

Schriften des Vereins für Socialpolitik

---

Band 200

# Unternehmerische Qualifikationsstrategien im internationalen Wettbewerb

Von

Günter Faltin, Cheung Ling Lam,  
Peter Meyer-Dohm, Keith Thurley, Dieter Timmermann,  
Arndt Sorge, Dietrich Winterhager

Herausgegeben von

Dieter Sadowski und Uschi Backes-Gellner



**Duncker & Humblot · Berlin**

**Schriften des Vereins für Socialpolitik**  
**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**  
**Neue Folge Band 200**

**SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK**  
**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**  
**Neue Folge Band 200**

---

**Unternehmerische Qualifikationsstrategien**  
**im internationalen Wettbewerb**



**Duncker & Humblot · Berlin**

# **Unternehmerische Qualifikationsstrategien im internationalen Wettbewerb**

**Von**

**Günter Faltn, Cheung Ling Lam,  
Peter Meyer-Dohm, Keith Thurley, Dieter Timmermann,  
Arndt Sorge, Dietrich Winterhager**

**Herausgegeben von Dieter Sadowski  
und Uschi Backes-Gellner**



**Duncker & Humblot · Berlin**

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Unternehmerische Qualifikationsstrategien im internationalen Wettbewerb** / von Günter Faltin . . . Hrsg. von Dieter Sadowski und Uschi Backes-Gellner. – Berlin: Duncker und Humblot, 1990

(Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften; N. F., Bd. 200)  
ISBN 3-428-06996-X

NE: Faltin, Günter; Sadowski, Dieter [Hrsg.]; Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Schriften des Vereins . . .

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten

© 1990 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Satz: Hagedornsatz, Berlin 46

Druck: Druckerei Gerike GmbH, Berlin 36

Printed in Germany

ISSN 0505-2777

ISBN 3-428-06996-X

## Vorwort

Auch wenn die Globalisierung der Märkte nicht für alle Unternehmen in gleicher Weise eintreten wird, bedeutet verschärfter Wettbewerb für Unternehmen, daß sie ihre Personalpraktiken überdenken müssen, um Vorsprünge von Wettbewerbern aufzuholen oder selbst einen Vorsprung zu erlangen. Die stärkere Marktnähe eines Unternehmens mag sprachlich bedingt sein; sie kann auf einer Produktnischenpolitik beruhen, die komparative Vorteile in ‚flexibler Spezialisierung‘ sucht; sie mag aber auch in einem öffentlichen Bildungssystem oder einer gesellschaftlichen Arbeitskultur beruhen, die nicht das Verdienst des einzelnen Unternehmens sind und ihm weniger strategischen Spielraum bieten, als eine einfügsame Unterordnung erfordern.

Die Aufsätze dieses Bandes fragen nach Bedingungen und Handlungsmöglichkeiten der Unternehmen, durch Qualifikationsanstrengungen im Wettbewerb zu bestehen. Meyer-Dohm gibt Rechenschaft davon, wie ein für die Bildung in einem international tätigen deutschen Großunternehmen Verantwortlicher den Herausforderungen, die sich durch den Einheitlichen Binnenmarkt stellen werden, begegnen zu können glaubt. Timmermann wählt eine berufsbildungspolitische Perspektive und entwickelt die zugespitzte These, daß die international steigende Anerkennung des bundesdeutschen dualen Berufsbildungssystems schwere Funktionsprobleme übersehe. Thurley und Cheung Ling Lam präsentieren als empirischen Fund die hohe Bedeutung der Arbeitsorganisation für die Qualifikationseinfaltung — eine Voraussetzung, die typischerweise den Verantwortlichen für Personal und Bildung in Unternehmen vorgegeben ist.

Würde sich die Vermutung erhärten, daß die Arbeitsorganisation im einzelnen Unternehmen abhängig wäre von der institutionellen Infrastruktur — eine Hypothese, die Sorge untersucht — dann wäre der Versuch eines internationalen Nachahmungswettbewerbs so lange naiv, wie die gesellschaftlichen Voraussetzungen sehr unterschiedlich sind. Wenn die Organisation der Arbeit zwar nicht technologisch determiniert, aber ebenso wie die Bildungspolitik in Unternehmen gesellschaftlich eingebettet ist, bedingen neue unternehmerische Qualifikationsstrategien Änderungen der staatlichen Bildungspolitik, wenn nicht gar gesellschaftlichen Wandel. Die Möglichkeiten unternehmensinitiierten Wandels sind in dem Beispiel eines international tätigen studentischen Unternehmens von Faltin und Winterhager veranschaulicht. Dieser engagierte und provokative Beitrag läßt sich gleichzeitig als hochschuldidaktisches Experiment dazu lesen, wie denn die Universitäten auf die Internationalisierung der zukünftigen Arbeitsbereiche ihrer Studenten reagieren könnten.

Alle Ausarbeitungen wurden auf der Sitzung des Bildungsökonomischen Ausschusses am 5. und 6. Oktober im Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft (IAAEG) in Trier vorgetragen und diskutiert. Diese Diskussionen sind auch kurz festgehalten worden und im Anschluß an die Beiträge durch ein Diskussionsprotokoll dokumentiert. Alle Protokolle sind von Uschi Backes-Gellner verfaßt worden.

Der damals ein sehr lebendiges Gespräch eröffnende Beitrag von Münch über „Berufsbildung und Bildung in den USA“ wird hier nicht abgedruckt, stattdessen wird auf ein gleichnamiges Buch verwiesen, das 1989 im Erich Schmid Verlag von ihm veröffentlicht worden ist, sowie auf das Diskussionsprotokoll am Ende des Bandes.

Quint, im Mai 1990

*Dieter Sadowski  
Uschi Backes-Gellner*

## Inhaltsverzeichnis

Unternehmerische Qualifikationsstrategien und Europäischer Binnenmarkt Von <i>Peter Meyer-Dohm</i> , Wolfsburg .....	9
Zukunftsprobleme des Dualen Systems unter Bedingungen verschärften Wettbewerbs Von <i>Dieter Timmermann</i> , Bielefeld .....	37
Improving the Skill Formation Process of Electronic Engineers and Information Technologists in the UK and Japan Von <i>Keith Thurley</i> und <i>Cheung Ling Lam</i> , London .....	59
Unternehmensstrategien, Qualifikationsentwicklung und Erfolg von Wirtschaftszweigen. Aufschlüsse aus zwischengesellschaftlichen Vergleichen über industrielle Mikroelektronikanwendungen Von <i>Arndt Sorge</i> , Maastricht .....	75
Projektwerkstatt/Teekampagne: Ein international tätiges Unternehmen mit Studenten in Berlin Von <i>Günter Faltin</i> und <i>Dietrich Winterhager</i> , Berlin .....	99
Diskussionsprotokoll des Referats von Joachim Münch „Betriebliche Aus- und Weiterbildung in den USA“ Von <i>Uschi Backes-Gellner</i> , Trier .....	109





# Unternehmerische Qualifikationsstrategien und Europäischer Binnenmarkt

Von *Peter Meyer-Dohm*, Wolfsburg

## Gliederung

- I. Unternehmerische Qualifikationsstrategien: Begriff und Bedeutung
  1. Qualifikation und Qualifizierung
  2. Zur wachsenden Bedeutung der Humanressourcen
- II. Strategien der Unternehmungen im europäischen Binnenmarkt
  1. Die Bedeutung des Europäischen Binnenmarktes für die Unternehmungen
  2. Unternehmensfunktionen und europäischer Binnenmarkt
- III. Qualifikationsstrategien für den europäischen Binnenmarkt
  1. Trend- und projektorientierte Qualifikationsplanung
  2. Personalbeschaffung
  3. Bildungsbezogene Personalentwicklung
  4. Stellenbezogene Personalentwicklung
  5. Interessenspolitische Maßnahmen im Rahmen von Qualifikationsstrategien
- IV. Schluß
- V. Diskussionsprotokoll

Folgt man Zeitungsberichten, Verbandsmitteilungen und einzelnen Untersuchungen, dann hat der Europäische Binnenmarkt (EBM) in der deutschen Wirtschaft per Saldo eine positive Würdigung gefunden. Die Fülle der zum Thema stattfindenden Veranstaltungen, die in der Regel Chancen und Risiken gegeneinander abwägen, ist kaum noch zu überblicken. Meist werden die Chancen stärker betont und von einem Aufbruch in erweiterte Märkte gesprochen, was mit der insgesamt starken wirtschaftlichen Stellung der Bundesrepublik in Europa zusammenhängen mag.

Um so mehr muß es verwundern, daß zur Frage der unternehmerischen Qualifikationsstrategien bisher kaum Untersuchungen vorliegen, zumindest keine repräsentativen. Zwar gibt es manchen interessanten Hinweis auf die Meinungsbildung in den Unternehmungen, was eine gewisse Orientierung im Vorfeld ermöglicht; aber auch hier ist es schwer, zu empirisch abgesicherten, mehr oder weniger eindeutigen Aussagen zu kommen. Ganz offensichtlich stehen die Fragen des erweiterten Marktzugangs, der neuen Wettbewerbsbedingungen und der Steuern und umweltpolitischen Auflagen im Vordergrund.<sup>1</sup> Im

---

<sup>1</sup> Als interessante Parallele ist anzumerken, daß in der öffentlichen Diskussion um den EBM das Thema Bildungspolitik bisher relativ geringe Beachtung gefunden hat. Der Schwerpunkt des Interesses liegt auf den wirtschaftlichen Feldern, und selbst die Erörterungen des europäischen Arbeitsmarktes sparen bildungspolitische Fragen oft aus.

übrigen gibt es, wenn man von innerbetrieblichen Untersuchungen absieht, die unter Ausschluß der Öffentlichkeit in großen Unternehmen durchgeführt werden, noch viel Raum für Spekulationen, zumal immer noch Zweifel geäußert werden, ob der EBM termingemäß verwirklicht wird.

Dieser Beitrag kann kaum mit breitem empirischem Material aufwarten, sondern stellt nicht mehr als einen Versuch dar, aus der Sicht eines Praktikers, der für das betriebliche Bildungswesen eines Großbetriebes verantwortlich ist, über Fakten und Überlegungen zu berichten, die eine Einschätzung unternehmerischer Qualifikationsstrategien im Hinblick auf den EBM ermöglichen. Dabei sind zugleich die Beschränkungen aufzuzeigen, denen die Behandlung des Themas unterliegt.

Im Vordergrund stehen die Erfahrungen und Einsichten sowie Informationen aus der Welt deutscher, international tätiger Großunternehmen, insbesondere der Automobilindustrie. Da in diesen Unternehmen zum Teil Qualifikationsstrategien mit spezifischem Blick auf den EBM noch im Entstehen oder aber noch nicht zur Veröffentlichung vorgesehen sind, muß sich die Analyse zum Teil auf Mutmaßungen stützen. Und schließlich fällt es, wie noch genauer darzulegen sein wird, außerordentlich schwer, im Rahmen ohnehin international orientierter Strategien die spezifischen Einflüsse des EBM zu isolieren. Dennoch hoffe ich, daß die Überlegungen, Hinweise und Fakten zum Thema einen Überblick vermitteln.

## **I. Unternehmerische Qualifikationsstrategien: Begriff und Bedeutung**

### **1. Qualifikation und Qualifizierung**

Bevor auf den EBM Bezug genommen wird, ist der Begriff der „Qualifikationsstrategie“ genauer zu bestimmen, der in volkswirtschaftlichen Analysen bzw. solchen des „Bildungsstandorts Bundesrepublik“ zunehmend Verwendung gefunden hat. Soweit ich sehen kann, wird er in der Unternehmenspraxis kaum gebraucht. Dort ist in der Regel von strategischem Personalmanagement oder Personalstrategie die Rede, aber auch nur von qualitativer und quantitativer Personalplanung, von Personalförderung, Personalentwicklung und -qualifizierung. Da der Raum für grundsätzliche begriffliche Diskussionen fehlt<sup>2</sup> und auch in unserem Zusammenhang Zweifel an deren Fruchtbarkeit bestehen, sei unter unternehmerischen Qualifikationsstrategien die mittel- bzw. langfristige Antwort auf die Frage verstanden, über welche Qualifikationen in welcher Menge zu welchem Zeitpunkt die Unternehmen glauben verfügen zu müssen, um ihre Ziele zu erreichen, und mit welchen Mitteln oder Maßnahmen diese Qualifikationen beschafft oder gesichert werden sollen.

---

<sup>2</sup> Als auf eine umfassende, die durchaus uneinheitliche Begriffsverwendung dokumentierende Arbeit sei verwiesen auf N. Thom (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmensführung, Stuttgart.

Die Frage nach einer so definierten Qualifikationsstrategie klingt präzise und einfach genug, um eine mehr oder weniger klare Antwort zu erwarten. Welche Schwierigkeiten aber mit der Erarbeitung von Qualifikationsstrategien allgemein verbunden sind, hat die schon über Jahre geführte Diskussion um die „Neuen Technologien“ (Informations- und Kommunikationstechnik, Produktionstechnik, Produkttechnik, Bioverfahrenstechnik) und ihre operativen und strategischen Auswirkungen auf die Personalplanung gezeigt.<sup>3</sup> Dabei sind diese „Neuen Technologien“ in der Regel meist konkret zu definieren — zumindest durch den Ingenieur. Während aber solche Technologien bereits betriebliche Wirklichkeit wurden, war die Frage nach deren Kombination mit einer optimalen Arbeitsorganisation oft nicht befriedigend beantwortet.

Aussagen über personalplanerische Konsequenzen und Freiräume lassen sich erst nach Festlegung von Technik und Arbeitsorganisation treffen. Auch heute noch gibt es in diesem Kontext viele Unklarheiten und Spekulationen bezüglich der für die einzelnen Unternehmungen optimalen Qualifikationsstrategien. Überall aber werden Versuche unternommen und Verfahren entwickelt, die Investitionsplanung stärker als bisher mit der Personalplanung zu verknüpfen und auf letztere die innerbetriebliche Bildungsplanung genauer auszurichten.<sup>4</sup> Diese erfordert einerseits eine langfristige Perspektive — schon wegen der Dauer mancher Qualifikationsprozesse —, die andererseits aber an die prognostischen Grenzen heranreicht: Aus der Sicht der Praxis werden bei technologischen Entwicklungen oft „Prognosezeiträume, die über fünf Jahre hinausgehen, ... als unseriös verworfen.“<sup>5</sup>

Diese Schwierigkeiten mit einer derivativ logistischen Qualifikations- bzw. Personalplanung<sup>6</sup> liegen in der Natur der Sache, nämlich der Notwendigkeit, spezifisch technischen Ansprüchen und ihren Veränderungen gerecht zu werden.

---

<sup>3</sup> Einen aufschlußreichen Bericht aus der Praxis eines Unternehmens der Großchemie gibt J. Maasch (1987): Neue Technologien — Folgerungen für die quantitative und qualitative Personalplanung, in: K. Lompe (Hrsg.): Techniktheorie — Technikforschung — Technikgestaltung, Opladen, S. 308 ff. Ferner P. Meyer-Dohm (1988): Neue Technologien — Herausforderung für die Qualifikation der Mitarbeiter im Betrieb, in: S. Bachmann/M. Bohnet/K. Lompe (Hrsg.): Industriegesellschaft im Wandel, Hildesheim, S. 169 ff.

<sup>4</sup> Zu den in der Firmenpraxis eingesetzten Verfahren siehe P. Haase/D. Jaehrling (1986): Zukunftsorientierte Qualifikationssicherung als unternehmerische Aufgabe, dargestellt an Beispielen aus der Volkswagen AG und AUDI AG, in: Personalentwicklung, Ansätze — Konzepte — Perspektiven (= Training, Aus- und Weiterbildung in Wirtschaft, öffentl. Verwaltung und Schule, Bd. 2), Köln u. a., S. 113 ff.

<sup>5</sup> J. Maasch (1987): Neue Technologien — Folgerungen für die quantitative und qualitative Personalplanung, in: K. Lompe (Hrsg.): Techniktheorie — Technikforschung — Technikgestaltung, Opladen, S. 312.

<sup>6</sup> K. Bleicher spricht von einer „derivativ logistischen Personalplanung“, die sich in der Unterstützung von „strategischen Vorhaben in anderen Bereichen, vor allem im Bereich des ökonomischen Programm-Managements“ erschöpft. Vgl. K. Bleicher (1987): Strategisches Personalmanagement, in: H. Glaubrecht/D. Wagner (Hrsg.): Humanität und Rationalität in Personalpolitik und Personalführung, Freiburg/Br., S. 22.

Daß diese Art der Planung nicht auf die gesamten Humanressourcen, insbesondere die Führungskräfte, übertragen werden sollte, wird im nächsten Abschnitt zu zeigen sein.

Das Unternehmen verschafft und sichert sich die für den betrieblichen Vollzug notwendigen Qualifikationen durch

- (a) Personalbeschaffung,
- (b) bildungsbezogene Personalentwicklung (Berufsausbildung, Trainee- und Volontärprogramme<sup>7</sup>, Führungs- und Managementausbildung und (fachliche) Fort- und Weiterbildung und
- (c) stellenbezogene Personalentwicklung (Führungsnachwuchsprogramme, job rotation u. ä.).<sup>8</sup>

Im weiteren Sinne sind unter dem Begriff der Qualifikationsstrategie auch alle Maßnahmen und Versuche der Unternehmungen zu subsumieren, die diese direkt oder über Verbände in Richtung auf eine wünschbare Gestaltung des Bildungssystems ergreifen. Damit soll der künftige Arbeitsmarkt beeinflusst bzw. die Qualifizierung von potentiellen Mitarbeitern gesichert werden. Wir wollen hier von interessenpolitischen Maßnahmen sprechen.

Bei der Darstellung möglicher und faktischer Qualifikationsstrategien werden wir uns dieser Gliederung bedienen.

## 2. Zur wachsenden Bedeutung der Humanressourcen

Ohne leugnen zu wollen, daß die Qualifikationsstrategie in einzelnen Unternehmen immer schon von Bedeutung gewesen ist, läßt sich feststellen, daß ihr Stellenwert seit geraumer Zeit zunimmt. In der Praxis bricht sich ein zunehmendes „Denken in Humanressourcen“ Bahn, das von der wachsenden Einsicht in die wettbewerbsentscheidende Bedeutung der Leistungsfähigkeit und -willigkeit der Mitarbeiter getragen wird.<sup>9</sup> Die Humanressourcen werden zum strategischen Faktor.

Bei dieser Feststellung sind zwei Bereiche zu unterscheiden, für die spezielle Konsequenzen gezogen werden, nämlich der der Führungskräfte und der der

---

<sup>7</sup> In der Literatur werden Trainee- und Volontärprogramme den Bildungsmaßnahmen, und zwar überwiegend der Ausbildung, zugerechnet, obgleich kein Berufsbildungsverhältnis besteht (vgl. N. Thom [1987], S. 38f.).

<sup>8</sup> Wir folgen mit dieser Einteilung in bildungs- und stellenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen N. Thom (1987), S. 35. Ziel der Personalentwicklung ist immer die Entwicklung von Qualifikationen für spätere Tätigkeiten, und zwar „on-the-job“ und „off-the-job“, wenngleich sich diese Unterscheidung, wie noch zu zeigen sein wird, nicht immer durchhalten läßt.

<sup>9</sup> Im Rahmen des „Human Resource Managements“ (HRM) wird zunehmend das Humanpotential, das einer Unternehmung zur Verfügung steht, in der „Gesamtheit von Wissen, Können und Wollen der menschlichen Arbeitskraft“ (K. Bleicher [1987], S. 23) gesehen. HRM geht in dieser Sicht weit über das hinaus, was derivativ logistische Personalplanung im Rahmen einer technokratischen Managementphilosophie darstellt.

übrigen Mitarbeiter, besonders jener, die von technischen Veränderungen betroffen sind. Wir wollen uns zunächst dem letzteren Bereich zuwenden.

Während früher die Technik und damit auch die Ergänzung bzw. Substitution menschlicher Fähigkeiten und Fertigkeiten durch Maschinen im Vordergrund stand und eine bloß reaktive Personalpolitik häufig nur die „Bemannung“ der Anlagen sicherzustellen hatte, ist heute der Faktor Arbeit unter qualitativen und motivationalen Aspekten zunehmend als Möglichkeit der Optimierung erkannt worden. Dieses ist eine Tendenz, die praktisch in allen Industrieländern festzustellen ist und u. a. ein zentrales Ergebnis des OECD-Forschungsprogramms „Entwicklung und Einsatz von Humanressourcen im Zusammenhang mit strukturellem und technischem Wandel“ bildet.<sup>10</sup>

Parallel zu dieser allgemeinen Entwicklung gibt es eine Diskussion über die Konsequenzen der Automatisierung für die Mitarbeiter. Die einmal gehegten Hoffnungen auf den flexiblen automatisierten Betrieb ohne Facharbeit werden, zumindest mittelfristig, kaum noch ausgesprochen.<sup>11</sup> Auch wenn man Argumente der Gewerkschaften, die die Vermarktungsmöglichkeiten vorhandener Qualifikationen ihrer Mitglieder sichern sollen, außer acht läßt, wird deutlich, daß es ökonomische Kräfte gibt, die in Richtung auf eine stärkere Berücksichtigung des Menschen und seiner Qualifikationen und Qualifizierbarkeit drängen. Der Taylorismus ist seit längerem schon unter Beschuß geraten, weil bei solcher Arbeitsorganisation der Mensch mit seinen intellektuellen und kreativen Kenntnissen und Fähigkeiten zu kurz kommt. Um diese nutzen zu können, findet immer stärker Gruppen- oder Teamarbeit anstelle tayloristischer Arbeitsorganisation Einsatz.<sup>12</sup>

Die Visionen der „mensenleeren Fabrik“ waren Ausfluß des Bestrebens, Unsicherheitsfaktoren zu minimieren und sichere Prozeßabläufe zu erreichen. Nun sind aber Fehler und Risiken wesentliche Bestandteile des Verhaltens technischer Systeme, weil diese immer Mensch-Maschine-Systeme sind. Fehler können sowohl in der Maschine durch den Menschen „eingebaut“ werden als auch durch ihn direkt entstehen. Darüber hinaus gibt es technisch bedingte Zuverlässigkeitsgrenzen (z. B. Materialverschleiß), was zu einer Ausfallwahrscheinlichkeit jeder technischen Einrichtung führt. Es gibt also das Dilemma,

---

<sup>10</sup> Zu diesem internationalen Forschungsprogramm und auch seinen deutschen Ergebnissen, die am Beispiel der Volkswagen AG konkretisiert wurden, ausführlich die Beiträge in P. Meyer-Dohm/H.G. Schütze (1987) (Hrsg.): Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese, Frankfurt/New York.

<sup>11</sup> Vgl. P. Brödner (1985): Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin, S. 45 ff.

<sup>12</sup> Ausführlicher zu dieser Entwicklung P. Meyer-Dohm (1988): Bildungsarbeit im lernenden Unternehmen, in: P. Meyer-Dohm/E. Tuchtfeldt/E. Wesner (Hrsg.): Der Mensch im Unternehmen, Bern/Stuttgart, S. 251 ff.; sowie B. Lutz (1988): Welche Qualifikationen brauchen wir? Welche Qualifikationen können wir erzeugen?, in J.J. Hesse/H.-G. Rolff/Chr. Zöpel (Hrsg.): Zukunftswissen und Bildungsperspektiven, Baden-Baden S. 58 ff.

einerseits größtmögliche Zuverlässigkeit von technischen Anlagen erreichen zu wollen und andererseits der Unzulänglichkeit des Menschen und der von ihm geschaffenen Dinge entgegenzutreten zu können. Dies Dilemma läßt sich nur auflösen, wenn man „Fehler“ als wesentlichen Bestandteil des Systemverhaltens erkennt.<sup>13</sup>

Daraus ergeben sich aber zwei „Denkrichtungen“ beim Entwurf des Mensch-Maschine-Systems: Die eine setzt beim vollautomatischen System an, die andere bei einem entsprechenden manuellen System, womit erreicht werden soll, das System von beiden Einsatzfaktoren her zu optimieren („Dualer Entwurf“). Notwendige Voraussetzung ist das Operieren mit neuen oder zumindest veränderten Qualifikationsprofilen, wobei auch die Entstehung von Arbeitsplätzen zu beachten ist, die ein größeres Maß an Selbständigkeit dem Menschen ermöglichen und damit die Motivation zu stützen vermögen.<sup>14</sup>

Es wird also von stärkerer Selbstbestimmung der Arbeit und gestiegenen Partizipationsansprüchen der Mitarbeiter ausgegangen, was für den Führungsstil im industriellen Unternehmen von großer Bedeutung ist. Dieser ist darauf gerichtet, Leistungsreserven der Mitarbeiter *mit* ihnen und nicht *gegen* sie zu aktivieren. Es ist die Reaktion der Hierarchie auch auf organisationspsychologische Einsichten und praktische Vorbilder (z.B. in der japanischen Arbeitsorganisation).<sup>15</sup> Die Durchsetzung dieser Entwicklung bedarf eines kommunikativen und kooperativen Mitarbeitertyps.<sup>16</sup> Die „Tugenden“, die von ihm verlangt werden, lassen sich — im Gegensatz zu den puritanischen — nicht erzwingen.

<sup>13</sup> Vgl. K. Henning/B. Ochterbeck (1988): Dualer Entwurf von Mensch-Maschine-Systemen, in: P. Meyer-Dohm/E. Tuchtfeldt/E. Wesner (Hrsg.) S. 229f.

<sup>14</sup> Vgl. K. Henning/B. Ochterbeck (1988) S. 231, 234.

<sup>15</sup> So hat z. B. in der Automobilindustrie die Partizipationsphilosophie der New United Motor Manufacturing, Inc., (NUMMI), eines Gemeinschaftsunternehmens von General Motors und Toyota in den U.S.A., starke Aufmerksamkeit gefunden. Zu NUMMI: G. H. Stoner (1988): Partizipation der Mitarbeiter und die Kurzsichtigkeit der Manager, in: P. Meyer-Dohm/E. Tuchtfeldt/E. Wesner (Hrsg.) S. 217ff.

<sup>16</sup> „Bei der ‚neuen‘ Technik (und Organisation) dominieren folgende Arbeitstugenden, die zu einem Teil stark kommunikative Züge tragen:

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Teamarbeit, wozu Offenheit, eigene Meinung, Mut, Zuhören-Können, Humor und soziale Verträglichkeit gehören.
- Verständnis für technisch-organisatorische Zusammenhänge und soziale Prozesse.
- Lernfähigkeit und -bereitschaft.
- Konfliktvermeidungs- bzw. -lösungspotential.
- Abstraktionsfähigkeit und Kreativität.
- Schnelle Auffassungsgabe und hohe Flexibilität.
- Hohes Verantwortungsbewußtsein (für Produkt, Leistungserstellung und Mitarbeiter).“

(R. Schultz [1987]: Aspekte betrieblicher Personalpolitik und -führung vor dem Hintergrund veränderter Produktions- und Marktbedingungen, in: H. Lamszus/H. Sanmann [Hrsg.]: Neue Technologien, Arbeitsmarkt und Berufsqualifikation, Bern/Stuttgart, S. 175).

„Die neuen an Bedeutung gewinnenden sozialen Qualifikationen müssen ganz anders entwickelt und funktionsfähig gehalten werden als die früher so wichtigen und auch heute naturgemäß notwendigen fundierten (engen) fachlichen Qualifikationen. Das heißt: Es ist jetzt eine grundsätzlich andere Art von Arbeitsorganisation, Personalführung und Personalentwicklung erforderlich.“<sup>17</sup> Aus der Sicht der betrieblichen (und außerbetrieblichen, schulischen) Bildungsarbeit geht es, kurz gesagt, um die Entwicklung und Förderung der sozialen und der Lernkompetenz der (künftigen) Mitarbeiter.<sup>18</sup> Aber nicht nur die beruflich Vorgebildeten oder Auszubildenden sind dabei die Zielgruppe; zunehmend erlangen die angelernten Produktionsarbeiter Aufmerksamkeit, deren Bildungsfähigkeit in der Vergangenheit gröblich unterschätzt worden ist.<sup>19</sup>

Mit der Notwendigkeit, Qualifizierungsanstrengungen angesichts des sich beschleunigenden Wandels zu intensivieren, nimmt das Interesse an qualifizierender bzw. persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung und an „Bildungsmaßnahmen vor Ort“ (z. B. in der Produktion) zu.<sup>20</sup> Damit wird die Unterscheidung von bildungs- und stellenbezogener Personalentwicklung zum Teil fraglich. Der andere Weg ist die Aufforderung an die Mitarbeiter, über Kleingruppenaktivitäten (Qualitätszirkel, Lernstatt) aktiv zu werden und sich selbst um die Gestaltung und Qualität der eigenen Arbeit zu kümmern und neue Ideen direkt umzusetzen.<sup>21</sup> Daneben gibt es noch viele andere Möglichkeiten, die dem Ziel „Flexibilität durch Ermächtigung der Mitarbeiter“ dienen, wie es Tom Peters in seinem einflußreichen Bestseller „Kreatives Chaos“<sup>22</sup> fordert.

<sup>17</sup> R. Schultz (1987) in: H. Lamszus/H. Sanmann (Hrsg.) S. 175.

<sup>18</sup> Vgl. P. Meyer-Dohm (1989): Zukunftssicherung durch betriebliche Bildungsarbeit, in: Hesse/Rolff/Zöpel, (Hrsg.): Zukunftswissen und Bildungsperspektiven, Baden-Baden S. 58 ff., S. 210 ff. Ferner P. Schneider (1988): Neuorientierung der Berufsausbildung in der Industrie, in Meyer-Dohm/Tuchtfeldt/Wesner, (Hrsg.) S. 273 ff.

<sup>19</sup> Vgl. M. Lacher/D. Neumann/J. Rubelt/M. Schuler (1988): Leben — Arbeiten — Lernen. Entwurf einer biographisch begründeten Bildungstypologie von Montagearbeitern/-innen, in: P. Meyer-Dohm/M. Lacher/J. Rubelt (Hrsg.): Produktionsarbeiter in angelernten Tätigkeiten. Eine Herausforderung für die Bildungsarbeit, Frankfurt/ New York, S. 63 ff.

<sup>20</sup> Vgl. F. Frei (1989): Qualifizierende Arbeitsgestaltung, in: Meyer-Dohm/Lacher/Rubelt, (Hrsg.) S. 147 ff.; F. Frei/W. Duell/Chr. Baisch (1984): Arbeit und Kompetenzentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien; W. Duell/F. Frei (1986): Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung, Köln; H. Wächter/B. Modrow-Thiel/G. Roßmann (1989): Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung, München/Mering, S. 18 ff. Zur „Qualifizierung vor Ort“ P. Meyer-Dohm: Strategische Ansätze und neue Formen betrieblichen Lernens für angelernte Industriearbeiter/-innen, in: Meyer-Dohm/Lacher/Rubelt, (Hrsg.) S. 58 ff.

<sup>21</sup> Aus der inzwischen breiten Literatur vgl. J. Deppe (1986): Qualitätszirkel — Ideenmanagement durch Gruppenarbeit, Bern-Frankfurt/M. — New York; P. Berger (1986): Quality Circles und Kreativität, Bern/Stuttgart; W. Bungard (1988): Arbeitsplatzorientiertes Lernen durch Qualitätszirkel, in: Meyer-Dohm/Tuchtfeldt/Wesner (Hrsg.) S. 311 ff.; B. Kirchoff/P. Grutzau (1982): Die Lernstatt, Grafenau.

<sup>22</sup> T. Peters (1988): Kreatives Chaos. Die neue Management-Praxis, Hamburg. Orig.: Thriving on Chaos, New York 1987.



Auf die Konsequenzen für den Führungsstil ist bereits hingewiesen worden. Wenn aber eingangs dieses Abschnitts der Bereich der Führungskräfte von dem der übrigen Mitarbeiter des Unternehmens abgehoben wurde, dann erfolgte das aus einem anderen Grund. Im Zusammenhang mit der Diskussion des „Strategischen Personalmanagements“<sup>23</sup> ist herausgearbeitet worden, daß dieses ein „integrativer Bestandteil strategischer Führung“<sup>24</sup> zu sein hat, wenn die zunehmend durch Diskontinuitäten gekennzeichnete Dynamik der Unternehmensentwicklung in einer turbulenten Umwelt bewältigt werden soll.

Die Unternehmen sind im Rahmen des strategischen Personalmanagements bestrebt, eine Führungsmannschaft aufzubauen, die sowohl ein kognitives als auch affektives Problemlösungspotential darstellt. In diesem Zusammenhang spielt die Evolution von Unternehmenskulturen, also die sozio-strukturelle Dimension der Unternehmen mit ihren Werten, Symbolen usw., eine wichtige Rolle.<sup>25</sup> Die Führungsmannschaft orientiert sich in ihrer Zusammensetzung also nicht (allein) an aktuellen, heutigen Aufgaben, sondern wird als kreatives Potential für zukünftige Entwicklungen gesehen, das auch akquisitorische Wirkungen auf potentielle „helle Köpfe“ (Schumpeter) ausübt. Im Gegensatz zu der mehrfach erwähnten derivativ logistischen ist hier eine „originär aktivistische“ Personalplanung gefordert.<sup>26</sup>

Dieser nur stichwortartige Überblick zeigt, daß der erkannte Bedeutungszuwachs der Humanressourcen der Unternehmungen sehr unterschiedliche Überlegungen und Maßnahmen ausgelöst hat und noch auslöst. Es geht dabei um die Vermittlung, Sicherung und Aktivierung von Qualifikationen, was wiederum in umfassende, zum Teil langfristig angelegte Qualifikationsstrategien münden kann.<sup>27</sup> Auslöser dieser Entwicklung ist neben dem technischen und arbeitsorganisatorischen Wandel die Veränderung der Ansprüche der Mitarbeiter, die wiederum im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Wertewandel gesehen werden muß.

