noch restriktiven gesetzlichen Regelungen nur im Geschäftskundenmarkt aktiv. Ab Januar 1998 ist es nun auch mit großem werblichen Aufwand in den Privatkundenmarkt eingestiegen.

Die Gesellschaft verfügt durch die strategisch geschickt eingefädelt Fusion über ein eigenes Netz von 40.000 km Telefonleitung, über die Sprach-, Daten-, Mehrwert- und Technikdienste angeboten werden:

- Für Firmenkunden werden Telekommunikationsdienste in den Leistungsbereichen "Daten", "Sprache" und "Video" bereitgestellt und abgewickelt. Dazu kommen Basis-, Mehrwert-, Multimedia- und Instandhaltungsdienste.
- Für Privatkunden gibt es ab Januar 1998 Nah- und Fernverbindungen über *preselec-tion*- und über *call-by-call*-Verfahren. Im Laufe des Jahres 1998 will man ein Komplettangebot im Sprachdienst einschließlich Telefonanschluß und Ortsgespräche zur Verfügung stellen.
- Im Bereich der Technik wird ein flächendeckender Service mit zahlreichen Stützpunkten und Außenstellen angeboten. Allein 4000 Mitarbeiter sind im Unternehmen D im Service tätig.
- Zu den Mehrwertdiensten gehören Call-Centers, in denen Aufträge für andere Firmen abgewickelt werden.

Umsätze und Investitionen

Für 1997 wurde ein Umsatz von über einer Milliarde DM erwartet; 1996 lag der Umsatz bei 900 Mio.

Es wird umfangreich investiert: Insgesamt sind bis zum Jahr 2001 Investitionen bis zur Höhe von vier Milliarden DM geplant; 1996 wurden 400 Mio. und 1997 600 Mio. DM investiert. Dies wäre ohne die Einbindung in einen finanzkräftigen Konzern nicht möglich.

4.1.2 Betriebliche Organisation und Personalstruktur

Das Unternehmen hat 7.300 Beschäftigte an den 15 Standorten in Deutschland. Allein 4-5.000 Beschäftigte sind im technischen Service tätig.

Das Unternehmen besteht aus fünf Vorstandsbereichen. Die Geschäftsaktivitäten werden in einer Zentrale und in 9 Regionen durchgeführt. Auf der Ebene unterhalb des Vorstands gibt es insgesamt 60 Leitungspositionen; die dritte und unterste Führungsebene besteht aus den Abteilungen; hier finden sich 270 Abteilungsleiter in den Regionen und in der Zentrale.

Es gibt eine Vorgabe des Vorstandes, nur festangestellte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu beschäftigen und die noch Zahl der noch vorhandenen Zeitvertragsverhältnisse zurückzufahren. Auch gibt es keine Beschäftigungsverhältnisse auf 620-DM-Basis. Für diese arbeitnehmerorientierte Personalpolitik dürfte die Zugehörigkeit des Unternehmens zu einem Konzern, der in seinen Kernbereichen starke Betriebsräte und eine lange Tradition in der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen hat, eine Rolle spielen.

Von unseren Gesprächspartnern wird jedoch vermutet, daß die Präferenz für stabile Beschäftigungsverhältnisse durch die sich anbahnende Entwicklung hin zum Projektmanagement konterkariert werden könnte, weil sie möglicherweise die Einstellung von Mitarbeitern für begrenzte Projekte fördern würde.

4.1.3 Personalpolitische Zielsetzungen bei der Mitarbeiterrekrutierung

Tätigkeitsanforderungen

Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wird darauf geachtet, daß sie eine formale Ausbildung und Erfahrungen in diesem Beruf haben. Das belegt unsere Auswertung der Anzeigen in überregionalen Zeitungen und im Internet im Untersuchungsmonat Dezember:

| Ausgeschriebene Stelle | Geforderte Formalqualifikation und Berufserfahrung |
|---|--|
| Team-Assistentin | kaufm. Berufsausbildung, Sekretariatserfahrung |
| Mitarbeiter Marktforschung | Studienabschluß in BWL oder Wirtschaftsingenieurwesen, erste Berufserfahrung in der Marktforschung |
| Account Manager im indirekten Vertrieb | fundierte Berufserfahrung |
| Vertriebsbeauftragter | technische bzw. kaufmänn. Berufsausbildung, praktische Berufserfahrung in einer aktiven Vertriebsfunktion |
| Key Account Manager | Studium Wirtschaftsingenieurwesen oder Nachrichtentechnik/ Informatik, fünf Jahre nachweislich erfolgreich im Vertrieb tätig |
| Account Manager Bereich Vertrieb | Studium Wirtschaftsingenieurwesen oder Nachrichtentechnik/ Informatik, mehrere Jahre Tätigkeit im Vertrieb |
| Mitarbeiter im Vertriebsmanagement | möglichst Studium des Wirtschaftsingenieurwesens, bereits Praxiserfahrung |
| Ingenieur Auftragsabwicklung | Studium (Uni/FH) der Elektrotechnik, Informatik, BWL oder des Wirtschaftsingenieurwesens |
| Entwickler u. Administrator Internet-Dienste | Vertrautheit mit Begriffen wie Mail, HTML, Java |

Nur in absoluten Ausnahmefällen (s. A. 4.4.4) und auch nur angesichts des leeren Arbeitsmarktes wird von der Forderung nach einer beruflichen Erstausbildung bzw. eines Studiums abgesehen.

Neben der klar definierten Formalqualifikation und der zeitlich relativ genau vorgegebenen Berufserfahrung wurden bis auf zwei Tätigkeiten (Mitarbeiter Marktforschung und Mitarbeiter im Internet) in den Ausschreibungen immer auch noch zusätzliche überfachliche Kompetenzen verlangt:

- Erfahrungen im Umgang mit Kunden und Subunternehmen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, soziale Kompetenz, gute organisatorische sowie analytische Fähigkeiten, Bereitschaft zur Reisetätigkeit, gute Englischkenntnisse

- Erfahrung, Fachkompetenz, überzeugendes Auftreten, Verhandlungssicherheit gegenüber kaufmännischen wie technischen Führungskräften und Interessenten, unternehmerisches Denken und Handeln, Ziele auch unter schwierigen Bedingungen erreichen können
- Erfahrung, Fachkompetenz, überzeugendes Auftreten, Verhandlungssicherheit gegenüber kaufmännischen und technischen Führungskräften bis zur Vorstandsebene, unternehmerisches Denken und Handeln, Ziele auch unter schwierigen Bedingungen erreichen können

Unser Gesprächspartner aus der Personalentwicklung ergänzten diese Angaben noch durch die Forderung nach der Risikobereitschaft, "daß man seinen Job verliert". Er begründete dies damit, daß sich in der unruhigen Phase, in der sich das Unternehmen und die gesamte Telekommunikationsbranche befinde, ständig Arbeitszusammenhänge, Betriebsstrukturen und Gesellschaftsverflechtungen ändern, so daß Kontinuität selten ist. Man muß zwar nicht unbedingt seine Anstellung verlieren, aber Tätigkeit, Kollegen, Vorgesetzte können sich schnell ändern. Das turbulente Umfeld charakterisiert nicht nur den Markt und die handelsrechtlichen Strukturen des Unternehmens, sondern auch jeden einzelnen Arbeitsplatz. "Wer damit nicht gut umgehen kann, ist unglücklich."

In Einstellungsgesprächen sagt der Gesprächspartner dann auch zu manchen Bewerbern, daß sie sich erneut bewerben sollten, wenn sich der Markt im Telekommunikationsbereich beruhigt habe.

Personalrekrutierung

Am schwierigsten ist es im Augenblick, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für den *pre-sales*-Bereich zu bekommen, weil es hier um eine ausgesprochene Doppelqualifikation geht: Technische Fertigkeiten müssen durch eine klare Vertriebsorientierung ergänzt werden. Auch Produktmanager, die neue Produkte am Markt plazieren und dafür die entsprechenden Vorbereitungsarbeiten übernehmen sollen, sind derzeit schwer zu finden. Für diese Positionen gilt, daß der Arbeitsmarkt leergefegt ist.

Relativ unproblematisch finden sich Bewerber und Bewerberinnen für die interne Verwaltung; sie sind am Standort der Unternehmenszentrale derzeit gut zu rekrutieren.

Da die Firma zu einem großen Mischkonzern gehört und zudem den Telekommunikationsbereich eines anderen traditionsreichen Betriebes übernommen hat, gibt es viele Rekrutierungswege innerhalb der verbundenen Gesellschaften. So werden freiwerdende Stellen immer erst innerhalb des Unternehmens und der verbundenen Gesellschaften ausgeschrieben.

Das Unternehmen selbst versucht nicht, bei Konkurrenten in der Branche abzuwerben; man weiß aber, daß die vom Unternehmen beauftragten Personalberater durchaus in dieser Weise tätig sind. Ebenso geht man davon aus, daß die Konkurrenten auch vom Unternehmen D direkt oder über Personalberater abwerben.

Die Rekrutierung außerhalb des Unternehmens geschieht einerseits über Stellenanzeigen in überregionalen Zeitungen (für Positionen mit höherer Qualifikation) und in lokalen Zeitungen (für Mitarbeiter in den Niederlassungen). Zudem gibt es im Internet eine Stellenbörse, die nach den Ergebnissen unserer Recherchen wesentlich umfangreicher als in den Zeitungen ist. Dabei besteht die Möglichkeit, direkt aus dem Internet die Bewerbung abzuschicken.

4.1.4 Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung im untersuchten Unternehmen ist eine gutausgebaute Abteilung. Sie ist mit mehreren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen besetzt, die meist einen Hochschulabschluß und immer umfangreiche Praxiserfahrung haben.

Die Personalentwicklung erarbeitet ihr Qualifizierungsangebot für die betriebliche Weiterbildung in engem Kontakt mit den verschiedenen Bereichen des Unternehmens. Mit ihnen zusammen wird der Bedarf festgestellt, um dementsprechend das Angebot zu erarbeiten, das den Beschäftigten zur Verfügung steht.

Betriebliche Weiterbildung

Die Verantwortlichen der einzelnen Bereiche haben ein Weiterbildungsbudget, und die Vorgesetzten entscheiden in einem Personalentwicklungsgespräch mit dem jeweiligen Mitarbeiter, welche Fortbildungen er machen kann oder soll. Neben dem von der Personalentwicklung vorbereiteten Angebot gibt es auch Veranstaltungen, die von der Personalentwicklung für bestimmte Personengruppen als verbindlich vorgegeben werden, weil dies von seiten der Geschäftsleitung verlangt wird. Dazu gehört eine Fortbildung für gehobene Führungskräfte, die zu einer *corporate identity* mit einheitlicher Führungskultur führen soll, indem "die gleiche Sprache gesprochen wird". Dies erscheint um so wichtiger, als die Führungskräfte Firmen kommen, die sich durch ihre Rechtsform, den früheren Beschäftigungsstatus ihres Personals und ihre Betriebskultur elementar unterscheiden. Dazu gehört auch, daß ein Teil der Belegschaft einer Gründungsgesellschaft kaum Englisch spricht, ein Mangel, der für ein Telekommunikationsunternehmen schwerwiegt. Aufgabe der Personalentwicklung ist es nun, diese Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunft auf ein einheitliches Qualifikationsniveau und auf einen gleichen Standard im Arbeitsstil bringen.

Die Personalentwicklung bietet vor allem Maßnahmen für nicht-technische Qualifizierung an. Im technischen Bereich werden die Weiterbildungsmaßnahmen häufig von den Herstellerfirmen durchgeführt.