Parallel dazu vollzieht sich ein Wandel des Menschenbildes in den Unternehmungen in Richtung selbständiger, eigenverantwortlich handelnder Mitarbeiter, wobei allerdings nicht übersehen werden sollte, daß dieser Wandel noch

---

<sup>23</sup> Vgl. die umfassenden Literaturangaben bei K. Bleicher, (1987) S. 36ff., und die Ausführungen von K.-F. Ackermann (1987): Konzeptionen des strategischen Personalmanagements für die Unternehmenspraxis, in: *Glaubrecht / Wagner* (Hrsg.) S. 39ff.

<sup>24</sup> K. Bleicher (1987) S. 20ff.

<sup>25</sup> Den Versuch einer bewertenden Zusammenfassung der bisherigen Forschungen unternimmt M. Dierkes (1988): Unternehmenskultur, Leitbilder und Führung, in: *Meyer-Dohm / Tuchtfeldt / Wesner* (Hrsg.) S. 19ff.

<sup>26</sup> K. Bleicher (1987) S. 22.

<sup>27</sup> Soweit mir bekannt, sind solche umfassenden Qualifikationsstrategien, die die unter 1.1 oben zusätzlich genannten Bereiche abdecken müßten, bisher in der Praxis nicht systematisch in Aktionsplänen ausformuliert worden. In der Regel werden häufig unverbundene Maßnahmenbündel beschlossen und nicht selten Interdependenzen wegen der Komplexität vernachlässigt.

nicht auf breiter Front erfolgt. Eine empirische Untersuchung über die implizierten Theorien von Führungskräften bezüglich der Natur des Menschen in der Arbeitswelt zeigt, daß noch Vorstellungen dominieren, die den Menschen zum Beispiel als „passives und unselbständiges Wesen“ oder als „mechanisches Instrument“ verstehen.<sup>28</sup> Wenn nicht nur nach Berufsabschlüssen, kognitiven Kenntnissen und ähnlichen gefragt wird, sondern der ganzheitlich qualifizierte Mitarbeiter gefordert ist, dann erhalten Qualifikationsstrategien einen sehr komplexen Inhalt, der in diesem Beitrag nur in seiner Bedeutung aufgezeigt, aber nicht annähernd erschöpfend behandelt werden kann.

## II. Strategien der Unternehmungen im europäischen Binnenmarkt

### 1. Die Bedeutung des europäischen Binnenmarktes für die Unternehmungen

Nachdem das durch die Regierung der Mitgliedsländer gebilligte Weißbuch der EG-Kommission über die „Vollendung des Binnenmarktes“<sup>29</sup> ein deutliches Bild von Vorteilen einer Marktintegration gezeichnet hatte und die Ergebnisse des Forschungsprogramms über die „Kosten der Nichtverwirklichung Europas“ im sogenannten „Cecchini-Report“ vorliegen,<sup>30</sup> spricht man von einem neuen „Wachstumsschub . . ., der weit über die Grenzen der Zwölfergemeinschaft ausstrahlen kann.“<sup>31</sup> Aus der Sicht einzelner Branchen und Unternehmungen ergibt sich natürlicherweise ein weit differenzierteres Bild, denn sie sind aufgrund ihrer Größe und ihres Marktes ganz unterschiedlich von den administrativen und gesetzlichen Aspekten der Binnenmarktharmonisierung betroffen. Eine Umfrage der EG-Kommission zeigt, daß die zwischen den Mitgliedsländern abweichenden technischen Vorschriften und Normen sowie die administrativen Schranken (Verwaltungsaufwand) als wichtigste Handelshürde durch die europaweit befragten Unternehmungen angesehen werden. An dritter Stelle rangieren bei den Unternehmungen der zwölf Mitgliedsländer weit überwiegend die Grenzformalitäten (Tabelle 1).

Eine repräsentative Befragung von Führungskräften der 600 größten europäischen Unternehmungen nach ihren Plänen und Erwartungen bezüglich „Europa '92“, deren erste Ergebnisse im Februar 1989 veröffentlicht wurden,<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. K.-F. Ackermann/P. Rothenberger (1987): Zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung von Führungskräften, in: E. Gaugler (Hrsg.): Betriebliche Weiterbildung als Führungsaufgabe, Wiesbaden, S. 16.

<sup>29</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1985): Vollendung des Binnenmarktes. Weißbuch der Kommission an den Europäischen Rat, Brüssel.

<sup>30</sup> P. Cecchini (1988): Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden.

<sup>31</sup> P. Cecchini (1988): Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden, S. 15.

<sup>32</sup> H. Meffert/J. Bolz (1989): Europa '92 und Unternehmensführung — Betroffenheit und Maßnahmen aus der Sicht europäischer Unternehmungen (Institut für Marketing der Universität Münster, Arbeitspapier Nr. 36), Münster.

*Tabelle 1*  
**Beurteilung der Handelshürden in der EG durch die Unternehmen**

	B	DK	D	GR	E	F	IRL	I	L	NL	P	GB	EG
1. abweichende technische Vorschriften und Normen	2	1	1	7	6	1	2	4	2	3	4	1	2
2. Öffentl. Auftragswesen	6	8	8	8	8	7/8	7	2	8	7	3	4	8
3. administrative Schranken (Verwaltungsaufwand)	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1
4. Grenzformalitäten	3	3	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3
5. unterschiedl. Mehrwertsteuersätze	8	7	5/6	4/5	7	3	6	7	7	8	8	8	6/7
6. Vorschriften für den Güterfernverkehr	5	4/5	5/6	4/5	3	5	4	8	5	4	5	5	6/7
7. Beschränkungen des Kapitalverkehrs	4	6	7	2	5	7/8	5	5	4	6	6	7	5
8. gemeinschaftliche Vorschriften	7	4/5	3	6	4	6	8	6	6	5	7	6	4

*Quelle: P. Cecchini (1988): Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes, Baden-Baden*

zeigt, daß die Harmonisierung des Steuerrechts, die Vereinheitlichung der Normen sowie die Liberalisierung des Kapitalverkehrs die größte Rolle spielen.<sup>33</sup> Dabei wird auch deutlich, daß die Öffnung des gemeinsamen Dienstleistungsmarktes und die Liberalisierung des Kapitalverkehrs für Dienstleistungsunternehmen eine wesentlich höhere Bedeutung haben als für Industriegüterhersteller oder Holdings. Diese messen vorrangig der Öffnung des öffentlichen Auftragswesens einen höheren Stellenwert bei. Differenziert nach Branchen ergibt sich, daß die Beseitigung der Grenzkontrollen insbesondere für die Telekommunikationsbranche von Bedeutung ist. Banken und Versicherungen sehen eine hohe Relevanz in der Öffnung des Dienstleistungsmarktes und der Liberalisierung des Kapitalverkehrs. Generell gering betroffen zeigen sich die Chemie- und Baustoffe-Erden-Branchen.

Dieses skizzenhafte Bild, das eine repräsentative Antwort auf die Frage, was der EBM für die Unternehmen bedeutet, kaum zuläßt, muß noch mit einem Blick auf die Unternehmensgrößen ergänzt werden. In der zuletzt zitierten Befragung<sup>34</sup> nehmen die Unternehmungen mit einem Umsatz zwischen 5 bis 10 Mrd. DM die weitaus positivste Einschätzung der Veränderung ihrer Wettbewerbsposition bei Vollendung des EBM vor. Wesentlich zurückhaltender sind die darunterliegenden Umsatzgrößenklassen, wo die weit überwiegende Mehrheit keinen Einfluß auf die eigene Wettbewerbsposition erkennen kann. Bei Unternehmungen mit einem Umsatz größer als 10 Mrd. DM halten sich die Erwartungen bezüglich „Verbesserung“ oder „gleichbleibend“ die Waage.<sup>35</sup>

Sicher liegt man nicht falsch, wenn man vermutet, daß die Unternehmungen der kleineren Umsatzgrößenklassen sich hauptsächlich auf die nationalen Märkte konzentriert haben und weiterhin konzentrieren wollen, während die größeren bereits europäisch oder international tätig sind. In europäischen Automobilkonzernen ist die EBM-Strategie nur ein Teil einer internationalen Strategie, wobei sich hier von Unternehmen zu Unternehmen signifikante Unterschiede abzeichnen.

Für bereits international operierende europäische Unternehmungen bedeutet der EBM in der Regel nur eine Modifikation ihrer europaweit orientierten langfristigen Zielsetzungen. Die Verringerung der Markteintrittsbarrieren im EBM macht es möglich, Ziele schneller zu erreichen, als langfristig geplant. Natürlich besteht der Zwang, sich auf die veränderten Bedingungen einzustellen, die durch die Angleichung der technischen Vorschriften und Normen zum Beispiel entstehen, aber es besteht ein fundamentaler Unterschied zu den bisher hauptsächlich national operierenden Unternehmungen, die nun den EBM als neues Wirkungsfeld sehen.

---

<sup>33</sup> H. Meffert/J. Bolz (1989) S. 16 ff.

<sup>34</sup> H. Meffert/J. Bolz (1989) S. 25 ff.

<sup>35</sup> H. Meffert/J. Bolz (1989) S. 21.

Der EBM gibt aber nicht allein die Chance einer Expansion in bisher nicht genutzte Märkte, sondern zwingt auch dazu, über die Verteidigung bisheriger Marktposition nachzudenken. Es lassen sich nämlich die Entstehung des EBM und die Verschärfung des internationalen, europäübergreifenden Wettbewerbs nicht voneinander trennen. So fallen zum Beispiel für die japanische Konkurrenz auf dem europäischen Automobilmarkt — allmählich — auch die Markteintrittsbarrieren, die andere europäische Länder im Gegensatz zur Bundesrepublik für diese Importe errichtet hatten. Die Zielüberlegungen der europäischen Automobilindustrie im EBM beziehen daher in starkem Maße die (mutmaßlichen) Strategien der asiatischen Wettbewerber in bezug auf Europa als entscheidende Faktoren ein.<sup>36</sup>

## 2. Unternehmensfunktionen und europäischer Binnenmarkt

Will man auf die unternehmerischen Qualifikationsstrategien hinaus, dann muß man die Frage stellen, welche Unternehmensfunktionen besonders vom EBM betroffen sein können. Da mit der Beseitigung von Handelshürden entweder Chancen der Erschließung europäischer Märkte (Offensivstrategie) oder Risiken der Bedrohung durch die europäische (oder internationale) Konkurrenz (Defensivstrategie) verbunden werden, liegt es auf der Hand, im Bereich des *Marketing* jene Unternehmensfunktion zu erblicken, die am stärksten betroffen ist. Dieses bestätigt sich eindeutig in der bereits zitierten Befragung der europäischen Führungskräfte, die als nächstwichtigste Unternehmensfunktion die *Planung* ermittelt hat, gefolgt vom *Finanzbereich* und der *Organisation*, der *Beschaffung* und der *Produktion*. Forschung und Entwicklung sowie Controlling werden, gemessen an der Unternehmensfunktion Marketing, kaum als betroffen angesehen.<sup>37</sup>

Auch eine Differenzierung nach dem Umsatz zeigt die Bereiche Marketing und Planung bei den Unternehmungen bis zu 10 Mrd. DM Umsatz eindeutig in der Position der am stärksten betroffenen Unternehmensfunktionen. Bei den Unternehmen mit einem darüber hinausgehenden Umsatz wird die Planung von der Unternehmensfunktion Beschaffung in der zweiten Position abgelöst.<sup>38</sup>

Meine eigenen Beobachtungen, die sich so gut wie ausschließlich auf deutsche Unternehmungen erstrecken, bestätigen dieses europäische Befragungsergebnis. Die in fast allen Unternehmungen eingesetzten Projektgruppen, die sich mit den speziellen Auswirkungen des EBM auf die Unternehmung auseinandersetzen, stellen die Anpassung des Produktionsprogramms an die Erfordernisse des

---

<sup>36</sup> Diese Aussage gilt ungeachtet etwaiger Handelsrestriktionen gegenüber den asiatischen Wettbewerbern, die — sicher nur vorübergehend — nach Verwirklichung des EBM wirksam werden könnten.

<sup>37</sup> Vgl. H. Meffert/J. Bolz (1989) S. 11.

<sup>38</sup> Vgl. H. Meffert/J. Bolz (1989) S. 13.

EBM, ein integriertes Marketingkonzept und den Aus- und Aufbau der Absatzorganisation in den Vordergrund.

In engem Zusammenhang damit müssen Fusionen und Firmenübernahmen sowie die marktstrategischen Allianzen und Beteiligungen gesehen werden. Hier ist bereits seit einigen Jahren eine steigende Tendenz zu beobachten, die sich sicherlich weit über 1992 hinaus fortsetzen wird.<sup>39</sup> Auch die Vorbereitung neuer Produktionsstandorte und die Gründung von Tochtergesellschaften fallen in den Bereich von EBM-Strategien. Die zahlreichen Ansiedlungen von Unternehmen in Brüssel, angesehen als zukünftige europäische Hauptstadt, zeigen, daß enge Kontaktaufnahme zu europäischen Administrationen mit wachsendem Einfluß gesucht wird.

Alles dies hat Auswirkungen auf die unternehmerischen Qualifikationsstrategien, soweit sie im EBM-Zusammenhang bereits entwickelt werden. Eindeutig ist dies der Fall im Bereich der Führungspolitik, wo innerbetriebliche Ausbildung, internationale Personalbeschaffung und internationales job rotation an Bedeutung gewonnen haben.

Es muß aber noch einmal darauf hingewiesen werden, daß die Formulierung von EBM-Strategien und die Ableitung von Qualifikationsstrategien daraus in jenen Unternehmungen schwerfallen, die seit eh und je international ausgerichtet gewesen sind. Hier läßt sich zum Teil nur eine Intensivierung der bisherigen Bemühungen erkennen.

## II. Qualifikationsstrategien für den europäischen Binnenmarkt

### 1. Trend- und projektorientierte Qualifikationsplanung

In bezug auf die Qualifikationsplanung, die auf Veränderungen im Qualifikationsbedarf reagiert oder sie vorwegzunehmen versucht, kann zwischen Einflüssen unterschieden werden, die einerseits von Trends oder andererseits von Projekten ausgehen. Trends werden dabei allgemein erfaßt über periodische Tendenzabfragen, Expertengespräche unternehmensintern und -extern, Szenario-Planungen, perspektivische Produktionsprogramme usw. Es handelt sich dabei in der Regel um mittel- und langfristige wirksam werdende Entwicklungen, wie sie auch im strategischen Personalmanagement eine Rolle spielen. Eine

---

<sup>39</sup> „In the last few years ... the number of mergers and takeovers undertaken by the 1000 largest EC firms had been growing rapidly: 117 in 1982-1983, 208 in 1984-1985, 303 in 1986-1987, and doubtless a considerable further increase will be recorded in 1988 ... The principle motivations for these European mergers and takeovers were recorded for 1986-1987 to be (i) rationalization and restructuring 30 %, (ii) expansion 22 %, (iii) synergies 12 % and (iv) reinforcement of market position 12 %.“ (M. Emerson [1989]: The evolution of the 1992 project in the public and private sectors, in: European Business Journal, Vol. 1, Nr. 2, S. 39).

projektorientierte Qualifikationsplanung will dagegen auf das Umsetzen konkreter Ziele vorbereiten und ist daher eher kurzfristiger Natur. Typisch hierfür sind Investitionsprogramme; hinzu kommen Veränderungen der Arbeitsorganisation, tarifliche und betriebliche Regelungen usw.<sup>40</sup>

Die projektorientierte Qualifikationsplanung, in der der Abstimmungsprozeß zwischen technischem und Qualifikations-Projekttablauf im Vordergrund steht, ist mit spezifischen Problemen verbunden, die sich meist auch aus der Terminenge ergeben. Nicht zu übersehen aber ist auch, daß dem technischen Planungspersonal das Denken in Bildungs- bzw. Qualifikationskriterien noch nicht voll vertraut ist. Der Ingenieur wird heute auf den Fachhochschulen und Universitäten kaum über menschliche Lernprozesse aufgeklärt, sondern rein sachkapitalbezogen ausgebildet. Heute aber bedarf es des zumindest teilweisen Mitdenkens jener Probleme, die der Bildungsfachmann zu lösen hat.<sup>41</sup>

Die Unterscheidung in trendorientierte und projektorientierte Qualifikationsplanung legt es nahe, bei unternehmerischen Qualifikationsstrategien im Hinblick auf den EBM in der Hauptsache eine Trendorientierung zu erwarten. Die Ausnahme bilden spezielle EBM-Projekte von entsprechender Konkrettheit.

Der EBM hat jedoch in den Planungsüberlegungen vieler Unternehmungen noch nicht jene konkrete Gestalt gewonnen, die es möglich machte, sich heute schon durch zum Beispiel ganz spezielle Produktionsprogramme auf eine Lage einzustellen, die — wenn der Zeitplan der Verwirklichung des EBM eingehalten wird — erst in drei Jahren Realität werden wird. Wir werden uns daher in den folgenden Abschnitten hauptsächlich mit Trends und allgemeinen Ausrichtungen zu befassen haben.

## 2. Personalbeschaffung

Bei der Personalbeschaffung gewinnt das „European recruiting“ an Bedeutung, besonders im Führungskräftebereich. Es äußert sich in gezielten, strategischen Personaleinstellungen, wobei zum Beispiel die Kenntnis europäischer Märkte sowie Landes- und Sprachkenntnisse entscheidend sind. Soweit nicht durch bestehende Tochtergesellschaften ermöglicht, bemühen sich Personalabteilungen im Rahmen einer EBM-Strategie um Transparenz auf den europäischen Personalmärkten. Hier gibt es bereits Personalberatungsfirmen, die sich auf diese Aufgabe spezialisiert haben. Sie dürften aus Kostengründen in der Regel aber nur für höhere Positionen in Anspruch genommen werden und erschließen das latent offene, besonders aber das latente Beschaffungspotential.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. P. Haase/D. Jaehrling, (1986) S. 128 ff.

<sup>41</sup> Vgl. P. Meyer-Dohm (1987): Konzepte industrieller Aus- und Weiterbildung am Beispiel der Volkswagen AG, in: Lamszus/Sanmann: Neue Technologien, Arbeitsmarkt und Berufsqualifikation, Bern/Stuttgart, S. 238 ff.

Während derartige Personalbeschaffungsmaßnahmen gezielt, gewissermaßen punktuell erfolgen, weil der EBM bzw. die Vorbereitung darauf eine personelle Unterdeckung entstehen läßt, ist der Ansatz bei bereits europaweit tätigen Unternehmungen mit internationalem Management oft ein anderer. Besonders wenn es einen europäischen oder internationalen Produktionsverbund gibt, der durch eine Dachorganisation (z. B. Ford of Europe) gefördert wird, ist das „European recruiting“ keine Novität.<sup>43</sup> Die amerikanischen Konzerne in Europa haben eine solche Führungskräftepolitik seit langem, die — wie später noch zu erörtern sein wird — eine systematische „international job rotation“ einschließt.

Es ist noch zu früh, um deutliche Trends in der europäischen Personalbeschaffung aufzeigen zu können. Dazu sind die Verhältnisse in den einzelnen Ländern zu unterschiedlich und unübersichtlich, sowie die Praxis, von wenigen Ausnahmen abgesehen, zu neu. Auch ist die Abschätzung des Arbeitsmarktpotentials und der Qualität von Zertifikaten der Bewerber ein Problem.<sup>44</sup>

Und schließlich ist als Hindernis die Sprache zu nennen: Auch wenn weitgehend Übereinstimmung darin herrscht, daß das Englische praktisch zur europäischen lingua franca werden wird, weil es in vielen europäischen Schulen als erste Fremdsprache gelehrt wird, wird es vom Sprachlichen her gesehen den Europäer nicht geben. Manchmal hat es den Anschein, als wenn die Angehörigen kleinerer Staaten, wie zum Beispiel der Niederlande, einen Vorsprung bei der Integration Europas haben werden, da sie nicht selten neben der Muttersprache drei weitere Sprachen (Französisch, Englisch, Deutsch) beherrschen.

Eines läßt sich heute schon absehen: Bei der Auswahl nationaler (deutscher) Bewerber spielen im Hinblick auf den EBM und dort geplante Operationen

---

<sup>42</sup> Das latent offene Beschaffungspotential umfaßt Arbeitnehmer, die gewillt sind, aus den verschiedensten Gründen ihren Arbeitsplatz aufzugeben und einen neuen zu suchen; das latente Beschaffungspotential bilden jene Arbeitskräfte, die zum Beispiel erst von anderen Unternehmungen abgeworben werden müssen (Vgl. F. Bisani [1980]: Personalwesen, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 113).

<sup>43</sup> Der Präsident von Ford of Europe schreibt: „Every company wants to recruit the best qualified management talent ... to promote the future prosperity of the enterprise. At Ford in Europe we are giving ourselves the best opportunity of achieving this goal by looking beyond national boundaries and broadening the pool from which we can secure our managerial resources. Our objective is to build an international management team, which reflects the truly European nature of our business. Ford already has in place a highly integrated European operation, which spans product development, manufacturing and sales and service. A Ford of Europe structure was established as long ago as 1967 and over the years we have anticipated many of the benefits the 1992 programme will bring“ (L. E. Lataif [1989]: Ford and the development of the international manager, in: European Business Journal, Vol. 1, Nr. 2, S. 48).

<sup>44</sup> Die Personalbeschaffung hat zu berücksichtigen, wie die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes sein wird. Während schon die Beurteilung der nationalen Entwicklung Probleme aufwirft, potenzieren sie sich für die nationale Unternehmung auf europäischen Arbeitsmärkten.



Kenntnisse europäischer Fremdsprachen und der Länder eine zunehmende Rolle. Der Besuch europäischer oder internationaler Business Schools, die zum „Europamanager“ ausbilden, die Absolvierung von Auslandssemestern oder gar ein vollständiges Auslandsstudium verschaffen nicht nur Bewerbern für Trainee- und Volontärprogramme oft erhebliche Vorteile vor den Mitbewerbern. Dies ist auch dann der Fall, wenn noch gar keine spezifischen Vorstellungen bezüglich des Einsatzes der Kenntnisse bestehen.

### 3. Bildungsbezogene Personalentwicklung

#### *Inner-/außerbetriebliche Bildungsmaßnahmen*

Ob Bildungsmaßnahmen intern mit eigenen Trainern oder extern mit Fremdhilfe durchgeführt werden, ist oft abhängig von der Größe des „Binnenmarktes“ des betrieblichen Bildungswesens, von dem Spezialisierungsgrad der Maßnahmen und dem Vorhandensein externer Angebote. In Kreisen von Praktikern des betrieblichen Bildungswesens wird angenommen, daß der EBM tendenziell außerbetriebliche, markt- und länderspezifische Trainingsmaßnahmen fördern wird, zumindest solange das entsprechende Know-how in den Unternehmungen noch nicht entwickelt worden ist. Andererseits ist zu bedenken, daß in der Vergangenheit das betriebliche Bildungswesen vieler Unternehmungen gezwungen worden ist, insbesondere bei der Einführung neuer Technologien, eigene Bildungsmaßnahmen zu entwickeln, weil diese auf dem oft an Transparenz mangelnden Bildungsmarkt noch nicht angeboten wurden. Gleichwohl scheint mir die tendenzielle Zunahme der Inanspruchnahme außerbetrieblicher Bildungsmaßnahmen darum zu erwarten zu sein, weil die Vermittlung von Sprachen und Landeskenntnis oft keine besondere, unternehmensspezifische Ausrichtung haben muß. Auch dürfte eine Zunahme branchenspezifischer außerbetrieblicher Bildungs- und Informationsmaßnahmen mit EBM-Problematik zu erwarten sein.

#### *Berufsausbildung*

Im Bereich der Berufsausbildung wird von vielen deutschen Firmen ein Wettbewerbsvorteil der Bundesrepublik gesehen. In diesem Urteil fühlen sie sich bestärkt durch Ergebnisse internationaler Konferenzen, in denen häufig das „Duale System“ mit seinen Normierungen und dem Zusammenwirken von privaten Betrieben und öffentlichen Berufsschulen als vorbildlich herausgestellt wird.<sup>45</sup> Daher sind die deutschen Firmen oft bereit, nicht unerhebliche

<sup>45</sup> Siehe dazu R. Zedler (1988): Standortvorteil: Berufsausbildung, in: W. Lenske (Hrsg.): Qualified in Germany. Ein Standortvorteil für die Bundesrepublik Deutschland, Köln, S. 75 ff. — Daß die Normierungen flexibilitätshemmend für die Betriebe wirkten, ist ein Vorwurf, der sich nicht bestätigen läßt. Dazu P. Meyer-Dohm (1989): Unternehmensübergreifende Normierung des Ausbildungssystems — Ursache für ungenügende Anpassung an die technisch-ökonomische Entwicklung?, in: H. Scherf (Hrsg.): Beschäftigungs-

Investitionen vorzunehmen, um in ausländischen Tochtergesellschaften eine Ausbildung durchzuführen, die zumindest in groben Zügen dem deutschen Standard entspricht.<sup>46</sup> Verbunden damit sind dann auch Anerkennungen der Abschlüsse im Ausland durch die deutschen Industrie- und Handelskammern.

In den Unternehmungen wird davon ausgegangen, daß der EBM die nationalen Berufsbildungssysteme und ihre gesetzlichen Regelungen nicht außer Kraft setzen wird. Aber mit der Verwirklichung der Freizügigkeit im EBM werden unterschiedliche Berufsbildungssysteme in Konkurrenz treten, und es bleibt abzuwarten, inwieweit durch diesen Wettbewerb eine Angleichung erfolgt.

Während in der Bundesrepublik mit dem „Dualen System“, in geringerem Umfange auch in Dänemark, die betriebliche Ausbildung dominiert, lediglich ergänzt durch schulische Bestandteile, weisen insbesondere Frankreich, Italien, die Niederlande, aber auch Großbritannien und — mit Einschränkungen — Spanien eine Dominanz schulischer Ausbildung auf.<sup>47</sup> Portugal, Griechenland, aber auch Spanien verfügen kaum über Traditionen eines eigenständigen Berufsbildungssystems.<sup>48</sup>

Während in Europa überwiegend und insbesondere in der Bundesrepublik der Facharbeiterstatus, durch Berufsausbildung erlangt, in der Industrie von Bedeutung ist, gibt es ihn in der japanischen (Groß-)Industrie, zum Beispiel bei Toyota, nicht. „In der Rekrutierung wird das Gewicht auf hohe Allgemeinbildung und nicht auf berufsfachliche Vorbildung gelegt. Rekrutiert wird — für den Arbeiterbereich — vornehmlich von der allgemeinen High School bzw. von berufsfachlichen High Schools.“<sup>49</sup> Zum Teil werden von der Industrie private High Schools unterhalten, die eine berufliche Grundbildung vermitteln. Das „Training on the job“ spielt in Japan die entscheidende Rolle.<sup>50</sup> Auch solche nicht-europäischen Systeme der konkurrierenden Länder gilt es zu beachten.<sup>51</sup>

---

probleme hochentwickelter Volkswirtschaften (Schriften des Vereins für Socialpolitik, N. F., Nr. 178), Berlin, S. 417 ff.

<sup>46</sup> R. Zedler, (1988) S. 89 ff. — Die Volkswagen AG hat z. B. nach der Übernahme von SEAT bewährte Elemente der deutschen Berufsausbildung mit dem spanischen System kombiniert.

<sup>47</sup> In den Ländern mit einer Dominanz schulischer Ausbildung ist in den letzten Jahren unter dem Eindruck von Arbeitsmarktproblemen eine verstärkte Orientierung an Formen der betrieblichen Ausbildung festzustellen. Dabei spielt auch eine Rolle, daß die schulische Berufsausbildung im Hinblick auf den Übergang in das Beschäftigungssystem eher den Charakter einer beruflichen Grundbildung mit entsprechenden Problemen beim Übergang in das Beschäftigungssystem hat (W. Heidemann [1989]: Europäischer Binnenmarkt und berufliche Qualifizierung [Hans Böckler Stiftung, Manuskripte 3], Düsseldorf, S. 10).

<sup>48</sup> H. W. Heidemann (1989) S. 10.

<sup>49</sup> V. Jürgens/T. Malsch/K. Dohse (1989): Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin u. a., S. 42.

<sup>50</sup> Vgl. dazu ausführlich F. Fürstenberg (1988): Betriebliche Bildung in Japan, in: Meyer-Dohm/Tuchtfeldt/Wesner, (Hrsg.) S. 335 ff. Häufig wird übersehen, daß die

Bis jetzt sind keine Qualifikationsstrategien von deutschen Unternehmungen bekannt geworden, die die bisherige Berufsausbildung im Zeichen des EBM in Frage stellen. Vielmehr sieht man angesichts der geburtschwachen Jahrgänge in einer attraktiven Berufsausbildung auch ein Instrument der Gewinnung und Bindung leistungsfähiger und motivierter Mitarbeiter.<sup>52</sup> Nicht übersehen werden darf, daß die Berufsausbildung in starkem Maße verknüpft ist mit der zukünftigen Bedeutung des Facharbeiters für die industriellen Unternehmungen. Auf absehbare Zeit wird auf diesem Gebiet ein Mangel herrschen, der wahrscheinlich auch nicht durch die Freizügigkeit der Arbeitskräfte im EBM wirksam beeinflußt werden kann. Zu erwarten ist daher ein Qualifizierungsbedarf, der durch fachliche Fort- und Weiterbildung gedeckt werden muß.

Die Angleichung der Berufsausbildungssysteme wird nur über einen größeren Zeitraum zu erwarten sein, und dann auch nur auf Teilgebieten. Das „Duale System“ der Bundesrepublik wird sicher nicht andere Systeme der Berufsausbildung verdrängen können, die ebenso gewachsen und zu einem nicht geringen Teil kulturell bedingt sind. Aber es ist eine gegenseitige Befruchtung zu erwarten. Dieses als Kommentar zu der Ansicht, daß der qualifikationspolitische Vorsprung der Bundesrepublik in der Berufsausbildung zu einer baldigen Ausbreitung des „Dualen Systems“ auf die Mitgliedstaaten der EG führen wird.

Es ist wahrscheinlich, daß durch die Freizügigkeit sich die Transparenz der europäischen Berufsbildungssysteme erhöht. Wenn man feststellt, daß nach jahrelangen Verhandlungen 1989 erst 15 von 380 Berufen auf Facharbeiterstufe in der Bundesrepublik und Frankreich gleichgestellt worden sind, dann ist der Zeitraum 1992 nicht einzuhalten. Die EG-Kommission prüft daher Ergänzungsmaßnahmen, um die Transparenz des Arbeitsmarktes hinsichtlich der in verschiedenen Mitgliedstaaten absolvierten Ausbildung bzw. erlangten Befähigungsnachweise zu verbessern.

Neben die klassische Form der Berufsausbildung sind seit Jahren — besonders unter dem Druck zunehmender Abiturientenzahlen — spezielle Ausbildungsformen getreten wie zum Beispiel Berufsakademien, entsprechende Angebote der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien usw. Zum Teil sind bei der Gründung bzw. Einrichtung solcher Institutionen und Ausbildungsgänge Unternehmungen aktiv beteiligt gewesen, wie auch bei der Planung von

---

japanische Industrie nicht nur aus den international bekannten Großunternehmen besteht, die aufgrund ihres Rufes in der Gesellschaft über ein beträchtliches Akquisitionspotential für Berufsanfänger verfügen und mit lebenslanger Beschäftigungssicherheit werben können. Die kleinere und mittlere Industrie wird durchaus durch Berufsschulen und -kurse in staatlicher oder verbandlicher Trägerschaft unterstützt, die vergleichbare Abschlüsse anstreben.

<sup>51</sup> Einen internationalen Überblick über das komplexe Gebiet der Berufsbildungssysteme gibt A. *Hegelheimer* (1987): *Internationaler Berufsbildungsvergleich*, Bielefeld.

<sup>52</sup> Zur Personalgewinnungsfunktion der Berufsausbildung und ihren Voraussetzungen D. *Sadowski* (1980): *Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget*, Stuttgart, S. 54ff.

Studiengängen im Praxisverbund, die an Fachhochschulen durchgeführt werden. Es läßt sich zur Zeit nicht sagen, welche Bedeutung diesen Einrichtungen im Rahmen des EBM zukommen wird. Nachdem die deutschen Fachhochschulen mit ihren Abschlüssen europäische Anerkennung erfahren, dürfte dem letztgenannten Ausbildungsgang besondere Bedeutung zukommen, die dann noch steigt, wenn er in europäischer Kooperation (Partnerschaft mit Einrichtungen anderer Länder) durchgeführt wird. Auf jeden Fall ist der Tatsache Rechnung zu tragen, daß „die technischen und ökonomischen Veränderungen zunehmend höhere Anforderungen an überfachliche Qualifikationen, wie zum Beispiel Problemlösungsfähigkeit, abstraktes Denken, Transfervermögen und anderes, stellen.“<sup>53</sup> Auf die Veränderungen in den Anforderungen an die Berufsausbildung war im Abschnitt 1.2 bereits hingewiesen worden.

### *Trainee- und Volontärprogramme*

Mittlere, besonders aber große Industrieunternehmungen führen zur Sicherung des (Führungs-)Nachwuchses Trainee- und Volontärprogramme durch,<sup>54</sup> die im Durchschnitt in deutschen Unternehmen 1978 noch etwa 20 Monate dauerten.<sup>55</sup> Inzwischen ist offensichtlich eine Tendenz zur Verkürzung der Programme wirksam geworden.<sup>56</sup>

Diese Programme sind sehr unterschiedlich strukturiert, kombinieren in der Regel aber betriebsbezogene Bildungsinhalte mit einem unternehmensweiten Umlauf zum Kennenlernen der Organisationsstruktur und zu praktischer Tätigkeit.<sup>57</sup> Die Absolventen dieser Programme bilden in Großunternehmen eher einen „pool of candidates“ für die Gruppe der Führungsnachwuchskräfte, während sie in mittleren Unternehmungen oft schon als Führungsnachwuchs

---

<sup>53</sup> S. Mann (1988): Konstanz und Wandel im Wertbezug — Zum Bildungsauftrag der Wirtschaft, in: C. Solzbacher/H. -W. Wollersheim (Hrsg.): Wege in die Zukunft. Pädagogische Perspektiven im pluralistischen Staat, Bonn, S. 208.

<sup>54</sup> Die Verwendung der Begriffe „Trainee“ und „Volontär“ ist in der Praxis großer Unternehmungen uneinheitlich. Die Unterscheidung, daß dem Volontär nur „ein beschränkter Ausschnitt aus dem Gesamtbereich der beruflichen Tätigkeit vermittelt“ wird, der zudem individuell „durch beiderseitige Abrede zwischen Auszubildenden und Volontär“ bestimmt ist (N. Thom, [1987] S. 38f.), während Trainees „Führungsnachwuchskräfte mit Hochschulausbildung“ sind (J. Staude [1978]: Betriebliche Traineeprogramme und ihre Kontrolle, Köln, S. 7), die nicht von vornherein auf einen speziellen Einsatz festgelegt sind und durch standardisierte Programme gefördert werden, wird in der Praxis nicht (immer) gemacht. So ist z. B. der Volontär bei Volkswagen mit einem Trainee in vielen anderen Großunternehmen zu vergleichen. Trainee und Volontär verbindet die Teilnahme an einem grundsätzlich nicht individualisierten Programm.

<sup>55</sup> Vgl. G. von Landsberg (1978): Sonderausbildungsgänge für Hochschulabsolventen. Ergebnisse einer Umfrage, in: U. Göbel/W. Schlaffke (Hrsg.): Berichte zur Bildungspolitik 1978 des Instituts der deutschen Wirtschaft, Köln, S. 162.

<sup>56</sup> Vgl. N. Thom (1987) S. 254.

<sup>57</sup> Zu personalwirtschaftlichen und didaktischen Zielvorstellungen siehe N. Thom (1987) S. 231 ff.

vorgesehen sind. Ein attraktives Trainee- oder Volontärprogramm gehört zum Akquisitionspotential auf dem Markt für Nachwuchskräfte.

Unter dem Aspekt unseres Themas interessieren die „Europadimensionen“ der Bewerberauswahl sowie die Programme selbst. Zur Bewerberauswahl läßt sich feststellen, daß in verstärktem Maße Ausländern Chancen geboten werden, in Trainee- oder Volontärprogramme aufgenommen zu werden. Auch liegen vereinzelte Erklärungen von Firmen vor, verstärkt in Zukunft so zu verfahren. Es ist auch deutlich, daß Bewerbern mit erweiterten Sprachkenntnissen und Auslandserfahrungen Prioritäten eingeräumt werden.

Die Volkswagen AG will im Rahmen ihres Volontärprogramms oder unmittelbar nach Abschluß Auslandsaufenthalte bei Tochtergesellschaften einführen. Auch dieses macht einen Weg der Internationalisierung sichtbar, den sicher auch andere Unternehmen beschreiten werden oder bereits beschreiten, um für den internationalen bzw. europäischen Einsatz vorzubereiten.

### *Führungsausbildung*

In der Befragung der europäischen Führungskräfte, die bereits mehrfach zitiert wurde, spielt bei der Mehrzahl der Unternehmen die Internationalisierung der Führungskräftepolitik durch entsprechende innerbetriebliche Ausbildung eine bedeutende Rolle. Die Antworten haben ergeben, daß auf diesem Gebiet ein großer Teil der Ziele, die man sich gesetzt hatte, bereits bis 1987 erreicht worden ist. Es dürfte auch nicht überraschen, daß die umsatzstärkeren Unternehmungen (ab 5 Mrd. DM) aktiver sind als die umsatzschwächeren.<sup>58</sup>

In diesem Bereich spiegelt sich eine Thematik, die in der Ausbildung der Führungskräfte größerer und großer Unternehmungen seit langem an Bedeutung gewonnen hat: Der „global manager“ als Leitbild.<sup>59</sup> Die Fähigkeit, in internationalen Zusammenhängen zu denken und internationale Marktentwicklungen zu überblicken, wird in einer Vielzahl von speziellen Seminar- und anderen Bildungsangeboten innerhalb und außerhalb der Unternehmungen gefördert. In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung zum EBM nur das Entstehen einer Variante mit europaspezifischen Inhalten.

Aber die genannten Fähigkeiten allein beschreiben noch nicht das Leitbild des Managers mit internationalem Zuschnitt. Er muß zur strategischen Perspektive fähig sein, d. h. nicht nur Trends der Vergangenheit fortschreiben, sondern in alternativen Zukünften sich orientieren und systematisch denken können, flexibel und innovativ sein usw.<sup>60</sup> Manager dieses Zuschnitts sind in der Lage,

<sup>58</sup> Vgl. H. Meffert/J. Bolz (1989) S. 41.

<sup>59</sup> Zur Begründung aus Unternehmenssicht C. H. Hahn (1989): Die strategischen Aufgabenstellungen für die Personalpolitik, in: Personalführung, Nr. 7, S. 658 ff.

<sup>60</sup> K. Bleicher zitiert folgende Aufstellung, die das Strategische im Personalmanagement durch Gegenüberstellung zu einer bloß langfristigen Versorgungs- und Investitionsbetrachtung mit oder in personalen Elementen illustriert (K. Bleicher [1987] S. 26):

die Chancen des EBM voll auszuschöpfen und den Problemen flexibel zu begegnen. Insofern ist moderne Führungsausbildung, obwohl nicht EBM-spezifisch, per se als Vorbereitung auf den Binnenmarkt anzusehen. Hier ist auch auf die Ausführungen zum Strategischen Personalmanagement zu verweisen.

Häufig werden entsprechende Trainings nicht nur in europäischen Business-Schools, sondern auch in den U.S.A. durchgeführt. Aber auch „in-house-trainings“ der Großindustrie orientieren sich an dem Leitbild; so gibt es zum Beispiel Seminare über „Systemisches Management“ oder „Ganzheitliches Denken oder Handeln“.<sup>61</sup> Bereits seit langem werben europäische Bildungsanbieter mit ihrem speziellen Know-how des europäischen Marktes. Überhaupt eröffnet sich für „Management-Akademien“ aufgrund des EBM und der sich wandelnden Anforderung an den Manager ein interessanter und expandierender Markt.

Es versteht sich von selbst, daß solche Bildungsmaßnahmen durch job rotation ergänzt werden. Internationale Erfahrung kann nicht in Seminaren vermittelt werden. „International mobility is a condition for international quality.“<sup>62</sup>

Während es Firmen gibt, die Wert auf eine in allen Ländern einheitliche Unternehmenskultur legen und dieses auch dadurch unterstützen, daß in ausländischen Tochtergesellschaften Manager der Muttergesellschaft die Top-Position besetzen, stellen sich andere auf ein „multikulturelles Europa“ ein und wollen sich auch zu einem multikulturellen Unternehmen entwickeln. Dies ist eine Frage, die bisher hauptsächlich im Zusammenhang der Fusion von Unternehmungen unterschiedlicher Nationalität diskutiert worden ist. Auf

---

#### Langfristiges Personalmanagement

extrapolativ  
 inkremental  
 System — Umwelt  
 Trends der Vergangenheit  
 ökonomischer Fortschritt  
 derzeitige Operationen  
 kontinuierliche Entwicklung  
 starke Signale  
 jährliche Planungsrunden  
 detaillierte Budgetprozeduren

reaktiv  
 rigid

#### Strategisches Personalmanagement

normativ  
 synoptisch  
 Umwelt — System  
 alternative Zukünfte  
 ganzheitliche Umwelt  
 neue Vorhaben („Ventures“)  
 Beherrschung von Diskontinuitäten  
 schwache Signale  
 laufendes Infragestellen  
 weiterer Rahmen für Innovation  
 und Wandel

proaktiv  
 flexibel

<sup>61</sup> Als Hinweis auf Inhalte solcher Seminare: H. Ulrich/G.J.B. Probst (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte, Bern/Stuttgart.

<sup>62</sup> R. Dillemans (1988): European Brain Drain, in: European Affairs, Vol. 2, Nr. 4, S. 126. Diese Aussage gilt nicht nur für internationales job-rotation, sondern auch für die Gewinnung von Ausländern.

jeden Fall wird es sich auch bei der Entscheidung, in einem multikulturellen Europa als multikulturelles Unternehmen zu agieren, immer um einen Kompromiß zwischen einheitlichen Managementkriterien und landeskultureller Ausprägung handeln.

### *Fachliche Fort- und Weiterbildung*

Der Bereich der fachlichen Fort- und Weiterbildung ist normalerweise gekennzeichnet durch projektorientierte Bildungsmaßnahmen. Daß hier „europäische“ Projekte eine zunehmende Rolle spielen werden, liegt auf der Hand. Zugleich ist es aber auch schwierig, zu allgemeinen Aussagen zu kommen.

Erfahrungen bei der Übernahme ausländischer Firmen lassen erwarten, daß der Know-how-Übertragung zunehmende Bedeutung zukommen wird, zumal der technologische und organisatorische Entwicklungsstand in den europäischen Mitgliedsländern durchaus unterschiedlich ist. Es wird also darum gehen, jenen Wissensstand zu vermitteln oder zu erreichen, der längerfristig die Wettbewerbsfähigkeit sichert, was wiederum inner- und außerbetriebliche Bildungsmaßnahmen beträchtlichen Umfangs auslöst. Dies war bereits in einigen Fällen zu beobachten, in denen zum Beispiel deutsche Unternehmungen Firmen im europäischen Ausland übernommen haben.<sup>63</sup>

Für die Qualifikationsstrategie ergeben sich in diesem Fall unterschiedliche Vorgehensweisen. So kann eine Schulung der Ausländer am Ort der Muttergesellschaft erfolgen oder aber Fachkräfte der Muttergesellschaft im Ausland so lange Einsatz finden, bis dort einheimische Fachkräfte die Arbeit übernehmen können. Auch sind schon Wege der Entwicklung externer Bildungsinstitutionen beschritten worden, die dann die Bildungsmaßnahmen im Auftrage durchführen.

Wie wir bereits gesehen haben, stehen die Unternehmensfunktionen Marketing und Planung an der Spitze jener Bereiche, in denen die europäischen Unternehmen stärkste Betroffenheit angeben oder aber erwarten. Das wirft auch ein Licht auf die fachlichen Inhalte der Fort- und Weiterbildung — ein Thema, das hier nicht weiter verfolgt werden kann. Betont aber werden muß die zunehmend in führenden Unternehmungen erkannte Notwendigkeit, nicht nur technische Inhalte zu vermitteln, sondern über neue Arbeitsorganisationen die Produktivität der Humanressourcen zu erhöhen. Dies erzeugt einen zusätzlichen Trainingsbedarf, in dessen Mittelpunkt der Mensch in seinem sozialen Verhalten steht. Hier werden interkulturelle Unterschiede wirksam; auch ist die Haltung der Gewerkschaften durchaus unterschiedlich.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> So löste die Übernahme von SEAT durch die Volkswagen AG, verbunden mit Modernisierungen der Produktionsanlagen, eine Know-how-Übertragung und Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung aus.

<sup>64</sup> So begegnet z. B. die Einführung von Qualitätszirkeln in einzelnen europäischen Ländern erheblichen Widerständen. Die Akzeptanz solcher Neuerungen ist offensichtlich

Der Markt der Fort- und Weiterbildung wird in allen europäischen Ländern (weiter) expandieren, wenn der EBM Wirklichkeit wird: Der sich verschärfende Wettbewerb erzwingt die Erhöhung der qualitativen Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Durch die Initiativen der EG-Organen und durch europäische und nationale Förderprogramme wird auf diesem klar erkannten Feld, zunehmende Priorität zugemessen wird, Unterstützung geleistet werden.

Die längerfristige Entwicklung geht eindeutig in Richtung auf eine „Entspezialisierung“ der beruflichen Erstausbildung. Dieses ist u. a. eine Folge des raschen Wandels der Arbeitsplatzanforderungen. Aber diese Entwicklung macht nur Sinn mit auf der beruflichen Erstausbildung aufbauender Spezialisierung durch Weiterbildung.<sup>65</sup> Aus diesem Grund, der für die „Entspezialisierung“ bzw. eine berufliche „Grundausbildung“ verantwortlich ist, muß die berufliche Weiterbildung beweglich bleiben. „Nur eine hochgradige Flexibilität der Weiterbildung kann Engpässe bei sich kurzfristig ergebenden neuen Qualifikationsanforderungen vermeiden ...“<sup>66</sup>

### *Organisation des betrieblichen Bildungswesens*

Gehen vom EBM auch Einflüsse auf die Organisation des betrieblichen Bildungswesens aus? Wenn ja, dann wäre dieses auch in unternehmerischen Qualifikationsstrategien zu berücksichtigen.

Die Antwort auf die genannte Frage hat notwendigerweise einen stark hypothetischen Charakter, aber im Zeichen der Rationalisierung der Bildungsarbeit in Unternehmungen, die in europäischen Ländern vertreten sind, gibt es bereits seit längerem zentrale Bildungseinrichtungen mit europaweitem Einzugsbereich. Das International Education Center (IEC) der IBM in La Hulpe/Belgien ist dafür ein Beispiel. Ziel des IEC ist die Bündelung des Angebots und die Ermöglichung der internationalen Begegnung, die besonders für Führungs- und Führungsnachwuchskräfte von IBM von Bedeutung ist. Das Zentrum stellt seine Leistungen auch Dritten zur Verfügung.

Das leitet über auf eine Entwicklung, die seit einiger Zeit zu registrieren ist: Unternehmungen organisieren ihre betrieblichen Bildungswesen als Profit-Center bzw. selbständige Einheiten, die auch an den Markt gehen. Auch wenn es vielleicht zu früh für einigermaßen verlässliche Prognosen ist, so ist es doch meine Überzeugung, daß aus Gründen der Kapazitätsausnutzung und Flexibilität Bildungswesen von Großunternehmungen zunehmend auch Leistungen am Markt anbieten werden. Unter dem Zwang der technischen Entwicklung

---

von den unterschiedlichen Erfahrungen abhängig, die bisher in den Beziehungen von Unternehmungen und Gewerkschaften gemacht wurden.

<sup>65</sup> A. Geißler (1987): Berufliche Qualifikation und struktureller/technischer Wandel in der Bundesrepublik Deutschland, in: Meyer-Dohm/Schütze (Hrsg.): Technischer Wandel und Qualifizierung: Die neue Synthese, Frankfurt/New York, S. 96ff.

<sup>66</sup> A. Geißler (1987) S. 98.



werden Bildungsprogramme entworfen, die oft auf dem Bildungsmarkt nicht zu kaufen sind. Sie bilden u. a. ein auch für andere Firmen interessantes Angebot.

Überhaupt stellt die Entwicklung des Bildungsmarktes ein Problem dar, weil es an ausreichender Transparenz fehlt, und das schon im internationalen Rahmen. Es gibt hier — auch in der spärlichen Literatur festgestellte — ausgesprochene Informationsdefizite.<sup>67</sup> Um so intransparenter ist der europäische Binnenmarkt. Auf dem Hintergrund der unumgänglichen Expansion der Fort- und Weiterbildung ist dieses ein beträchtliches Manko. In der Organisation der betrieblichen Bildungswesen wird unter dem Einfluß des EBM die externe Beschaffung von Bildungsmaßnahmen und -programmen eine bedeutende Rolle spielen, weshalb es dringend geboten erscheint, über die Herstellung von Markttransparenz in diesem Rahmen nachzudenken.

#### 4. Stellenbezogene Personalentwicklung

Stellenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen unterscheiden sich von bloßen Maßnahmen des Personaleinsatzes durch die damit verbundene Qualifizierungsabsicht. Durch Stellenbesetzungen soll „die Qualifikation eines Mitarbeiters ... planvoll erweitert werden.“<sup>68</sup> Das bedeutet nicht notwendigerweise einen Aufstieg des Mitarbeiters in der betrieblichen Hierarchie, sondern (zunächst) oft eine durch Erfahrungslernen wachsende Verwendungsbreite. Horizontale „job rotation“ ist aber häufig Voraussetzung oder Element von Laufbahnplanungen.<sup>69</sup>

Im Rahmen unseres Themas interessieren stellenbezogene Personalentwicklungsmaßnahmen, die im Hinblick auf den EBM vorgenommen werden. Zunächst sei die Stellenrotation mit der Absicht der Integration des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen erwähnt. Auch stellt sich beim Erwerb von Unternehmungen im europäischen Ausland oft die Aufgabe, eine Integration von Unternehmenskulturen durch Personalaustausch zu bewältigen.

Wichtiger aber ist das Instrument der „European job rotation“, um in den von uns als besonders bedeutsam erkannten Unternehmensfunktionen des Marketings und der Absatzorganisation, aber auch auf anderen Feldern, europäische Erfahrungen zu sammeln.

<sup>67</sup> Vgl. N. Thom (1987) S. 32 ff.

<sup>68</sup> „Das Adverb ‚planvoll‘ indiziert, daß im weiteren nicht an ‚naturwüchsige‘ Erfahrungsgewinne gedacht wird. Vielmehr ist die Stellenbesetzungsmaßnahme Ergebnis eines systematischen Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesses“ (N. Thom [1987] S. 49).

<sup>69</sup> „In der privatwirtschaftlichen Unternehmung ist die Laufbahn nicht wie bei den Bediensteten der öffentlichen Hand im voraus festgelegt. Ihre Entwicklung verläuft vielmehr individuell unterschiedlich“ (H. Schmidbauer [1987]: Mitarbeiterentwicklung durch Laufbahnplanung, in: K. Macharzina/W. A. Oechsler [Hrsg.]: Personalmanagement, Bd. II, Wiesbaden, S. 239).

Anzeichen weisen darauf hin, daß sich die Aktivitäten einer so ausgerichteten Personalentwicklung in der letzten Zeit verstärkt haben. Da sie aber hauptsächlich in Unternehmungen zu beobachten sind, die bereits über Tochtergesellschaften oder Niederlassungen in anderen europäischen Ländern verfügen oder aber mit anderen Firmen kooperieren können, lassen sich keine befriedigenden Aussagen über die Auswirkungen des EBM machen. Auf jeden Fall läßt sich feststellen, daß der „international manager“ sich nicht ohne „international job rotation“ entwickeln kann, denn Denken in internationalen Kategorien setzt Erfahrungen in verschiedenen Ländern voraus.<sup>70</sup> Diese Aussage gilt auch, wenn die Unternehmungspolitik für die Leitung ausländischer Gesellschaften oder Niederlassungen keine oder nur in geringem Maße Angehörige der betreffenden Länder präferiert.

Förderungsprogramme für den Führungskräftenachwuchs enthalten in der Regel Grundsätze zur Auswahl und zu Maßnahmen der stellen- und bildungsbezogenen Nachwuchsentwicklung. Diese Förderung ist individuell auf die Nachwuchskräfte abgestimmt. In vielen international tätigen Unternehmungen spielen bei der Auswahl die Anforderungen eine Rolle, die im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung bereits beschrieben wurden. Bei der Förderung „on-the-job“ heißt es in den Grundsätzen des Volkswagen-Förderprogramms: „Die Führungsnachwuchskräfte sind *vorrangig* bei Anforderungen aus den Tochtergesellschaften zu berücksichtigen (Auslandseinsatz). Ebenso ist der Einsatz der Führungsnachwuchskräfte aus den Tochtergesellschaften bei VW zu intensivieren.“

## 5. Interessenpolitische Maßnahmen im Rahmen von Qualifikationsstrategien

Bisher ist nur von Maßnahmen die Rede gewesen, die sich auf die direkte Personalbeschaffung oder Qualifizierung und Förderung von Mitarbeitern beziehen. Nun werden aber Unternehmungen und ihre Verbände häufig auch tätig, um den Markt an Qualifikationen bzw. das Qualifikations- und Bildungssystem allgemein zu beeinflussen. Solche indirekten Maßnahmen mögen sich u. a. in Kontakten zu Schulen und Hochschulen äußern, oder aber in Forderungen, die zum Beispiel der Bundesverband der Deutschen Industrie an die europäische Integrationspolitik und den „Bildungsstandort Bundesrepublik“ stellt.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Die Personalförderungspolitik von Ford wird von vielen Unternehmen als vorbildlich anerkannt. „Ford of Europe’s policy has always been to appoint the best qualified people regardless of nationality. That gives the company a deeper pool of talent and talented staff a wider ocean to swim in. Currently, for example, the managing director of Ford Italy is French, a Norwegian runs our Ford sales Company in Spain and an Englishman runs Ford UK — but he was formerly head of Ford’s Brazilian operations!“ (L. E. Lataif [1989]: Ford and the development of the international manager, in: European Business Journal, Vol. 1, No. 2, S. 49).

Zweifelsohne stehen zur Zeit bei diesen interessenpolitischen Forderungen jene im Vordergrund, die sich an die Schulen und Hochschulen des eigenen Landes richten und hier für das Erlernen fremder Sprachen und den Auslandsaufenthalt eine Lanze zu brechen versuchen. Ein immer wieder und nachdrücklich hervorgehobener Punkt sind aber auch die zu langen Studien- und Prüfungszeiten in der Bundesrepublik, verglichen mit anderen europäischen Ländern.<sup>72</sup> Die Qualität der Absolventen der Hochschulausbildung ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen im EBM von großer Bedeutung. Der Transfer des Nachwuchses aus dem Hochschulsystem in die Unternehmungen ist zugleich ein Wissenstransfer. Darum wird auch die europäische Zusammenarbeit der Hochschulen befürwortet und gegebenenfalls unterstützt.<sup>73</sup>

Zu erwähnen ist schließlich die Zusammenarbeit von Unternehmungen mit europäischen Business Schools, die insofern von Bedeutung ist, als diese Anbieter von Bildungsleistungen ein großes Interesse haben, sich mit ihrem Angebot an den Anforderungen der Unternehmungen auszurichten.

Schließlich sei noch erwähnt, daß das Interesse der Wirtschaft an einer Transparenz des Arbeitsmarktes sich in der Abstimmung bzw. Anerkennung der Qualifikationsnachweise äußert.<sup>74</sup> Hier gibt es, wie zum Beispiel auch in der grundsätzlichen Bewertung des „Dualen Systems“, Übereinstimmung mit den deutschen Gewerkschaften.<sup>75</sup>

Es kann nicht die Aufgabe dieses Beitrags sein, alle Facetten der Interessenpolitik aufzuzeigen. Deshalb sollen die kurzen Ausführungen genügen, die lediglich die Aufgabe hatten, die direkten Qualifikationsstrategien der Unternehmungen unter dem Einfluß des EBM zu ergänzen.

---

<sup>71</sup> Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (1988): Aufbruch zum Binnenmarkt — Konsequenzen für Aus- und Weiterbildung. Dokumentation eines BDI-Symposiums vom 03. 10. 88, Köln, Dezember.

<sup>72</sup> Vgl. G. W. Wittkämper (1988): Qualifikationsstandards des Hochschulbereichs mit internationaler Perspektive, in: W. Lenske (Hrsg.) S. 106ff.

<sup>73</sup> Zu den Forderungen von Unternehmungen an die Hochschulpolitik siehe ausführlicher P. Meyer-Dohm (1989): Quality of Higher Education in the 90's from the Viewpoint of Industry and Commerce. Beitrag zum 11. EAIR-Forum „Towards Excellence in European Higher Education in the 90's“, Universität Trier, 27./30. Aug. (im Druck).

<sup>74</sup> Damit sind aber die Bildungsinstitutionen noch nicht gleichgestellt bzw. gleichwertig, denn die gegenseitige Anerkennung ist nur ein formaler Akt. Erst die Erfahrung, die mit den Absolventen gesammelt wird, kann die notwendige Markttransparenz entstehen lassen.

<sup>75</sup> Zu den gewerkschaftlichen Vorstellungen vgl. W. Heidemann (1989): Europäischer Binnenmarkt und berufliche Qualifizierung (Hans Böckler Stiftung, Manuskript 3) Düsseldorf, S. 16f.

#### IV. Schluß

Unternehmerische Qualifikationsstrategien sehen sich, wie zu zeigen versucht wurde, in Zeiten wachsender Bedeutung der Humanressourcen vielfachen Herausforderungen gegenüber. Der EBM ist dabei eine Komponente, deren Wirkung nicht immer befriedigend herausgearbeitet werden kann, zumal einerseits umfangreichere Untersuchungen noch fehlen und andererseits bereits international ausgerichtete Qualifikationsstrategien die Entwicklungen in Europa umgreifen; insofern konnten zum Teil nur Hinweise auf Trends gegeben werden.

Es bedarf keiner Betonung, daß den Qualifikationen und ihrer strategischen Planung in den Unternehmungen, soweit noch nicht geschehen, zunehmend Aufmerksamkeit gewidmet werden wird. Man kann es auch so ausdrücken: Die Unternehmung kann sich nur im Wettbewerb behaupten, wenn sie sich als „lernendes System“ begreift; ihr Schicksal hängt zunehmend vom richtigen Lernen ab. Dazu bedarf es eines Unternehmenskonzeptes und einer Qualifikationsstrategie, die von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlich sein können und eigentlich im einzelnen — als Fallstudien — zu betrachten wären.

Es ist aber eine Frage, inwieweit die europäischen Bildungssysteme einander angeglichen werden sollen. Muß nicht ein multikulturelles Europa auch mit unterschiedlichen Bildungssystemen, die miteinander in einem gewissen Wettbewerb stehen, leben können? Und ergeben sich hieraus Negative für die unternehmerischen Qualifikationsstrategien im EBM? Bekanntlich haben die U.S.A. auch keine durchgehend harmonisierten Bildungssysteme der einzelnen Staaten, was der anerkannt hohen Mobilität der amerikanischen Bevölkerung keinen Abbruch getan hat.

Wir befinden uns noch im Vorfeld eines Integrationsprozesses, der auch im Jahr 2000 nicht abgeschlossen sein wird. Die unternehmerischen Qualifikationsstrategien müssen dieser Tatsache Rechnung tragen. Vielleicht sind sie auch darum in vielen Fällen noch vorläufig und im Stadium des Entwurfs.

#### V. Diskussionsprotokoll

In der Diskussion zum Referat von Professor Dr. Peter Meyer-Dohm wurde insbesondere auf die zunehmende Bedeutung bereits bestehender und zukünftiger Kooperationen zwischen Unternehmen und Universitäten/ Fachhochschulen hingewiesen. Diese könne z.B. über spezialisierte Stiftungslehrstühle, Vergabe von Stipendien, Freistellungen zur beruflichen Aus- und Weiterbildung mit Wiedereinstellungszusagen oder dem Angebot von Praktikantenplätzen realisiert werden. Dabei dürften Spezialisierungen (wie etwa zum Technischen Betriebswirt) nicht der Forderung nach allgemeiner Ausbildung entgegenwirken; d. h. erfolgreich könne ein solches Konzept nur sein, wenn in derartigen Ausbildungsgängen gleichzeitig die Kenntnisse eines vollwertigen Diplom-

Kaufmanns vermittelt würden. Einigkeit bestand darüber, daß das Personal und seine Motivation zunehmende Bedeutung erlangen und in Zukunft ein Schlüssel für den Erfolg der Unternehmen sein werde. Motivation sei aber — entgegen verbreiteter Annahmen — nicht eine eigenständige Größe, sondern insbesondere von der Qualifikation, den Tätigkeitsmerkmalen des Arbeitsplatzes, den Selbstgestaltungsmöglichkeiten und den Informationen abhängig. Diese Voraussetzungen gelte es durch geeignete organisatorische Maßnahmen sicherzustellen und zu institutionalisieren. Eine zentrale Rolle komme dabei dem Führungspersonal auf mittlerer Ebene zu, das lernen müßte, mit selbständigen Mitarbeitern zu arbeiten und deren Weiterentwicklung gezielt zu fördern. Die Frage, inwieweit eine unternehmensbezogene Zukunftsplanung der Ausbildung eher möglich sei als eine makroökonomische, stelle sich insbesondere im Hinblick auf den „politischen Teil“ von Qualifikationsmaßnahmen in Unternehmen. Für die Frage „wer soll qualifiziert werden“ — gäbe es bisher noch keine eindeutige befriedigende Lösung. Eine Simultanplanung zwischen Investitionen und aktiver Personalplanung gebe es faktisch ebenfalls noch nicht und werde es in Zukunft wahrscheinlich auch nicht geben. Um Ideen umsetzen zu können, brauche man Potentiale. Diese müßten auf jeden Fall vorgehalten werden, um Handlungsspielräume und Flexibilität zu gewährleisten. Hierauf habe sich eine zukunftsorientierte, wettbewerbsfähige Qualifikations- und Personalplanung einzustellen.

Im Hinblick auf Europa 1992 wurde auf die zunehmende Bedeutung multikultureller Unternehmen und internationaler Arbeitnehmermobilität, hingewiesen. Zu erwarten sei eine zunehmende Tendenz, auch qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland zu beschaffen und Führungskräfte aus dem „Heimatland“ einer Firma im „Gastland“ arbeiten zu lassen. Nicht vergessen werden dürfe, daß Freizügigkeit auch heute schon in starkem Ausmaß vorherrsche und die Frage, inwieweit es 1992 zu deutlichen Veränderungen der Wanderungsströme kommen wird, deshalb keinesfalls eindeutig zu beantworten sei. Am Beispiel der Verlagerung einer Produktionsstätte in die Vereinigten Staaten im Vergleich zu einer Firmenübernahme in Spanien wurde hervorgehoben, die hohe Interdependenz zwischen einerseits den konjunkturellen Rahmenbedingungen, einer geeigneten Plazierung der Produkte in einem gewinnträchtigen Marktsegment verbunden mit einer entsprechenden Reputation bei den Nachfragern und andererseits den innerbetrieblichen Erfolgsfaktoren wie einer geeigneten Personal- und Qualifikationspolitik.

# **Zukunftsprobleme des Dualen Systems unter Bedingungen verschärften Wettbewerbs**

Von *Dieter Timmermann*, Bielefeld

## **Gliederung**

- I. Problemwahrnehmung: Die goldenen 90er Jahre des Dualen Systems?
- II. Das Duale System im verschärften Binnenwettbewerb
  1. Der verschärfte Wettbewerb zwischen dem Dualen System und konkurrierenden Bildungsgängen
  2. Der verschärfte Wettbewerb innerhalb des Dualen Systems um den Berufsnachwuchs
- III. Das Duale System im verschärften Wettbewerb zwischen den Ländern der Europäischen Gemeinschaft
  1. Der indirekte Wettbewerb des Dualen Systems mit alternativen Berufsbildungssystemen über die Güter- und Dienstleistungsströme
  2. Der direkte Wettbewerb des Dualen Systems mit alternativen Berufsbildungssystemen
- IV. Schlußfolgerungen
- V. Literaturverzeichnis
- VI. Diskussionsprotokoll

Dem Versuch, über die Zukunft des Dualen Systems in den 90er Jahren zu reflektieren, haftet notwendigerweise ein gerütteltes Maß an Spekulativem an. Wie Kau/Ehmann (1986) in ihrem „Szenario des Berufsbildungssystems bis 1995“ ebenso wie die BLK (1987) in ihren „Künftigen Perspektiven von Absolventen der beruflichen Bildung im Beschäftigungssystem“ des öfteren betonen, ist das Unterfangen, die zukünftige Entwicklung des Ausbildungsmarktes sowie des Arbeitsmarktes für Absolventen des Dualen Systems quantitativ zu beschreiben, von großen Unsicherheiten begleitet. Während z. B. Kau/Ehmann (1986, S. 11) die Vermutung äußern, das Beschäftigungsniveau der Bundesrepublik könne bis Mitte der 90er Jahre bei günstiger Wirtschaftslage auf 27 Mio. Erwerbstätige steigen, geht aus den Monatsberichten der Bundesbank hervor, daß bereits Mitte 1988 27,6 Mio. Personen beschäftigt waren (vgl. Bundesbank 1989, S. 69\*). Dieser Beitrag wird sich weder mit den beiden genannten oder auch anderen quantitativen Szenarien auseinandersetzen noch eigene quantitative Projektionen vorlegen, sondern das Augenmerk wird auf die systematische Perspektive des Dualen Systems und seine strukturelle Zukunftsperspektive gerichtet sein. Die Überlegungen werden sich dabei argumentativ auf altbekannte bildungsökonomische Einsichten bzw. Implikationen stützen, die in den vergangenen 15 Jahren der Ausbildungsplatznot in Vergessenheit geraten zu sein schienen, die hervorzuholen dringend geboten erscheint. Die

folgende Perspektivenanalyse fällt weniger euphorisch aus als die meisten berufspolitischen Verlautbarungen der jüngsten Zeit. Es scheint aber, daß eine kritische und warnende Analyse, die auf Funktionsdefizite bzw. kritische Entwicklungsperspektiven verweist, für das langfristige Überleben des Dualen Systems eher funktional ist als eine überschwengliche Laudatio, die leicht über problematische Entwicklungsalternativen hinweggeht. Die Argumentation ist folgendermaßen aufgebaut: Am Anfang steht die Auseinandersetzung mit der Situations- und Perspektivenwahrnehmung, die zur Zeit beobachtbar ist. Diesen im Prinzip optimistischen Deutungen werden einige scheinbar vergessene bzw. verdrängte Thesen aus der berufsbildungspolitischen Diskussion der frühen 70er Jahre entgegengesetzt. Sodann werden die Bedingungen des erwarteten verschärften Binnenwettbewerbs im Hinblick auf ihre Implikationen für das Duale System erörtert. Dabei handelt es sich erstens um einen verschärften Wettbewerb zwischen dem Dualen System und anderen Bildungsgängen, zweitens um den härter werdenden Wettbewerb innerhalb des Dualen Systems selbst. Im 3. Abschnitt soll schließlich der Frage nachgegangen werden, inwieweit die fortschreitende EG-Integration insbesondere ab 1. Januar 1993 die Wettbewerbsbedingungen des Dualen Systems verschärft und welche Schlüsse sich daraus für die Perspektiven des Dualen Systems ziehen lassen.