Die Qualifizierungsmaßnahmen werden entweder von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalentwicklung selbst oder von externen Dozenten durchgeführt. Wenn die Personalentwicklung für bestimmte, als notwendig erkannte Qualifizierungsthemen kein Angebot machen kann, schickt man geschlossene Gruppen zu externen Maßnahmen. Es gibt aber durchaus auch Schulungen, an denen Mitarbeiter dieses Unternehmens zusammen mit Mitarbeitern anderer Firmen teilnehmen. Dabei hat der Mitarbeiter die Möglichkeit, von sich aus einen Vorschlag zur Teilnahme zu machen; sein Vorgesetzter entscheidet dann im Rahmen seines Weiterbildungsbudgets über die Teilnahme.

Integration von Arbeiten und Lernen

Die Integration von Arbeit und Lernen ist nach den Erfahrungen unserer Gesprächspartner im Unternehmen D immer vorhanden: "Jede Arbeit hat auch ihren Qualifizierungseffekt." Es gibt aber derzeit noch keine Systematik, nach der man die Arbeitsorganisation darauf ausrichten würde, den Lerneffekt des Arbeitens besonders groß zu machen; die Verknüpfung von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung steht noch an. Von unseren Gesprächspartnern wird betont, daß das in einer Firma, in der sich alle vier bis fünf Monate alles ändert, nicht gut möglich ist. Das Konzept dafür wird aber als wünschenswerte Vision gesehen, und tatsächlich gibt es auch schon ansatzweise Beispiele für seine Realisierung.

So ist eine bescheidene Form der systematisch angelegten Integration von Arbeiten und Lernen die Job-rotation, die nach Möglichkeit praktiziert wird; man schreibt ihr einen hohen Lerneffekt zu.

Ein weiteres Beispiel ist das Modell "Lernen in Projekten". Hier suchen sich Teams ein Thema, das sie lösen möchten. Sie bekommen dann über die Personalentwicklung begleitende Maßnahmen durch ein Trainingsinstitut zugewiesen, das ihnen bei Moderation und Präsentation hilft.

In diesen Projekten wird ebenso wie in den meisten anderen Qualifizierungsmaßnahmen der Personalentwicklung - zu denen v.a. Projektmanagement-Seminare gehören - versucht, kaufmännische und technische Qualifikationen zusammenzubringen und so zu verzahnen, daß die übliche Trennung zwischen diesen beiden Bereichen durchbrochen wird.

Die Verständigungsprobleme zwischen Technikern und Kaufleuten gelten als erheblich: "Die Techniker bestehen auf ihren *bits* und *bytes*, und die Kaufleute reden nur vom Vertrieb." So wird oft aneinander vorbeigeredet und die Seminarleiter haben es schwer, diese Grenzen zu durchstoßen. Zudem sind die Vertriebsleute sprachlich meist versierter als die Techniker, was bei letzteren zu einem Gefühl der Unterlegenheit führt.

In diesem Zusammenhang wird von unseren Gesprächspartnern darauf hingewiesen, daß schon in den Hochschulen stärker versucht werden müßte, die Trennung zwischen kaufmännischem und technischem Bereich aufzuheben, indem integrierte Ausbildungsphasen für beide Bereiche geschaffen werden sollten.

4.1.5 Beteiligung des Unternehmens an der dualen Ausbildung

Ab 1998 wird der IT-System-Kaufmann nach der Verordnung vom Juli 1997 ausgebildet. Dieser Lehrling wird erst einmal die unterschiedlichen Vertriebsbereiche kennenlernen (Großkunden, Mittelstand usw.), um dann zusätzlich eine Ausbildung in Telekommunikationstechnik zu durchlaufen. So wird eine echte Mischausbildung aus technischen und kaufmännischen Fertigkeiten und Kenntnissen entstehen.

Dabei soll mit der kleinen Zahl von zehn Auszubildenden angefangen werden; mehr ist in der derzeitigen Entwicklungsphase der Firma nicht möglich.

Man hat zudem vor, im tertiären Bereich gemeinsam mit einer Berufsakademie auszubilden. Es sind jedoch noch einige Hürden zu überwinden, insbesondere muß die Frage der betrieblichen Betreuer für die Ausbildung geregelt werden.

4.1.6 Zusammenfassung: Kompetenzentwicklung im Unternehmen D

Auch im Unternehmen D ist die Kompetenzentwicklung durch den leeren Arbeitsmarkt in der Branche geprägt. Auch dieses Unternehmen hat jedoch den Vorteil, aufgrund seiner Konzernzugehörigkeit in den verbundenen Gesellschaften akquirieren zu können.

Für die Tätigkeiten im Unternehmen werden in den meisten Fällen eine berufliche Erstausbildung und Berufserfahrung, ergänzt durch eine je nach Tätigkeit unterschiedliche Kombination von Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz vorausgesetzt.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zunächst im Konzern gesucht, daneben über Zeitungsanzeigen und über Stellenangebote im Internet.

Das Unternehmen hat eine ausgebaute Personalentwicklungsabteilung, die in Abstimmung mit den betrieblichen Bereichen Qualifizierungseinheiten konzipiert und anbietet. Die betrieblichen Vorgesetzten entscheiden im Rahmen ihres Weiterbildungsbudgets über die Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Maßnahmen.

Eine wichtige Aufgabe sieht die Personalentwicklung in der Homologisierung der unterschiedlichen betrieblichen Herkunft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der in ihrer betrieblichen Kultur sehr unterschiedlichen Gründungsgesellschaften, um so im Laufe der Zeit zu einer *corporate identity* zu kommen.

Eine systematische Integration von Arbeiten und Lernen ist angestrebt, bisher aber aufgrund der hektischen Entwicklungsphase des Unternehmens nur ansatzweise durch die teilweise praktizierte Job-rotation und das "Lernen in Projekten" realisiert.

Die für die Telekommunikation wichtige Zusammenführung von technischer und kaufmännischer Fachkompetenz ist ein weiteres zentrales Ziel der Personalentwicklung. Es wird realisiert, indem an möglichst vielen Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus beiden Bereichen gemeinsam teilnehmen und so eine gegenseitige Qualifizierung ermöglicht wird.

4.2 Unternehmen C

4.2.1 Entwicklung von Leistungsprofil und Unternehmensziel

Unternehmensziel

Das Unternehmen ist ein weltweit agierendes Telekommunikationsunternehmen mit besonderer Ausrichtung auf Geschäftskunden (1997: 500.000), die von 200 Niederlassungen aus betreut werden. Es befindet sich in starker Expansion; so wurde der Umsatz von 1996 auf 1997 um 62 % gesteigert.

Das Unternehmen verfolgt das strategische Ziel, ein globales Netzwerk auf der Basis eigener Glasfaserkapazitäten aufzubauen. Als wesentlicher Bestandteil eines paneuropäischen und transatlantischen Leitungssystems soll 1998 die Verlegung eines 20-Giga-Byte-Glasfaserkabelsystems durch den Atlantik realisiert werden.

In den USA ist das Unternehmen das viertgrößte *long-distance*-Telefonunternehmen. Es betreibt weltweit 55 eigene Citynetze auf Glasfaserbasis. Nachdem es 1996 mit einem Internet-Provider fusioniert hat, gilt es als der weltweit größte Anbieter von Internet-Dienstleistungen. Für das Unternehmen ist dabei das strategische Ziel, dem Rückgang im Telefonbereich durch Verlagerung von Kommunikationsleistungen ins Internet, der für die nächsten Jahren weltweit bei 8 Mio. US-Dollar liegen soll, zuvorzukommen. Von verschiedenen Seiten wird befürchtet, daß das Unternehmen seine Marktstellung nutzen wird, um die Preise für den Internetzugang zu erhöhen.

Seit 1991 ist das Unternehmen in Europa tätig und hat sich dort vor allem in Deutschland und Großbritannien ihre Marktposition gesichert. Auch in Deutschland richtet sich das Angebot vorerst vor allem auf Geschäftskunden mit einem monatlichen Telefonvolumen von mindestens 3.000 DM.

Inzwischen versteht sich das Unternehmen auch auf dem deutschen Markt als Hauptkonkurrent der vormaligen Monopolgesellschaft, also der Deutschen Telekom; es hat sich das Ziel gesetzt, Ende 1998 an 30- bis 40.000 Geschäftskunden - statt derzeit 1.000 - Rechnungen zu schicken.

Leistungsprofil

Im Telekommunikationsbereich bietet das Unternehmen in Deutschland an:

- Schon vor der völligen Marktfreigabe wurden Leistungen für geschlossene Benutzergruppen (*corporate networks*) angeboten.
- Ab dem 1.1.1998 macht die Firma nun auch kleinen und mittleren Unternehmen Telekommunikationsangebote. Es bietet einen *Telefondirektwähldienst (preselection)* über Festnetzverbindungen an. Dabei werden Festverbindungen zwischen der Telekommunikationsanlage des Kunden und dem nächsten Knoten des Unternehmens geschaltet, um dann alle Verbindungen über das deutsche und das internationale Netzwerk des Unternehmens zu vermitteln.
- Daneben gibt es die *Einwählverbindung (call-by-call)*, bei der sich der Kunde über eine Rufnummer zum nächstgelegenen Vermittlungszentrum des Unternehmens einwählt, wo dann die Gespräche weiter über die Leitungen des Unternehmens geführt werden.
- Das Unternehmen hat eine Lizenz der Klasse 4, mit der sie *Stadtnetze* betreiben kann. In einer Großstadt ist dies auf der Basis eines eigenen Glasfasernetzes bereits realisiert, in weiteren sechs Großstädten ist der Aufbau in Vorbereitung.
- Es werden *Telefonkonferenzen* angeboten, bei denen weltweit bis zu 1.000 Teilnehmer verbunden werden können. Daneben gibt es *Videokonferenzen*, bei denen bis zu 28 Teilnehmer zusammengeschaltet werden können.
- Es gibt eine *Telefonkarte*, mit der bargeldlos aus 40 Ländern telefoniert werden kann; auch hier dient eine zentrale Nummer als Vermittlungsstelle.

Umsatz

Das Unternehmen machte 1996 weltweit einen Umsatz von mehreren Milliarden US-Dollar, der in 1997 um über 62 % gesteigert wurde. Umsatzzahlen für Deutschland waren nicht zugänglich.

4.2.2 Betriebliche Organisation und Personalstruktur

Das Unternehmen ist in drei Bereiche gegliedert: Verwaltung, Vertrieb und Technik; der Technikbereich wiederum gliedert sich in Datenbereich und Sprachbereich.

Zur Zeit sind in den deutschen Betrieben des Unternehmens 200 Mitarbeiter mit festem Vertrag beschäftigt. 1998 soll sich diese Zahl verdoppeln und 1999 auf 800 steigen. Dann soll der Betrieb innerhalb von weiteren fünf Jahren auf 2.000 Mitarbeiter anwachsen.

Daneben gibt es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Zeitverträgen sowie sog. *contractors*, die für bestimmte Aufgaben befristet eingestellt werden. Sie machen ungefähr 10 %

der festen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Das Unternehmen begründet dies mit den Engpässen auf dem Arbeitsmarkt, der nicht ausreichende Möglichkeiten bietet, ausschließlich festangestelltes Personal zu rekrutieren.

Die Mitarbeiter verteilen sich zu 20 % auf den Bereich der inneren Verwaltung, zu 30 % auf den Vertriebsbereich und zu 50 % auf den Technikbereich. Im Technikbereich sind 70 % im Datenbereich und 30 % im Sprachbereich beschäftigt; dieses Verhältnis wird sich in den nächsten Jahren zugunsten des Sprachbereichs verschieben. Das Unternehmen beschäftigt 65 % Männer und 35 % Frauen, wobei es frauenspezifische Bereiche gibt, nämlich die Verwaltung und das Call-Center.