## **I. Problemwahrnehmung: Die goldenen 90er Jahre des Dualen Systems?**

Blickt man aufmerksam in die Verlautbarungen der einschlägigen Interessenverbände und der Berufsbildungspolitik zur Lage der Berufsausbildung in den 70er und 80er Jahren und zu deren Perspektiven in den 90er Jahren, so gewinnt man den Eindruck, als sei eine gewaltige Schlacht geschlagen, ein großartiger Sieg errungen worden, eine Schlacht gegen die überbordende Nachfrage nach Berufsausbildung, bedingt durch starke Jahrgangskohorten und gewachsene Ausbildungsinteressen unter den Jugendlichen, ein Sieg über die Skeptiker, die an der Leistungs- und Funktionsfähigkeit des Dualen Systems der Berufsbildung gezweifelt haben. Zuversicht, Stolz und Selbstzufriedenheit machen sich breit, insbesondere auf Seiten der Arbeitgeber und der Berufsbildungspolitiker, nur gelegentlich zeigt sich auch Nachdenklichkeit. Auf gewerkschaftlicher Seite dominiert hingegen nach wie vor Skepsis darüber, ob das Duale System auf der Basis seiner gewachsenen ordnungspolitischen Strukturen und Finanzierungsregelungen über eine befriedigende Steuerungsfähigkeit verfügt. Die Tatsache, daß die Ausbildungsnot der geburtenstarken Jahrgänge erstens unzureichend und zweitens nur mit starker staatlicher Unterstützung bewältigt werden konnte, wird als Ausdruck defizitärer Steuerungsleistungen und eines Modernisierungsbedarfs der Steuerungsstrukturen gewertet.

Unbeschadet dieser kontroversen Bewertungen der Systemstrukturen und Systemleistungen hat sich indessen in den vergangenen 15 Jahren ein gesell-

schaftlicher Grundkonsens aller gesellschaftlichen Gruppen darüber eingestellt, daß das Duale System der Berufsausbildung als System nicht ersetzbar ist. Im internationalen Vergleich unterschiedlicher Berufsbildungssysteme werden die Vorzüge des Dualen Systems (vgl. Lipsmeier 1986, S. 55 ff.; Sinnhold 1988, S. 1-78), das mittlerweile zum herausragenden Faktor der Standortqualität der Bundesrepublik befördert worden ist (vgl. Lenske 1988, insb. Zedler 1988), insbesondere darin gesehen, daß die Anpassungsfähigkeit des Systems an technologische Innovationen hoch ist (technologische Leistungsfähigkeit), die Jugendarbeitslosigkeit aufgrund der Berufsausbildungsquote von 70 % relativ niedrig gehalten, die Ausbildungsnot der geburtenstarken Jahrgänge wesentlich abgedeutet wurde (sozialpolitische Leistungsfähigkeit), sowie die Gesellschaft mit hochqualifizierten Fachkräften beständig versorgt wird (Qualifikationsleistung) und der überwiegenden Mehrheit der Jugendlichen Ausbildungs-, Erwerbs- und Sozialchancen verschafft werden (bildungspolitische Leistungsfähigkeit), als auch beruflich und betriebliche Primärerfahrungen in systematischer Weise geboten werden (pädagogische Leistungsfähigkeit).

Demgegenüber werden dem Dualen System auch erhebliche Defizite nachgesagt (vgl. Lipsmeier 1986, S. 57 f.; Sinnhold 1990, S. 83-95, S. 196 ff., S. 365 ff.), z. B.:

- seien viele Betriebe (insbesondere Klein- und Mittelbetriebe) technisch unzureichend ausgestattet und vermittelten nicht das von den Ausbildungsordnungen geforderte Qualifizierungsspektrum,
- seien die pädagogischen Standards der betrieblichen Ausbildung häufig unzureichend, das gelte insbesondere im Hinblick auf die nebenamtlichen Ausbilder,
- seien die Auszubildenden mit ausgeprägt heterogenen Ausbildungsbedingungen nach Ausbildungsberufen, -betrieben und Regionen konfrontiert (unterschiedliche Angebotsbreite, Berufsbildungsdauer, Lernortstrukturen, Alter und Modernität der Ausbildungsordnung, Spezialisierungsgrad, Qualitätsunterschiede), so daß die Gleichwertigkeit der Ausbildungen und Abschlüsse eine formale Fiktion ohne materiale Basis sei,
- seien die Abstimmungsprobleme zwischen bundeseinheitlichen Ausbildungsordnungen und länderspezifischen Lehrplänen, zwischen Berufsschulen und Betrieben vor Ort ungelöst,
- könne ein hoher Anteil der individuellen Ausbildungs- und Berufswünsche nicht befriedigt werden,
- sei ein beständiger Bodensatz von nicht mit Ausbildungsplätzen versorgten Jugendlichen ausgegrenzt,
- sei das Duale System strukturell und inhaltlich im Hinblick auf das Geschlecht segmentiert,



- leide das Duale System an stabilen Fehlstrukturierungen zwischen Ausbildungsplatzangeboten und Arbeitsplatzangeboten bzw. Fachkräftebedarf. Damit seien soziale Kosten in Form von Arbeitslosigkeit oder Umschulungen vorprogrammiert.

Trotz dieser Systemschwächen erfährt das System heute allgemeine Akzeptanz. Ende der 60er Jahre hingegen war das Duale System in das Kreuzfeuer schwerer Kritik geraten. Verschiedene regionale „Lehrlingsstudien“, die Empfehlungen des Deutschen Bildungsrates (1969) wie auch die Untersuchungen der Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der Berufsausbildung“ thematisierten gravierende Funktionsschwächen des Dualen Systems. Erhebliche Qualitätsstreuung, Konjunkturanfälligkeit, Fehlstrukturierung und Wettbewerbsverzerrungen wurden als Systemmängel identifiziert und stärkere staatliche Verantwortung, Umlagefinanzierung und eine allmähliche Umlenkung der Berufsausbildung vom Dualen System in die beruflichen Vollzeitschulen (vgl. Bildungsgesamtplan II, BLK 1973, S. 28 - 36) waren berufsbildungspolitische Schlußfolgerungen, denen sich auch die Sachverständigenkommission im Prinzip nicht entziehen konnte. Doch als Mitte der 70er Jahre überraschend plötzlich die drohende Ausbildungsplatzlücke angesichts der geburtenstarken Jahrgänge entdeckt wurde (vgl. Stifterverband 1976), begann für das Duale System die besagte Bewährungsprobe. Das Problem der Versorgung der geburtenstarken Jahrgänge mit Ausbildungs- und Studienplätzen drängte die zuvor diskutierten Struktur-, Qualitäts-, Steuerungs- und Finanzierungsprobleme völlig in den Hintergrund. Die Politik der Öffnung aller Ausbildungsgänge bzw. die Ausbildung auf Vorrat verengte unter dem Motto, daß überhaupt eine Ausbildung besser sei als keine Ausbildung, die Wahrnehmungsperspektive fast ausschließlich auf die quantitative Versorgungsproblematik.

Um so bemerkenswerter ist die in der Öffentlichkeit wenig gewürdigte Tatsache, daß nicht nur das Ausbildungsplatzangebot erheblich erweitert wurde, sondern daß auch die Mindestqualitätsanforderungen in einer Vielzahl von Berufsausbildungen durch deren Neuordnungen z. T. beträchtlich angehoben wurden. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf die Neuordnung der industriellen Metall- und Elektroberufe verwiesen.

Gleichwohl ist die Erfolgsbilanz der 80er Jahre überschattet von problematischen Entwicklungen im Ausbildungsmarkt: Ein nicht vernachlässigbarer Anteil von Jugendlichen der Jahrgänge zwischen 1960 und 1970 blieb ohne Ausbildung. Die Schätzungen schwanken zwischen 340 000 (BMBW 1987) und 1,356 Mio. (Heidemann et al. 1988). Die Vermutung fehlstrukturierungsbedingter Betriebs-, Berufs- und Branchenwechselfälle erhärtet die „klassische“ Fehlstrukturierungsthese und überführt sie in die „erweiterte“ Fehlstrukturierungsthese (Sinnhold 1990, S. 204ff.). Trotz aller berufsbildungspolitischen Bemühungen hat sich die geschlechtsspezifische Segmentation des Ausbildungsstellenmarktes gehalten (vgl. BMBW 1989, S. 104f.). Die Diskrepanz zwischen der Struktur der Ausbildungsberufswünsche und der Struktur des Ausbildungs-

platzangebots wurde nicht abgebaut. Es wird vermutet, daß Ausbildungsqualität und Ausbildungsbedingungen nach wie vor stark streuen, daß insbesondere die pädagogische Qualifizierung vieler — vor allem nebenamtlicher — Ausbilder unzureichend sei.

Nun ist zu lesen und zu hören, diese Probleme seien die der 70er und 80er Jahre. Es wird suggeriert, als lösten sich diese Probleme quasi von selbst, und zwar in erster Linie dadurch, daß der Ausbildungsstellenmarkt aufgrund der nun zu erwartenden geburtenschwachen Jahrgänge umkippe vom Käufer- zum Verkäufermarkt. Der bislang vorherrschende Wettbewerb um Ausbildungsplätze weiche einem scharfen Wettbewerb um Auszubildende. Daß die vorausgesehene Entspannung des Lehrstellenmarktes zugleich als Problementwarnung wahrgenommen wird, zeigt sich daran, daß das berufsbildungspolitische Forschungs- und Handlungsprogramm sich auf vier ausschließlich qualitative Handlungsfelder zu konzentrieren bzw. zu verengen schein. Neben der generellen Verlagerung der berufsbildungspolitischen Aufmerksamkeit von der Erstausbildung in das Feld der beruflichen Weiterbildung (erinnert sei in diesem Zusammenhang an die sog. „Qualifizierungsoffensive“; vgl. auch BMBW 1989, S. 129 ff.; Kau/Ehmann 1986, S. 38 ff.) sind dies:

- die zügige Umsetzung der neuen Ausbildungsordnungen vor Ort;
- die Entwicklung neuer Lehr- und Lernmethoden zur Herstellung und Förderung beruflicher Reflexions- und Handlungskompetenz, die durch den Rückgriff auf den Begriff der Schlüsselqualifikationen und die sich daraus ausdifferenzierenden fachlichen, überfachlichen, individuellen, sozialen und Methodenkompetenzen neu gefaßt wird. Bemerkenswert daran ist die über die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen hinweg beobachtbare Konsistenz der neuen Qualifikationsrhetorik,
- die Weiterbildung der Ausbilder, um sie in die Lage zu versetzen, den neuen pädagogischen, fachlichen und sozialen Herausforderungen gerecht zu werden,
- die Integration und Reintegration von sog. Problemgruppen in die berufliche Aus- und Weiterbildung.

Diese Problemstellung findet sich im großen und ganzen sowohl in den künftigen Schwerpunkten der vom Bundesinstitut für Berufsbildung angekündigten Berufsbildungsforschung wieder (vgl. BMBW 1989, S. 112 f.) wie auch in den berufsbildungspolitischen Schlußfolgerungen der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK 1987, S. 17-20). Sie werden ergänzt durch Zweifel an der erforderlichen Anpassungsfähigkeit der Berufsschulen wie auch durch den Verweis auf die erforderliche Anpassung des Prüfungssystems an die neuen Ausbildungsanforderungen (vgl. Spelberg 1990). Die Arbeitnehmerseite schließlich setzt hierzu z.T. gleiche, z.T. aber auch kritische Forderungsakzente: Neben einem ganzheitlichen Bildungsansatz, neben dem solidarischen (fördernden statt auslesenden) und dem ökologischen

beruflichen Lernen liegt ihr besonders die Herstellung der Chancengleichheit in der beruflichen Bildung (regionale, ethnische, geschlechtsspezifische, herkunftsbedingte und schulabschlußstrukturelle Chancengleichheit) am Herzen, weshalb sie die Segmentierung der Berufsbildung in dreieinhalbjährige Voll- und zweijährige Anlernberufe kategorisch ablehnt (vgl. Heimann 1990; BMBW 1989, S. 24 ff.).

Es wäre allerdings zu bedenken, daß die Entwarnung im Hinblick auf die Erstausbildung voreilig ausgesprochen sein könnte. Denn es bleiben eine Fülle von Fragen auch und gerade für die 90er Jahre offen. Z.B.: Sind die Jugendlichen, die seit 1975 bis heute keine Ausbildung erfahren haben, bereits eine Generation der Vergessenen, oder erhalten sie in den 90er Jahren eine 1. oder 2. Chance (340000 oder 1,356 Mio.)? Was wird das Duale System denjenigen bieten, die in den kommenden 10 bis 15 Jahren ohne Hauptschulabschluß von Sonder- oder Behindertenschulen entlassen werden? Werden diese auf 1,03 Mio. Personen geschätzten Jugendlichen ohne Ausbildung bleiben, oder werden sie angesichts der erwarteten Nachwuchslücke in das Duale System aufgesogen werden, oder wird es für sie eigenständige (z.B. zweijährige) Ausbildungsgänge unterhalb der Facharbeiterebene geben? Wird es den Verkäufermarkt im Lehrstellenmarkt über einen längeren Zeitraum überhaupt geben, oder werden neue Rationalisierungswellen den Nachwuchsbedarf erheblich senken? Wird also die Nachwuchslücke überhaupt eintreten? Werden die Jugendlichen, die in den 90er Jahren Ausbildungsplätze nachfragen, alle ihren Wunschberuf erlernen können? Werden sich die regionalen Ungleichgewichte zwischen Angebot und Nachfrage an Ausbildungsplätzen in den 90er Jahren verringern oder vielleicht sogar vergrößern? Werden Mädchen bzw. junge Frauen die Ausbildungsberufe wählen können, die sie sich wünschen bzw. die Zukunft haben? Wird die typische weibliche Berufsbildungsbiographie in den 90er Jahren durchbrochen werden? Werden die Berufsschulen den Modernisierungsschub infrastrukturell und personell bewältigen können? Wird die Abstimmung zwischen Berufsschulen und Betrieben verbessert werden können? Wie wird die zunehmende Konkurrenz zwischen Dualem System und Hochschulsystem um die relativ wachsende Gruppe der Abiturienten ausgehen? Wie werden sich die Qualifikationsanforderungen und Beschäftigungssysteme, insbesondere im Fachkräftemarkt, vor dem Hintergrund fortschreitender Informatisierung und sich wandelnder Produktions- und Dienstleistungskonzepte fortentwickeln? Von welchen Schulabgängern können die schulbildungsmäßigen Voraussetzungen der neu geordneten Berufe auf Dauer erfüllt werden? Reicht die Steuerungsfähigkeit des Berufsbildungssystems aus, um die Herausforderungen der 90er Jahre zu bewältigen?

Und schließlich die immer bedeutsamer werdende Frage: Wie wird die europäische Integration ab 1993 die Berufsausbildung in der Bundesrepublik tangieren?

Im folgenden wird nicht auf jede dieser Fragen eingegangen, sondern vor allem dem Problem nachgespürt, ob sich im Dualen Ausbildungssystem Tendenzen abschätzen lassen, die mittelfristig auf seine Erosion hindeuten. Diese Tendenzen können von sich intensivierendem Wettbewerbsdruck ausgehen, dessen Ursachen sowohl in Konstellationen innerhalb der Bundesrepublik als auch in den erwartbaren europäischen Integrationseffekten liegen können.

## **II. Das Duale System im verschärften Binnenwettbewerb**

Sieht man zunächst von möglichen Effekten der europäischen Integration auf die Berufsausbildung in der Bundesrepublik ab, so kann man eine Reihe von Entwicklungstendenzen im Ausbildungs- und im Beschäftigungssystem der Bundesrepublik erkennen, die eine für Bestand und Struktur des Dualen Systems nicht unerhebliche Bedeutung haben werden. Ein erstes in diesem Zusammenhang bedeutsames Phänomen kann in der wachsenden Knappheit von Jugendlichen schlechthin gesehen werden, um die in den 90er Jahren alternative Bildungsgänge konkurrieren werden. Das zweite Problem von nicht minderer Bedeutung wird in der Knappheit von Absolventen des Dualen Systems und von Jugendlichen im Dualen System liegen, um die eine verschärfte Konkurrenz zwischen den Betrieben einsetzen wird, die ja z. T. schon heute beobachtbar ist.

### **1. Der verschärfte Wettbewerb zwischen dem Dualen System und konkurrierenden Bildungsgängen**

In den vergangenen 15 Jahren konnte von einer Konkurrenz zwischen den verschiedenen Subsystemen der Berufsbildung, d.h. zwischen der Dualen Ausbildung, der vollzeitlichen Berufsausbildung und der hochschulischen Berufsbildung keine Rede sein. Im Gegenteil, die Ausbildungsnot der geburtenstarken Jahrgänge konnte nur durch eine quasi konzertierte Öffnung aller beruflichen und hochschulischen Bildungsgänge abgefedert werden. Die Komplementarität dieser unterschiedlichen Ausbildungsleistungen dokumentiert sich u. a. darin, daß — im wesentlichen bildungsnachfragebedingt — die Zahl und der Anteil von beruflich doppeltqualifizierten Absolventen des Bildungssystems, d.h. Personen mit vollzeitschulischer und dualer Ausbildung einerseits, mit beruflicher Ausbildung (dual oder vollzeitlich) und Hochschulausbildung andererseits deutlich zugenommen hat (vgl. als ersten Annäherungsindikator BMBW 1988, S. 104 und 166 bis 168; vgl. ferner BMBW 1989, S. 40-53).

Die Zeit dieses friedlichen Neben-, Mit- und Nacheinander geht dem Ende zu, und die Phase der Warteschleifen, die von Jugendlichen durch die genannten Subsysteme gezogen wurden, wird abgelöst werden durch eine längere Periode der Konkurrenz, deren Ende nicht absehbar ist. Diese Konkurrenz wird ausgelöst durch die bekannten demographischen Perspektiven einerseits, durch

ein absehbar verändertes Bildungsnachfrageverhalten andererseits und gespeist durch unterschiedliche Interessen der subsystemischen Träger. Während die Ausbildungsbetriebe in erster Linie wegen absehbarer Fachkräfte- und damit Berufsnachwuchsknappheit und wohl nur in zweiter Linie zwecks Auslastung ihrer Ausbildungskapazitäten um die Schulabsolventen werben, steht im Konkurrenzverhalten der beruflichen Vollzeitschulen sowie der Hochschulen (dort vorübergehend abgesehen von den noch überfüllten Fächern) das Kapazitätsauslastungsmotiv vorne an. Diese Konkurrenz zwischen den drei genannten Ausbildungssystemen kann für das Duale System deshalb als brisant angesehen werden, weil die Modellrechnung von Kau/Ehmann (1986, S. 23 ff.) und BLK (1989, S. 29 ff.) zu dem Ergebnis kommen, daß bis 1995 bzw. bis zum Jahr 2000 der Berufsnachwuchs mit abgeschlossener Berufsausbildung (hier dual und vollzeitlich) gerade ausreichen wird, um den Ersatzbedarf von ca. 6,4 bis 7 Mio Erwerbspersonen zu decken. Das bedeute aber, daß für den projektierten Expansions- und Substitutionsbedarf von ca. 1,3 Mio. Personen kein Angebot zur Verfügung stehen würde. Diese Fachkräftenachwuchslücke würde natürlich noch deutlich größer, wenn das Wirtschaftswachstum statt der angenommenen 2,5 % p.a. das gegenwärtige Tempo annähernd halten könnte. Da schwer abschätzbar ist, zu wessen Gunsten die Konkurrenz zwischen Dualer und vollzeitschulischer Berufsausbildung ausgehen wird, soll dieser Frage nicht weiter nachgegangen werden. Gegenüber der Konkurrenz zwischen dualem System und Hochschulsystem hat sie ohnehin ein deutlich geringeres Gewicht.

Angesichts der Tatsache, daß zur Zeit 13 % der Auszubildenden bereits das Abitur erworben haben bzw. daß derzeit etwa 1/3 der Hochschulberechtigten in die Berufsausbildung übergehen (vgl. BMBW 1989, S. 41 und 53), scheint die These plausibel, daß die zukünftige Struktur der Berufsausbildung in der Bundesrepublik in starkem Maße nachfrageseitig von der zukünftigen Abiturientenquote einerseits und den Ausbildungs- bzw. Studienwahlentscheidungen der Hochschulberechtigten andererseits bestimmt wird. Mit erwartbar stark wachsender Abiturientenquote bei sinkenden Jahrgangstärken (um etwa 40 %) müßte das Duale System in Zukunft in steigendem Maße Abiturient(inn)en rekrutieren, um die Nachwuchslücke in Grenzen zu halten. Auch die Deckung des Fachkräftebedarfs dürfte in vielen Branchen nur annähernd gelingen, wenn ein wachsender Anteil der Hochschulberechtigten eine Berufsausbildung im Dualen System durchlaufen und auf ein anschließendes Studium verzichten würde. Beide Bedingungen erscheinen für die 90er Jahre als abnehmend wahrscheinlich. Schon heute wird von jedem fünften Hochschulberechtigten, der eine Berufsausbildung gewählt hat, diese als Durchgangsstadium zu einem (spätestens nach 3 Jahren anschließenden) Hochschulstudium und damit zum Erwerb einer Doppelqualifizierung angesehen (vgl. BMBW 1989, S. 71).

Was spricht für diese Unwahrscheinlichkeitsthese? Projektionen zum Akademikerarbeitsmarkt (vgl. BLK 1989, S. 31-34) errechnen bis zum Jahr 2000 ebenfalls eine Hochschulabsolventenlücke von ca. 500 000 Personen. Geht man von dem sich zur Zeit andeutenden Ersatzbedarfs- und Expansionsbedarfsschub

im Lehrermarkt der Bundesrepublik in den 90er Jahren aus und nimmt man zugleich an, das Wirtschaftswachstum könne 0,5 bis 1 % — Punkte höher liegen als in der Projektion angenommen, dann ist schnell einsichtig, weshalb die Projektion des Hochschulabsolventenbedarfs als eher konservativ bewertet werden kann. Dieser wahrscheinliche zukünftige Mangel an Hochschulabsolventen wird, auch wenn man erhebliche strukturelle Diskrepanzen im Markt für Hochschulabsolventen wird konzedieren müssen, die Beschäftigungsperspektiven dieser Personengruppe in den 90er Jahren wesentlich verbessern, so daß mit folgenden, zeitlich versetzten Reaktionen auf der Bildungsnachfrageseite gerechnet werden kann:

- Erstens wird der Anteil der Hochschulberechtigten, die im Anschluß an eine Berufsausbildung ein Studium aufnehmen, steigen.
- Zweitens wird der Anteil der Studienberechtigten, die eine Berufsausbildung nachfragen, zurückgehen, und
- drittens wird der Sog in die Bildungseinrichtungen, die den Erwerb der Hochschulreife ermöglichen, noch einmal zunehmen. Eine besondere push-Wirkung mag zudem von der Ankündigung und Umsetzung der Absicht der französischen Regierung ausgehen, bis zum Jahr 2000 etwa 80 % der Jugendlichen bis zum Abitur zu führen.

Somit wird sich aller Voraussicht nach die Konkurrenz insbesondere zwischen dem dualen System der Berufsausbildung und dem Hochschulsystem um die Studienberechtigten in den 90er Jahren erheblich verschärfen und — so die These — vom Berufsbildungssystem verloren werden. Ob die Etablierung eines zweiten, spezifisch auf Studienberechtigte zugeschnittenen Dualen Systems (der Ausbau der sog. Alternativen zum Studium) dem starken Sog des Hochschulsystems wird entgegen wirken können, scheint äußerst zweifelhaft. Eher denkbar erscheint die Ersetzung größerer Bereiche der dualen Berufsausbildung mit bislang hohem Anteil von Abiturienten bzw. mit stark wachsenden schulischen Vorbildungsanforderungen durch das in bestimmten Bereichen bereits etablierte System von Hochschulstudium plus anschließender Traineeausbildung.

Als erstes Fazit bleibt die These, daß das Duale System in den 90er Jahren unter einer starken Nachwuchskräfteknappheit zu leiden haben wird. Dabei bleibt zunächst offen, in welchen Ausbildungsbereichen und -berufen sich der Nachwuchsmangel am ehesten und nachhaltigsten zeigen wird. Im Prinzip ist zu erwarten, daß die Nachwuchskräfte vorrangig in die Ausbildungsbereiche und Ausbildungsberufe strömen werden, die sich durch hohe Qualität der Ausbildungsbedingungen, erfolgversprechende und anspruchsvolle Beschäftigungschancen sowie interessante Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten auszeichnen. Eine hieraus ableitbare These würde prognostizieren, daß vor allem das Handwerk unter Nachwuchsmangel leiden wird. Bestätigende Klagen häufen sich; insbesondere das Bauhandwerk spürt seit Jahren einen drastischen Mangel an Auszubildenden, der sich noch verschärfen wird (vgl. Küchler 1989). Aber auch den Bereichen Einzelhandel, Gastgewerbe und Landwirtschaft wird

Nachwuchsmangel vorausgesagt (vgl. BMBW 1989, S. 18). Geht man davon aus, daß die Attraktivität von Ausbildungsberufen mit der Verwertbarkeit der Ausbildung im Beruf steigt, dann dürften (in abnehmender Intensität) Ernährungsberufe, Holz- und Bauberufe im Handwerk, Arzt- und Apothekenhelfer(-innen)-Berufe, metallverformende und -bearbeitende Berufe im Handwerk, landwirtschaftliche Berufe und Handels- und Verkehrsberufe sowie Berufe in konsumnahen Dienstleistungen eher unter Nachwuchsmangel leiden, während (in zunehmender Intensität) gewerbliche Berufe in der Industrie, Metall- und Elektroberufe im Handwerk, Büroberufe, Berufe der Rechts- und Wirtschaftsberatung, Verwaltungsberufe, Industrie-, Bank- und Versicherungskaufleute und schließlich Technische Berufe und Berufe in produktiven Dienstleistungen keine Rekrutierungsengpässe haben werden (vgl. Kau/ Ehmann 1986, S. 32-37).

Stellt man über die Angebotsverknappung hinaus die auch in den 90er Jahren vermutlich steigende schulische Vorbildung der Ausbildungsplatzinteressenten in Rechnung, so scheint eine stärkere Segmentierung des Ausbildungsmarktes wahrscheinlich. Während anzunehmen ist, daß Industrie (insbesondere die Großindustrie), Großhandel, öffentliche wie private Dienstleistungen sowie die freien Berufe vorrangig die leistungsstärkeren Schulabsolventen/innen werden rekrutieren können, ist davon auszugehen, daß sich insbesondere das Handwerk, aber auch der Einzelhandel, Gastgewerbe, Baugewerbe und Landwirtschaft mit den leistungsschwächeren Schulabsolvent/innen begnügen müssen (ein ausbildungsberufsspezifischer „creaming-Effekt“ im Dualen System). Für die sog. Problemgruppen des Ausbildungsmarktes (Mädchen, ausländische Jugendliche, behinderte Jugendliche, lernschwache Jugendliche ohne Schulabschluß) könnte die Nachwuchskräfteknappheit allerdings Chancen auf eine Ausbildung im Dualen System eröffnen, die sie bislang nicht hatten („Integrationssof“). Es muß jedoch auch davon ausgegangen werden, daß das Beschäftigungssystem mit neuen Rationalisierungsschüben auf die Fachkräfteknappheit reagieren wird, denen allerdings z. B. im Gast- und Baugewerbe enge Grenzen gesetzt sein dürften.

Hiermit im Zusammenhang steht die Frage, welche Absolventen der allgemeinbildenden Schulen die wachsenden — auch kognitiven wie intellektuellen — Qualifikationsanforderungen, die sich ja in steigende Anforderungen in der Berufsausbildung transformieren — wie am Beispiel der neugeordneten Metall- und Elektroberufe bereits beobachtbar —, auf Dauer werden noch erfüllen können. Diese Frage stellt sich insbesondere in den Wirtschaftsbereichen und Ausbildungsberufen, in denen im Zuge der informationstechnologischen Umwälzungen Veränderungen der Produkte, Verfahren, Arbeitsorganisationen und Qualifikationsanforderungen entlang der durch die Begriffe „Neue Produktions- und Dienstleistungskonzepte“ und „systematische Rationalisierung“ erfolgen (vgl. Alex 1990). Wird hier Mitte der 90er Jahre ein Hauptschulabschluß noch ausreichen? Wird es generell zu einer Polarisierung zwischen solchen Wirtschaftsbereichen und Ausbildungsberufsgruppen kommen, die für

„Neue Produktions- und Dienstleistungskonzepte“ offen sind, und solchen, die eher tayloristischen Prinzipien der Entwicklung von Technik, Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen folgen mit entsprechenden Implikationen für eine Segmentierung der Berufsausbildung?

## **2. Der verschärfte Wettbewerb innerhalb des Dualen Systems um den Berufsnachwuchs**

Die Argumentation beschränkte sich bisher darauf, die wahrscheinlichen Verschiebungen in den mengenmäßigen Knappheitsrelationen im Ausbildungsmarkt zu erschließen. Am Ende dieser Gedankenkette steht die These vom Strukturwandel der Berufsausbildung in den 90er Jahren, wobei das neue Strukturbild, d.h. Ausmaß und Richtung der Ausdifferenzierung bzw. der Segmentierung und Polarisierung noch relativ offen ist.

Bildungsökonomische Reflexionen beschränken sich indes nicht auf die Betrachtung von Mengen und Mengenrelationen. Es gilt die pretialen Implikationen der sich ändernden Knappheitsrelationen sowie der Wettbewerbsstruktur in die Überlegungen mit einzubeziehen. Die These vom Strukturwandel des Dualen Systems könnte dann durchaus in eine These der Systemkrise überführt werden. Diese These soll im folgenden plausibilisiert werden.

Ausbildende Betriebe stehen in einer doppelten Konkurrenz um Personal. Zum einen konkurrieren sie mit allen anderen Unternehmen (der Region, der Branche, z. T. national und international) um Arbeitskräfte, insbesondere um ausgebildete Fachkräfte im Arbeitsmarkt. Zum zweiten stehen sie im Wettbewerb mit anderen Betrieben um Jugendliche im Ausbildungsmarkt. Für die folgende Argumentation sind nun zwei Prämissen wichtig. Erstens muß — wie bereits ausgeführt — davon ausgegangen werden, daß sich beide Konkurrenzen in den 90er Jahren erheblich verschärfen werden, und zweitens wird angenommen, daß das Kostenbewußtsein der Betriebe gerade im Hinblick auf die Ausbildungskosten als Folge der Kostendiskussion der letzten 20 Jahre sowie der Ausbildungskostenerhebungen (vgl. Sachverständigenkommission 1974; Falk 1982; Noll et al. 1983) deutlich gestiegen sein dürfte.

Eine erste These, die sich auf die wachsende Konkurrenz im Ausbildungsmarkt bezieht, lautet: die Nettoausbildungskosten der betrieblichen Berufsausbildung werden absolut und relativ erheblich steigen. Hierfür werden sich im wesentlichen drei Gründe verantwortlich zeigen: Erstens werden die Ausbildungskosten infolge der durch die neuen Ausbildungsordnungen implizit neu fixierten Qualitäts(mindest)standards steigen. Wenn auch die Sachverständigenkommission (1974, S. 202f.) statistisch keinen überzeugenden Einfluß der Ausbildungsqualität auf die Ausbildungskosten feststellen konnte, so kam sie in ihren Modellrechnungen über den Einfluß der Anhebung der Mindestqualität auf die Ausbildungskosten auf — je nach angenommener Qualitätsverbesserung — z. T. erhebliche Kostenzuwächse, insbesondere bei IHK-Betrieben mit bis zu



1000 Beschäftigten und bei Handwerksbetrieben sowie bei Betrieben in ländlichen Regionen (vgl. Sachverständigenkommission 1974, S. 231 ff.). Ob die von der Kommission (ebenda, S. 239-241) ebenfalls für möglich gehaltene Kompensation der Kostensteigerungen durch Ausschöpfung der Rationalisierungspotentiale genutzt werden kann, ist eine offene Frage. Die von Noll u. a. erhobenen Daten legen die Vermutung näher, daß die im Ausbildungspersonal und in den Anlage- wie Sachmitteln verborgenen Qualitätskomponenten zu den dort (1983, S. 85/86) ausgewiesenen Kostensteigerungen beigetragen haben.