4.2.3 Personalpolitische Zielsetzungen der Mitarbeiterrekrutierung

Tätigkeitsanforderungen

Im technischen Bereich wird als Formalqualifikation eine Ausbildung in Nachrichtentechnik oder Fernmeldetechnik erwartet; für Mitarbeiter auf Facharbeiterebene ist das i.d.R. die Lehre, für Mitarbeiter auf höheren Positionen das Studium. Ohne abgeschlossene Berufsausbildung wird im technischen Bereich nur jemand akzeptiert, wenn er/sie ausgesprochen umfangreiche Erfahrungen hat; in jedem Fall bleibt es die Ausnahme. Als großes Problem der nachrichtentechnischen Berufsausbildung gilt, daß diese in Deutschland sehr stark auf die Anforderungen des Fernmeldewesens der früheren Post bzw. der Deutschen Telekom ausgerichtet ist, weil sie bisher die hauptsächlichen Nachfrager für diese Qualifikation waren. Dies führt im Unternehmen C zu Schwierigkeiten, weil hier sehr viele Anlagen gefahren werden, die die Telekom nicht hat und die in der bisherigen Berufsausbildung wenig berücksichtigt werden. Deshalb müssen die für den technischen Bereich eingestellten Mitarbeiter zusätzlich für diese Anlagen qualifiziert werden, was für den Betrieb einen großen Weiterbildungsbedarf schafft.

Für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Vertrieb ist eine technische Formalqualifikation nicht Voraussetzung; es gilt aber als Vorteil, wenn neue Mitarbeiter aus der Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie kommen, weil man so ihre Praxiserfahrungen nutzen kann. Es werden jedoch auch Berufswechsler eingestellt, die aus anderen Branchen kommen. Bei ihnen wird vor allem auf die überfachlichen Qualifikationen, insbesondere die sog. Dienstleistungsorientierung, geachtet. Diese werden zwar auch von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im technischen Bereich verlangt, noch stärker aber sind sie für den *sales*-Bereich erforderlich.

Im einzelnen wird unter Dienstleistungsorientierung verstanden: hohe Arbeitsmotivation, Bereitschaft zu flexibler Mehrarbeit, Bereitschaft zu Weiterbildung, aktives Mitdenken, Selbständigkeit in der Arbeit und eigenständige Zielfestlegung. Der Mitarbeiter "muß sich aktiv einbringen" und er muß eigenverantwortlich seinen Arbeitsbereich organisieren, denn normalerweise gibt es keinen Chef, der ihm sagt, was er machen soll. Schließlich

braucht er Durchsetzungsvermögen, weil er auch gegenüber anderen seine Ziele vertreten soll.

Das Studium, das für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Leitungsebene im technischen Bereich erwartet wird, wird im kaufmännischen Bereich nicht unbedingt verlangt; dort sind die Aufstiegsmöglichkeiten auch für Beschäftigte mit einer kaufmännischen Lehre sehr gut.

Personalrekrutierung

Im Unternehmen ist die Fluktuation hoch. Das liegt daran, daß viele Mitarbeiter abgeworben werden und sich auch gerne abwerben lassen, weil sie sich durch den Übergang in eine andere Firma bessere Chancen versprechen. Aus diesem Grunde und weil das Unternehmen stark expandiert, ist die Personalfindung ein wichtiger Bereich des betrieblichen Personalwesens.

Die Rekrutierung erfolgt mit Hilfe von drei Wegen:

- über Personalberatungsunternehmen,
- durch eingehende Initiativbewerbungen und
- über das Schalten von Anzeigen.

Wir haben bei unseren Recherchen in zwei überregionalen Zeitungen im Dezember allerdings keine Stellenanzeigen dieses Unternehmens gefunden. Auch über das Internet, einer in dieser Branche üblichen Informationsquelle, wurden im Untersuchungsmonat keine Stellen ausgeschrieben. Insofern kann angenommen werden, daß das Unternehmen tatsächlich seinen Personalbedarf in relativ großem Umfang über Initiativbewerbungen deckt. Für höhere Positionen wird diese Praxis ergänzt durch die Beauftragung von Personalberatungsunternehmen.

Bei den Initiativbewerbungen kommen viele der Bewerber mit Berufserfahrung von der Deutschen Telekom und von anderen Konkurrenzunternehmen. Auch gibt es viele Schulabsolventen, die hier versuchen, ihre erste Stelle zu bekommen. Zudem gibt es einen regen Personalaustausch mit anderen Konzerngesellschaften. Dieser Austausch kann temporär sein oder auf Dauer. Zur Abwerbung ist noch zu sagen, daß das Lohnniveau bei den Konkurrenten nicht generell höher ist, es gibt also kein allgemeines Lohngefälle zwischen den Betrieben. Doch werden die Löhne sehr individuell ausgehandelt, und von daher kann jemand, der gerade gebraucht wird, auch günstige Konditionen aushandeln.

Auswahlmethoden

Bei der Auswahl der Mitarbeiter spielt die Intuition eine große Rolle. Man geht davon aus, daß es zwar klare Kriterien für *hard skills* gibt, z.B. Prüfungsnoten und Zertifikate. Die *soft skills* hingegen lassen sich nach Einschätzung unserer Gesprächspartner nur schwer im

Rahmen eines Auswahlverfahrens prüfen; sie zeichneten sich erst im Verlauf der Arbeit ab. Man müsse also mit einem gewissen Gefühl Entscheidungen treffen, um diese dann während der Probezeit zu korrigieren oder zu bestätigen.

4.2.4 Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung

Einarbeitung

Die neuen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bekommen in ihrer Einarbeitungsphase einen Mentor zur Seite gestellt und sollen zu Schulungen geschickt werden, um ihre Qualifikation den spezifischen Anforderungen des neuen Arbeitsplatzes anzupassen. Dabei gibt es allerdings das Problem, daß in der derzeitigen Expansionsphase die Arbeitsintensität so groß ist, daß die Realisierung dieser Absichten häufig nicht möglich ist. Daraus entstehen viele Konflikte, denn es führt dazu, "daß die Mitarbeiter das Gefühl haben, daß sie schwimmen".

Die Fähigkeit zur Einarbeitung ist keine Frage der Fachrichtung. Es gibt sowohl Techniker als auch Kaufleute, die sich schwerer tun als andere. Man geht davon aus, daß diese Fähigkeit, sich schnell an neue Gegebenheiten anzupassen, eher eine Frage der Persönlichkeit ist. Diese Anpassungsfähigkeit aber ist eine wichtige Anforderung, die man an neue Mitarbeiter stellt.

Das Unternehmen fängt jetzt an, im Vertriebsbereich - und vereinzelt auch im Technikbereich - Trainees einzustellen. Man wählt dafür junge Fachhochschulabsolventen, die im Verlauf ihrer Traineezeit im Unternehmen ihre praxisorientierte Ausbildung erfahren.

Personalentwicklung

Im Augenblick sind im Unternehmen sowohl die Personalentwicklung als auch das Personalwesen fast ausschließlich auf die schnelle Expansion ausgerichtet; Suche, Auswahl und Einstellung von neuem Personal haben absoluten Vorrang. Für den Aufbau einer systematischen Personalentwicklung und Personalbetreuung fehlen in dieser hektischen Entwicklungsphase Muße und Zeit.

So gibt es im Augenblick auch noch kein Karriereplanungssystem; das wird es erst geben, wenn das Unternehmen etwas zur Ruhe gekommen ist. Die hierfür nützliche Potentialanalyse ist noch nicht in Sicht; wenn bestimmte Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens gesucht werden, muß man sich auf Glück, Intuition und zufällige Informationen verlassen.

Betriebliche Weiterbildung

Die Weiterbildung der Mitarbeiter wird im Augenblick noch über externe Institutionen abgewickelt. Nächstes Jahr aber wird die Position eines Personalentwicklers (*Training*)

Development Manager) eingerichtet werden; dann können diese Bildungsmaßnahmen auch hausintern von einer eigenen Personalentwicklungsabteilung durchgeführt werden.

Im Augenblick besteht die betriebliche Weiterbildung vor allem aus technischen Kursen, die im Hause oder aber, was häufiger ist, bei den Herstellern der Telekommunikationsanlagen stattfinden. Dort, wo Schulungen für den Vertrieb gemacht werden, werden diese eher hausintern durchgeführt, indem hier den Vertriebsmitarbeitern die notwendigen Fachkenntnisse vermittelt werden. Das geht zum Teil auch über die Zusammenarbeit zwischen den Technikern und den *sales*-Leuten: Wenn es um größere Projekte geht, arbeiten sie eng zusammen, um die Kunden auch in technischen Details beraten zu können. Von dieser Zusammenarbeit profitieren die Vertriebsleute durch den Erwerb von technischem Wissen.

Lernende Organisation

Im Vertrieb bzw. in einem speziell Bereich davon ist im Unternehmen C die in der industriellen Produktion übliche Trennung zwischen Vertrieb und Technik aufgehoben; hier hat sich der sogenannte *pre-sales*-Bereich entwickelt. Er ist in der Einschätzung unserer Gesprächspartner ein Beispiel für die lernende Organisation, in der der Qualifizierungsprozeß in den Arbeitsablauf integriert ist.

Im *pre-sales*-Bereich fließen technisches Know-how und Vertriebserfahrung zusammen. Der Arbeitsablauf sieht so aus, daß die *sales*-Mitarbeiter mit den Kunden den ersten Kontakt absprechen, um dann bei weiteren Gesprächen die *pre-sales*-Leute hinzuzuziehen. Das sind vorrangig Techniker, die auch Verkaufskompetenz haben bzw. im Laufe der Zeit entwickeln. Und im Gegenzug werden die Verkäufer auch technische Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben. Daß ein Techniker allerdings voll in den *sales*-Bereich geht, ist eher die Ausnahme; denn dies ist nach wie vor eine Domäne der Kaufleute. Ansonsten gilt aber der Übergang eines Technikers in den *pre-sales*-Bereich auch als eine Karrierestufe.

Vertriebserfahrung ist aber keine zwingende Bedingung für den Aufstieg in eine höhere Position im Technikbereich. Hier zählt vielmehr in erster Linie das Qualitätsbewußtsein und die technische Qualifikation.

Eine wichtige Rolle bei der Kompetenzentwicklung spielen im Unternehmen C die betriebliche Atmosphäre und der Arbeitsstil. Sie sind sehr deutlich international ausgerichtet. Viele Mitarbeiter sind Ausländer und werden nicht nur ohne weiteres akzeptiert, sondern gelten als wichtige Garanten einer international ausgerichteten Unternehmensidentität. Dies ist für ein weltweit agierendes Telekommunikationsunternehmen mit vielen verbundenen Konzerngesellschaften in anderen Ländern ausgesprochen wichtig, und zwar nicht nur aus Imagegründen, sondern wegen der alltäglichen Kommunikation zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen. So wird von den Mitarbeitern grundsätzlich erwartet, daß sie Fremdsprachen sprechen und daß sie mit Kulturunterschieden umgehen können. Was sie an diesen Fähigkeiten nicht oder nur unvollständig mitbringen, können sie im Arbeitsalltag erwerben oder weiterentwickeln.

Im übrigen wird von den Mitarbeitern auch eine große Mobilität erwartet; sie sollen bereit sein, dauernd oder vorübergehend für das Unternehmen in anderen Ländern zu arbeiten, wenn es dort beispielsweise bei bestimmten Projekten eng wird. Diese Mobilitätsbereitschaft ist in den Arbeitsverträgen vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgeschrieben.

4.2.5 Beteiligung des Unternehmens an der dualen Ausbildung

Das Unternehmen bildet derzeit im dualen System und im tertiären Bereich nicht für Telekommunikationsberufe aus. In der augenblicklichen Entwicklungsphase wären die Voraussetzungen hinsichtlich Zeit und Kontinuität im betrieblichen Ablauf nicht gegeben. Sobald der *Training Development Manager* (s.o.) eingestellt ist, soll jedoch geprüft werden, ob eine Beteiligung an der beruflichen Ausbildung im Telekommunikationsbereich sinnvoll ist.

Im Sekretariatsbereich gibt es zwei Auszubildende für den Beruf der Bürokauffrau.