Es kann also gefolgert werden, daß die in den 90er Jahren erwartbare Verbesserung der Inputqualitäten die betriebliche Ausbildung weiter verteuern wird (dies vermuten auch Kau/Ehmann 1986, S. 29). Eine besondere Bedeutung wird dabei das Ausbildungspersonal spielen. Wie Noll et al. (1983, S. 88) zeigen, haben die Kosten des Ausbildungspersonals 1980 durchweg ein größeres Gewicht als die Ausbildungsvergütungen. 1972 war es noch umgekehrt. Gleichzeitig wird aus der dortigen Übersicht deutlich, daß der Anteil der Personalkosten (d. h. die Kosten des Ausbildungspersonals und der Auszubildenden zusammen) 1980 gegenüber 1972 signifikant gestiegen ist. M. a. W.: Es ist das Gewicht der beiden Kostenarten gestiegen, von denen auch in den 90er Jahren ein starker Kostendruck ausgehen dürfte. So wird das Bemühen, die Qualität der Ausbilder anzuheben, aus mindestens zwei Gründen die Kosten des Ausbildungspersonals in die Höhe treiben: zum einen dürfte das Bestreben, die Anforderungen an die Eingangsqualifikationen der Ausbilder anzuheben, nur zu höheren Gehältern realisierbar sein, und zum anderen wird die für immer wichtiger gehaltene fachliche, überfachliche und insbesondere pädagogische Weiterbildung der Ausbilder erhebliche Personalkostensteigerungen verursachen. Zweitens ist damit zu rechnen, daß die Konkurrenz der Ausbildungsbetriebe um die Jugendlichen u. a. die Ausbildungsvergütungen in die Höhe treiben wird, und zwar vermutlich über das in den Tarifverhandlungen vereinbarte Maß hinaus. Analog zur „Lohn-Drift“ wird es eine „Ausbildungsvergütungs-Drift“ geben. Vom Baugewerbe wird beispielsweise bereits über den Versuch berichtet, Jugendliche über höhere Vergütungen anzulocken (vgl. Kückler 1989). Noll et al. (1983, S. 80) zeigen, daß sich allein zwischen 1972 und 1980 die Ausbildungsvergütungen im Durchschnitt verdoppelt haben. Drittens dürfte eine weitere Verlagerung der Ausbildungsprozesse vom Lernort Arbeitsplatz hin zu den Lernorten betriebliche Lehrwerkstatt, überbetriebliche Lehrwerkstatt und fachtheoretischer Unterricht die produktiven, ausbildungsertragsreichen Zeiten verringern und somit die Nettokosten der Ausbildung zu Lasten der Ausbildungserträge erhöhen.

Als Folge erwartbar beträchtlich steigender Nettokosten der betrieblichen Bildung werden eine ganze Reihe von Grenzbetrieben ihre Ausbildungsaktivitäten einstellen, insbesondere im Bereich der Klein- und Mittelbetriebe in Industrie, Handel, Handwerk und Landwirtschaft und insbesondere in ländlichen und strukturschwachen Regionen. Im Sinne der Theorie des Personalmarketing von Sadowski (1980) wäre die Frage interessant, ob damit die Kosten der

Berufsausbildung im Verhältnis zu alternativen (z. B. externen) Rekrutierungsverfahren steigen werden und Berufsausbildung (d. h. interne Rekrutierung) als Personalbeschaffungsmaßnahme an Attraktivität verlieren könnte.

Nun ist der weitere, erhebliche Anstieg der Nettokosten der betrieblichen Ausbildung in den 90er Jahren solange für die ausbildenden Betriebe kein Problem, wie sie in der Lage sind, den Nutzen der Ausbildung zu internalisieren, indem sie das Leistungspotential der Ausgebildeten zumindest solange ausschöpfen können, bis die ausgelegten Kosten für die Steigerung des Leistungspotentials (humankapitaltheoretische Sicht) oder für die gelungene Selektion des „besten“ Leistungspotentials (Sicht des Personalmarketing Ansatzes) mindestens gedeckt sind. Dies setzt die Bindung der Ausgebildeten an den Ausbildungsbetrieb für eine bestimmte Mindestdauer voraus bzw. die Abwesenheit von zwischenbetrieblicher Mobilität in dieser Phase. In der Theorie von Becker (1975, S. 15 ff.) ist diese Bedingung nur bei betriebspezifischer Ausbildung erfüllt. Sadowski (1980, S. 38 ff.) hingegen beobachtet Immobilität gerade auch unter betrieblich ausgebildeten Fachkräften, deren Ausbildung selbst keine fluktuationshemmenden Faktoren erzeuge, weil sie zumindest in der Bundesrepublik starke generelle Züge trage. Nun ist allerdings auch eine „nur“ 50 prozentige zwischenbetriebliche Mobilität im Anschluß an eine Ausbildung (vgl. Hofbauer/Kraft 1974, S. 51) für die Ausbildungsbetriebe, die Ausgebildete abgeben müssen, nicht vernachlässigbar, zumal diese Abwanderung Klein- und Mittelbetriebe getroffen hat. Sofern der Weggang von Ausgebildeten Produktivitätsausfall impliziert und die Suche nach gleichwertigem Ersatz auslöst (entweder durch Expansion der Ausbildungsplatzkapazitäten im Folgejahr oder durch externe Personalbeschaffung), entstehen in jedem Fall zusätzliche Kosten. Externe Rekrutierung steht dann nicht als alternative, sondern als zusätzliche Beschaffungsmaßnahme an, die zusätzliche Kosten erzeugt. Insofern bedeutet jeder Weggang einer ausgebildeten Fachkraft nach Ausbildungsabschluß einen Investitionsverlust. Folglich sind Betriebe darauf angewiesen, Strategien des Personalmarketing zu entwickeln, um fluktuationsfähige Fachkräfte zu halten. Man könnte vermuten, daß je mehr externe Fluktuationsanreize geboten werden, die Ausbildungsbetriebe umso mehr interne Verbleibanreize bieten müssen. Diese sind nicht alle kostenneutral zu entwickeln.

Vor dem Hintergrund dieser Diskussion ist eine zweite These zu sehen, die besagt, daß in den 90er Jahren die verschärfte Konkurrenz um knappe Fachkräfte mit dualer Ausbildung die Wettbewerbsverzerrungen zwischen ausbildenden und nichtausbildenden Betrieben erheblich verstärken und erneut zu einem berufsbildungspolitischen Thema machen wird. Die Konkurrenz um betrieblich ausgebildete Fachkräfte im Arbeitsmarkt wird aus mindestens zwei Gründen schärfer werden. Zum einen aufgrund der erwartbaren generellen Knappheit dieser Arbeitskräfte und zum zweiten infolge zunehmender Transferierbarkeit der angeeigneten Qualifikationen in andere Betriebe, Branchen und Berufe.

Wenn man überhaupt Becker's Terminologie benutzen möchte (Sadowski 1980, S. 9-30 hat gezeigt, daß sie weder präzise noch empirisch gut operationalisierbar ist), so läßt sich behaupten, daß sich die bisherige Mischung allgemeiner mit betriebsspezifischen Ausbildungselementen zunehmend in Richtung auf eine vorwiegend generelle Ausbildung verschiebt, was in der Begrifflichkeit der überfachlichen, insbesondere aber der sog. Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit der Neuordnung von Ausbildungsberufen zum Ausdruck kommt (vgl. Alex 1990; Bongard 1990). Besonders Schlüsselqualifikationen zeichnen sich durch ihre generelle Transferierbarkeit aus, und je größer ihr Gewicht in der Berufsausbildung in den 90er Jahren sein wird, umso höher wird die Fluktuationfähigkeit der Ausgebildeten, umso größer der Externalisierungsgrad des Ausbildungsnutzens sein. Es steht daher zu erwarten, daß die Konkurrenz zwischen ausbildenden und nichtausbildenden Betrieben spürbar zunehmen und sich das Problem der Wettbewerbsverzerrungen schärfer stellen wird als Anfang der 70er Jahre (entsprechende Klagen von Betriebs- und Personalleitern wie von Personalberatern deuten schon jetzt darauf hin). Der Wettbewerb wird, um Sadowski's Gedanken aufzugreifen, allerdings nicht nur über den Preis ausgetragen werden, sondern die Betriebe werden ihr gesamtes Personalmarketinginstrumentarium einsetzen müssen, um in diesem Wettbewerb bestehen zu können. Wenn aber Betriebe trotz eigener Ausbildungsanstrengungen ihren Fachkräftebedarf nicht decken können, ist die Gefahr eines Entmutigungseffekts groß, so daß insbesondere unter Klein- und Mittelbetrieben die Neigung, in betriebliche Bildung zu investieren, stark zurückgehen könnte. Einerseits besteht die Gefahr der Unterinvestition in betriebliche Berufsausbildung wegen steigender Ausbildungskosten, großer Wettbewerbsverzerrungen und nachlassendem Ausbildungsinteresse, andererseits wird der Parallelverlauf des Ausbildungsplatzangebots zur Konjunktur, d. h. die Konjunkturabhängigkeit in allen Ausbildungsbereichen und -berufen sehr wahrscheinlich zunehmen.

Damit dürfte schlußendlich aber auch die Finanzierungsdiskussion wieder aufleben. Zunächst, da die Aussicht auf Wettbewerbsverzerrungen, Unterinvestition in und Konjunkturabhängigkeit von beruflicher Bildung den Ruf nach überbetrieblichen Finanzierungsformen erneut wecken wird. Hinzu kommt, daß die technisch-bedingt sinkende Fähigkeit vieler Betriebe zur Vollausbildung (vgl. Kau/Ehmann 1986, S. 28) das Erfordernis überbetrieblicher Ausbildungs- und Finanzierungsformen (Fremdausbildung, Ausbildungsverbund, überbetriebliche Ausbildungsstätten) betonen wird.

Gegen die bisher vorgebrachten Überlegungen, die in der Summe auf die These eines erheblichen Bedeutungsverlustes und einer fundamentalen Krise des Dualen Systems hinauslaufen, könnte schließlich eingewendet werden, daß die eigentliche und unaufhebbare Funktion der Berufsausbildung gar nicht (mehr) darin liege, konkrete, arbeitsplatzbezogene oder abstrakte, transferfähige Qualifikationen zu erzeugen, zu vermitteln oder zu stärken, sondern darin, spezifische Einstellungen und Verhaltensdispositionen zu erzeugen, die für den Bestandserhalt des sozial und hierarchisch stratifizierten Beschäftigungssystems

unabdingbar seien und auf andere Weise (d.h. z.B. im Schulsystem) nicht erworben werden können; m.a.W.: die eigentliche Bedeutung des Dualen Systems liege gar nicht in seiner Qualifikations- sondern in seiner Sozialisationsfunktion. Gegen dieses zugegebenermaßen prima facie starke Argument lassen sich dennoch mindestens drei Einwände vorbringen: Erstens wäre erklärungsbedürftig, warum in anderen Industriestaaten, die über kein duales Berufsbildungssystem verfügen, dennoch — über funktionale Äquivalente — die erforderlichen dispositionalen Voraussetzungen gegeben sind. Zweitens wäre der Frage nachzugehen, warum Personen, die das Duale System nicht durchlaufen, offensichtlich dennoch äquivalente Einstellungen ausbilden. Und drittens wäre auch die Finanzierungsfrage wieder zu stellen: warum sollte nur eine bestimmte (kleine) Gruppe von Betrieben für die Erzeugung der systemerhaltenden Attitüden und Haltungen verantwortlich sein und die Kosten dafür aufbringen, obwohl der Nutzen für alle Betriebe sehr hoch und evident ist?

### **III. Das Duale System im verschärften Wettbewerb zwischen den Ländern der Europäischen Gemeinschaft**

Die bisherige Argumentation hat mögliche Auswirkungen der vollständigen Integration der Länder der Europäischen Gemeinschaft, d.h. den Abbau aller Binnengrenzen und Handelsrestriktionen sowie die Herstellung des freien Verkehrs von Personen, Waren, Dienstleistungen und Kapital bis zum 31. 12. 1992 außer acht gelassen (vgl. dazu Kommission der Europäischen Gemeinschaften 1989). Diese Unterlassung ist problematisch. Es soll daher der Versuch unternommen werden, über die Folgen dieser Integration für das Duale System nachzudenken, wobei es zu betonen gilt, daß das Niveau des Spekulativen noch einmal deutlich steigt. Es ist davon auszugehen, daß Berufsbildungssysteme verschiedener Länder in zweifacher Weise miteinander konkurrieren: zum einen auf indirekte Weise über die Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie auch über deren Kosten und Preise (insofern als Ausbildungskosten die Stückkosten belasten und auf die Preise der Produkte und Dienstleistungen überwältigt werden); zum andern tritt bei vollständiger personeller Freizügigkeit das Duale System in direkte Konkurrenz zu alternativen (z. B. vollzeitschulischen) Berufsbildungssystemen. Die Perspektive der Auswirkungen beider Formen der Konkurrenz für das Duale System in den 90er Jahren soll nun ein wenig verfolgt werden.

#### **1. Der indirekte Wettbewerb des Dualen Systems mit alternativen Berufsbildungssystemen über die Güter- und Dienstleistungsströme**

Auszugehen ist von der Tatsache, daß entscheidende Schritte zur Schaffung des gemeinsamen Marktes ohne interne Handelsrestriktionen bereits seit Gründung der EWG 1958 getan wurden. So waren z. B. bereits Ende der 70er Jahre die Zollunion (d. h. der freie Warenverkehr im Inneren bei gemeinsamem

Außenzoll) wie auch die Freizügigkeit für Arbeitnehmer hergestellt (vgl. Möller 1979, S. 477 ff.). Es ist zu vermuten, daß ein Teil des Wirtschaftswachstums einschließlich der Beschäftigungszuwächse der 80er Jahre mit den wachstumsfördernden Wirkungen vor allem dieses internen Abbaus der Zölle erklärt werden kann. Ein weiterer Integrationseffekt liegt offensichtlich in der Verlagerung der Handelsstruktur der EG-Mitgliedsländer vom Drittländerhandel hin zum Intra-EG-Handel. Dieser wuchs seit 1958 erheblich stärker als der Drittländerhandel und sein Anteil am Gesamthandel stieg bis 1986 von 32 auf 52% (vgl. Minx 1980, S. 296 und Siebert 1989, S. 14). Die bis Ende 1992 geplante Vollendung des Binnenmarktes (vgl. Möller 1979, S. 477-480) dürfte noch einmal erhebliche Wachstums- und Intra-Handelsschübe auslösen. Derartige Erwartungen richten sich insbesondere auf die Auswirkungen (vgl. Kommission der EG 1989):

- des Abbaus technischer Handelshemmnisse durch Harmonisierung technischer Vorschriften und Normen durch gegenseitige Anerkennung (z. B. im KFZ-Bereich, bei Arznei- und Nahrungsmitteln sowie Kommunikations- und Informationstechnologien),
- der Liberalisierung der Vergabe öffentlicher Aufträge,
- der Liberalisierung des Dienstleistungsverkehrs (insbesondere des Transportwesens und im Banken- und Versicherungsgewerbe),
- der Liberalisierung des Verkehrs (See-, Luft- und Straßenverkehr),
- der Steuer- und Subventionsharmonisierung,
- der Niederlassungsfreiheit für Selbständige und der damit verbundenen Anerkennung („Entsprechung“) von Hochschulabschlüssen und beruflichen Befähigungsnachweisen (vgl. BMBW 1989, S. 168 f.),
- der Förderung von Unternehmenskooperation,
- des Abbaus der Grenzkontrollen im Waren- und Personenverkehr,
- der Angleichung der Wettbewerbsbedingungen.

Dem Cecchini-Bericht zufolge (vgl. Cecchini 1988) wird der hieraus resultierende verschärfte Binnenwettbewerb Preis- und Kostensenkungen zur Folge haben, wobei Kostensenkungen vor allem wegen Senkung der Transaktionskosten, stärkerer Rationalisierungsschübe und economies of scale erwartet werden. Unmittelbar konkurrenzbedingte Preissenkungen sieht der Bericht für eine Reihe von Dienstleistungen voraus (der Banken und Versicherungen, im Telekommunikationsbereich und in den Segmenten von Unternehmens-, Steuer-, Finanz- und Rechtsberatung sowie in den Bereichen Werbung, Public Relation, Verlagswesen sowie Forschung und Entwicklung). Über Preissenkungen und Entlastungen der öffentlichen Haushalte hinaus sieht der Bericht die segensreichen Wirkungen insbesondere in einem deutlich höheren Wirtschaftswachstum und in der Schaffung neuer Arbeitsplätze für etwa 2 Mio. Personen EG-weit (vgl. Cecchini 1988, S. 130 f.).

Diese Wachstums- und Beschäftigungseffekte werden zu einem großen Teil durch die Zunahme des intra-industriellen Handels zwischen den EG-Ländern

erzielt werden. Sowohl statisch-(neo)klassische wie dynamisch-nicht(neo)klassische Außenhandelstheorien (vgl. Minx 1980, S. 71 - 121; Siebert 1989, S. 16-112, insbesondere S. 80) sagen für die Bundesrepublik Nachfragewachstum, Produktionsschübe und Beschäftigungseffekte bei humankapitalintensiven Waren und Dienstleistungen voraus. In dem Maße, wie wettbewerbsverzerrende und für die Bundesrepublik standortnachteilige Regulierungen sowie Belastungen (z. B. Unternehmenssteuern) vereinheitlicht bzw. abgebaut werden, dürfte das Duale System als vorteilhafter Standortfaktor für die Bundesrepublik an Gewicht gewinnen (vgl. Zedler 1988), d. h. die Nachfrage nach dual ausgebildeten Fachkräften dürfte einen zusätzlichen Schub erhalten, der paradoxerweise die Gefahr der systeminternen Wettbewerbsverzerrungen durch knappheitsbedingte Verteuerung der Ausbildung, die Gefahr der Entmutigung von Ausbildungsbetrieben mit der Folge der Unterinvestition in betriebliche Ausbildung sowie die Gefahr der Konjunkturabhängigkeit der Ausbildung erhöhen würde. M.a.W.: die erwartbare wachsende indirekte Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Berufsbildungssystemen und dem Dualen System würde trotz dessen qualitativer Leistungsstärke die erwartete Systemkrise verstärken sowie die Umstrukturierungs- und Neufinanzierungsdiskussion fördern.

## **2. Der direkte Wettbewerb des Dualen Systems mit alternativen Berufsbildungssystemen**

Ein direkter Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Ausbildungssystemen erfolgt zum einen bei der Konkurrenz um Auszubildende, zum anderen bei der Konkurrenz um Ausgebildete. Man könnte nun argumentieren, daß eine derartige Konkurrenz zwischen nationalen Ausbildungssystemen keinerlei praktische Bedeutung haben wird, da die Mobilität sowohl der Ausbildungsplatzsuchenden als auch der Ausgebildeten aus vielerlei Gründen, insbesondere aus Gründen der Sprachbarrieren gleich null sei. Wenn auch zur Zeit einiges für eine derartige These spricht, kann jedoch keineswegs ausgeschlossen werden, daß das innereuropäische Mobilitätsverhalten auf Dauer zunehmen wird. Schließlich haben schon früher Italiener, Spanier, Griechen und andere Europäer den Weg in die Bundesrepublik angetreten, und schließlich ist noch weitaus früher der deutsche Berufsnachwuchs während seiner Lehrjahre durch Europa gewandert. Warum sollte eine Renaissance dieses Mobilitätsverhaltens ausgeschlossen sein?

Nimmt man aber ein solches Wanderverhalten von Auszubildenden und Ausgebildeten für die 90er Jahre an, so sind mehrere Konstellationen vorstellbar.

Konstellation 1: Hier wird angenommen, die günstigen Ausbildungsbedingungen wie Berufsaussichten von dual ausgebildeten Fachkräften locken genügend ausländische Jugendliche aus anderen EG-Ländern an, um die angebotenen Ausbildungsplätze zu besetzen. Wir nehmen weiter an, daß diese

Jugendlichen nach erfolgreicher Ausbildung in der Bundesrepublik als Fachkräfte tätig werden. Unter diesen Umständen könnte der Markt für dual ausgebildete Arbeitskräfte entspannt, der Fachkräftemangel beseitigt und die Systemkrise des Dualen Systems unterdrückt werden. Das bedeutete in der Tat goldene Jahre für das Duale System.

Konstellation 2: Auch hier wird vorausgesetzt, daß unter den Jugendlichen anderer EG-Länder ein großes Interesse an einer Ausbildung im Dualen System in der Bundesrepublik besteht, daß die meisten aber (im Extremfall alle) im Anschluß an die Ausbildung in ihr Heimatland zurückkehren, weil sie dort als Fachkräfte begehrt sind und der Arbeit im Ausland die Berufstätigkeit im Heimatland vorziehen. In diesen Fall tragen die ausbildenden deutschen Unternehmen die Ausbildungskosten, während der Ausbildungsnutzen externalisiert, d. h. im Ausland internalisiert wird (im günstigsten Fall in Tochtergesellschaften bundesdeutscher Unternehmen). Es ist unschwer zu erkennen, daß in einem solchen Fall sich das Problem der Wettbewerbsverzerrungen verschärft, und zwar als ein europäisches stellen würde. Die Folgen für die Abneigung gegen Ausbildungsinvestitionen bundesdeutscher Betriebe wären drastisch und die Systemkrise virulent.

Konstellation 3: Hier wird angenommen, das Interesse ausländischer Jugendlicher an einer dualen Ausbildung in der Bundesrepublik bestünde nicht, wohl aber ein starkes Interesse ausländischer Betriebe an der Rekrutierung dual ausgebildeter deutscher Fachkräfte. Diese Konstellation würde die Fachkräfteknappheit in der Bundesrepublik drastisch verschärfen und noch stärker als in Konstellation 2 die Gefahr der Wettbewerbsverzerrungen und der Unterinvestition in duale Ausbildung beschwören.

In Konstellation 2 und 3 wäre vorstellbar, daß die ausbildenden Unternehmen in der Bundesrepublik resignieren, die Ausbildung einstellen und auf vollzeitschulisch ausgebildete Arbeitskräfte zurückgreifen würden. Damit aber würde eine Art „Greshamsches Gesetz der Berufsbildung“ wirksam werden, demzufolge die schlechtere Ausbildung die bessere Ausbildung verdrängt. Sollte diese Europäisierung der Wettbewerbsverzerrungen in der Berufsausbildung die Investitionsneigung in die duale Berufsausbildung stark dämpfen oder gar vollends erlahmen lassen, wäre die Frage der Berufsbildungsfinanzierung (z. B. eine Umlagelösung) nicht mehr eine nationale, sondern könnte nur auf europäischer Ebene angegangen und gelöst werden.

#### IV. Schlußfolgerungen

Die Zukunft der Berufsausbildung im Dualen System scheint ungewiß. Der Stolz auf die — wenn auch durch staatliche Unterstützung erst ermöglichte — Bewältigung der Ausbildungsplatznot der 70er und 80er Jahre ist verständlich, berechtigt aber keineswegs zu Euphorie. Steigende Qualitätsstandards und steigende Kosten der Ausbildung bei schärfer werdender Konkurrenz um die

Ausgebildeten werden verdrängte systemische Struktur- und Funktionsprobleme (Wettbewerbsverzerrungen, Unterinvestitionsgefahr, Konjunkturabhängigkeit) wieder aufbrechen lassen, die vermutlich durch die wachsende Konkurrenz um knappe qualifizierte Fachkräfte in ganz Europa noch verschärft werden. Es ist nicht auszuschließen, daß die Frage um die Kostenbelastung und Finanzierungsstruktur der dualen Berufsausbildung auf europäischer Ebene neu gestellt und beantwortet werden muß.

### Literaturverzeichnis

- Alex, L.* (1990): Technisch-wirtschaftlicher Strukturwandel und neue Qualifikationsanforderungen unter besonderer Berücksichtigung der industriellen Metall- und Elektrobe-  
reufe. In: Strikker/Timmermann 1990.
- Becker, G.S.* (1975): Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with special  
reference to education. 2nd edition New York 1975.
- Bongard, H.W.* (1990): Berufsausbildung im dynamischen Anpassungsprozeß an neue  
betriebliche Qualifikationsprofile — aus der Sicht industrieller Fertigungssysteme. In:  
Strikker/Timmermann 1990.
- Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (1988): Berufsbildungsbericht 1988. Bonn  
1988.
- (1988a): Grund- und Strukturdaten 1988/89: Bonn 1988.
- (1989): Berufsbildungsbericht 1989. Bonn 1989.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung (1973): Bildungsgesamtplan Band I.  
Stuttgart 1973.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (1987): Künf-  
tige Perspektiven von Absolventen der beruflichen Bildung im Beschäftigungssystem.  
Materialien zur Bildungsplanung, Heft 15, Bonn 1987.
- (1989): Gesamtbetrachtung zu den Beschäftigungsperspektiven von Absolventen des  
Bildungssystems. Materialien zur Bildungsplanung, Heft 18, Bonn 1989.
- Cecchini, P.* (1988): Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes. Baden-Baden 1988.
- Deutscher Bildungsrat (1969): Zur Verbesserung der Lehrlingsausbildung. Empfehlungen  
der Bildungskommission, Bonn 1969.
- Deutsche Bundesbank (1989): Monatsberichte, Juni 1989. Frankfurt 1989.
- Falk, R.* (1982): Kosten der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. In: Schlawke,  
W./Göbel, U. (Hrsg.): Berichte zur Bildungspolitik 1982/83 des Instituts der  
deutschen Wirtschaft, Köln 1982.
- Fels, G./Lemke, H./Wittkämper, G.W.* (1989): Beruf und Arbeitsrecht im EG-Binnen-  
markt. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Institut der deutschen  
Wirtschaft, Band 147, Köln 1989.
- Heidemann, W./Klemm, K./Schober, K./Stoß, G./Westhoff, G.* (1988): Ausbildungs-  
krise gelöst? Probleme verschieben sich in die Zukunft. In: Gewerkschaftliche  
Bildungspolitik, 3/1988, S. 92-105.



- Heimann, K.* (1990): Zukunftsszenarien, Strukturdaten, Arbeitslandschaft. Gewerbeshäftliche Antworten und Ziele. In: Strikker/Timmermann 1990.
- Hesse, H.* (1977): Außenhandel I: Determinanten. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band 1, 1977, S. 364-388.
- Hofbauer, H./Kraft, H.* (1974): Betriebliche Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit — Betriebs- und Berufswechsel bei männlichen Erwerbspersonen nach Abschluß der betrieblichen Berufsausbildung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Heft 7, 1974, S. 44-66.
- Kau, W./Ehmann, Ch.* (1986): Szenario des Berufsbildungssystems bis 1995. Sonderveröffentlichung des Bundesinstituts für Berufsbildung. Berlin/Bonn 1986.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1989): Vollendung des Binnenmarktes: Ein Raum ohne Grenzen. Brüssel 1989.
- Küchler, W.* (1989): Nachwuchsmangel trotz guter Berufsaussichten. In: Der Arbeitgeber, Nr. 18/41, 1989, S. 644/645.
- Lenske, W.* (Hrsg.): (1988): Qualified in Germany. Ein Standortvorteil für die Bundesrepublik Deutschland. Köln 1988.
- Lipsmeier, A.* (1986): Das duale System der beruflichen Bildung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Arnold, R. (Hrsg.): Duale Berufsbildung in Lateinamerika. Schriftenreihe der Deutschen Stiftung für internationale Entwicklung, 1986, S. 35-63.
- Mertens, D./Stoß, F./Tessaring, M.* (1977): Möglichkeiten zur Deckung der Ausbildungslücke in den kommenden Jahren. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 1, 1977, S. 125-142.
- Minx, E.* (1980): Von der Liberalisierungs- zur Wettbewerbspolitik. Berlin-New York 1980.
- Möller, H.* (1979): Europäische Gemeinschaften. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band 2, 1979, S. 472-503.
- Noll, I./Beicht, U./Böll, G./Malcher, W./Wiederhold-Fritz, S.* (1983): Nettokosten der betrieblichen Berufsausbildung. Schriften zur Berufsbildungsforschung 63, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1983.
- Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der beruflichen Bildung (1973): Zwischenbericht der Kommission, Bonn 1973.
- (1974): Abschlußbericht: Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung, Bundestagsdrucksache 7/1811, Bonn 1974.
- Sadowski, D.* (1980): Berufliche Bildung und betriebliches Bildungsbudget. Stuttgart 1980.
- Siebert, H.* (1981): Zölle I: Theorie und Politik. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band XII, 1981, S. 630-678.
- (1989): Außenwirtschaftslehre. 4. Auflage, Stuttgart 1989.
- Sinnhold, H.* (1990): Ausbildung, Beruf und Arbeitslosigkeit. Eine Strukturanalyse der Ausbildung im dualen System und der Beschäftigungschancen junger Fachkräfte. Bern et al. 1990.
- Spelberg, K.* (1990): Szenario des Berufsbildungssystems. In: Strikker/Timmermann 1990.

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (1976): Die geburtenstarken Jahrgänge und die Aufnahmefähigkeit des Bildungssystems. Essen 1976.

Strikker, F./Timmermann, D. (1990): Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in den 90er Jahren. Bern et al., erscheint 1990.

Zedler, R. (1988): Standortvorteil: Berufsausbildung. In: Lenske 1988, S. 75-98.

Zentralverband des deutschen Handwerks (1989): Wünsche und Forderungen des Handwerks zum europäischen Binnenmarkt. Schriftenreihe Heft 42, Bonn 1989.

## VI. Diskussionsprotokoll

Die Diskussion im Anschluß an das Referat von Prof. Dr. Dieter Timmermann ging der Frage nach, inwieweit die von Timmermann behauptete Instabilität in der Realität heute wirklich zu beobachten sei. Der These wurde entgegengehalten, daß aufgrund der mangelnden Schulangebote und der frühen Möglichkeiten, Geld zu verdienen, auch in Zukunft immer mit einer Nachfrage nach dualen Ausbildungsplätzen gerechnet werden könne. Auf Unternehmensseite müsse außerdem berücksichtigt werden, daß die Berufsausbildung nicht nur Kosten verursache, sondern auch Vorteile, wie z. B. Reputationsgewinne, hervorbringe. Im Hinblick auf die Zukunftsoptionen wurde unterstrichen, daß es zwar leicht sein könne, ein neues Berufsbildungssystem hypothetisch klar zu entwerfen, daß es aber die realitätsnähere und schwierigere Herausforderung sei, in einem bestehenden System mögliche und sinnvolle Korrekturen aufzuzugehen.

In diesem Zusammenhang wurde wiederum auf die historische Entwicklung des dualen Ausbildungssystems hingewiesen, die deutlich den Wandel und die Anpassungsfähigkeit des dualen Ausbildungssystems dokumentiert. Während in der Anfangsphase die Lehrlingsausbildung ein „Handwerks-Kind“ gewesen sei, hätten danach industrielle Lehrwerkstätten die Gedanken der Lehrlingsausbildung aufgenommen, um eine industrielle „Arbeiterelite“ auszubilden; in den späten sechziger Jahren folgte dann die Forderung, alle Arbeiter sollten eine Ausbildung haben, diese solle nicht mehr „elitär“ sein; Mitte der 80er Jahre schließlich sei das duale Ausbildungssystem zum „Durchlauferhitzer“ für Abiturienten geworden und habe heute eine regelrechte „Schwammfunktion“.

In Zukunft werde es so sein, daß Jugendliche zunehmend wählen könnten. Die zentrale Frage sei, ob es dabei steuernder Eingriffe bedürfe. Sicher sein könne man darüber, daß eine zunehmende Auswahl an Ausbildungsangeboten von Jugendlichen auch genutzt werde und daß im Endeffekt ein Verdrängungsprozeß zwischen Ausbildungsgängen stattfinden werde. Eine zurückgehende Zahl an Jugendlichen schlage sich in den ausbildenden Betrieben wahrscheinlich in einem deutlichen Qualitätsdruck nieder, um ausreichend Auszubildende anziehen zu können. Es werde also in Zukunft, so die nachfolgende Diskussion, nicht eine Konkurrenz um Ausbildungen, sondern um Jugendliche geben, und

der zu erwartende Strukturwandel werde nicht den Bestand, sondern die Struktur des Systems gefährden. Änderungen seien in Richtung hin zu mehr Abiturienten und mit Blick auf die Ausbildungsbetriebe hin zu den Großbetrieben zu erwarten. Insbesondere sei der aus einem Angebot an betrieblicher Ausbildung resultierende Reputationsvorteil nur für Großbetriebe, nicht aber für kleinere und mittlere Betriebe eine relevante Größe, weshalb in diesen der Bestand des dualen Ausbildungssystems am meisten gefährdet sei. Nicht unmittelbar einsichtig sei allerdings, warum nicht auch Jugendliche aus anderen EG-Ländern die auftretenden Lücken füllen könnten. Ändern könne sich im Laufe der vorhergesagten Entwicklung insbesondere auch die Rolle der in der Bundesrepublik Deutschland lebenden ausländischen Jugendlichen. Gleichzeitig sei eine Verschärfung regionaler Disparitäten wahrscheinlich. Statt einer Auflösung des dualen Systems könne die Entwicklung im übrigen auch dahin gehen, die Erwartungen an die Qualität der dualen Ausbildung und damit ihren Wert zu steigern. Auch in Zukunft könne dann — genau wie in der Vergangenheit in einzelnen Branchen, wie z. B. dem Bankensektor — die bevorzugte Einstellung von im dualen System ausgebildeten Arbeitskräften eine vorteilhafte Option sein.

Überhaupt dürften in Szenarien generell Gegenaktionen nicht vernachlässigt werden. Denkbar sei im Konkreten z. B. auch eine sich ändernde Attraktivität von Berufen oder gezielt eingesetzte politische Anpassungsstrategien. So bestehe aus der Sicht der Betriebe kein Interesse an einer uneingeschränkten Zunahme von Abiturienten oder gar Hochschulabsolventen. Zustände wie in japanischen Unternehmen, wo bis zu 92 % High-School-Absolventen „am Band arbeiten“ und wo also ein erhofftes social upgrading durch Abitur in der Realität zu einem down-grading umzuschlagen scheine, würden in bundesrepublikanischen Betrieben nur Frustrationen hervorrufen, die einen ganzen Betrieb lahmlegen könnten. Vielmehr gehöre es in der Bundesrepublik Deutschland zur Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen, das Arbeitsangebot in adäquate Stellen zu bringen. Soweit es wirklich eine Tendenz zur Praxisqualifizierung gebe, könne dies durch Kooperationen zwischen Unternehmen und Fachhochschul- oder Hochschulausbildungsgängen, die von vornherein Durchstiegsmöglichkeiten eröffneten, realisiert werden. Auf jeden Fall aber würde das duale Ausbildungssystem in Großbetrieben auch in Zukunft weiter betrieben. So werde es insbesondere für Problemgruppen und „fehlqualifizierte“ Erwachsene gebraucht, die — sofern in Zukunft zunehmend Ausbildungsplätze frei würden — ihre Chancen erstmals nützen könnten und würden.