4.2.6 Zusammenfassung: Kompetenzentwicklung im Unternehmen C

Das Unternehmen erwartet von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im technischen Bereich eine technische Berufsausbildung. Da diese in Deutschland sehr stark auf die Erfordernisse des früheren Monopolunternehmens ausgerichtet ist und diese nicht identisch sind mit den Anforderungen dieses Unternehmens, ergibt sich ein großer Bedarf an Nachqualifizierung.

Im kaufmännischen Bereich wird eine berufliche Grundausbildung weniger zwingend vorausgesetzt.

Bei Einstellungen wird gerne auf Bewerber und Bewerberinnen zurückgegriffen, die vorher bei anderen Telekommunikationsunternehmen, auch bei der Deutschen Telekom, Praxiserfahrung gesammelt haben.

Das Unternehmen C befindet sich in Deutschland in einer starken Expansionsphase, in der die betriebliche Personalpolitik vorrangig mit der Einstellung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beschäftigt ist; für eine systematisch angelegte Weiterbildung und Kompetenzentwicklung fehlen die Voraussetzungen.

Um so größere Bedeutung hat die Kompetenzentwicklung, bei der das Lernen in den Arbeitsprozeß integriert ist. Das ist zum einen die enge Zusammenführung von technischer und kaufmännischer Qualifikation im *pre-sales*-Bereich, die zu einer gegenseitigen Qualifizierung führt; zu anderen ist dies der international angelegte Arbeitsstil im Unternehmen, der auch dadurch bedingt ist, daß viele Ausländer und Ausländerinnen beschäftigt sind. Hier entwickeln sich aus dem Arbeitsprozeß heraus Sprachkompetenz und die Fähigkeiten im Umgang mit kulturell anders geprägten Verhaltensweisen.

4.3 Unternehmen B

4.3.1 Entwicklung von Leistungsprofil und Unternehmensziel

Das Unternehmen B ist eine kleine Firma, die im Jahre 1993 in Süddeutschland gegründet wurde. Die Aktivitäten des Betriebs wurden zu Anfang ausschließlich mit studentischen Hilfskräften in der Zwei-Zimmer-Wohnung des Geschäftsführers abgewickelt. Zu dieser Zeit war die Firma ein *Call-back-Center*, über das Telefongespräche preisgünstig abgewickelt werden konnten, weil dabei die über Raum und (Tages-)Zeit weltweit unterschiedlichen Tarifgefälle für den jeweils günstigsten Leitungsweg genutzt wurden.

Inzwischen ist das Leistungsangebot ergänzt worden:

- Die Firma verkauft eine *Telefonkarte*, mit der überall ohne Bargeld telefoniert werden kann, weil hierbei die Gespräche über die Vermittlung des Unternehmens gehen, das für die geführten Telefongespräche die Rechnung ausstellt.
- Die Firma vertreibt einen *Router*, der an die bestehende Telefonanlage angeschlossen wird und der bei jedem Gespräch entscheidet, ob es für den Anwender günstiger ist, die Verbindung über die Deutsche Telekom oder über das Unternehmen B laufen zu lassen.
- Seit dem 1. Januar 1998 besteht die Möglichkeit, im *call-by-call*- oder im *preselection*-Verfahren Gespräche über das Unternehmen B zu niedrigeren Preisen als über die Deutsche Telekom abzuwickeln.

Die Firma besitzt keine eigenen Leitungen. Sie mietet Leitungskapazitäten bei der Deutschen Telekom oder deren Konkurrenten und bezahlt dafür die entsprechenden *interconnection*-Gebühren. Auch die anderen angebotenen Leistungen wie die *call-back*-Gespräche nutzen das Leitungsequipment vieler verschiedener Telefongesellschaften. Dabei gibt es eine enge Zusammenarbeit mit Telekommunikationsgesellschaften in Frankreich, Skandinavien und den USA, weil über diese Länder ein Großteil der Leitungswege geschaltet wird.

Trotz dieser engen Kooperation mit anderen Firmen der Telekommunikationsbranche ist das Unternehmen bisher gesellschaftsrechtlich eigenständig geblieben. Allerdings sind seit Oktober 1997 an der Firma fremde Investoren beteiligt; die Geschäftsführung liegt aber nach wie vor beim Firmengründer.

Das Unternehmen kann sich nicht als Konkurrent zu den großen Unternehmen der Telekommunikationsbranche verstehen, dazu ist sie zu klein und in ihrem Leistungsangebot zu speziell. Deshalb geht es hier im Vergleich zur Hektik und Aufgeregtheit in der Telekommunikationsbranche allgemein ruhig zu - mit ein Grund für die uns von diesem Unternehmen eingeräumte Möglichkeit zur Durchführung der Untersuchung.

Zum Umsatzvolumen waren keine Angaben erhältlich.

4.3.2 Betriebliche Organisation und Personalstruktur

Das Unternehmen besteht aus den vier Abteilungen Vertrieb, Rechnungslegung und Reklamation, Call-Center sowie Qualitätsmanagement, die mit je einer Leitungskraft besetzt sind. Das Personalwesen und die Personalentwicklung werden seit der Firmengründung von einer freien Mitarbeiterin betreut, die zugleich für Pressekontakte zuständig ist.

Bei der Firma arbeiten zwischen 40 und 60 Menschen; dabei ist der Frauenanteil sehr hoch. Das hängt damit zusammen, daß im Call-Center, über das die *call-back*-Gespräche und die Telefonkarten-Verbindungen abgewickelt werden, vor allem Frauen arbeiten. Wegen der internationalen Verbindungen, die ständig geschaltet werden, ist das Personal vielsprachig (es wird Japanisch, Chinesisch, Kroatisch, Russisch, Französisch, Englisch, Griechisch, Türkisch, Spanisch und Deutsch gesprochen) und nach Nationalitätszugehörigkeit bunt gemischt. Darunter sind viele Studenten (der Firmensitz ist in einer Stadt, die einen hohen Studentenanteil hat), die vorübergehend und meist als Teilzeitmitarbeiter hier jobben, aber nicht selten auf Dauer "hängen" bleiben. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse wie die auf 620-DM-Basis werden nach Möglichkeit vermieden, weil sie von der Firma als sozialunverträglich angesehen werden.

4.3.3 Personalpolitische Zielsetzungen der Mitarbeiterrekrutierung

Tätigkeitsanforderungen

"Sozialkompetenz ist das erste, alles andere kann man lernen", so lautete die zentrale Aussage über die Anforderungen des Unternehmens B an seine Mitarbeiter. Dazu sollen die Mitarbeiter jung und begeisterungsfähig, und sie sollen neugierig und leistungsorientiert sein.

Die Anforderungen an die Leistungsbereitschaft sind allgemein hoch und werden immer wieder betont: Es wird erwartet, daß die Mitarbeiter sehr flexibel sind und auch mal 12 oder 14 Stunden am Tag arbeiten. Das wird als zumutbar angesehen mit der Begründung, daß im Unternehmen ein kooperatives und junges Team zusammenarbeite, das sich sehr gut verstehe und auch über die Arbeit hinaus Kontakte zueinander habe. Zudem wird darauf hingewiesen, daß im Call-Center jemand mit der Arbeit aufhören kann, wenn er nicht mehr kann, und daß daraus keine Probleme entstehen.

Weiterhin wird von den Mitarbeitern erwartet, daß sie schnell sind im Denken und daß sie "flexibel ohne Ende" sind. Dazu wird gesunder Menschenverstand und eine gesunde Auffassungsgabe erwartet.

Insgesamt werden, außer Sprachkenntnissen als Anforderungen keine *hard skills* genannt. Telekommunikationstechnische Kompetenzen werden in diesem Unternehmen nicht ge-

braucht, weil es keine technischen Abteilungen gibt. Diese Aufgaben werden bei Bedarf an andere Firmen vergeben. Hier in der Firma bestehen die Aufgaben vorwiegend

- in der telefonischen Beratung von Interessenten an den Leistungen der Firma und in der Kundengewinnung,
- in der Vermittlung der Telefonkartengespräche und der *call-back*-Gespräche sowie
- in der Rechnungslegung und der Bearbeitung von Reklamationen.

Personalrekrutierung

Neben Absolventen aller allgemeinbildenden Schulen werden - u.a. wegen der Sprachkenntnisse - sowohl Hochschulabsolventen, die keine Stelle gefunden haben, als auch Studienabbrecher eingestellt. Darunter sind nicht selten welche, die mit ihrem Studium nicht zurechtkamen und sich im hohen Semester dazu entscheiden, eine Berufstätigkeit aufzunehmen. Man hat mit ihnen gute Erfahrungen gemacht; diese Mitarbeiter sind besonders leistungsorientiert, weil sie nach umfangreichen Versagenserlebnissen an der Universität nunmehr unter großem Druck stehen, Erfolg zu haben. Den haben sie aber nur, wenn sie den Anforderungen gerecht werden. Da diese klarer definiert sind als im Studium und vor allem in hoher Leistungsbereitschaft bestehen, führt diese Auswahlstrategie zu guten Ergebnissen.

Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es nicht nur Studienabbrecher, sondern auch Berufsabbrecher, die in einem schwierigen Arbeitsmarktsegment waren und jetzt hier eine Stelle fanden. So ist die derzeitige Managerin des Rechnungs- und Reklamationswesens eine examinierte Archäologin, die promovieren wollte, aber dann hier hängen blieb und jetzt für die Ausstellung von Rechnungen und für die Bearbeitung von Beschwerden zuständig ist.

Es gibt keine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus anderen Telekommunikationsunternehmen kommen. Dazu wird von unseren Gesprächspartner ausgeführt, daß der Arbeitsstil in den großen Firmen und insbesondere bei der Deutschen Telekom nicht förderlich wäre als Vorbereitung auf eine Tätigkeit in dieser Firma. Aus dem Zusammenhang der Betriebserhebung ergibt sich, daß dieser Hinweis so verstanden werden muß, daß im Unternehmen B die Leistungsanforderungen überdurchschnittlich hoch und die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Vergleich zu den großen Unternehmen mit Arbeitnehmervertretung, Tarifverträgen usw. schlechter geregelt sind. Mit anderen Worten: Eine Nachfrage von Beschäftigten aus den großen Betrieben ist ganz unwahrscheinlich.

Wenn das Unternehmen neue Mitarbeiter sucht, dann wird vor allem über Zeitungsanzeigen akquiriert. Für weniger qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Call-Centers werden in der lokalen Zeitung Anzeigen geschaltet, für Führungskräfte in einer großen überregionalen Zeitung.

Bei der Auswahl gibt es für die Bewerber und Bewerberinnen ein erstes Gespräch mit der Leitung der entsprechenden Abteilung. Bei einem zweiten Gespräch ist die freie Personalberaterin dabei und für zehn Minuten auch der Geschäftsführer der Firma. Assessment-Center als Auswahlinstrument werden strikt abgelehnt, wobei die Gründe nur sehr pauschal und plakativ genannt wurden ("Sie sind dumm, sie stellen selten dumme Fragen").

Auswahlmethoden

Für die Mitarbeiterauswahl gibt es keine "empirischen Werte", weil die Telekommunikation eine junge Branche ist. Es wird aber von unseren Gesprächspartnern betont, daß man auf keinen Fall die Standards der ehemaligen Post übernehmen will, weil man diese für antiquiert hält. Genauer Nachfragen zeigt aber, daß es hierbei eher um Atmosphärisches ("zu bürokratisch") und um den Arbeitsstil (zu wenig leistungsorientiert) geht.

Im Einstellungsgespräch läßt man die Kandidaten und Kandidatinnen zuerst von sich selbst erzählen, um ihre Sprachkompetenz zu erkennen, wobei u.a. auch wichtig ist, daß sie dialektfrei (Süddeutschland!) reden können. Eine leichte Färbung hingegen, so wird immerhin zugestanden, ist kein Hindernis für eine Einstellung. Insgesamt will man hier feststellen, ob der Kandidat bzw. die Kandidatin eine angenehme Stimme hat, weil im Call-Center (und in den meisten anderen Bereichen) wegen der zahlreichen telefonischen Kundenkontakte die Sprache das wichtigste Arbeitsmittel ist.

4.3.4 Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung

Wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden, wird mit ihnen im Detail geklärt, wo sie im Betrieb eingesetzt werden könnten. Mitarbeiter werden also nicht immer gleich gezielt für einen bestimmten Bereich rekrutiert, sondern insgesamt für das Unternehmen. Auch von daher versteht sich die geforderte Flexibilität: Erst an Ort und Stelle und am Tag des Eintritts wird definitiv überlegt, wo jemand eingesetzt wird. Dies gilt allerdings nicht für alle Positionen, beispielsweise werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für das Call-Center direkt für diesen Arbeitsbereich rekrutiert.

Für Mitarbeiter, die nicht direkt für eine Leitungsaufgabe eingestellt wurden, fängt die Tätigkeit im Unternehmen in der Regel erst einmal im Call-Center an, auch wenn sie bereits für andere Bereiche gedacht sind. Diese Tätigkeit wird als wichtige Qualifizierung für alle anderen Arbeiten in der Firma angesehen, aber auch als Probe- und Beobachtungsphase, bevor jemand in andere Tätigkeiten vor- oder aufrückt.

Im Call-Center wird an Bildschirmarbeitsplätzen gearbeitet, und alle Mitarbeiter haben im Prinzip die gleiche Aufgabe: Sie informieren über die Leistungen des Unternehmens, sie sorgen für die Erledigung der Rückrufe, und sie verbinden weiter. Hier zeigt sich schnell, wer auch für andere Aufgaben geeignet ist; die Tätigkeit im Call-Center gilt deshalb auch als Beobachtungsphase, in der sich das Unternehmen einen Eindruck über den Mitarbeiter

im Vollzug der Arbeit machen kann. So wird insbesondere beobachtet, ob die Mitarbeiter über die direkten Anforderungen des Arbeitsplatzes hinaus zusätzliches Engagement zeigen und auch in der Lage sind, selbständig Aufgaben zu lösen, aber auch Aufgaben zu sehen. Diese Selbständigkeit in der Arbeit gilt als wichtige Kompetenz im Unternehmen B.

Manche Mitarbeiter werden als Praktikanten eingestellt, und sie haben dann einen auf drei oder auf sechs Monate befristeten Vertrag. Sie werden zuerst mit Hilfsarbeiten betraut und auch dabei beobachtet, wieweit sie Eigeninitiative und Kreativität entwickeln. Der Praktikant erhält in dieser Zeit einen Betreuer, der ihn "liebvoll und kollegial betreut". 80 - 90 % werden nach der Praktikantenzeit fest übernommen.

Eine systematische Personalentwicklung oder Mitarbeiterqualifizierung gibt es nicht. Dies wird damit begründet, daß Sozialkompetenz oder Kooperationsfähigkeit nicht geschult werden können, wenn sie nicht schon vorhanden sind. "Wenn man jemand mit 27 Jahren noch Sozialkompetenz schulend beibringen soll, ist der hier fehl am Platze", ist die Überzeugung in der Firma.

Bei genauerem Nachfragen stellt sich dann aber heraus, daß es durchaus Einrichtungen gibt, die sich systematisch mit Kompetenzentwicklung und Qualifizierung befassen. Das sind regelmäßige Treffen, auf denen Konflikte ausgetragen und fachliche Unterweisungen stattfinden: Das ist das sog. "soziale Meeting", wo Konflikte, die während der Arbeit auftreten, geklärt werden, und das sog. "Sach-Meeting", auf dem auch schulenderweise auf fachliche Probleme eingegangen wird. Wenn hier aber Konflikte in persönlicher Hinsicht auftreten, werden diese auf das soziale Meeting verwiesen, damit sie dort besprochen werden können.

4.3.5 Beteiligung des Unternehmens an der dualen Ausbildung

Das Unternehmen führt keine Ausbildung durch, weil dies derzeit in der großen Umbruch- und Expansionsphase nicht zu schaffen wäre. Es könnte aber durchaus sein, daß man in drei bis fünf Jahren eine betriebliche Ausbildung aufnimmt. Zu fragen ist allerdings, ob der fehlende technische Bereich im Unternehmen B nicht ein Hindernis für die Einrichtung von Lehrstellen wäre, weil dadurch für einige Ausbildungsabschnitte die Grundlagen fehlen würden.

4.3.6 Zusammenfassung: Kompetenzentwicklung im Unternehmen B

Das Unternehmen B erwirbt Mitarbeiterkompetenz in erster Linie über seine Rekrutierungspolitik. Es werden viele Studenten eingestellt, die vorübergehend oder schließlich - als Studienabbrecher - auf Dauer hier arbeiten. Mit ihnen kauft die Firma sprachliche Kompetenz (in Deutsch und in mindestens einer Fremdsprache), Fähigkeit im Umgang mit Kunden und Gewöhnung an selbständiges Arbeiten ein. Bei Studienabbrechern kommt

dazu noch der Erfolgsdruck, unter dem sie nach vielen Versagenserlebnissen im Studium stehen und der sich im beruflichen Einsatz in hoher Leistungsbereitschaft niederschlägt.

Die Aktivitäten anderer Firmen in der Kompetenzentwicklung zu nutzen, indem Personal von der Konkurrenz übernommen wird, ist nicht möglich. Offensichtlich sind die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen dieser Firma für Beschäftigte größerer Konkurrenten der Telekommunikationsbranche zu unattraktiv.

Für die innerbetriebliche Entwicklung wird die Eingangstätigkeit im Call-Center genutzt: Wer hier Ausdauer, Kundenorientierung, Flexibilität, Souveränität, Ruhe und Gelassenheit gezeigt oder gelernt hat, ist für weitere Tätigkeiten in der Firma geeignet. Dem Call-Center kommt so die Rolle eines in die Arbeit integrierten Assessment-Centers zu, in dem Kompetenz entwickelt wird.

Eine systematische Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird nicht durchgeführt; die kleine Firma wäre damit personell und wohl auch finanziell überfordert. Lediglich im regelmäßigen "Sozial-Meeting", in dem betriebliche Konflikte besprochen werden, werden die Entwicklung von Sozialkompetenz und die Ausübung von Kommunikationskompetenz ausdrücklich gefördert.

4.4 Unternehmen A

4.4.1 Entwicklung von Leistungsprofil und Unternehmensziel

Das Unternehmen A wurde vor 4 Jahren gegründet, und es gilt heute als einer der großen Konkurrenten der Deutschen Telekom. Es gehört zu einem großen Mischkonzern, der neben seinen Aktivitäten im industriellen Bereich seinen Dienstleistungssektor offensiv ausbaut. Dieser Konzern hielt bis vor kurzem über eine Tochter rund zwei Drittel der Anteile am Unternehmen A; das restliche Kapital war im Besitz von nationalen und internationalen Banken. Ende 1997 wurde das Unternehmen zu 100 % von der Konzernmutter übernommen.

Nach seinen eigenen Worten ist das Unternehmen A "angetreten, eine bedeutende Rolle im liberalisierten Telekommunikationsmarkt Deutschland zu übernehmen" (www 12.1997). Auf die vollständige Freigabe des Telekommunikationsmarktes zum 1.1.98 hat sich das Unternehmen in den wenigen Jahren seines Bestehens gut vorbereitet, indem es sich in den bis dahin freigegebenen Bereichen der Telekommunikation und der multimedialen Dienstleistungen Marktsegmente sicherte:

- Im Bereich *Mobilfunk* wurde umfangreich investiert. Die zum Aufbau der Infrastruktur notwendigen hohen Anlaufverluste waren nur machbar innerhalb eines großen Konzerns, der in den Aufbau seines Dienstleistungssektors zielgerichtet große Summen einschießt.

- *Corporate networks*, geschlossene Telekommunikationsnetze für Geschäftskunden, die ab 1993 von Konkurrenten der DT angeboten werden konnten, wurden ab dieser Zeit entwickelt und vertrieben. Sie hatten unternehmensstrategische Bedeutung, weil sie die Möglichkeit boten, im überschaubaren Rahmen begrenzter Netzwerke und Kundengruppen Erfahrungen für das flächendeckende Angebot nach der völligen Liberalisierung ab 1998 zu sammeln. Von der hier aktiven Tochtergesellschaft wurden bereits 1996 200 große und mittlere Unternehmen betreut, von denen die Hälfte zum Konzern gehörte. Dabei zielt diese Aktivität vor allem auf Firmen mit einer dezentralen Organisationsstruktur, die hohe Kommunikationskosten verursacht.
- Mit dem Aufbau einer *Satellitenkommunikation* wurde insbesondere versucht, in Gebiete mit unzureichender terrestrischer Versorgung (wie z.B. Osteuropa) vorzudringen. Unter anderem wurde hierüber auch eine Verbindung von Deutschland nach China geschaffen.
- Eine weitere Tochtergesellschaft des Unternehmens befaßte und befaßt sich mit dem Angebot von *Call-Centern*. Hier werden Bestellungen für Versandhäuser angenommen, Telefonanrufe in Zusammenhang mit Werbe- und Verkaufskampagnen im Fernsehen beantwortet und Service-Hotlines zur Begleitung von Produkteinführungen betreut. Außerdem übernehmen diese Call-Center den Versand von Informationsmaterial, beispielsweise für Fremdenverkehrsämter.
- Im *Internet*-Bereich bietet das Unternehmen einschlägige Dienstleistungen an, etwa Konzepte zur Unternehmensdarstellung im Internet. Das Internet dient auch als technologische Basis für weitere Dienste, die Firmen offeriert werden, beispielsweise Informationsdienste, Datenbanken und Nachrichtenservices. Dazu gehören auch visuelle Dienste wie Business-TV.

Die einzelnen Unternehmensbereiche werden von handelsrechtlich selbständigen Tochtergesellschaften wahrgenommen, die teilweise neu gegründet, teilweise aber auch im Rahmen einer Strategie der Angebotsarrondierung aufgekauft wurden.

Das Unternehmen verfügt im Gegensatz zu seinen großen Konkurrenten über keine nennenswerten Leitungskapazitäten; Versuche, durch entsprechende Gesellschaftszusammenschlüsse in den Besitz der bestehenden Leitungssysteme der Bahn oder der Energiekonzerne zu kommen, schlugen fehl. Das Unternehmen ist deshalb auf die Kooperation mit seinen Wettbewerbern und insbesondere mit der Deutschen Telekom angewiesen, um für seine Angebote die entsprechenden Kapazitäten mieten zu können.

Diese Abhängigkeit von der Infrastruktur der Konkurrenz hat das Unternehmen veranlaßt, sich auch noch in anderen Marktsegmente der Informations- und Kommunikationstechnologie zu betätigen. Dabei wurden gezielt Bereiche ausgewählt, die sich durch eine hohe Wertschöpfung auszeichnen. Dies findet sich vor allem in den Multimediadiensten, weil dort umfassende Beratungs- und Gestaltungsleistungen zum Angebot gehören.

Das Geschäftsvolumen des Unternehmens lag im letzten Geschäftsjahr bei fast 200 Mio. DM, wobei fast die Hälfte davon aus dem Bereich der *corporate networks*, also dem Tele-

kommunikationsbereich im engeren Sinn, kam. Gegenüber dem Vorjahr stellte dieses Ergebnis eine Steigerung um 200 % dar.

4.4.2 Betriebliche Organisation und Personalstruktur

Das Unternehmen beschäftigte in seiner Zentrale und in seinen Tochtergesellschaften im Dezember 1997 326 Mitarbeiter - auch dies eine deutliche Zunahme gegenüber dem Geschäftsjahr 1995/96, in dem es noch 256 Mitarbeiter waren, davon 49 in der Zentrale des Unternehmens und 207 in den Tochtergesellschaften (Stand 30.9.1996). Der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat feste Anstellungsverträge. Es gibt aber auch Beraterverträge für ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ausgeschieden sind, um sich selbständig zu machen und jetzt sowohl für das Unternehmen A als auch für andere Firmen arbeiten.