Trotz des düsteren Szenarios für die Zukunft des dualen Ausbildungssystems sei eine ausreichende Zahl an Reaktionsmöglichkeiten denkbar. Aus Vergangenheitserfahrungen könne geschlossen werden, daß das duale System reagieren werde, indem es sich attraktiver mache, und daß, gegeben alle aufgezeigten Reaktionsmöglichkeiten, also auch ein gegenteiliges Szenario plausibel sei.

# Improving the Skill Formation Process of Electronic Engineers and Information Technologists in the UK and Japan

Von *Keith Thurley*, London

*Cheung Ling Lam*, London

## Contents

- I. Concepts and Definitions
- II. Models of Vocational Education and Training
  - 1. An Educational/Training Institutional Model
  - 2. An Individual Learning Model
  - 3. A Labour Market Model
  - 4. A Task Organisation Model
- III. The Research Project: Comparing the Skill Formation of Electronics Engineers and Information Technologists in the UK and Japan
- IV. The Research Design
- V. Findings
- VI. What Causes Under-utilisation?
- VII. Strategies for Improving Utilisation
- VIII. Conclusions
- IX. References
- X. Diskussionsprotokoll

## I. Concepts and Definitions

In this paper we will use the term ‘skill formation process’ to mean the whole process by which individuals acquire (and utilise) work-related cognitive, interpersonal and manual skills, theoretical and applied general knowledge and specific knowledge and information. This process therefore concerns skills and knowledge related to work roles.

Work roles may be seen as a set of expectations of task performance arising from the individual’s perception of appropriate tasks which are involved in their occupational role, together with the expectations ‘sent’ by others in their role set. These include the demands of superiors, colleagues and subordinates within the work organisation. For some, it will also include demands from those who relate to the individual outside the organisation, e.g. customers, suppliers, government inspectors, etc. Such work roles may be dominated by immediate tasks which arise from the operation of a ‘production system’ (using this term to mean any type of task system which is producing goods and services). They may be dominated by managerial or organisational tasks e.g., planning, controlling,

monitoring, disturbance handling or evaluating. They may also be dominated by a focus on future or possible tasks, such as future products and services.

It follows that ‘competence’—a concept which is much debated at the moment—often cannot be defined in very specific terms, as there may be considerable differences in the expectations of tasks performed and in levels of performance from the various actors who interact with the individual in the course of his or her work. In particular, it is probable that there may be conflicts of expectation between occupationally defined tasks and the tasks demanded by superiors because of organisational requirements. There may also be demarcation disputes between different specialists as to the boundaries of appropriate tasks. Subordinates may also make demands on individuals which are in conflict with those made by superiors.

Qualifications for carrying out a work role therefore are likely to be of two types: general and formally recognised ‘paper’ qualifications, e.g., examinations passed, professional titles, etc., which are used to screen applicants for employment in the role, and specific job-related task competences which are demanded organisationally before the applicant is accepted as qualified to carry out the role. Qualifications are likely to be related only to a limited range of the actual tasks which the individual performs in the work role. *The more the work role involves discretionary tasks, decided by the role holder, the smaller the proportion of tasks which will directly relate to any qualifications demanded.* This is also true, the greater the degree of technological and organisational change.

## II. Models of Vocational Education and Training

The skill formation process can be analysed from several different perspectives. Each perspective implies a model of vocational education and training and four main models can be distinguished:

- a. An education/training institutional model;
- b. An individual learning model;
- c. A labour market model;
- d. A task organisation model.

### 1. An Education/Training Institutional Model

Most practitioners in this field and many administrators, civil servants and politicians assume, according to this framework, that *vocational education and training is simply job related education and practice in skills*. It can be inculcated by investment in learning institutions, which ‘process’ individuals through a learning programme. The number trained and the quality depends on the resources invested in the institution and the design of the programmes, motivation of the staff, etc.

Historically, in Europe, skill formation was seen as a responsibility of the occupation itself through the institution of the Meister/Apprentice of the Guilds System, but since the nineteenth century special institutions were developed by the State, employers' organisations and the firm (Table One).

*Table One*  
**Types of European Institutions for Vocational Education and Training.**

<b>Occupation based</b> Meister/Apprentice (emulation model for individuals)	<b>Governmental</b> Technical College	<b>Private</b> Specialist School	<b>Company based</b> Training Centre
Professional Association School	Grande Ecole	Correspond- ence School	Manufacturer training centres for customers
	Vocational Training Centres	Employers' Associations Schools	
	University Specialist Departments	Business Schools	

There are many varieties of types of institutions within Western Europe and Table One shows some of the complexity introduced by the development of a range of institutions, mostly concerned with 'qualifying' individuals for specific types of vocational jobs. There is a severe problem introduced by the concentration on the learning institution, as the learning is 'off the job'. It can easily be perceived by the individual as irrelevant to the actual task demands in the work role and is therefore 'wasted', if it is not translated into actual skill formation. Expenditure figures on institutional costs may therefore be a poor guide to the actual effectiveness of the skill formation process.

## **2. An Individual Learning Model**

Learning theory in educational psychology starts with the problem of how best to design the 'learning situation' for individuals. The model of man used is clearly central to any prescription on educational and training policies. Behaviourist theory leads to an emphasis on the repetition of skills in practice and the reinforcement of 'learned behaviour'. Interactionist theory leads to small group exercises; cognitive psychology focusses on the need for 'student centred' learning in which the frameworks adopted by students and teachers govern the type of knowledge and skills acquired. Vocational education and training is treated as a branch of general pedagogics, i.e., as part of individual development.

This framework is too narrow by itself for understanding actual skill formation processes. The individual is treated apart from the work role. Motivation for learning is crucially affected by the nature of work roles and organisational relationships. Models of class-room dynamics cannot serve as a basis for an analysis of the effectiveness of skill formation.

### **3. A Labour Market Model**

Economists use their central model of 'exchange' to depict vocational education and training as a market in which individuals acquire skills and knowledge and 'sell' these to employers. The neo-classical followers of Human Capital theory (Becker, 1975) emphasise the decision to 'invest' in skills and knowledge acquisition in terms of individual choice of foregoing immediate consumption for future expected income and in terms of firms who have to decide what resources to devote to training in either specific or general skills in order to achieve acceptable levels of task performance. The internal labour market theorists qualify such arguments by emphasising the extent to which segmentation of labour markets prevents a full open market for hiring labour from operating. Within a 'closed' internal labour market, the return from investment in training is more certain and therefore more likely. Many Japanese economists have tended recently to interpret the reasons behind the alleged superior system of company training in Japan as lying with the life-time employment and seniority systems (Koike, 1983).

The 'market' approach to understanding skill formation is, however, also too narrow a framework for such a complex process. It is highly relevant to understanding the rationality behind the pricing of 'qualifications', but as we have seen this has only an indirect relationship to the factors affecting actual skill formation. It focusses on the decision to invest in Human Capital; it does not deal adequately with the process by which this takes place or its effectiveness. To treat education and training as a market for individuals and employers is, in fact, a considerable over-simplification, even if it is relevant to hiring behaviour.

### **4. A Task Organisation Model**

In this paper, we will follow a Task Organisation approach and this was the model used in the research described on the development of the skill formation of electronics engineers. This approach sees the skill formation process and the learning associated with it as a byproduct of the task organisation system in which the work role is located. It is misleading to view learning as being in a zero sum relationship with consumption or production activities; it is misleading to treat it as an investment process in human 'capital'. Learning requires motivation and is essentially an active response to a problem. Skill formation is

firstly a response to demands on individuals from their work roles. Secondly, it only takes place if the learning is 'utilised' or tested out. The utilisation of skills and knowledge learnt is the essential process by which learning is 'consummated'. This makes the process of effective skill formation similar to that of scientific method (Popper, 1963).

There are many reasons for expecting an 'utilisation gap' (Thurley, 1988) in that the original expectations of new employees are by no means necessarily related to the actual demands upon them (Figure One). Skill formation is seen in this model as a response to these demands. Without demands for task performance, knowledge and skills learnt are dormant and atrophy over time. Future oriented learning also requires demands from actors in the role set, for future task performance. Even learning in the course of basic research must be motivated by the expectations of the individual that it will be relevant to future task performance.

This model therefore directs attention to the daily work process of individuals, rather to the number of courses attended. (The latter are relevant only if related to the work role). This means that the structure of the socio-technical work (task) organisation actually experienced by individuals is one main determinant of the skill formation process. Other crucial determinants are the 'culture' or values dominant in the task organisation and the rewards and sanctions related to learning; the perceptions and expectations of the individuals concerned on the relevance of learning to the work role; the learning skills and capacity of those individuals and finally, but not least, the degree of identity felt by them in their work roles. (If there is any sense of alienation from those work roles, it is difficult to see the relevance of learning which will be utilised). In a word, skill formation is a process which fits into daily work behaviour and needs to be understood in that context. Different types of task organisation structures and cultures will produce different types of learning behaviour.

One implication of this model is that 'private' learning may be taking place which has nothing to do with the skill formation related to actual work roles. Such 'private' learning might be typical of employees who are secretly preparing to quit the organisation and are therefore preparing themselves for a new job outside the organisation. Organisations might be spending a great deal on sending their employees to outside courses, but the level of actual skill formation could still be low. Skill formation is 'effective' only in relationship to the norms and objectives of the task organisation itself. Some task organisations may demand only minimal and repetitive standards of performance in selected skills, but they could be effective in achieving these. Others may be experiencing continuous change in products and knowledge required and effectiveness here is a much more ambitious target.





The current project reported here started with the idea that a comparison of the skill formation practices for engineers in R & D activities in large electronics firms in Japan with those in comparable firms in the UK might throw light on the reasons for growing shortages of specialist technical staff in the British companies. Previous research had, by 1986, already established that engineering graduates in such large companies appeared to be deeply dissatisfied with the level of utilisation of their skills and capacities in the jobs that they had been asked to perform. The graduates reported a lack of demanding tasks, poor organisation of time and a lack of effective technical training and education and career progression. High turnover rates for graduates appears to be common after the initial job training experience of 2-3 years.

American research with similar findings was also reported in 1986. The American Association of Engineering Societies surveyed 2318 of their members who were practising engineers and a further 1035 engineers from 22 high-tech companies (Jones, R. C. et al., 1986). They reported that 90% of their sample thought that excellent utilisation was personally very important or extremely important, but that only 33% of such engineers felt that it was extremely or very characteristic of their employing firms. Petroleum and civil engineering graduates rated the utilisation they had experienced significantly higher than other specialisations; electronics was low (31%). The opportunity to participate in managerial decision making was one crucial factor affecting the level of perceived utilisation.

An LSE study mission in 1985 into the education and training practices of major Japanese electronics firms showed that acute skill shortages also existed, but that such companies relied on programmed on-the-job training, self-development philosophies, the creation of internal company Technical Institutes and the fostering of long term project team identity to develop specialist skills. The context of such policies was the seniority system (*nenko*), the flexibility of Japanese job allocation, the strong support for development policies from the enterprise unions (where engineers have an increasingly large influence) and the use of contract labour for lower skilled jobs.

A number of questions required answers, following these studies:

- a) What are the real reasons for the UK graduate complaints on under-utilisation?  
(Are graduate expectations unreasonable?)
- b) What is the effect of the strong emphasis by Japanese companies on self-development and on the job training, on the actual skill formation process of Japanese engineers?
- c) What type of OJT actually takes place for British engineers?
- d) Could Japanese methods of skill formation be used in British firms? What are the real differences?

#### IV. The Research Design

It was decided to investigate these questions by designing a study of individual experience of skill formation focussed on engineers in research and development activities in large electronics manufacturing firms in both countries. As a considerable level of collaboration was required, each engineer had to be interested in the study and had to receive continuous feed-back of results. With support from the UK Institution of Electrical Engineers and the Japanese Federation of Electrical and Electronics Unions (Denkiroren), thirteen companies agreed to take part (Table Two).

*Table Two*  
Companies participating in the UK/Japan study

UK	Japan
GEC Plessey Telecommunications (3 sites)	Mitsubishi Electric
Marconi Communications Systems	Toray Engineering
Thorn/EMI Electronics	Toshiba R & D
Honeywell Bull	NEC
GEC Hirst Research Laboratory	Hitachi Research Lab
Marconi Research Laboratory	Sanyo R & D
	Meidensha

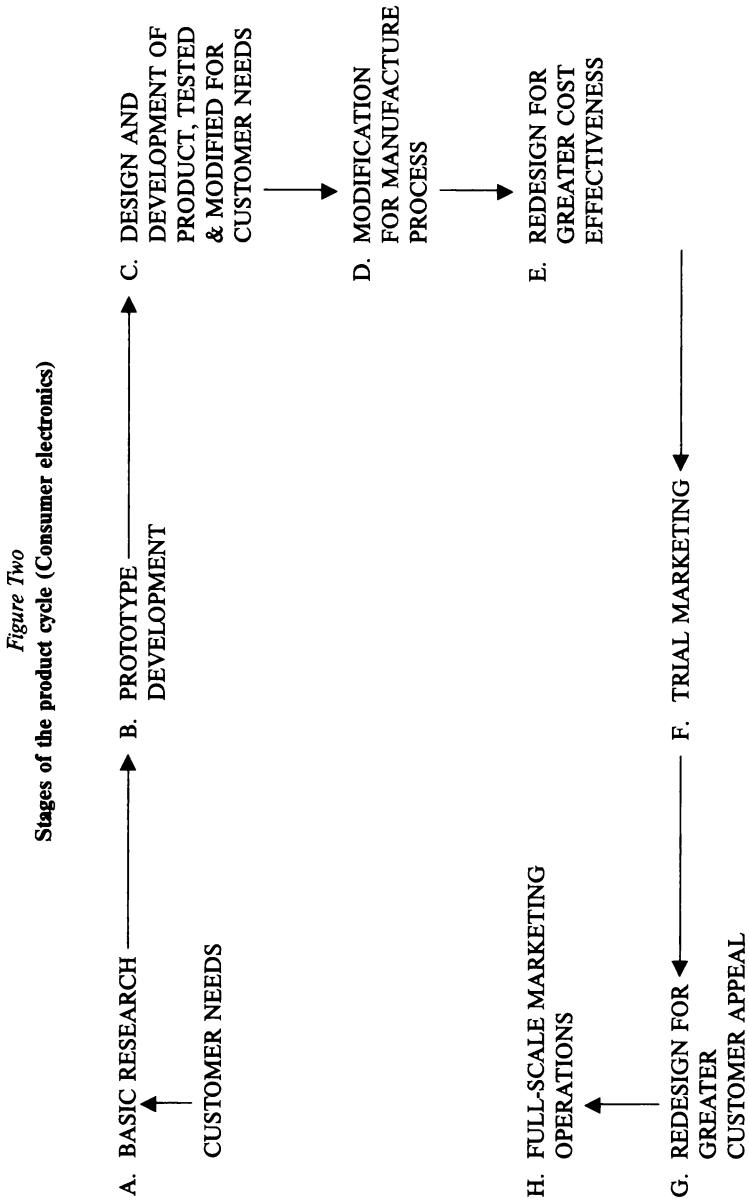
150 engineers agreed to take part in the study. They were mostly in their twenties and thirties. The sample was of volunteers, and therefore is not a random sample, but represents those engineers most interested in participating in such a study. It was hypothesised that this meant that they were probably most interested in self development.

Four types of data collection were used:

1. Career questionnaires;
2. A Critical Incident self-reporting system over 6 months which focussed on 'learning opportunities' which had occurred in their work experience;
3. Tape recorded interviews on their work roles, careers and actual learning experience;
4. Group discussions following feed-back of such data.

The study lasted from 1987 to 1989 and was completed by two workshops in Japan and the UK discussing the policy implications of the study (July, 1989).

The engineers were selected from research laboratories and development factories. This meant that they nearly all engaged in work which could be classified as being in the first four stages of the product cycle. (Figure Two). Most were in stages B and C.



It should be noted that the study took place in two languages, with two sets of terms and concepts. An understanding of the results of the study has to reflect both cultures; this requirement was the reason for using workshops to try to stimulate debate and discussion on the findings.

## V. Findings

a. It appears that there is a strong contrast between Japanese and UK engineers in that the latter report learning technically specific skills for immediate problem solution, whereas the former report learning more technically general and theoretical knowledge, not directly related to present tasks but more oriented to future project needs. (Table Three). 58% of the learning incidents recorded by the British engineers were focussed on present tasks, but only 28% of the Japanese incidents.

*Table Three*  
**Types of Knowledge/Skills acquired**  
**(Critical Incident analysis) (First Sample) (% of incidents)**

	Japan		UK	
	OJT	Off JT	OJT	Off JT
Technical Specific	24%	9%	78%	26%
Technical/General	49	53	6	26
Non-technical/organisation skills	24	9	13	4
Managerial	1	24	3	39
Others	1	5	-	4
(N = total no. of incidents)	(83)	(58)	(67)	(23)

b. The method of learning is also strikingly different. The Japanese tend to learn in groups, both for formal and informal OJT; the British claim that they learn individually by self-study. This difference may affect the speed and efficiency of the transfer of knowledge and skills within the work organisation. For formal off-the-job training, Japanese engineers tend to rely heavily on classes and seminars rather than formal courses. In most cases, the teacher or trainer is a specialist within the company, although university specialists are also invited to teach on internal company courses. Proportionately, British engineers tend to attend more formal courses both inside and outside the company. There were, however, complaints from British engineers that knowledge and skills acquired from these courses were not connected with their present tasks or career goals.

c. Managerial orientations and aspirations appear to be greater among the UK sample. There is much emphasis on learning to achieve a managerial post.

*Table Four*  
**Methods for Learning (Critical Incident Study) (First Sample) (% of incidents)**

	Japan		UK	
	OJT	Off JT	OJT	Off JT
Spontaneous:				
Individual	21 %		79 %	
Pair	15		9	
Group	22		7	
Formal:				
Individual	-		-	
Pair	2		2	
Group	39		3	
Seminars:				
Internal		54 %		52 %
External		29		13
Courses:				
Internal		11		17
External		7		17
(N = total no. of incidents)	(80)	(56)	(67)	(23)

d. The supervisors' role in stimulating learning is reported to be crucial in Japan, but appears to be of little importance in the UK.

e. From the UK interviews, it appears that the most immediate causes for considering leaving the job were boredom (too little work), underutilisation, (tasks too routine) and dissatisfaction with management style and behaviour (lack of organisational competence).

An example here was one UK engineer:

'I am not working under pressure. Don't really enjoy it. I am not getting much experience. Nothing like I expected to get. Well, I am contemplating looking for jobs elsewhere. The same sort of job but with different companies. Probably a small medium company.'

f. Disillusionment with the technical role appeared to be common among UK engineers, due to the experience of lack of development, isolation, etc. Lack of involvement in decision making and lack of recognition for technical achievement appears to be very important.

Engineers complained in the UK that:

'I don't think we're very well informed. I think that there's almost a direct policy of not informing the engineers what's happening.'

'I don't get any opportunity to talk to any other division or another department ... You are concentrated to meet your targets. You're forgetting that other people exist.'

g. Many UK engineers reported that initially at least they were engaged on small projects either individually, or with two or three in a project team. Many projects are sub-divided so that individuals are working on their own for a lot of their time. Japanese engineers tend to work in project teams of at least 5/6 people and young engineers work under the close supervision of more experienced members of the project team (on a one-to-one basis) for at least the first 3/4 years of their career. High motivation for learning among UK engineers seems to be associated with strong project team identity and recognition for technical achievement.

h. The emphasis by UK engineers was on increasing opportunities for taking further qualifications; compared with Japan there were relatively few examples of private study groups, attendance at professional lectures.

## VI. What Causes Under-utilisation?

a. The first and most obvious factor leading to perceptions by graduates of being under-utilised, is the 'gap' between expectations of being involved in creative problem solving, aroused by university education, and the realities of routine test and design modification work necessary for large standardised products such as TV receivers or VTRs. It seems clear that corporate decisions to recruit more university graduates do not always extend to considering the exact nature of the tasks they should be employed to complete.

b. A second component of the problem lies with the effect of sub-dividing engineering work according to the various stages of the product development cycle (Figure Two) on job allocation and specialist career routes both within the large firm and between companies. There appears to be evidence that the higher academic performers tend to be taken directly into the first two stages and may stay with that type of work, whereas the lower academic performers gravitate to the more 'applied' stages ('C', 'D', & 'E') where there are fewer graduates employed. Dissatisfaction is probably greatest in 'C' type work as this is a boundary area, involving no research and a limited amount of design work.

c. A third issue is the concept of 'project' typical in the UK firms studied. 'Projects' were frequently seen as highly specialised and limited, the responsibility of a Section Leader and one or two engineers. This has three consequences: the small project team may be isolated from other teams and functions, the work is fragmented into very small units and if there is a hold-up in the overall programme of work, the project team is literally waiting for reallocation to other work.

d. Fourthly, and at the centre of under-utilisation, in firms with extremely complex R & D programmes, continuously being changed due to a highly volatile market situation, there is often no Human Resource Management function within the R & D organisation to constantly monitor individual learning and reallocate tasks in order to increase expertise. Needs for project completion take priority over skill acquisition. The IBM SkillMaster System shows that it is possible to operate such a function in the UK, but it does require a special set of institutions.

e. A fifth component is the absence of 'expressive' managerial leadership styles for motivating work teams. There seems to be few incentives for young Section Leaders and Projects Leaders to take time to motivate and develop their own staff. Some examples did exist, but typically graduates reported minimal contact with intermediate management grades and almost no contact with top management in the Laboratory or Development Centre.

f. To summarise, young engineers' dissatisfaction stemmed from being allocated to individualised and fragmented tasks, often in an ad hoc fashion according to demand and from lack of monitoring of progress and lack of recognition of achievement.

## VII. Strategies for Improving Utilisation

a. There are no easy answers to this problem as the issues reported reflect practices which are deeply entrenched and are difficult to change. Research now going on in other European countries (Germany, France, Italy and Sweden) shows that the traditional engineering systems, which are different in each country, are all being subjected to the need for change.

b. At the community level, most advanced and many developing countries are beginning to experiment with the provision of facilities for continuous engineering education. Such schemes involve collaboration between the companies, local educational establishments, local and regional governments, professional bodies and trade unions. Even in Japan, it is beginning to be recognised that companies cannot handle the whole responsibility for the mass educational up-grading of their employees.

c. At the company level, any strategy for change has to arise from a long term business strategy around the development of new designated products. Japanese examples are paramount here.

d. What is needed is the adoption of a Human Resource Management (HRM) System within the R & D organisation and within Production and Customer Service. This clearly means that traditional Personnel Departments have radically to redefine their role.

e. At the work organisation level, it is necessary to move towards the restructuring of engineering work into multi-stage product teams, dealing with



various stages of the product cycle. Such teams need to have a relative life span of 5-10 years and might have to be geographically mobile.

f. At the level of the individual work role, two changes could be envisaged: individuals could have more than one role simultaneously, to allow routine and creative work to be mixed. Individual development and learning also needs to be recorded in a computerised data bank, as it occurs. This requires a regular update of personal CV files by the engineer himself, and is essential as so much valuable experience is 'lost' under the present system.

### VIII. Conclusions

a. Shortages of technical specialists will persist and maintain a major constraint on economic performance unless the importance of developing technical specialist expertise is recognised. Major changes are required to present practice in large manufacturing firms in the UK.

b. The strategy of change required rests on the provision for continuous engineering education within and outside the firm, on acceptance of long term business strategies around product development and on the stimulation of professional self-development through effective HRM and project team leadership.

In this way, the neglect of the past fifty years might be overcome.

### IX. References

- Becker, G.* (1975): Human Capital; a theoretical and empirical analysis; 2nd edition. National Bureau for Economic Research, New York.
- Freeman, C., Clark, J., Soete, L.* (1982): Unemployment and Technical Innovation: a study of long waves and economic development, Francis Pinter, (pub) London.
- Jones, R. C., Kaufman, H. G., Frey, C., Lebold, W. K., and Weinschel, B. O.* (1986): Enhancing Utilization of Engineers through Continuing Professional Development, 1986 College Industry Education Conference Proceedings (also Proceedings 1986 World Conference on Continuing Engineering Education).
- Koike, K.* (1983): 'Internal Labour Markets: workers in large firms', in Shirai, T. (ed) Contemporary Industrial Relations in Japan, University of Wisconsin, Wisconsin.
- Popper, K.* (1963): Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge, Routledge and Kegan Paul, London.
- Schumpeter, J. A.* (1943): Capitalism, Socialism and Democracy, Harper and Row, New York.
- Thurley, K. E.* (1988): The Utilization of Human Resources: A Proposed Approach, Suntory Toyota International Centre for Economics and Related Disciplines, London School of Economics (Discussion Paper No. CIR/88/182).

## X. Diskussionsprotokoll

Die Diskussion zu dem Referat von Prof. Dr. Keith Thurley stellte die Bedeutung der Langfristorientierung von Projekten sowie eine Evaluation der Projekte und eine Kopplung individueller langfristiger Entwicklung an Projektergebnisse für die Produktivität der Arbeitnehmer in den Vordergrund. Es wurde besonders betont, daß es hier um eine Identifikation mit dem Produktteam und nicht um „Company Identity“ gehe. Letztere sei möglicherweise deshalb in Japan so stark akzentuiert, weil sie in der Realität faktisch nicht entsprechend hoch sei. Nicht vernachlässigt werden dürfe allerdings, daß die Produktivität in Teamarbeit aufgrund von „freeriding“ einzelner Teammitglieder auch eingeschränkt sein könne. Eine zentrale Frage sei, inwieweit das Ausmaß dieses Problems auf kulturelle Differenzen zurückgeführt werden könne. So stelle insbesondere die hohe Mobilität in den USA eine schlechte Basis für eine enge Bindung an ein Produktteam dar; „Freeriding“ oder Abwanderung wären eine rationale Anpassungsstrategie in einem solchen System. Anders sei dies in Großbritannien, wo die individualistische Orientierung im Arbeitsleben nicht besonders ausgeprägt sei, auch wenn die Arbeitshaltung nicht japanischen Orientierungen ähnele. In der Diskussion wurde klargestellt, daß die von Thurley beschriebenen „skill formation“ Prozesse nicht identisch mit dem traditionellen Konzept „learning by doing“ seien, sondern daß das Konzept der „Nutzung von Erlerntem“ sehr viel breiter sei als ein spezialisiertes „learning by doing“. Die Strategie der Anwendung erlernten Wissens produziere insbesondere in sehr viel stärkerem Ausmaß aktives Wissen. Die genannten Überlegungen seien auch auf die Managementebene zu übertragen. Während in früheren Zeiten Manager sehr stark von Ingenieuren durchsetzt waren, die hohe technische Qualifikationen garantierten, würden heute zunehmend Manager eingesetzt, die Qualifikationen mit direktem Blick auf Managmentpositionen durchlaufen haben.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zwischen Firmen in Japan und Großbritannien liege darin, daß die Talente und Qualifikationen innerhalb der Unternehmen unterschiedlich verteilt seien. Während in Großbritannien die bestqualifizierten Graduierten in der Grundlagenforschung und der Entwicklung von Prototypen beschäftigt seien und die weniger qualifizierten Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge sehr viel später im Produktzyklus zum Einsatz kämen, würden in japanischen „Elitefirmen“ nur ausgewählte Spitzenabsolventen rekrutiert und in Produktteams zusammengebracht. Diese Produktteams durchwanderten geschlossen den Produktlebenszyklus eines Produktes; angefangen von der Grundlagenforschung über die Entwicklung eines Prototypen bis hin zur letzten Modifikation eines Modells. Dies habe insbesondere den Vorteil, daß das Wissen zwischen den verschiedenen Stufen direkt miteinander verbunden sei. Bei dem britischen Modell bestehe die Gefahr einer Segmentation von Arbeitskräften in Manipulatoren (solche, die Produkte entwickeln) und Manipulierte (solche, die die fertig entwickelten Teile nur noch

zusammenfügen). In Japan seien auch die Kommunikationsprobleme viel geringer, da die Arbeitnehmer der „Elitefirmen“ eine sehr viel gleichmäßigere und extrem hohe Grundbildung und ein breites exzellentes technisches Wissen mitbringen, während in Großbritannien enorme Qualitätsprobleme im Ausbildungswesen aufzeigbar seien. Allerdings, so ergab die Diskussion, könne in Systemen wie dem japanischen ein Problem werden, daß die hochausgebildeten Spezialisten auch adäquat zu motivieren seien. In Japan selbst habe man dies umgangen durch eine klare strategische Entscheidung hin zu High-Tech-Produkten und -Produktion, in der die Spezialisten adäquate Arbeitsplätze gefunden hätten.

Am Ende konnte festgehalten werden, daß vor dem Hintergrund internationaler Vergleiche und daraus resultierender, auch pessimistischer, Beurteilungen die Selbstzufriedenheit mit den verschiedenen Systemen zurückgegangen sei und daß ein großer Bedarf an interdisziplinärer und international vergleichender Forschung bestehe.

# **Unternehmensstrategien, Qualifikationsentwicklung und Erfolg von Wirtschaftszweigen**

## **Aufschlüsse aus zwischengesellschaftlichen Vergleichen über industrielle Mikroelektronikanwendungen**

Von *Arndt Sorge*, Maastricht

### **Gliederung**

- I. Einführung und Bezugsrahmen
- II. Unterschiede zwischen Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland
- III. Werkzeugmaschinenherstellung in Frankreich und der Bundesrepublik
- IV. Interpretation und Schlußfolgerung
- V. Literaturverzeichnis
- VI. Diskussionsprotokoll

### **I. Einführung und Bezugsrahmen**

Die Bildungsökonomie beschäftigt sich mit dem wirtschaftlichen Wert von Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen. Wenn ich recht sehe, wird dabei häufig der Effekt von Bildungsmaßnahmen oder -strukturen gegenüber anderen Faktoren isoliert. Mein Beitrag an dieser Stelle läuft eher darauf hinaus, die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Bildungsmaßnahmen, Arbeitsorganisation, Unternehmensstrategien und wirtschaftlichem Erfolg zu betonen. Die unterschwellige Behauptung ist also, daß die Effekte der Bildung dann am interessantesten und für den Wirtschaftserfolg am wichtigsten sind, wenn sie sich schwer von anderen Einflußgrößen isolieren lassen. Ich greife auf eine Reihe von transnationalen Vergleichen zur Einführung und Nutzung von industriellen Anwendungen der Mikroelektronik zurück. Diese weisen mehr und mehr darauf hin, daß der Effekt neuer Technik nur vor dem Hintergrund von damit verbundenen oder diese bedingenden Verfahren der Arbeitsorganisation, der Erzeugung und Nutzung von Qualifikationen und im Zusammenhang übergeordneter Unternehmensstrategien erklärt werden kann.

Eine Schlüsselfrage ist, auf welchen Grundlagen Unternehmenserfolg aufbaut. Natürlich gibt es im ersten Ansatz sehr verschiedene Erfolgskriterien, z. B. Gewinnmarge, Umsatzwachstum, Kapitalrendite, Marktanteil usw. Abgesehen davon gibt aber die Literatur zum strategischen Management sehr aufschlußreiche Hinweise auf Grundlagen des Erfolges: Von Porter (1980; 1983) werden zum Beispiel drei verschiedene generische Strategietypen unterschieden. Für den hier

angestellten internationalen Vergleich besonders nutzbar ist jedoch eine Unterscheidung, die am klarsten — auch im internationalen Vergleich — von Cox und Kriegbaum (1980) herausgearbeitet ist. Hiernach sind zu unterscheiden:

- Erfolg aufgrund preislicher Vorteile: Hierfür sind die Grundlagen in der Kostendegression durch Umsatzhöhe oder Ausstoßmenge oder in anderen Möglichkeiten der Kostenminimierung zu suchen. Es handelt sich weitgehend um die Strategie der Preisführerschaft nach Porter.
- Erfolg aufgrund qualitativer Andersartigkeit des Produkts oder der Produktpalette. Dabei kann zum einen das Produkt innovativ verändert, mit höherer Qualität angeboten oder mit speziellem „Image“ versehen sein. Dadurch erhöht sich die Gewinnmarge, da sich das Unternehmen auf Märkten mit monopolistischer Konkurrenz bewegt. Es geht also um die Strategie der Differenzierung nach Porter.
- Weiterhin kann das Produkt oder die Produktpalette flexibler an Kundenwünsche angepaßt werden, wodurch ebenfalls Gewinnmargen wegen monopolistischer Konkurrenz höher sind; jedoch ist die Vielfalt der Produkte größer als bei der vorigen Variante. Es geht in Porterschen Begriffen um eine Differenzierungsstrategie mit verschiedenartigen Foci. Piore und Sabel (1984) sprechen von flexibler Spezialisierung, die wiederum in eine handwerklich-kleinbetriebliche Variante und in die differenzierte Qualitätsproduktion (Sorge und Streeck 1988) aufgeteilt werden kann.

Arbeitsorganisatorisch und hinsichtlich der Typen von beruflichen Qualifikationen sind derartige Strategien mit unterschiedlichen Mustern verbunden. Hier kann gut an der organisations- und industriesoziologischen Literatur angeknüpft werden. Preiskonkurrenz und Vorteile aufgrund der Größendegression hängen mit polarisierten Qualifikationsverteilungen zusammen; ausführende Aufgaben sind eher verarmt und routinisiert; dispositive, planende und leitende Aufgaben sind stärker von der Ausführung abgelöst; die Hierarchie von Aufgaben und Fähigkeiten ist schärfer differenziert und die Qualifikationsunterschiede sind größer.

Bei der Differenzierungsstrategie sind höherwertige Qualifikationen in Bereichen wie Entwicklung und Service stärker vertreten, insofern nicht pure Imagedifferenzierung auftritt. Jedoch ist ebenfalls ausgeprägte Polarisierung von Qualifikationen festzustellen, hier aber vor allem zwischen Unternehmensbereichen oder Abteilungen.