4.4.3 Personalpolitische Zielsetzungen der Mitarbeiterrekrutierung

Tätigkeitsanforderungen

Grundsätzlich wird von einem Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Telekommunikationsbereich des Unternehmens eine Doppelqualifikation verlangt: Sie sollen über die Technologie Bescheid wissen, und sie sollen das Marktgeschehen kennen. Nur so werden sie zu akzeptablen Gesprächspartnern für die Kunden, und Kundenkontakt haben die meisten der Mitarbeiter. Diese Qualifikationen müssen ergänzt werden durch die Fähigkeit zu Eigeninitiative und teamförmiger Arbeit.

Von unseren Gesprächspartnern im Unternehmen A wurde es generell als schwierig bezeichnet, für eine bestimmte Tätigkeit im voraus ein statisches Anforderungsprofil zu entwerfen, um danach neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Entscheidend sei, wie sich der betreffende Mitarbeiter später bei seiner Arbeit bewährt: Erst hier zeige sich, ob er für die jeweilige Tätigkeit geeignet ist und die erwarteten Fähigkeiten voll entfalten kann. Deshalb werden im Unternehmen A die Potentialanalysen, die für die Beschäftigten durchgeführt werden, als wichtiges Instrument einer systematischen Personalentwicklung definiert: Sie erfassen, in welcher Weise sich die betreffende Person auf ihrem Arbeitsplatz bewährt und wo sie erkennen läßt, daß ihre Fähigkeiten sich in eine bestimmte Richtung entwickeln lassen würden.

Als formale Qualifikationsvoraussetzung wird in den meisten Bereichen eine berufliche Erstausbildung erwartet; in Führungspositionen ist das in der Regel ein Hochschulabschluß. Im kaufmännischen Bereich sind das Kaufleute mit starker Betriebsorientierung, in Einzelfällen auch Datenverarbeitungsfachleute. Im technischen Bereich werden v.a. Elektronikingenieure, die sich auch im Studium schon auf ein Gebiet der Telekommunika-

tion spezialisiert haben, gesucht. Informatiker gelten in ihrer Qualifikation als zu abstrakt für die Anforderungen des Unternehmens.

Grundsätzlich sind deshalb in diesem Unternehmen Zertifikate von großer Bedeutung, auch wenn, so die Gesprächspartner, der allgemeine Trend zumindest in Teilbereichen der Telekommunikationsbranche von Zertifikaten weggeht. Gerade im technischen Bereich "greift man gerne auf eine solide Grundausbildung zurück", während im Vertrieb es nicht ganz so streng gesehen wird. Dort gibt es sehr viele unterschiedliche Berufsverläufe und Tätigkeitszugänge, und hier gibt es durchaus auch Chancen für Autodidakten, zumindest eher als in den Vertriebsbereichen industrieller Branchen, wo man "solche Exoten eher ungern sieht". Allerdings: Die Chance dieser Autodidakten hängt aktuell auch damit zusammen, daß im Bereich der Telekommunikation "der Markt relativ leergefegt ist".

Für den Monat Dezember 1997 wurden die Ausschreibungen des Unternehmens im Internet sowie in den Samstagsausgaben der Süddeutschen Zeitung und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung erfaßt. In den beiden Zeitungen fanden sich keine Anzeigen, die vom Unternehmen A selbst geschaltet wurden, dagegen gab es zahlreiche Angebote im Internet. Die folgende Liste zeigt, auf welche Qualifikationen bei den Ausschreibungen abgehoben wurde:

| Ausgeschriebene Stelle | Geforderte Formalqualifikation und Berufserfahrung |
|------------------------|---|
| Netzwerkoperator | Studium der Nachrichtentechnik oder vergleichbare Berufserfahrung Englischkenntnisse Bereitschaft zur Teamarbeit Belastbarkeit in Streßsituationen, systematische Arbeitsweise |
| Key Account Manager | Studium der Nachrichtentechnik oder BWL mehrjährige Vertriebserfahrung Wissen um die Wichtigkeit des Aufbaus und der Pflege von langfristigen Kundenbeziehungen Fähigkeiten in der Akquisition von Neukunden in der Angebotserarbeitung und -präsentation und der Vertragsvorbereitung |
| Account Manager | technisches oder betriebswirtschaftliches Studium ist von Vorteil, aber nicht Bedingung Erfahrung im Direktvertrieb und in der Akquisition |
| Produktentwickler | Technisches Studium Betriebswirtschaftliches Know-how mindestens 3 Jahre Erfahrung im Produktmarketing von TK-Dienstleistungen innovative Denkweise |

Auch an diesen Ausschreibungen bestätigt sich, daß das Unternehmen i.d.R. eine berufliche Erstausbildung voraussetzt.

Personalrekrutierung

Aus dem leeren Arbeitsmarkt resultiert eine hohe Fluktuation zwischen den Unternehmen, denn ein Großteil des gesuchten Personals kann nur bei der Konkurrenz gefunden werden. Es gibt "richtige Job-hopper, die versuchen, für sich gute Konditionen herauszuholen". So wird rege abgeworben - in jeder Richtung: "Die holen bei uns, und wir holen bei denen." Dabei liegt das Attraktivitätsgefälle, das zu den entsprechenden Personalströmen führt, in der Höhe der Gehälter und in der unterschiedlichen Beschäftigungssicherheit, die bei den größeren Unternehmen als höher gilt.

Es haben sich allerdings noch nicht, wie in anderen Branchen, stabile Regeln herausgebildet, nach denen eine bestimmte Abfolge von Firmentypen und Tätigkeitsarten der beruflichen Laufbahn am förderlichsten wäre. Derartige Mobilitätspfade fehlen in der Telekommunikationsbranche insgesamt; sie hat noch keine Tradition und kein "professionelles Selbstverständnis entwickeln können". Auch dem Unternehmen A fehlt im Gegensatz zu anderen Gesellschaften innerhalb des Konzerns noch die ausgeprägte *corporate identity*, die eine Orientierung für das Suchverhalten von karrierorientierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein könnte.

Der leere Markt und die damit verbundene hohe Fluktuation machen die Personalrekrutierung zu einem harten Geschäft, das nochmals erschwert wird durch die aktuelle überdurchschnittliche Expansion des Unternehmens. So wird die Personalrekrutierung zu einem Schwerpunkt in den Aufgaben des Personalwesens.

Das Unternehmen A hat bei der Personalrekrutierung einen Vorteil: Es kann neue Mitarbeiter erst einmal in den verbundenen Gesellschaften des Konzerns suchen. Ein wichtiges Instrument bei der internen Personalsuche ist die Potentialanalyse, die Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erfaßt und dokumentiert. Die Rekrutierung innerhalb des Konzerns ist deshalb meistens auch sehr treffsicher hinsichtlich der erwarteten Fähigkeiten und Kompetenzen der gesuchten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Allerdings gibt es auch im Konzern nicht genügend Personal, und deshalb ist weiterhin eine externe Personalrekrutierung notwendig. Sie wird aber wegen der Schwierigkeiten, bei einem Einstellungsverfahren einen Bewerber richtig beurteilen zu können, als "hochproblematisch" angesehen.

Hauptsächlich werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Anzeigen gesucht. So wird in Zeitungen annonciert und im Internet ausgeschrieben. (Beispiele s.o.)

Auswahlmethoden

Das Unternehmen hat bei der Auswahl der Stellenbewerber und Stellenbewerberinnen gute Erfahrungen mit Assessment-Centers gemacht, da sie eine umfassende Beurteilung des entsprechenden Bewerbers ermöglichen. Die Quote der Fehlgriffe ist dabei nach den Aussagen unserer Gesprächspartner erheblich geringer als bei anderen Auswahlmethoden. Die Assessment-Centers werden als Dienstleistung der Konzern-Personalentwicklung in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung der Unternehmenszentrale bzw. der jeweiligen Tochtergesellschaft durchgeführt. Beteiligt als Beobachter sind Vertreter der Personalentwicklung, der zuständigen Personalabteilung und die "Abnehmer", d.h. die zukünftigen Fachvorgesetzten. Für die Fachvorgesetzten bedeutet das, in einem halben Tag mehrere Bewerber sehen zu können, was als sehr effizient gilt.

Die Einstellungsentscheidung nach dem Assessment-Center ist letztendlich eine gemeinsame Entscheidung von Personalentwicklung, Personalabteilung und Fachvorgesetzten.

4.4.4 Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung

Die Personalentwicklung für das Unternehmen und damit die konzeptionelle Seite der Kompetenzentwicklung ist Sache der Konzern-Personalentwicklung. Sie steht allerdings vor der generellen Schwierigkeit bei der Einführung ihrer Konzeption, daß im Telekommunikationsbereich in der derzeitigen Expansionsphase die Arbeitsintensität so hoch ist, daß für eine gezielte Einarbeitung und für weitere Qualifizierungsmaßnahmen wenig Zeit bleibt.

Die Personalentwicklung wird immer in Zusammenarbeit mit den Geschäftsführungen der jeweiligen Konzernunternehmen bzw. Tochtergesellschaften aktiv. Dabei wird großer Wert darauf gelegt, daß die jeweils angebotenen Maßnahmen der Personalentwicklung sehr eng verbunden sind mit den spezifischen Problemen der jeweiligen Gesellschaft. Deshalb werden die Personalentwickler auch in Strategie-Workshops der jeweiligen Gesellschaften eingebunden, um zu vermeiden, daß eine isolierte Weiterbildung im Stil von Volkshochschulkursen entsteht. Allerdings gibt es daneben auch einzelne Themen, die konzernweit ohne Bezug zu einer bestimmten Gesellschaft angeboten werden, etwa Methoden der Präsentation und Moderation.

Die innerbetriebliche Kompetenzentwicklung beginnt mit der Einarbeitung. Für Hochschulabsolventen ohne Berufserfahrung gibt es ein *training-on-the-job*, wo sie als Trainee in ihren Aufgabenbereich eingearbeitet werden. Die meisten neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben jedoch bereits Berufserfahrung. Für sie gibt es ein kleines Einarbeitungsprogramm, das im Augenblick noch harmonisiert wird und welches in allgemeine Kompetenzen einführt, die auch für Beschäftigte aus anderen Unternehmen des Konzerns gelten.

Die weitere Entwicklungsmaßnahmen bestehen aus

- Förder-Assessment-Centers, bei denen der Kandidat von wechselnden Beobachtern beurteilt wird. Deren Beurteilungen werden zusammengeführt und zu einer Bewertung des Kandidaten verdichtet;
- sowie aus zielorientierten Mitarbeitergesprächen durch die Vorgesetzten.

Diese unterschiedlichen Sichtweisen werden zusammengeführt, "um den Nasenfaktor einzugrenzen". Aus ihnen entsteht eine Potentialeinschätzung, die für Vorgesetzte und Mitarbeiter von Bedeutung ist, weil auf deren Basis die weitere Laufbahn geplant werden kann. Ziel dieser Personaleinschätzungen ist eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeit und eine qualitätsorientierte Unternehmensführung.

Als weiterer wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung werden TQM-Teams und KVP-Teams angesehen; in ihnen können sich bestimmte Qualifikationen herausstellen und entwickeln. So lassen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren, die dann systematisch für weitere Aufgaben qualifiziert werden können.

Bei den Qualifizierungsmaßnahmen wird die Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung als zentral angesehen, um so Elemente einer lernenden Organisation zu verwirklichen. An einer Qualifizierungsmaßnahme für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Telefonzentrale in einer Tochtergesellschaft, die Internet-Dienstleistungen anbietet, sei dies erläutert.

Diese Maßnahme hat als wesentliches Ziel, daß sich diese Mitarbeiter nicht nur ausführlich, korrekt und kundenorientiert am Telefon melden können, sondern daß sie darüber informiert sind, "wohin der Laden geht und was die Ziele sind". Nur so können sie selbst an der Organisationsentwicklung mitarbeiten und zu einer Identifikation mit dem Unternehmen gelangen.

Die Qualifizierung dieser Mitarbeiter beginnt damit, daß Checklisten bearbeitet werden, in denen das Arbeitsgebiet beschrieben wird. Auf diese Darstellung wird dann das jeweilige Konzept der Schulung, die in Zusammenarbeit mit einer externen Trainerin durchgeführt wird, abgestimmt, indem in Absprache mit den Beteiligten das Basiskonzept des Workshops entsprechend den Anforderungen modifiziert wird. Das ergibt eine mehrstufige Schulung, die beispielsweise mit zwei Tagen Workshop beginnt, um dann die Mitarbeiter wieder in den Arbeitsalltag zu entlassen. Ihre weitere Tätigkeit wird durch eine bedarfsorientierte Prozeßbegleitung betreut, und zusätzlich gibt es Zirkel bzw. Projektgruppen, die die Anwendung des in den Workshops erarbeiteten Stoffs diskutieren. Ergänzend gibt es zielorientierte Trainingseinheiten, wie Kommunikationstraining, Gesprächsführung, Verhandlungstraining, Konfliktgespräche oder Reklamationsbehandlung, die nach Bedarf eingebaut werden können.

Auf der Basis dieser Qualifikationsbausteine sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihr Konzept der Telefonberatung entwickeln, das sie dann im realen Arbeitsablauf der Trainerin vorstellen. Deren Feedback und der Erfahrungsaustausch am Ende der Ausbil-

dungseinheit sollen dann zu Ergebnissen führen, die wiederum als Rückkopplung in die Organisationsentwicklung eingebracht werden können.

4.4.5 Beteiligung des Unternehmens an der dualen Ausbildung

Das Unternehmen bildet derzeit für spezifische Telekommunikationstätigkeiten nicht aus. Allerdings war eine frühere Tochtergesellschaft, an der jetzt das Unternehmen nur noch eine Minderheitsbeteiligung hält, führend bei der Entwicklung der neuen IT-Berufe.

4.4.6 Zusammenfassung: Kompetenzentwicklung im Unternehmen A

Die Kompetenzentwicklung im Unternehmen A ist durch den leeren Arbeitsmarkt in der Branche geprägt. Das Unternehmen hat jedoch den Vorteil, daß es aufgrund seiner Konzernzugehörigkeit in den verbundenen Gesellschaften rekrutieren kann, wobei die analytischen Instrumente (insbesondere die Potentialanalysen auf der Basis von Förder-Assessment-Centers und Mitarbeiterbeurteilungen) der konzernübergreifenden Personalentwicklung genutzt werden.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter bestehen in einer je nach angestrebter Tätigkeit spezifischen Kombination von Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Sie sind in den Stellenausschreibungen vorgegeben, und sie werden bei externen Einstellungen durch Assessment-Centers überprüft.

Eine berufliche Erstausbildung wird bei den allermeisten Tätigkeiten vorausgesetzt. Allerdings bildet das Unternehmen selbst derzeit in Form einer dualen Ausbildung in telekommunikationspezifischen Berufen nicht aus.

Mit der für die Telekommunikation wichtigen Zusammenführung von technischer und kaufmännischer Fachkompetenz tut sich das Unternehmen schwer, weil, so die Aussagen unserer Gesprächspartner, Ingenieure und andere technische Spezialisten dazu neigen, sich auf technische Ziele zu konzentrieren, ohne an ihre unternehmerische Realisierung zu denken.

Eine systematische Einarbeitung für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter findet bisher nur ansatzweise für Berufsanfänger statt; die hektische Aufbau- und Expansionsphase der Branche ist hierfür nicht förderlich.

Die Personalentwicklung des Konzerns hebt bei ihren Qualifizierungsmaßnahmen sehr stark auf eine Integration in die Arbeit und auf eine Rückkopplung der Ausbildungsergebnisse auf die Organisationsentwicklung ab. Von der konkreten Arbeit losgelöste Ausbildung ist eher die Ausnahme. Aber selbst diese Maßnahmen gelten, wenn sie konzernübergreifend durchgeführt werden, als nützlich zur Entwicklung von Kommunikationskompe-

tenz: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den verschiedenen Konzerngesellschaften lernen sich und ihre Tätigkeitsbereiche gegenseitig kennen, um ggf. über den direkten Kontakt anstehende Probleme klären zu können.

Als für die Kompetenzentwicklung wichtig angesehen wird weiterhin die Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an TQM- und KVP-Teams, weil sich außerhalb des Arbeitsplatzes Fähigkeiten zeigen und entwickeln können, die gezielt für die weitere berufliche Laufbahn eingesetzt werden können.

Es gibt in diesem Unternehmen noch keine Erfahrungswerte, wie berufliche Laufbahnen innerhalb des Konzerns oder auch überbetrieblich aussehen müßten, damit sie über ihre verschiedenen Stationen die für eine bestimmte Tätigkeiten optimale Kombination von Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz vermitteln würden. Die Branche ist dafür noch zu jung und professionell noch zu wenig strukturiert.

4.5 Unternehmen E

4.5.1 Entwicklung von Leistungsprofil und Unternehmensziel

Beim fünften Unternehmen dieser Studie handelt es sich um einen kleinen Internet-Provider. Die Firma wurde 1993 im süddeutschen Raum gegründet. Das Leistungsangebot dieser Firma war ursprünglich der Datentransport über geostationäre Satellitenverbindungen. Das war seinerzeit eine günstige Alternative zum Datenversand über die frühere Post bzw. die Deutsche Telekom, da diese nicht genügend Leitungen für digitalisierte Daten zur Verfügung hatten. Mit den Satellitenzugängen hat die Firma immer auch gleichzeitig einen Zugang zum Internet mit den Möglichkeiten des E-mail-Versands und der Nutzung des *world wide web* als Informationsangebot zur Verfügung gestellt.

Der Markt entwickelte sich dann aber so, daß die Deutsche Telekom mit neuen Datenleitungen eine starke Konkurrenz zur Datenübertragung über Satelliten aufbaute. Weil aber gleichzeitig das Interesse an Internet-Anbindungen und -Dienstleistungen zunahm, entschloß sich das Unternehmen, seine Tätigkeit ganz auf das Internet zu konzentrieren und als Provider ein umfassendes Leistungsangebot für das neue Medium zu liefern.

Die Firma ist "noch vollkommen privat", d.h. weder in einen größeren Konzern eingegliedert noch in der Hand von fremden Investoren. Es bestehen allerdings enge Geschäftsbeziehungen zu anderen Firmen, von denen Leitungskapazitäten gekauft werden, weil das Unternehmen selbst keine eigenen Leitungen hat.

Das Unternehmen ist derzeit an fast 20 Orten in Deutschland mit Niederlassungen vertreten, von denen aus die Dienstleistungen angeboten werden.

Dem Kunden wird ein kompletter Service angeboten, der vom Zugang zum Internet bis hin zu einer professionellen Präsentation des jeweiligen Unternehmens im Internet geht. Das Leistungsprofil der Firma besteht

- aus technischen Dienstleistungen, indem dem Kunden das notwendige Equipment für den Zugang zum Internet bereitgestellt wird;
- aus gestalterischen Dienstleistungen, indem für die Firma des Kunden Präsentationsseiten für das Internet entworfen werden, wobei es darum geht, "den Abrufer zu fesseln, ihm Freude zu machen und ihn dazu zu animieren, den Anbieter des öfteren zu besuchen";
- aus den Beratungsleistungen, indem den betreuten Firmen Daten über die Nachfrage nach ihrer Präsenz im Internet geliefert werden, damit sie dies für ihre Marketingstrategien nutzen können.

Der Kontakt zum Kunden gestaltet sich so, daß in einem ersten Kundengespräch der Projektleiter den genauen Ablauf des Projekts klärt. Dann werden Designvorschläge vom zuständigen Projektteam erarbeitet und dem Kunden zur Auswahl vorgelegt, um dann nach evtl. Modifikationen für das gesamte Projekt endgültig zu realisieren. Danach werden auf Wunsch des Kunden noch die weitere Pflege, Aktualisierung und permanente Erweiterung des Servers des Kunden vorgenommen.

Für diese Dienstleistung betreibt die Firma 55 eigene Server; das notwendige Leitungsequipment ist gemietet.

Umsatzzahlen konnten nicht in Erfahrung gebracht werden.

4.5.2 Betriebliche Organisation und Personalstruktur

Das Unternehmen E ist in einen technischen Bereich, den Internetbereich und den Vertriebsbereich gegliedert.

Im technischen Bereich arbeiten elf Mitarbeiter, im Internetbereich fünf bis sechs, und im Vertriebsbereich sind vier beschäftigt. Viele der gestalterischen Aufgaben, die im Internetbereich bei der Erstellung von *world-wide-web*-Seiten anfallen, werden an Grafikateliers vergeben.

Der Großteil des Personals ist festangestellt. Einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben freie Verträge - "einfach, um ein bißchen flexibler zu sein" -, arbeiten aber schon seit Jahren mit der Firma zusammen. 620-DM-Jobs gibt es vielleicht ein oder zweimal im Jahr, ansonsten erscheint die Materie zu komplex, als daß man mit Leuten arbeiten könnte, die nicht ihre ganze Arbeitskraft in die Firma einbringen.

4.5.3 Personalpolitische Zielsetzungen der Mitarbeiterrekrutierung

Tätigkeitsanforderungen

Generell kann gesagt werden, daß es keine eindeutig definierten Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt. Da es die sehr spezifischen Tätigkeitskombinationen, die in dieser Firma anfallen, noch nicht lange gibt, fehlt auch die entsprechende Ausbildung, auf die man zurückgreifen könnte. Deshalb müssen sich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Prinzip *learning by doing* einarbeiten, um dann die anfallenden Aufgaben lösen zu können. Auch hier hat ein Bewerber gute Voraussetzungen, wenn er viel im Internet herumgesurft ist und sich so in die Materie eingearbeitet hat.

Der Vertriebsleiter der Firma, hat selbst allerdings gleich zwei Berufsausbildungen absolviert: die des Zimmermanns und - in schulischer Form - die des Kommunikationselektro-nikers der Fachrichtung Informationstechnik. Und er betont mehrere Male im Gespräch, daß diese Ausbildung für ihn außerordentlich wichtig war und ihm die Grundlage gegeben hat, sich im Selbststudium und durch *learning by doing* in dieses Tätigkeitsgebiet einzuarbeiten.

Auch im technischen Bereich der Firma hat nur knapp die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine berufliche Ausbildung abgeschlossen. Die anderen haben sich autodidaktisch für die Aufgaben qualifiziert. So wird von unseren Gesprächspartnern auch die These bestätigt, daß Autodidakten in diesem speziellen Segment der Informations- und Kommunikationstechnologie besonders gute Chancen haben. Sie werden noch durch die Tatsache verstärkt, daß es sich um ein kleines Unternehmen handelt, in dem Autodidakten im Vergleich zu den großen Telekommunikationsunternehmen leichter akzeptiert werden.

Es wird nicht verschwiegen, daß hierbei der Kostenfaktor eine Rolle spielt: Ein kleines mittelständisches Unternehmen kann nicht die Gehälter zahlen, die große Unternehmen der Telekommunikationsbranche bieten. So ist das Unternehmen darauf angewiesen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzustellen, die aufgrund ihrer fehlenden Formalausbildung weniger verlangen können. Man sieht aber die autodidaktische Laufbahn auch als motivierend an: "Die Leute, die halt Spaß an ihrer Arbeit haben und sich das selbst beigebracht haben, das sind die effektivsten."