Bei differenzierter Qualitätsproduktion findet man hingegen geringere Unterschiede zwischen dispositiven, planenden oder vorbereitenden Aufgaben und der Arbeitsausführung; Aufgaben überlappen sich anstatt voneinander geschehen zu sein; Qualifikationen bauen aufeinander auf; Fertigung, Instandhaltung, Service, Verkauf und Entwicklung umschließen ähnliche oder gleichwertige Qualifikationen.

Die organisationstheoretischen Zusammenhänge dieser Art sind insbesondere von Autoren wie Perrow (1971), de Sitter (1986), den Hertog und van Diepen

(1988), Trist (1981), Thompson (1967), Burns und Stalker (1961) und Argyris und Schön (1978) herausgearbeitet worden. Cum grano salis sind sie gebündelt in der Typologie von Mintzberg (1983): Preisführerschaft geht eher einher mit Maschinenbürokratie, Differenzierung mit professioneller Bürokratie und differenzierte Qualitätsproduktion mit „Adhocracy“.

Nun tauchen derartige Unterschiede nicht allein beim Vergleich von Organisationen mit verschiedenen generischen Strategien und verschiedenen Aufgabenumwelten auf, sondern auch beim Vergleich von Organisationen in verschiedenen Ländern. Hierzu liegt mittlerweile eine Reihe von Ergebnissen vor. Ich konzentriere mich auf diejenigen aus Vergleichen zwischen Frankreich, der Bundesrepublik und Großbritannien, und zwar solche, die aus eigenen Projekten in internationalen gemischten Teams oder Arbeiten von Kollegen mit ähnlichen Interessen entstammen.

Nach den Ergebnissen von Maurice u. a. (1977; 1982) lassen sich französische Betriebe vor allem als Ausformungen der Maschinenbürokratie oder der professionellen Bürokratie umschreiben. Sie differenzieren Aufgaben und Qualifikationen stärker, die Unterschiede zwischen höherwertigen und Routineaufgaben sind größer; planende, dispositive und Führungsaufgaben sind stärker von der Ausführung abgelöst; indirekt produktive Funktionen sind numerisch stärker verbreitet.

Demgegenüber sind deutsche Betriebe einfacher strukturiert, die Unterschiede zwischen dem Aufgabenreichtum und der Qualifikation sind über Ebenen und Abteilungen hinweg geringer, Qualifikationen bauen aufeinander auf und sind in der Berufsbiografie häufiger gemeinsam vertreten, planende, dispositive und Führungsaufgaben sind weniger von der Ausführung abgelöst; indirekt produktive Funktionen und Spezialistenfunktionen ohne Linienverantwortung sind seltener (vgl. hierzu und auch für Großbritannien und Frankreich Maurice u. a. 1980). Man findet gewissermaßen einen Mischtypus von professioneller Bürokratie und „Adhocracy“ mit starken Einschüssen der Mintzbergschen „simple structure“.

Die britische Organisation ist dagegen etwas schwerer zu deuten. Sie ist segmentierter und mit mehr Kristallisationskernen versehen. Die Leitungshierarchie ist weniger technisch orientiert, mehr generalistisch und folgt mehr finanziellen Erfolgsvorgaben. Berufsförmige Kerne mit überlappenden Aufgaben und geringeren vertikalen Qualifikationsunterschieden bestehen in den verschiedenen Teilbereichen, sind aber weniger aufeinander bezogen und miteinander integriert.

Die historische Stärke von Facharbeiterstämmen, der berufliche Übergang vom Arbeiter zum Techniker und Ingenieur, die Selbständigkeit der Arbeiter und berufliche statt bürokratische Koordinationsmechanismen lassen den britischen Typus dem deutschen verwandt erscheinen. Aber die historische Bedeutung dieser Prinzipien ist geschwunden, und zum Beispiel haben sich Arbeiter-, Techniker- und Ingenieurberufe stärker voneinander differenziert als

in Deutschland. Die Differenz zwischen routinisierten Fertigungsbereichen und qualifizierten Spezial- und Führungsaufgaben hat zugenommen (Sorge und Warner 1985).

Die nach Gesellschaften verschiedenen organisatorischen und qualifikatorischen Typen erscheinen somit auf verschiedene Strategien und Aufgabenumwelten hin angelegt. Der französische Typus erscheint als wahlverwandt mit der Großserien- oder Massenfertigung sowie der Prozeßfertigung (Woodward 1965), mit den in Großbetrieben üblichen Gegebenheiten sowie staatsbürokratischer Orientierung. Er scheint Strategien der Preisführerschaft oder differenzierter Großfertigung zu begünstigen.

Der deutsche Typus ist klar der differenzierten Qualitätsproduktion verwandt. Der britische Typus ist möglicherweise historisch von der differenzierten Qualitätsproduktion fortentwickelt, hin zu der preisorientierten Großserienfertigung, erscheint aber auch in gewisser Weise — durch die schärfere Differenzierung von Sach- und Fachaufgaben, Stab und Linie, sowie durch Selektivität von Qualifikationen und gestufte Hierarchie — auf quasi-öffentliche Aufgaben (Flugzeugbau, Wehrtechnik) angelegt. Vergleichbar dem französischen Typus, aber weniger homogen, richtet er sich vor allem auf Marktsegmente mit Preiskonkurrenz, Strategien unter Nutzung der Kostendegression, aber auch staatsabhängige Nachfrage.

Hält man sich die unterschiedlichen Wirtschaftsstrukturen der einzelnen Volkswirtschaften vor Augen, so rundet sich das Bild noch etwas mehr. Die französische Wirtschaft ist numerisch und qualitativ stark in Flugzeugbau, Automobilbau, Wehrtechnik, Haushaltselektronik, Kommunikationstechnik, Energieerzeugung, Prozeßindustrien (Nahrungsmittel, Aluminiumherstellung, chemische Industrie). Die deutsche Industrie hat ihre Stärken im Maschinenbau, der Automobilindustrie von der Mittelklasse aufwärts und verschiedenen Investitionsgüterbereichen der einzelnen Branchen. Die britische Industrie ist, abgesehen von ihrem allgemein auffälligen Niedergang, mit wettbewerbsfähigen Unternehmen vor allem im Flugzeugbau, in der Wehrtechnik, der chemischen Industrie sowie einzelnen Elektronikbranchen, Konsumgüterbereichen und Teillieferern vertreten. Sie zieht gegenwärtig in auffälligem Maße japanische Niederlassungen wegen niedriger Lohnkosten an.

Anzumerken ist an dieser Stelle, daß derartige Aussagen über Zusammenhänge spekulativen Charakter haben. Nachgewiesen sind vor allem Unterschiede hinsichtlich Qualifikation, Organisation und Stärke von Wirtschaftszweigen. Der über Strategien und Aufgabenumwelten von Organisationen vermittelte Zusammenhang stellt eher eine Hypothese als ein bestätigtes Ergebnis dar. Er geht zunächst aus dem Vergleich gesellschaftsspezifischer mit strategie- und aufgabenspezifischen Organisations- und Qualifikationstypen hervor. Eine derartig allgemeine Hypothese stände nun im Einklang mit dem Neo-Kontingenzansatz der Organisationsforschung (Miles und Snow 1978). Dieser behauptet, kurz gefaßt, daß Binnenstrukturen von Organisationen sich in Wechselwir-

kung mit Unternehmensstrategien, Märkten und sozialer Umwelt entwickeln. Der Akzent liegt dabei auf Märkten, Marktsegmenten und primär auf die Aufgabenumwelt orientierten Strategien.

Im Gegensatz dazu stünde die Denkweise des vom „gesellschaftlichen Effekt“ ausgehenden Ansatzes (Maurice u. a. 1982). Hiernach lassen sich gesellschaftliche Verschiedenheiten nicht kontingenztheoretisch begründen; es gäbe also keine für bestimmte Marktsituationen optimalen organisatorischen und qualifikatorischen Lösungen. Auf der anderen Seite war im Musterprojekt gerade dieses Ansatzes bereits früher darauf hingewiesen worden, daß die für deutsche Betriebe typischen Strukturen (Organisation, Qualifikation, Berufswege) sich auffällig mit den Strukturen überlappen, die häufig in der Maschinenindustrie zu finden sind (Maurice u. a. 1977). In dieser Hinsicht gibt es eine latente Brücke zur Neokontingenztheorie, die ja ihrerseits auf die Kritik an früheren Kontingenzansätzen eingegangen ist und sich nunmehr weniger deterministisch, aber dafür offener für nicht in erster Linie manifest aufgabenbedingte Einflüsse auf das Organisationsgeschehen darstellt.

An diesen groben Ausgangshypothesen ansetzend kann nun versucht werden, einige Verschiedenheiten zwischen Ländern darzustellen und zu erklären.

## **II. Unterschiede zwischen Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland**

Vor mittlerweile zehn Jahren hatten wir die Umstände und Auswirkungen des Einsatzes von CNC- (Computer-numerisch gesteuerten) Werkzeugmaschinen in Großbritannien und der Bundesrepublik verglichen (Sorge u. a. 1983; 1982). Die Untersuchung führte zu folgender Interpretation: Wenn Betriebsgröße und Technik durch Vergleich möglichst ähnlicher Betriebspaare „konstant gehalten“ wurden, wiesen die britischen Betriebe

- einen größeren und organisatorisch differenzierteren Überbau technischer und kaufmännischer Spezialabteilungen und von Leitungshierarchien,
- deutlichere Differenzierung zwischen Arbeiter- und Technikerbildungsgängen und -laufbahnen,
- weniger voll ausgebildete Facharbeiter in Produktionsabteilungen und dafür mehr Angelehrte
- und eine geringere Neigung auf, Programmierung von CNC-Maschinen in der Werkstatt vornehmen zu lassen.

Die Interpretation der Ergebnisse erschien einfach: Die britischen Unternehmen, mehr auf Großserien-, Massen- oder Prozeßfertigung eingestellt, bewerten die Verbindung zwischen Arbeiter- und Technikerlaufbahnen nicht so hoch und betonen stattdessen von der Werkstatt abgelöste technische und Planungsfunktionen. So war mehr ein Machtkampf um die Aneignung von Programmieraufgaben zu beobachten, wobei Techniker und Ingenieure die Oberhand hatten und Werkstattprogrammierung nicht beachteten. Zur damaligen Zeit maßen wir



dem Befund keine Bedeutung bei, daß die gefundenen Unterschiede am größten in den größeren Betrieben mit Kleinserienfertigung waren. Der Befund erschien als zufällig und weder geeignet, die Gesamtinterpretation besonders zu gefährden, noch sie zu verbessern. Der Schluß lag nahe, daß die Bundesrepublik bessere Voraussetzungen für differenzierte Qualitätsproduktion und handwerkliche Fertigung bot als Großbritannien, und besser zur Aufrechterhaltung industrieller Produktion in einer Zeit sich differenzierender Produktmärkte in der Lage zu sein schien. Sowohl die Voraussetzung wie das Ergebnis ließen sich zeigen, und der Zusammenhang erschien in der Form plausibel.

Die Interpretation paßte zu der anderer Autoren, wie etwa Daley und Jones (1980) zur Entwicklung der Werkzeugmaschinenhersteller in beiden Ländern. Eine gute Bestätigung boten Steedman und Wagner (1987) mit Ergebnissen aus der Möbelindustrie und danach aus anderen Branchen (Steedman und Wagner 1989): Die deutschen Hersteller bedienten jeweils die Marktsegmente, welche differenzierter und kundenspezifischer waren, mehr Wertschöpfung boten und qualitätsintensiver waren. Dagegen hatten sich die britischen Hersteller auf Standardmöbel aus Massenfertigung mit dem Preis als Hauptwettbewerbsparameter verlegt. Weiter wurde die Interpretation bestätigt durch Cox und Kriegbaum (1980). Diese hatten im Längsschnittvergleich des Maschinenbaus, der Automobil-, Chemie- und Textilindustrie nachgewiesen, daß sich die britischen Branchen aufgrund geringerer Investitionen in die preisabhängigeren Marktsegmente hineinbewegt hatten, welche weniger Wertschöpfung boten und daher weniger Spielraum für Investitionen aus einbehaltenem Gewinn. Es handelte sich also um einen Teufelskreis.

Weiterhin erschien eine gute Bestätigung durch eine internationale Studie über die Automobilindustrie gegeben zu sein; diese hatte gezeigt, daß die Wettbewerbs- und Beschäftigungssituation der deutschen Industrie sich günstiger entwickelt hatte als viele andere. Die Ursache war ihre Bewegung hinein in die weniger preisabhängigen, dafür differenzierteren und qualitätsbewußteren höheren Marktsegmente, zusammen mit dem Aufbau größerer Fertigungsflexibilität, Qualifikation in der Werkstatt und organischerer Arbeitsorganisation (Streck 1985). Wiederum trat also, wie von der Neokontingenztheorie angegeben, eine gute Passung besonderer Produktmarktstrategien mit entsprechenden gesellschaftlichen Organisations- und Qualifikationsprofilen hervor.

Die Passung war so auffallend, daß wir in unserer Interpretation (Sorge und Streck 1988) die Tatsache beiseite ließen, daß die Automobilindustrie eher unter dem Typus der Maschinenbürokratie nach Mintzberg zu fassen ist, die ja anders beschaffen ist als die für Deutschland typischeren Strukturen nahe der „Adhocratie“ und der „simple structure“. Wir beachteten auch weniger die Tatsache, daß die Branche mit den auffälligsten Unterschieden nicht der Maschinenbau war, also nicht die Branche mit der größten Wahlverwandschaft mit „deutschen Strukturen“, sondern der Automobilbau (Cox und Kriegbaum 1980: 6).

So betonten wir eine Deutung, nach der der relative Erfolg einer Firma und einer Branche in erster Linie dem Maße zuzuschreiben war, in dem sie sich einem „idealen“ Profil hinsichtlich Organisation und Qualifikation annähern konnte. Hier kam wieder die Passung zwischen gesellschaftlichen Institutionen und marktspezifischen Mustern ins Spiel. Angesichts der guten Bestätigung der Neokontingenztheorie vernachlässigten wir einige Risse im Argument. Diese ließen sich etwa so „verkleistern“: Selbst wenn die deutsche Automobilindustrie deutlich erfolgreicher abschnitt als die anderer Länder, so tat sie das schließlich wiederum auf einem Marktsegment, das näher hin zum Maschinenbau lag.

Der nächste deutsch-britische Vergleich lag etwas anders, aber er bestätigte wieder die hier vorgebrachte Interpretation. Nach dem Projekt über CNC-Maschinen hatten wir uns auf Anwendungen der Mikroelektronik in *Produkten* der zu untersuchenden Unternehmen konzentriert. Änderungen der *Prozeßtechnik* wurden aber auch mitbetrachtet. Weiter war die Untersuchungsanordnung nun etwas verändert: Vordem erschien die Verbindung zwischen Vergleichen auf Branchen- und Betriebsebene nicht so zentral. Die Fallstudien waren in geringer Anzahl ausgeführt worden, sehr intensiv und so ausgewählt, daß Paarvergleiche möglich waren. Jetzt erschien eine Anordnung als besser, die die landesspezifische Verteilung von Branchen, Marktsegmenten und Produktmarktstrategien abbildete. Damit sollte der Möglichkeit Rechnung getragen werden, daß Produktpaletten und Fertigungstiefe in unterschiedlichen Gesellschaften nicht zufällig verschieden sind. Der möglicherweise systematische Wert dieser Unterschiede ließ es angeraten erscheinen, Produktstrategien als gesellschaftlich endogene Faktoren mit zu erfassen. Daher wurde vom Vergleich „ansonsten gleicher“ Betriebspaare abgewichen; stattdessen wurden mehr Fälle ausgewählt, die als ungefähr repräsentativ für die Betriebe angesehen werden konnten, die in der jeweiligen Gesellschaft Mikroelektronik in Produkten anwendeten.

Die Untersuchungsergebnisse sind an anderer Stelle veröffentlicht (Campbell u. a. 1989), so daß eine Beschreibung hier im Einzelnen nicht angebracht ist. Die Ergebnisse der deutschen Studie sind ebenfalls, noch ausführlicher, veröffentlicht (Beuschel u. a. 1988). Nur einige sollen in Erinnerung gerufen werden. An erster Stelle fiel auf, daß die Richtung der Entwicklung von Qualifikationsanforderungen und Organisationsmerkmalen in etwa gleich war. Es gab die Tendenz zur Betonung der Integration oder Verflechtung von Wissen und Fertigkeiten bezogen auf Software, Elektronik und Anwendungsumfeld und zur Zunahme organischer Verbindungen zwischen Abteilungen und Unternehmen mit verschiedenen Produkten und speziellen Erfahrungsschwerpunkten. Dieses Ergebnis ist hier herauszuheben, da es Bedeutung für die Qualifikationsentwicklung besitzt. Es ist aber angesichts der steigenden Differenzierung des Anwendungsfeldes der Elektronik und der technischen Verflechtung immer verschiedener Komponenten nicht umwerfend überraschend.

Zum zweiten erschienen die Art und die Funktion eines Produktes sowie Produktentwicklungs- und Fertigungstiefestrategien gut geeignet, Qualifika-

tionsanforderungen und -engpässe in beiden Ländern zu erklären. Damit wurde der diesem Aufsatz zugrundeliegende Gedanke verstärkt, daß nämlich Produktstrategien, organisatorische und qualifikatorische Faktoren eng zusammenhängen. Jedoch war der Zusammenhang zwischen Qualifikationsanforderungen und Produktstrategien enger als der zwischen Qualifikationsanforderungen und der Art der Deckung des Qualifikationsbedarfs. Die Betriebe setzten eine Reihe verschiedener Methoden zur Abdeckung des Bedarfs ins Werk, und die Methoden waren sowohl innerhalb der Länder als auch zwischen ihnen verschieden.

Damit erschienen Tendenzen in der Entwicklung von Qualifikationsanforderungen je nach Produktstrategien unterschiedlich, aber in beiden Ländern bei Konstanzhaltung der Produktstrategien parallel zu verlaufen, jedoch nicht die Art der Erzeugung und Beschaffung von Qualifikationen. Diese standen vor allem unter dem Einfluß der Eigendynamik gesellschaftlich verschiedenartiger Systeme von Bildung, Ausbildung und von Arbeitsmärkten. Auf der anderen Seite, und dies ist der dritte zentrale Befund, war eine für uns zunächst überraschende Übereinstimmung zwischen nach Wirtschaftszweigen unterschiedenen Anwendungsraten der Mikroelektronik, Produktstrategien und Personal- und Ausbildungssystemen zu beobachten. Sie läßt sich wie folgt beschreiben:

Die britische Wirtschaft weist größere Elektronik-, Bürogeräte- und Computer-, Militärtechnik- und Nachrichtengerätebranchen auf. International leistungsfähige Unternehmen sind in diesen Branchen konzentriert. Maschinenbau und metallverarbeitende Industrien sind mehr als in der Bundesrepublik geschwächt worden (Auer 1988). In Großbritannien sind die Unterschiede in Produktstrategien zwischen Herstellern der „Kern“-Elektronik (Elektronik, Nachrichtentechnik, Computer und Bürogeräte) und Herstellern von Gütern mit vor allem physischer Ausdehnung und Funktion (Bewegen, Bearbeiten und Behandeln von körperlichen Gegenständen und Personen) sehr deutlich: Die letzteren integrieren Elektronikentwicklung und -fertigung viel weniger, ausgenommen in Wehrtechnik und Flugzeugbau.

Was Einstellung und Ausbildung angeht, so bewältigten britische Hersteller den Qualifikationsbedarf vorwiegend, indem sie den Akzent auf Universitäts- und Fachhochschulabsolventen sowie Techniker legten. Arbeiter in Elektrotechnik- und Elektronikberufen wurden kaum in Betracht gezogen, so als ob Elektronik sowieso außerhalb ihrer Reichweite läge. Von vorrangiger Bedeutung waren gute Kontakte mit einer Universität oder Fachhochschule. Ein gewisser elitärer Charakter und Produktspezifität spielten somit bei der Einstellung eine große Rolle. Aber von ebenso großer Bedeutung war das Abwerben erfahrener Techniker und Ingenieure aus anderen Betrieben.

Für Deutschland ergab sich ein anderes Bild. Dort sind quantitativ und qualitativ starke Wirtschaftszweige der Maschinenbau und die Automobilindustrie sowie verschiedenste Investitionsgüterhersteller. Laufbahnprofile und

Qualifikationsstrukturen weisen einen größeren Facharbeiterstamm sowie kontinuierlichen Aufbau von Fertigkeiten und Wissen auf, mittels Weiterbildungsberufen aufbauend auf Basisberufen, vom Facharbeiter zum Techniker, Meister und selbst noch nach der Fachhochschulreform zum Ingenieur. Für die Mikroelektronik sind Anwendungsquoten im Maschinenbau viel höher als in anderen Ländern (Northcott u. a. 1985). Die Stärke der deutschen Wirtschaft scheint mehr in der Modernisierung „traditioneller“ Industriezweige zu liegen, wobei neue Techniken auch dort eher angewandt werden und die Ausrichtung auf differenzierte Qualitätsproduktion betont wird.

So ist in Deutschland nicht nur die Anwendungsquote der Mikroelektronik in Produkten weniger zwischen elektronischen Branchen und dem Maschinenbau verschieden, sondern ebenso die Art der Produktstrategien: Firmen außerhalb der Kernbereiche der Elektronik bewegen sich deutlich mehr als die britischen Betriebe in die Elektronikentwicklung und -fertigung hinein. Dabei scheinen geringere Status- und Qualitätsunterschiede zwischen Elektronikern und Maschinenbauingenieuren sowie die große Bedeutung der mehr berufspraktisch orientierten Fachhochschulen ihnen gut zustatten zu kommen.

Obwohl auch in Deutschland hierbei beachtliche Probleme bestehen, scheinen hier Firmen die berufliche und statusbezogene Kluft zwischen Elektronikern, Softwareentwicklern und anderen Ingenieuren leichter zu überbrücken. Deutsche Elektronikingenieure werden traditionell auch in Grundfertigkeiten und -kenntnissen der Metallbearbeitung und maschinenbaulicher Konstruktion ausgebildet. Elektronik und Software fügen sich technisch in hauptsächlich nichtelektronische und nichtinformatische Produkte offenbar deshalb besser ein, weil die gesellschaftliche Konstruktion von Berufen für mehr Überlappung und glattere Übergänge zwischen Arbeitern, Technikern, Meistern und Ingenieuren sorgt, ebenso wie zwischen Spezialisten für Elektronikhardware, Software und das jeweilige technische Anwendungsfeld.

In der Personalpolitik deutscher Betriebe wurde Facharbeitern in Elektronikberufen mehr Aufmerksamkeit gewidmet; Fähigkeiten und Kenntnisse wurden aufgewertet, aus diesem Stamm wurden Techniker rekrutiert, und Zusammenarbeit mit Ingenieuren oder entwicklungsunterstützende Tätigkeit war üblicher als in Großbritannien. In dieser Hinsicht war der internationale Vergleich aufschlußreich; während wir auf der Grundlage allein der deutschen Teilstudie den Eindruck gewonnen hätten, daß die Betriebe sich manche Probleme durch mehr Ausbildung, Einstellung und Weiterbildung von Facharbeitern hätten ersparen können, stachen ihre Bemühungen in dieser Hinsicht doch auffällig von denen der britischen Unternehmen ab.

Zusammenfassend lief dieser Vergleich darauf hinaus, daß die deutschen Firmen mehr Güter herstellten, die alltäglich oder traditionell erschienen, aber sie lebten auch von der Modernisierung dieser Güter und von der kundennahen Gestaltung der Produkte, was auf mehr Beteiligung an der Elektronikentwicklung hinauslief. Diese war jedoch nicht hochgestochen oder „hochtechnolog-

gisch“. Es bestand eine integrierte technische Kultur, weniger aufgeteilt nach Spezialtätigkeiten oder Anteilen wissenschaftlicher gegenüber praktischen Fähigkeiten. Die britischen Anwendungsbetriebe lagen eher in den sogenannten „hi-tech“-Branchen; es fanden sich auffällige Unterschiede zwischen den Strategien der Hersteller „alltäglicher“ und von „hi-tech“-Gütern; Die Segmentierung der Berufskulturen und Laufbahnen, die solchen Sektoren wohl überall zueigen ist, trat überall stärker hervor.

Grob gesagt ordnen die Tendenzen für Deutschland sich in ein Gesamtbild der Modernisierung bestehender Strukturen ein, während sich in Großbritannien ein Gesamtbild der teilweisen Entindustrialisierung und intersektoraler Verschiebungen abzeichnet. In dieser Entwicklung wird wieder der Akzent im Sinne der Neokontingenztheorie deutlich: Diejenigen Branchen gedeihen in der jeweiligen Gesellschaft, deren „ideale“ Organisations- und Berufsprofile annähernd erreicht werden, und zwar aufgrund der Beschaffenheit institutioneller Muster in der Gesellschaft. Nun ist eine Verschiebung hin zu Elektronik- und Bürogeräteindustrien strukturell sowohl in Großbritannien wie der Bundesrepublik zu finden. Sie war in beiden Ländern seit einiger Zeit festzustellen, und zwar hinsichtlich des Wachstums von Produktion, Produktivität und Beschäftigung. Jedoch wird nicht behauptet, daß eine Branche in einem Lande schrumpfen muß, wenn sie in einem anderen wächst. Es geht vielmehr um ihre Position relativ zu einer anderen im jeweiligen Lande.

Obwohl Elektronik und Bürogeräte in verschiedenen Ländern günstige Entwicklungen durchliefen (CEPII 1980), ist die Stellung dieser Branchen im Vergleich zu anderen sehr unterschiedlich. In Deutschland hatte die Bürotechnik während der Jahre 1977-85 eine überdurchschnittliche Beschäftigungsentwicklung, mit einem Zuwachs von 7,7 %. Jedoch steht sie damit hinter der Automobilindustrie zurück, die in diesem Zeitraum 8,2 % mehr Beschäftigung gewann. Weiterhin hat sich über diese Zeit hinweg die Außenhandelsbilanz der Branche verschlechtert, was zu einem Einfuhrüberschuß von 38 % im Jahre 1985 führte, wohingegen diese Bilanz 1970 ausgeglichen war.

Ähnlich zeigt sich für die Elektronikindustrie ein Aufholen der Importe. Exporte beliefen sich 1970 auf den doppelten Wert der Importe und 1985 auf das 1,4fache der Importe. Alle Werte sind zu finden bei Jeske und Kohlmeier (1987) auf der Grundlage der amtlichen Statistik. Die Leistungsfähigkeit ist spezifisch bei elektronischen Bauelementen besonders schlecht. Deutschland scheint mehr Erfolg in der Anpassung und Anwendung der Elektronik zu haben als in der Entwicklung und Fertigung von Bauelementen. Die Anwendungsvorteile relativ zu anderen Ländern scheinen in dem Maße größer zu sein, wie eine Branche abseits der Kernelektronik und der Bürogeräteindustrie liegt.

Eine ähnliche Analyse für Großbritannien kann hier leider nicht vollzogen werden. Aber der schnelle Niedergang der metallverarbeitenden Industrie ist deutlich (Auer 1988), während Dienstleistungen, Bürogeräte, Luftfahrt und Wehrtechnik eine günstigere Entwicklung relativ zu anderen Branchen durchlie-

fen als in Deutschland. Wiederum ist also die Versuchung groß, die Parallele zwischen Verläufen auf Branchenebene und auf Unternehmens- und Betriebs-ebene herauszustreichen.

Obwohl diese Erklärung noch nicht scharf genug ist, bestand trotzdem noch kein Anlaß, das zugrundeliegende Erklärungsschema infragezustellen. Elektronikindustrie und Bürogerätehersteller zeichnen sich durch höhere Ingenieuranteile, weniger Facharbeiter, mehr Angelernte und eingeschränkte berufliche Kontinuität von Arbeitern und Technikern und Ingenieuren aus als der Maschinenbau. Es sind nicht die Branchen, in denen für Deutschland ein vergleichsweise Vorteil zu erwarten war, sondern eher für Großbritannien zum Beispiel. Eine ernsthafte Widerlegung des neokontingenztheoretischen Bezugsrahmens trafen wir aber im folgenden Vergleich an, und zwar gerade an einem Beispiel, für welches wir es am wenigsten vermutet hatten.

### **III. Werkzeugmaschinenherstellung in Frankreich und der Bundesrepublik**

Zum Beginn dieses Vergleichs sah die Sache zunächst relativ einfach aus. Werkzeugmaschinenherstellung beinhaltet wohl in den meisten Ländern mehr handwerkliche Merkmale als in anderen Industriezweigen. Man findet dort mehr Facharbeiter, die Verbindung von Fertigungs- und Entwicklungserfahrung ist ausgeprägter, die berufliche Kontinuität von Facharbeitern zu Technikern und Ingenieuren ist größer, Entwicklung und Fertigung geschehen kundennah, anstatt der anonymen Großserienfertigung unterworfen zu sein. Zudem besitzt Deutschland in diesem Zweig seit der Jahrhundertwende eine immer stärkere Stellung, die selbst unter dem Vordringen der Japaner nach der Mitte der siebziger Jahre nicht sehr litt. Der Schluß scheint deutlich, daß dies mit der fast vollkommenen Deckung zwischen Branchenprofil und dem deutschen institutionellen Profil hinsichtlich Geschäftsstrategie, Organisation und Qualifikation zusammenhängt.

Hingegen ist die französische Werkzeugmaschinenindustrie international „immer“ schwächer gewesen. Zwar wuchs sie in der Phase hohen Wachstums in der Nachkriegszeit stärker als die deutsche. Aber danach erlitt sie einen viel tiefer greifenden Niedergang bis hinein in die achtziger Jahre. Die deutsche Werkzeugmaschinenindustrie sank nur von 125 000 Beschäftigten im Jahre 1970 auf 93 000 während 1987. Die Abnahme war nicht monoton, sondern es traten Phasen zunehmenden und abnehmenden Beschäftigungsstandes ein. Der französische Wirtschaftszweig wurde mehr als halbiert, von 27 000 während 1974 bis auf 11 000 im Jahre 1988.

Eine naheliegende Erklärung wäre nun gewesen, daß die schnellere Expansion der französischen Hersteller in der Nachkriegszeit auf der Ausweitung der Massenproduktion in dieser Zeit beruhte — immerhin eine Produktionsweise mit Affinität zu französischen institutionellen Mustern — und daß die danach

auftretende Schwäche auf der geringeren Fähigkeit beruhte, auf differenzierten und wechselhafteren Märkten aufzutreten und dabei die Chancen flexiblerer Maschinensteuerungen, die die CNC-Technik bot, zu nutzen. Der erste Teil der Erklärung ist möglicherweise nicht völlig falsch. Der zweite Teil erscheint auch als plausibel. Aber Voraussetzung dafür wäre gewesen, daß die französischen Hersteller spezialisiertere Produktpaletten, weniger flexible Produktionssysteme, geringere Facharbeiteranteile und geringere Laufbahnkontinuität zwischen einzelnen Berufen gehabt hätten als die deutschen. Dann wären sie in der Tat auf differenzierte Qualitätsproduktion weniger vorbereitet gewesen.

Jedoch stellte sich zu unserer Überraschung meistens das Gegenteil heraus; hier folgt nun eine gekürzte Darstellung in Anlehnung an Maurice und Sorge (1989). Gerade die französischen Hersteller hatten konsistent höhere Facharbeiteranteile, weniger Angelernte, weniger Ingenieure, und dazu passend eine weniger spezialisierte Produktpalette und kleinere Fertigungslose und Serien. Hält man sich die eingangs erwähnten allgemeinen Vergleiche von Frankreich und der Bundesrepublik vor Augen, dann erscheint das hier kurz skizzierte Bild der Werkzeugmaschinenhersteller in vieler Hinsicht als das genaue Gegenbild.

So scheint es also, daß die neokontingenztheoretischen Beziehungen im Prinzip gelten, aber bei den Werkzeugmaschinenherstellern scheinen sie im Deutschland-Frankreich-Vergleich genau umgekehrt zu laufen. Die „handwerklicheren“ Unternehmen findet man in Frankreich und die „industrieller“ geordneten in der Bundesrepublik. Das steht nun konträr zum Befund, daß die deutschen Hersteller die Branchenkrise etwa ab 1975 wesentlich besser durchstanden haben, wiewohl gerade in dieser Krisenzeit ein Wandel der Produktmärkte hin zu differenzierter und wechselhafter Nachfrage einzutreten schien. Damit erscheint zunächst die Möglichkeit verbaut, die unterschiedlichen Branchenentwicklungen in bewährter neokontingenztheoretischer Manier zu erklären.

Jedoch fanden sich auch Befunde, die mit dem allgemeinen Frankreich-Deutschland-Vergleich besser übereinstimmten. Berufliche Laufbahnen erschienen in Frankreich vertikal und horizontal segmentierter als in Deutschland, und auch die physische Distanz zwischen Firmenzentrale mit Entwicklung und Fertigungsbetrieben erwies sich in einem wichtigen französischen Fall als größer denn in Deutschland (Maurice u. a. 1986). Dies entspricht Befunden aus Maurice u. a. (1977; 1982). Auch war deutlich, daß die höheren Ingenieuranteile in den deutschen Betrieben vorwiegend auf der Tatsache beruhten, daß diese mehr Entwicklungsaufwand betrieben, also nicht auf höheren Anteilen in Fertigungsabteilungen, welche ja in dem allgemeinen Zweiländervergleich im Vordergrund gestanden hatten.

Trotzdem ist das Bild aber höchst verwirrend. Der Eindruck überwiegt, daß die Werkzeugmaschinenhersteller das Gegenbild zum allgemeinen Vergleich liefern. Perrin und Réal (1976) hatten zum Beispiel darauf hingewiesen, daß die französischen Hersteller weniger industrielle Fertigungssysteme besaßen, sich

weniger auf bestimmte Maschinentypen spezialisierten, kundennäher entwickelten und fertigten und beträchtlich geringere Betriebs- und Unternehmensgrößen aufwiesen. Warum hätte es ihnen gerade in einer Zeit zunehmender flexibler Spezialisierung (Piore und Sabel 1984) schlechter gehen sollen als der deutschen Konkurrenz?