Im Vertriebsbereich wird überhaupt nicht auf Formalqualifikationen geschaut, denn dort "geht es einfach darum, wie sich der Lebenslauf liest". Wenn der Interessent schon kaufmännische Erfahrung oder irgendeine Vertriebserfahrung hat, um so besser. Eine spezielle Qualifikation allerdings wird von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vertrieb verlangt: Sie müssen die Sprachen und Protokolle kennen, die bei der Kommunikation über das Internet angewandt werden, da sie sonst ihre Kunden nicht beraten könnten. Auch dafür gibt es keine formale Berufsausbildung; der Erwerb dieser Kenntnisse ist nur über Kurse und Erfahrungslernen - eben autodidaktisch - möglich.

Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt es einige Studienabbrecher und Studienabbrecherinnen, beispielsweise in Informatik. Hier in der Firma aber bringen sie gute Leistungen. Unsere Gesprächspartner erklären sich das lakonisch so: "Denen war halt die ganze Materie vielleicht zu trocken." Oft haben diese Leute bereits vorübergehend irgendwo gearbeitet und dabei gesehen, daß sie außerhalb der Hochschule durchaus gute Leistungen bringen und vorankommen könnten. Das führte dann zu der Entscheidung, das Studium abzubrechen und hier anzufangen.

Am Beispiel der Stellenausschreibungen der Firma in überregionalen Zeitungen und im *world wide web* des Internet, die im Dezember 1997 erfaßt wurden, seien die Anforderungen illustriert:

| Ausgeschriebene Stelle | Geforderte Formalqualifikation und Berufserfahrung |
|------------------------|---|
| Webmaster | Abgeschlossenes Studium wird nicht vorausgesetzt Erfahrungen in HTML, Windows-Kenntnisse, CGI-Programmierung, Java, Administration von Web-Servern |
| Kontakter | Erfahrungen in der Werbebranche, Kenntnisse des Internet |
| Netzwerktechniker | Kenntnisse in TCP/IP, Funktionsweise von Routern, Kenntnisse von Betriebssystemen |
| Vertriebsassistent | kaufmännische Ausbildung, Vertriebserfahrung |

Zusätzlich werden in den Ausschreibungen jeweils noch Anforderungen im Bereich der *soft skills* genannt:

- Spaß an der Arbeit;
- Zusammenarbeit in einem hochmotivierten, jungen Team;
- Flexibilität, freundliches Auftreten;
- Teamgeist;
- Kontaktfreudigkeit;
- Kreativität;
- Leistungsbereitschaft;
- schnelle Auffassungsgabe;
- Organisationstalent.

Im Gespräch wird noch einmal auf das erwartete Alter ("junges Team") in der Ausschreibung eingegangen: Man möchte damit erreichen, daß der Umgang durch geringe Altersunterschiede zwischen den Beschäftigten erleichtert wird. Das hängt auch damit zusammen, daß die Firma durch den Kontakt von Leuten entstanden ist, die sich aus dem Studium kannten und deshalb zu einer bestimmten Altersgruppe gehören. Insgesamt müssen die Leute umgänglich sein und insbesondere "Spaß an der Materie haben, motiviert sein, die Augen müssen leuchten, wenn man sie interviewt", so der Vertriebsleiter in unserem Gespräch.

Personalrekrutierung

Die Firma hat eine geringe Fluktuationsrate. Auch findet derzeit nur eine geringe Expansion statt. Hin und wieder werden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen über Personalberater für andere Firmen abgeworben. Die großen Firmen schätzen an der Qualifikation der Leute, die aus so einer kleinen Firmen kommen, daß sie sehr umfassend eingesetzt und nicht nur in engen Arbeitsbereichen tätig waren.

Wenn neue Mitarbeiter gesucht werden, dann werden sie über eingehende Initiativbewerbungen und über Stellenanzeigen gefunden. Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung gibt es nicht. Für ausgeschriebene Stellen gibt es immer zahlreiche Bewerber, mindestens 30 bis 40.

Auswahlmethoden

Wenn Bewerbungen eingehen, wird sehr stark auf den Lebenslauf geachtet, bei dem als wichtiges Kriterium gilt, daß er das Leben des Bewerbers bzw. der Bewerberin lückenlos wiedergibt: Man erwartet eine Offenheit, die nicht bestimmte Lebens- und Berufsabschnitte ausklammert, sondern daß man zu ihnen steht, auch wenn sie im Sinne einer linearen Berufslaufbahn Warteschleifen waren. Auch dies ist ein Unterschied zu großen Firmen, bei denen sich größere Unterbrechungen oder nicht einschlägige Tätigkeiten leicht zum Nachteil der Bewerber auswirken können.

Bei Bewerbern für den Internetbereich und den Technikbereich wird immer auch ein Test durchgeführt, um zu sehen, ob die in der Bewerbung gemachten Behauptungen über vorhandene Kenntnisse auch vorliegen. Dies wird damit begründet, daß hier viel geprotzt und betrogen werde und deshalb wolle man sich selbst ein Bild von den wirklichen Fähigkeiten der Bewerber machen.

4.5.4 Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung

Bei der Einarbeitung hat die Probezeit eine große Bedeutung. Man will sehen, wie schnell ein Mitarbeiter die Materie seines Aufgabengebiets erfaßt und wie er an die Probleme herangeht. Ca. 85 % der Kandidaten werden nach der Probezeit übernommen.

Es gibt verschiedene Wege, über die die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Kenntnisse der laufenden Entwicklung anpassen. Sehr viel an Qualifizierung erfolgt über das Internet, und zwar sowohl mit Hilfe der Informationen im *world wide web* als auch über die verschiedenen Diskussionsforen, die *newsgroups* und die *chat*-Einrichtungen. Dabei werden insbesondere die Möglichkeiten des Internets genutzt, Fragen stellen und Lösungswege diskutieren zu können. So wird das Internet "als großes Nachschlagewerk" und als Diskussionsplattform zum Lernort für die Benutzer.

Für neue Techniken gibt es Schulungen, zu denen die Mitarbeiter geschickt werden. Für den Vertrieb und den kaufmännischen Bereich gibt es keine Schulungen; man geht davon aus, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das hierfür notwendige Wissen in der Arbeit erwerben. Dabei wird als wichtige Methode die offensive Fehlerbenennung praktiziert: Wer einen Fehler macht, wird darauf angesprochen, und das daraus resultierende Gespräch hat Qualifizierungscharakter für beide Seiten. Eine solche Auseinandersetzung erfolgt sowohl zwischen den Mitarbeitern als auch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten.

In diesem Zusammenhang wird betont, daß generell Qualifizierung nicht als gesonderter Prozeß gesehen wird, sondern als in die Arbeit integrierter Vorgang: "Es wird durch die Arbeit selbst laufend dazugelernt."

4.5.5 Beteiligung des Unternehmens an der dualen Ausbildung

Im Unternehmen wird nicht ausgebildet, das sei in dieser kleinen Firma nicht machbar. Vor allem decke sie ein so spezielles Segment ab, daß die für eine Ausbildung in den neuen IT-Berufen notwendigen Ausbildungsabschnitte nur zu einem kleinen Teil vorhanden wären.

4.5.6 Zusammenfassung: Kompetenzentwicklung im Unternehmen E

In der Auswahl des Personals wird sehr darauf geachtet, daß sie eine für die jeweilige Tätigkeit passende Kombination von *soft skills* und *hard skills* mitbringen, wobei der Erwerb der *hard skills* i.d.R. nicht über eine Berufsausbildung ging, sondern über autodidaktische Lernprozesse.

Das Unternehmen expandiert nicht und hat keine Probleme, freie Stellen zu besetzen. Das dürfte damit zusammenhängen, daß sie gerade nicht formal Qualifizierten, einschließlich Studienabbrechern vorurteilslos gute Arbeits- und Entwicklungschancen bietet.

Eine systematische Personalentwicklung gibt es nicht. Die Arbeit ist aber so angelegt, daß für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer Zeit bleibt, sich während der Arbeit zu qualifizieren, v.a. über das Internet, das als großes "Nachschlagewerk" und als interaktive Plattform für Erfahrungslernen dient.

-
- ¹ Zu den Tätigkeiten in den technischen Abteilungen ist allerdings noch anzumerken, daß wir bei unseren Fallstudien in den beiden Betrieben, die ein eigenes Leitungsequipment und dementsprechend viele technische Beschäftigte haben, feststellen konnten, daß sich auch im technischen Bereich weitreichende Änderungen anbahnen. Es wird zunehmend auch vom technischen Personal erwartet, daß es im Kundenkontakt Dienstleistungsorientierungen entwickelt. So soll der Monteur, der beim Kunden die Anlage installiert, diesen auch einweisen und ihn über weitere (kaufbare) Leistungen informieren. Damit soll erreicht werden, daß der Kunde alle Leistungen (Beratung und technische Realisierung) aus einer Hand bekommt und daß das Unternehmen über den "Mann vor Ort" intensiv und kundennah alle Verkaufsmöglichkeiten erkennen und nutzen kann.
- ² Allerdings werden die "alten" Berufe durchaus noch gebraucht, insbesondere dort, wo Telekommunikationsanlagen gebaut werden.

Literatur

Baethge, Martin: Berufsprinzip und duale Ausbildung: Vom Erfolgsgaranten zum Bremsklotz der Entwicklung? In Wittwer, W. (Hrsg.): Von der Meisterschaft zur Bildungswanderschaft, berufliche Bildung auf dem Weg in das Jahr 2000. Cramer Bielefeld 1996.

Bangemann, Martin u.a.: Europa und die globale Informationsgesellschaft. Empfehlungen für den Europäischen Rat. Brüssel 1994. (Bangemann-Bericht)

Bundesverband Informations- und Kommunikations-Systeme e.V. (BVB): Branchenspiegel II/97. BVB Bad Homburg 1997.

Dostal, Werner: Arbeitsmarkt- und Berufsstruktur. In Jürgen Friedrich u.a.: Informatik und Gesellschaft; S. 125-133. Akademischer Verlag Heidelberg 1995.

Ehrke, Michael: IT-Ausbildungsberufe: Paradigmenwechsel im dualen System. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 1997, Heft 1, S. 3-8.

Europäische Kommission: Grünbuch über die Liberalisierung der Telekommunikationsinfrastruktur und der Kabelfernsehnetze (Teil 1). BR-Drucksache 1075/94.

Europäische Kommission: Grünbuch über die Liberalisierung der Telekommunikationsinfrastruktur und der Kabelfernsehnetze (Teil 2) - Ein gemeinsames Konzept zur Bereitstellung einer Infrastruktur für Telekommunikation in der Europäischen Union. BR-Drucksache 101/95.

Friedrich, Jürgen u.a. (Hrsg.): Informatik und Gesellschaft. Akademischer Verlag Heidelberg 1995.

Gerpott, Torsten J.: Wettbewerbsstrategien im Telekommunikationsmarkt. Schäffer-Poeschel Stuttgart 1996.

Globale Trends 1998. Fischer Frankfurt 1997.

Hofmann, Herbert; Saul, Christoph: Qualitative und quantitative Auswirkungen der Informationsgesellschaft auf die Beschäftigung. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft. München 1996.

Telekommunikationsgesetz (TKG). Bundesgesetzblatt I, Nr. 39, S. 1.120, vom 31.7.1996.

Telekommunikationsgesetz. Begründungen. Bundesministerium für Post und Telekommunikation Bonn 1996.

Verordnung über die Berufsausbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik - Fachinformatiker/Fachinformatikerin - vom 10. Juli 1997.

Verordnung über die Berufsausbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik - IT-System-Kaufmann/IT-System-Kauffrau - vom 10. Juli 1997.

Verordnung über die Berufsausbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik - Informatik-Kaufmann/ Informatik-Kauffrau - vom 10. Juli 1997.

Verordnung über die Berufsausbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik - IT-System-Elektroniker/IT-System-Elektronikerin - vom 10. Juli 1997.

Wagner, Petra: Arbeit in der Informationsgesellschaft, Informationsmappe. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Nürnberg 1996 (mit der ersten Ergänzungslieferung vom September 1997).