Man war gezwungen, die Lehre zu ziehen, daß die Vorstellung von der Annäherung an die Idealbedingungen für einen jeweiligen Industriezweig doch nur begrenzt gelten konnte. Nun hätte diese Lehre aber auch bereits aus den anderen hier genannten Vergleichen gezogen werden können. Auch dort gelang die Identifizierung eines wirtschaftszweigeigenen Idealprofils nur auf Kosten der Deutlichkeit, und einige abweichende Befunde wurden vernachlässigt. Der hier zuletzt behandelte Vergleich verleiht den bereits bestehenden Zweifeln noch mehr Gewicht. Während Arbeitskräftestruktur und Unternehmensstrategie bei den französischen Herstellern der Werkzeugmaschinenindustrie handwerksnäher waren, ließ die größere Überlappung von Laufbahnen in Entwicklung und Fertigung bei den deutschen Herstellern diese in der speziellen Hinsicht als handwerksnäher erscheinen. Man könnte so schließen, daß mehrere voneinander unabhängige Dimensionen bei Mustern der Arbeitsorganisation, Unternehmensstrategie und Qualifikation bestehen, und daß diese Dimensionen und Wirtschaftszweigmuster eben nicht zusammenfallen.

Aber bevor die allgemeine Hypothese hinsichtlich solch einer Verbindung völlig verworfen wird, ist es nötig, die Entwicklungen in den beiden Wirtschaftszweigen genauer zu untersuchen. Hierbei war nun die folgende weitere Lektion zu lernen. Die geringere Handwerklichkeit des deutschen Wirtschaftszweiges hinsichtlich einiger Variablen, trotz der handwerksnäheren Ausformung der Industrie in Deutschland im Allgemeinen, und der größere Erfolg der deutschen Werkzeugmaschinenhersteller in einer Zeit differenzierter Qualitätsproduktion treffen nicht allein zufällig oder theoretisch nicht faßbar zusammen. Auch ist die Tatsache, daß es den französischen Herstellern in eben dieser Zeit nicht so gut erging, wie handwerklichen Herstellern in einer Gesellschaft mit ansonsten dominierenden Mustern aus der Großserien-, Massen- und Fließfertigung, ebensowenig ein unerklärlicher Zufall. Wichtig ist offenbar die Beobachtung, daß die zwei konkurrierenden Wirtschaftszweige hinsichtlich der gesellschaftlichen „Norm“ unterschiedliche Stellungen einnehmen: Die deutschen Werkzeugmaschinenhersteller sind nahe bei der Norm angesiedelt und die französischen von ihr entlegen.

Hiermit wird dann doch eine Erklärung für eine Reihe von Ergebnissen geliefert. Die exzentrische Position der französischen Hersteller hängt damit zusammen, daß sie eher kundenspezifische Maschinen für Großserien- und Prozeßfertiger anbieten. Die zentrische Position der deutschen Hersteller beruht darauf, daß sie weniger kundennah entwickeln und fertigen, die Maschinen aber flexibler einsetzbar sein müssen, um in nicht zu kleinen Serien produziert werden zu können.



Das läßt sich am Beispiel der herausragendsten Innovation bei der Werkzeugmaschinen-technik seit 1975 zeigen. Dies war die Entwicklung und Anwendung der CNC-Steuerungen. Die deutschen Hersteller waren an die Produktion von Universaldrehmaschinen, -fräsmaschinen usw., die der Kunde in einer „gewöhnlichen“ Werkstattumgebung ohne viel herkömmliche Automatisierung und Arbeitsvorbereitung flexibel gebrauchen konnte, offensichtlich besser gewöhnt. Außerdem liefen auch Pflichtenhefte von einigen großen Firmen, die der Entwicklung von CNC-Konzepten zugrundelagen, auf eine Steuerungsauslegung hinaus, die ebenso wie die Anforderungen der kleinbetrieblichen Firmen Flexibilität und organisatorisch unkomplizierte Programmierung förderten.

Hier tritt wieder die relative gesellschaftliche Gleichartigkeit von Anforderungen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen in Deutschland hervor, also die enge Verflechtung handwerklicher und industrieller Prinzipien. Darin liegt der Unterschied zu Frankreich, wo gegenläufige Muster nach Wirtschaftszweigen geschieden sind. So trachteten deutsche Hersteller danach, eine neuartige Auslegung von CNC-Steuerungen zu erreichen, unter Betonung der Handlichkeit und Werkstattprogrammierbarkeit anstatt des bei vorherigen NC-Steuerungen hervortretenden Planungsaufwandes außerhalb der Werkstatt. Dies erschien als die angemessenere Lösung angesichts vieler heimischer Interessen in Teilen der Großindustrie, welche bereits mehr Erfahrung in der NC-Anwendung besaßen.

So traten die deutschen Hersteller stärker in die Eigenentwicklung von Steuerungen ein, was sie in der Vergangenheit nicht getan hatten. Auf diese Weise konnten sie ihre eigene Kenntnis von Bearbeitungsproblemen besser in die Steuerungsentwicklung einbringen und Lösungen durchsetzen, die weniger Planungsaufwand in der Peripherie der Werkstatt voraussetzten. Allerdings wäre das nicht so leicht gefallen, wenn die Firmen nicht gute Kontakte mit technischen Hochschulen und Auftragsforschungseinrichtungen gehabt hätten und wenn diese nicht intensiver als in Frankreich gewesen wären. Die systematischere gegenseitige Durchdringung von handwerksnahen oder facharbeiterlichen Berufshaltungen und technologischen Ingenieurwissenschaften in Deutschland (Sorge 1985) bedeutete, daß universitätsnahe Forschung und Entwicklung den Werkzeugmaschinenherstellern besser zur Verfügung stand.

Der entscheidende Unterschied zwischen Deutschland und Frankreich liegt also nicht einfach darin, daß das deutsche Ingenieurwesen und die Technikauffassung handwerks- und facharbeiternäher sind. Es geht vielmehr darum, daß handwerkliche und technologische Haltungen gegenseitig verflochten sind, und zwar sowohl seitens des Facharbeiters wie des Ingenieurs. Dabei ist also auch die „Technologisierung“ facharbeiterlicher Fähigkeiten, Wissensbestände und Berufshaltungen von Bedeutung. In Frankreich muß dagegen eher von einer Scheidung kontrastierender Merkmale nach Berufen, Bildungsgängen und organisatorischen Gliederungen die Rede sein.

Diese Argumentation läuft darauf hinaus, daß eine handwerkliche und weniger industrielle Produktionsweise nicht durch eine Scheidung von ihrem Gegenteil aufrechterhalten und stabilisiert wird, sondern durch die wechselseitige Verflechtung und Befruchtung mit genau gegenteiligen Fähigkeiten, Wissensbeständen und Berufshaltungen. In dieser Deutung ist die langfristige Stabilität der deutschen Werkzeugmaschinenindustrie fast das Ergebnis der Verkehrung wirtschaftsspezifischer Aufgabenumwelten und Strategien: Nicht aufgrund der Stilisierung des Handwerklichen bleibt sie erhalten, sondern durch die Verflechtung des Handwerklichen mit dem Industriellen. Im anderen Falle wurde die französische Werkzeugmaschinenindustrie nicht geschwächt durch eine unterentwickelte Handwerkskultur in ihr, sondern durch deren Abscheidung — im Wirtschaftszweig und in Unternehmen — von technologieorientierten und großseriellen und großbetrieblichen Mustern der Qualifizierung und Organisation, die gesellschaftlich dominant sind.

Die deutschen Werkzeugmaschinenfabrikanten verloren Märkte und Beschäftigung im Wesentlichen vor 1976, d.h. bevor die CNC-Technik zum Durchbruch kam. Diese trug eher dazu bei, die Firmen nach einer Branchenkrise zu stabilisieren, obwohl natürlich die Einführung der CNC-Technik alles andere als glatt verlief. Das genaue Gegenteil trifft für Frankreich zu. Dort fielen Verluste an Märkten und Beschäftigung sowie Pleiten und Übernahmen vor allem nach 1981 an, und zwar als Ergebnis einer prekären und zögerlichen Umstellung auf neue Märkte und Techniken.

Hierbei ist wieder zu erwähnen, daß die französischen Werkzeugmaschinenhersteller im allgemeinen das Gegenbild ihrer Kunden hinsichtlich Strategie, Organisation und Qualifikation darstellen. Von der traditionellen Marktorientierung her fiel es ihnen offenbar schwerer, sich auf steigenden Bedarf an Universalmaschinen mit hohem Werkstattkomfort einzustellen, hier wachsende Märkte zu vermuten und darauf hin zu entwickeln. So fand keine entscheidende und frühzeitige Umorientierung fort von den bislang bestehenden NC-Konzepten statt, und die Hersteller bemühten sich nicht um eigene Steuerungsentwicklung, oder derartige Bemühungen versandeten im Individualismus nicht so großer und kapitalkräftiger Betriebe.

Obwohl es zunächst als Paradox erscheinen kann, wurde also der eher handwerksnahe Charakter der Arbeit in der deutschen Industrie durch die gegenseitige Verflechtung und Nähe zu einer relativ industriell strukturierten Werkzeugmaschinenbranche stabilisiert. In ähnlicher Weise, aber umgekehrt stabilisierte der eher industrielle, auf große Serien und Prozeßfertigung hinweisende Charakter der französischen Industrie die handwerklichen Merkmale der heimischen Werkzeugmaschinenhersteller, insbesondere in der stürmischen Wachstumsphase der fünfziger und sechziger Jahre. Als jedoch die Aufgabenumwelt der Industrie im allgemeinen sich änderte, hin zu mehr variablen Märkten und kleineren Serien, kam auch die Handwerklichkeit bei den Werkzeugmaschinenfabrikanten unter Druck.

So erwies sich als Stärke der deutschen Maschinenhersteller, bezogen auf Frankreich aber viel weniger gegenüber den japanischen Konkurrenten, daß ihr Profil eher dem gesellschaftlich dominanten glich. Dies erlaubte eine Kombination grundlegender Innovation (CNC-Technik) mit der Orientierung auf flexible, werkstattkomfortable Maschinen- und Steuerungsauslegungen. Die grundlegende Innovation paßte sich aber auch an die bereits vorhandene Innovationserfahrung der Branche an. Es ging in längerfristiger Sicht schließlich um eine Variation des bekannten Themas der flexibel einsetzbaren Universalmaschine.

Ein ergänzender und anregender Befund ist, daß die strukturelle Stabilität der deutschen Branche in den einzelnen Firmen relativ hoch ist. Entscheidende technische Durchbrüche wurden offenbar eben deshalb glatter bewältigt, weil sie sich trotz erheblicher Probleme besser als in anderen Branchen mit gegebenen Mustern hinsichtlich Strategie, Organisation, Qualifikation und Berufslaufbahnen vereinbaren ließen.

Die französischen Maschinenhersteller weisen hingegen Veränderungen eher diskontinuierlichen Charakters auf; die Kontinuität dieser Branche scheint auf Diskontinuitäten und Brüchen zu fußen. Wiewohl sie sich hinsichtlich des Ingenieuranteils der deutschen Branche annähert, bleibt sie gegenüber dieser doch zumeist im Profil auf Distanz. Sie vollzieht eine Veränderung eigener Art, die ebenfalls an bereits bestehenden Dispositionen und Strukturen anknüpft. Die nach der Krise verbleibende französische Werkzeugmaschinenindustrie ist noch kleinbetrieblicher, kleinserieller und auf Spezialmaschinen ausgerichtet als vor der Krise, insofern Betriebsstätten nicht unter Kontrolle ausländischer Konkurrenten geraten sind. Art der Veränderung und ihr Ergebnis sind ausgesprochen französisch: Bruch statt Kontinuität, zunehmende Segmentierung von Laufbahnen nach Bildungsabschlüssen, Scheidung von flexiblen und großseriellen Industriebereichen.

Die kurz gefaßte Lektion dieses besonderen Vergleiches läuft darauf hinaus, daß der quantitative Erfolg einer Werkzeugmaschinenbranche mit dem Maße verbunden ist, in welchem sie in ihrem Profil den für sie maßgeblichen Anwen­debranchen ähnelt und in welchem sie mit ihrer Umwelt institutionell verbunden ist. Es kommt also auf die Nähe zwischen dem Profil der Hersteller und der Anwender an, wie auch auf die Nähe zu zentralen gesellschaftlichen Institutionen oder Mustern. Demgegenüber tritt die Entsprechung zwischen „idealem“ Branchenprofil und tatsächlich gegebenem Branchenprofil, die ja bei den vorherigen Erklärungen im Vordergrund stand, zurück.

Man kehrt also zu einer Neubewertung des „gesellschaftlichen Effektes“ zurück. Im Vergleich der Werkzeugmaschinenhersteller zeigt sich, daß das Verhältnis zwischen tatsächlichen Branchenprofilen und gesellschaftlich dominanten Profilen viel mehr Spannung und Dynamik birgt als zunächst vermutet und daß das in der Neokontingenztheorie zentrale Verhältnis der branchentypischen Aufgabenumwelt und Strategie zu — durchaus als gesellschaftlich

veranlagt vorstellbaren — Branchenprofilen hinsichtlich Organisation und Qualifikation viel mehr gesellschaftlich spezifiziert sein kann als gedacht. Damit erscheint der gesellschaftliche Effekt weniger als neokontingenztheoretisch erklärbar, und eine Konstellation von Aufgabenumwelt, Strategie, Organisation und Qualifikation tritt stärker als gesellschaftlich bedingt und partikular hervor.

Hierdurch entstehen nun weitere, gänzlich andere Schlußfolgerungen als bei dem Neokontingenzansatz, der bei den anderen Vergleichen plausibler zur Geltung kam. Der Erfolg einer Branche wird dadurch bestimmt, daß diese sich nicht auf ganz spezielle Kontingenzen — Preiswettbewerb oder Qualität, Standardisierung von Produkten oder Kundennähe, Handwerklichkeit oder Industrialisierung, economies of scale oder scope — richtet, sondern einander entgegengesetzte Kontingenzen strategisch kombiniert. Es geht also nicht um ein „entweder-oder“, sondern um ein „sowohl-als-auch“. Die Interpretation kann nun speziell für bestimmte Branchen gelten, und sie kann auch allgemeingültig sein. Inwiefern das letztere der Fall ist, wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

#### **IV. Interpretation und Schlußfolgerungen**

Der hypothetische Ausgangspunkt des Aufsatzes war, daß möglicherweise industrielle Leistung als das Ergebnis des Ausmaßes vorgestellt werden kann, in welchem gesellschaftlich veranlagte Muster von Märkten, Strategien, Organisation und Qualifikation einen Wirtschaftszweig oder ein Unternehmen befähigen, ein aufgabentypisches Idealprofil annähernd zu erreichen. Dann wurde gezeigt, daß abgesehen von einigen Lücken und Unschärfen diese Erklärung vor allem in den genannten Deutschland-Großbritannien-Vergleichen gut aufging und auch bekannte Deutschland-Frankreich-Vergleiche plausibel erweitern konnte.

Aber dieser Bezugsrahmen geriet in einem Falle in ernsthafte Schwierigkeiten, in welchem man hätte annehmen sollen, daß er deutsch-französische Unterschiede in der Werkzeugmaschinenindustrie bestens erklärt. Dies war der Anlaß zur Modifizierung des hier vertretenen Ansatzes durch die Hypothesen, daß — die Stärke und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens oder Wirtschaftszweiges von der Nähe zwischen eigenen und gesellschaftlich dominanten Institutionen abhängt, — auf den ersten Blick aufgabenbedingte Organisations-, Qualifikations- und Strategiemuster auf gegenseitiger Assimilierung zwischen firmen- oder sektorspezifischen und gesellschaftlich dominanten Mustern beruhen.

Im Laufe der damit bezeichneten „Vergesellschaftlichung“ löst sich die Vorstellung von universell gültigen Mustern ebenso auf wie der Wert des Neokontingenzansatzes infragegestellt wird. Andererseits wird damit nicht dem Relativismus Tür und Tor geöffnet. Gleichzeitig ist der Bezug auf den

gesellschaftlichen Effekt nämlich im Grundsatz sehr universalistisch: Leistungsfähigkeit ergibt sich im allgemeinen Sinne durch die Anlage von Institutionenmustern und Berufshaltungen zur Überwindung von kontingenztheoretisch beschreibbaren Antinomien, im Sinne einer wie auch immer unvollkommenen Vereinbarung von gegensätzlichen Anforderungen. Somit liegt der gesellschaftliche Effekt nicht weit von der neueren Organisationsliteratur, welche Leistungsfähigkeit ebenfalls entgegen der Kontingenztheorie in einer kulturell angelegten Fähigkeit der Organisation sieht, trade-offs zu überwinden (Peters und Waterman 1982; Lammers 1986).

Jedoch ist der Ansatz des gesellschaftlichen Effektes weniger utilitaristisch als die neuere Literatur über Organisationskulturen. Er weist darauf hin, daß Leistungsfähigkeit durch einzelne Organisationen weniger machbar ist als oft gedacht und daß sie sich durch das Zusammenwirken verschiedener autonomer Institutionen ergibt. Die Art des Zusammenwirkens ist gesellschaftlich langfristig auch durch Innovation und Veränderung hindurch ziemlich stabil. Insofern stellt sich das Verhältnis zwischen Veränderung und Stabilität als dialektisch heraus, also als eine Vereinigung von konfliktären wie komplementären Unterverhältnissen.

Dies alles bedeutet nun nicht, daß der Neokontingenzansatz damit einfach verworfen werden könnte. Vielmehr stellte sich heraus, daß die zwischen deutschen und französischen Werkzeugmaschinenherstellern verschiedenen Organisations- und Qualifikationsmuster auch an eine Fortentwicklung besonderer Produkt- und Marktstrategien gekoppelt sind. Der Bezug auf Aufgabenumwelten und Marktsegmente ist also im allgemeinen Sinne höchst brauchbar zur Erklärung von Organisation und Qualifikation sowie des Erfolges auf Märkten. Dies gilt allerdings unter der Maßgabe, daß Aufgabenumwelten und Märkten nicht ein deterministischer Einfluß auf Organisation und Qualifikation zugeschrieben wird, sondern daß sie als Teil wechselseitiger Beeinflussung gesehen werden.

Weiterhin können die Ergebnisse so gedeutet werden, daß die verschiedenen Ansätze, wiewohl sie nicht deckungsgleich sind, zusammen angewendet werden müssen, um die festgestellte Varianz einigermaßen erschöpfend zu erklären. Die zunächst diskutierten deutsch-britischen Vergleiche, die zunächst neokontingenztheoretisch interpretiert wurden, können besser behandelt werden, wenn der gesellschaftliche Effekt herangezogen wird. Dann wird zum Beispiel klar, daß sich Deutschland von Großbritannien darin unterscheidet, daß Produktivität und Flexibilität enger miteinander verbunden sind, während sie in Großbritannien eher voneinander geschieden sind und konfliktieren. Insofern kann erklärt werden, daß im CNC-Vergleich die Unterschiede am auffälligsten in der Kategorie großer Unternehmen mit kleinen Teilefertigungslosen sind.

Ebenso läßt sich der Vergleich hinsichtlich der Anwendung der Mikroelektronik in Produkten nun ergänzend ausdeuten. Auch hier geht es um unterschiedliche Nähe bzw. Entfernung zwischen sektoralen und gesellschaftlich dominanten

Arrangements: Die größere Dominanz eines maschinenbaueigenen Musters und dessen Status im Verhältnis zu Mustern, die Elektronik- und Wehrtechnikbranchen eher zueigen sind, muß bei der Erklärung höheren Eindringens deutscher Unternehmen außerhalb der Kernelektronik in die Elektronikentwicklung hinein beachtet werden. Und auch hier erweist sich wieder, daß die Markt- und Produktstrategien von Unternehmen durchaus mit Organisation und Qualifikation zusammenhängen, also eine nichtdeterministische Neokontingenztheorie im Prinzip aufgeht, daß aber sowohl Produkt- und Marktstrategien wie Organisation und Qualifikation im jeweiligen Lande im einzelnen nur unter Beachtung des Verhältnisses zwischen spezifischen und dominanten Mustern zufriedenstellend erklärt werden können.

Der Neokontingenzansatz führt also gewissermaßen zum gesellschaftlichen Effekt hin. Gleichzeitig weist der gesellschaftliche Effekt zurück auf den Neokontingenzansatz, wie dieser Interpretationsversuch zeigt. Die Vorstellung, daß institutionelle Muster auch etwas mit sektor-, markt- und aufgabenspezifischen Unterschieden zu tun haben, kann nicht aufgegeben werden. Es geht darum, durchaus nicht streng logisch vereinbare Ansätze gleichzeitig zu gebrauchen und pragmatisch zu verflechten. Wenn auch die Ansätze nicht völlig kompatibel sind, so verweisen sie doch in der Dynamik der Forschung aufeinander, und es kann „mehr Varianz“ erklärt werden. In der Organisationsforschung ist eine derartige Position zur Zeit wohl der aktuelle Stand der Kunst (Morgan 1986), selbst wenn sie auf Kosten der logischen Reinheit geht.

## V. Literaturverzeichnis

- Argyris*, Chris und Donald A. *Schön* (1978): *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading, Ma.: Addison-Wesley.
- Auer*, Peter (1988): ‚Neue Technik, Qualifikation und Beschäftigung: ein deutsch-britischer Vergleich‘. *Internationale Chronik zur Arbeitsmarktpolitik* 34: 1-4.
- Beuschel*, Werner, Sabine *Gensior* und Arndt *Sorge* (1988): *Mikroelektronik, Qualifikation und Produktinnovation. Ergebnisse von Fallstudien*. Berlin: Edition Sigma.
- Burns*, Tom und G.M. *Stalker* (1961): *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Campbell*, Adrian, Arndt *Sorge* und Malcolm *Warner* (1989): *Microelectronic product applications in Great Britain and West Germany. Strategies, competence and training*. Adlershot (UK): Gower.
- CEPII (Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales) (1980): ‚Specialisation et adaptation face à la crise.‘ *Economie Prospective Internationale* Nr. 1. Paris: La Documentation Française.
- Cox*, Joan G. and Herbert *Kriegbaum* (1980): *Growth, innovation and employment: An Anglo-German comparison*. London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.

- Daley, Anne und Daniel T. Jones (1980): 'The machine-tool industry in Britain, Germany and the United States'. National Institute Economic Review 92: 53-63.*
- den Hertog, J. Frisco und S.J.B. van Diepen (1988): Technological innovation and organizational learning. Milano: Paper for ISO Conference.*
- Jeske, Harald und Klaus Kohlmeyer (1987): Branchenstatistiken über die Hauptanwendungsgebiete der Mikroelektronik. Berlin: Paper for Wissenschaftszentrum Berlin (AMB).*
- Lammers, Cornelius (1986): 'De excellente onderneming als organisatiemodel'. Harvard Holland Review 8: 18-27.*
- Maurice, Marc, François Sellier und Jean-Jaques Silvestre (1977): La production de la hiérarchie dans l'entreprise. Recherche d'un effet sociétal. Aix-en-Provence: Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, research report.*
- (1982): Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale. Paris: Presses Universitaires de France.
- Maurice Marc, François Eyraud, Alain d'Iribarne und Frédérique Rychener (1986): Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs. Aix-en-Provence: Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Forschungsbericht.*
- Maurice, Marc und Arndt Sorge (1989): Dynamique industrielle et capacité d'innovation de l'industrie de la machine-outil en France et en RFA. Aix-en-Provence: Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, document 89-1.*
- Maurice, Marc, Arndt Sorge and Malcolm Warner (1980): 'Societal differences in organizing manufacturing units. A comparison of France, West Germany and Great Britain.' Organization Studies 1: 59-86.*
- Miles, Raymond E. und Charles Snow (1978): Organizational structure, strategy and process. New York: McGraw-Hill.*
- Mintzberg, Henry (1983): Structure in fives. Designing effective organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall.*
- Morgan, Gareth (1986): Images of Organization. Beverly Hills: Sage.*
- Northcott, Jim, Werner Knetsch, Bérengère de Lestapis und Petra Rogers (1985): Microelectronics in industry. An international comparison: Britain, Germany and France. London: Policy Studies Institute.*
- Perrin, Jaques und Bernhard Réal (1976): L'industrie des biens d'équipements mécanique et l'engineering en France et en Allemagne de l'Ouest. Vol. 2. Grenoble: Institut de recherche économique et de planification, research report.*
- Perrow, Charles (1971): Organizational analysis. A sociological view. London: Tavistock.*
- Peters, Thomas J., und R.H. Waterman (1982): In search of excellence. Lessons from America's best run companies. New York: Harper and Row.*
- Piore, Michael und Charles Sabel (1984): The new industrial divide. New York: Basic Books.*
- Porter, Michael E. (1980): Competitive strategy. New York: The Free Press.*
- (1983): Competitive advantage. New York: The Free Press.

- de Sitter*, L. U. (Hg.) (1986): *Het flexibele bedrijf*. Deventer: Kluwer.
- Sorge*, Arndt (1985): *Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozeß. Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Sorge*, Arndt, Gert *Hartmann*, Malcolm *Warner* und Ian *Nicholas* (1983): *Microelectronics and manpower in manufacturing. Applications of Computer Numerical Control in Great Britain and West Germany*. Aldershot (UK): Gower.
- (1982): *Mikroelektronik und Arbeit in der Industrie. Erfahrungen bei der Anwendung von CNC-Werkzeugmaschinen in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt: Campus.
- Sorge*, Arndt and Wolfgang *Streeck* (1988): ‚Industrial relations and technical change: The case for an extended perspective‘ in: *New technology and industrial relations*. R. Hyman and W. Streeck (eds.), 19-47. Oxford: Blackwell.
- Sorge*, Arndt and Malcolm *Warner* (1986): *Comparative factory organisation. An Anglo-German comparison of management and manpower in manufacturing*. Aldershot: Gower.
- Steedman*, Hilary und Karin *Wagner* (1987): ‚A second look on productivity, machinery and skills in Britain and Germany‘. *National Institute Economic Review* 87/4: 84-95.
- Steedman*, Hilary und Karin *Wagner* (1989): ‚Productivity, machinery and skills: Clothing manufacture in Britain and West Germany.‘ *National Institute Economic Review* 89/2: 41-57.
- Streeck*, Wolfgang (1985): ‚Introduction: Industrial relations, technical change and economic restructuring‘. *Industrial Relations and Technical Change in the British, Italian and German Automobile Industries: Three Case Studies*, hg. von W. Streeck. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: Discussion Paper IIM/IMP 85-5.
- Trist*, Eric (1981): *The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an action research program*. Toronto: Ontario Ministry of Labour.
- Thompson*, James D. (1967): *Organizations in action*, New York: McGraw-Hill.
- Woodward*, Joan (1965): *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford University Press.

## VI. Diskussionsprotokoll

In der Diskussion zu dem Beitrag von Prof. Dr. Arndt Sorge wurde insbesondere die Eindeutigkeit der Zusammenhänge zwischen dem Berufsbildungssystem, der Arbeitsorganisation und der Erfolgsentwicklung einer Branche erörtert. So zeige z. B. eine Studie von Lutz zum Vergleich der Arbeitsorganisation in Frankreich und der Bundesrepublik, daß im wesentlichen gleichartige Betriebe trotz unterschiedlicher Arbeitsorganisationen ähnliche wirtschaftliche Erfolge zu verzeichnen hätten. Es könne also kein stringenter Zusammenhang zwischen Arbeitsorganisation und Erfolg behauptet werden. Darüber hinaus sei in neueren Diskussionen insbesondere auf die Bedeutung der Unternehmenskultur für die „Exzellenz eines Unternehmens“ hingewiesen worden. Nicht zu vernachlässigen seien auch gesellschaftliche und kulturelle



Hintergründe sowie staatliche Einflüsse, wie etwa die extensive Förderung von Atomkraftwerken in Frankreich. Kritisch angemerkt wurde weiter, daß gemäß der Hypothese insbesondere Frankreich gut in der Prozeßfertigung sein müsse, empirisch aber zu beobachten sei, daß etwa die chemische Industrie — ein typisches Beispiel für Prozeßfertigung — im internationalen Vergleich besonders gut in der Bundesrepublik Deutschland dastehe. Hinsichtlich dieser Spitzenstellung der chemischen Industrie in der Bundesrepublik, so die nachfolgende Diskussion, dürfe allerdings nicht übersehen werden, daß die bundesrepublikanische Produktion auf Spezialitätenfertigung ausgerichtet sei und dort die Stärke deutscher Betriebe läge, was für den Bereich der Massenfertigung sicher nicht im gleichen Maße gelte.

Methodisch wurde angemerkt, daß bei der Operationalisierung beruflicher Qualifikationen in internationalen Vergleichen nicht Qualifikationen mit Berufsklassifikationen gleichgesetzt werden dürften. Angelernte könnten z. B. eine hervorragende Anlernung erfahren haben und damit eine facharbeiterähnliche Qualifikation aufweisen. Auch sei zu beachten, daß in der Bundesrepublik eine größere Übereinstimmung des beruflichen Abschlusses und der danach eingenommenen beruflichen Stellung vorherrsche, während etwa in Frankreich die stärker in Schulen vermittelte berufliche Qualifikation nicht automatisch zu einer entsprechenden Facharbeiterposition in Betrieben, sondern oft zu einem Einstieg als Angelernte führe.

Abgesehen davon wurde darauf hingewiesen, daß auch die Dynamik einer Entwicklung stärker berücksichtigt werden müsse. So könne man z. B. in Frankreich beobachten, daß die Stärke der Auszubildenden in der sehr guten Planungsfähigkeit liege, während sie in der Bundesrepublik Deutschland eher im praktischen Umsetzen bestehe. Als ein „Eingeständnis“ dieses Problems könne etwa die Neuordnung der Metallberufe in der Bundesrepublik Deutschland gedeutet werden, in der die Planung neuerdings sehr viel stärker betont werde. Dabei reiche es nicht aus, Planen in den Lehrplan aufzunehmen und in Lehrwerkstätten einzuüben, Hauptproblem sei, diese Fähigkeiten im beruflichen Leben anzuwenden, da sie ansonsten verloren gehen müßten. Dies setze in jedem Fall eine Umänderung der Arbeitsorganisation voraus: „Die heutigen Jugendlichen brauchen partizipative Arbeitsplätze“. Eine bedeutende Determinante für den Erfolg der betrieblichen Umsetzung von Qualifikationen sei auch die Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren, Facharbeitern und An- sowie Ungelernten. Diese könne leider durch eine facharbeiterorientierte Gewerkschaftsorganisation gelegentlich konterkariert werden. Im Hinblick auf die Übereinstimmung einer Branchenorganisation mit dem Idealbild der Arbeitsorganisation wurde in der Diskussion angemerkt, daß in dem Referat vollkommen offen sei, wer dieses Idealbild definiere und woraus es entstanden sei. In der Studie seien z. B. nur aktive Betriebe untersucht worden, so daß der Markterfolg das empirische Idealbild bestimme und damit der Erklärungsansatz in Gefahr stehe, tautologisch zu sein. Soweit sich das Idealbild aber aus organisationstheoretischem Wissen, insbesondere Kontingenzansätzen, ergebe und man wisse,

daß aus dem Markt ausscheidende Unternehmen sich nur unwesentlich von den verbleibenden Unternehmen unterschieden, werde diesem Problem vorgebeugt. Aus der Analyse ausgeschlossen seien leider die Wirkungen einer Veränderung der Qualifikationsstruktur, also z. B. eine deutliche Zunahme hochqualifiziert ausgebildeter Arbeitskräfte auf die Arbeitsorganisation eines Betriebes. In Japan zeige sich z. B., daß trotz eines sehr hohen Qualifikationsniveaus die Stärken des Landes dennoch in der Massenproduktion lägen, so daß sich die Frage aufdränge, was eine gute „Fehlusbildung“ nütze.

Soweit in Japan allerdings typischerweise auch Massenproduktion *gute* Qualität aufweise, entgegen einer Massenproduktion europäischer Provenienz, die man etwa mit dem Schlagwort „Masse statt Klasse“ kennzeichnen könne, dürfe nicht vorschnell von Fehlqualifikation gesprochen werden. Japan habe gerade durch die Aufhebung des Gegensatzes von Masse und Klasse die typische „Pathologie der Massenfertigung“ überwunden. Genausowenig dürfe übrigens vorschnell von Fehlqualifikationen gesprochen werden, wenn z. B. Bäcker in der Chemieindustrie arbeiteten oder mehrere Lehren hintereinander absolviert würden. Im Hinblick auf die Arbeitsorganisation und Produktivität eines Unternehmens könne eine Lehre keine Fehlinvestition sein, wenn die Lehre als Wert an sich geschätzt werde, auch wenn die berufsspezifischen Qualifikationen nicht zur Anwendung kämen. Anders sei dies aber bei vollzeitschulischen Berufsausbildungen wie in Frankreich zu beurteilen.

In der folgenden Diskussion wurde ein alternatives theoretisches Konzept, die Theorie komparativer Kostenvorteile im Außenhandel, zur Erklärung der Hypothese vorgestellt. Dementsprechend seien nicht die absoluten Kosten oder Vorteile eines Produktes (hier Ausbildungssysteme) zu vergleichen, sondern nur die relativen Vorteile eines Bildungssystems, gegeben die organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen eines Landes. Eine Branche wäre innerhalb eines Landes also dann besonders erfolgreich, wenn in ihr genau die Qualifikationen stärker genutzt würden, in denen das Land relative Vorteile im Vergleich zu anderen Ländern hat; d. h. die Arbeitsorganisation müßte die komparativen Vorteile etwa des Bildungssystems eines Landes voll internalisieren. Die Frage, inwieweit staatliche Regulierungen sinnvoll seien oder zurückgenommen werden sollten, wurde dahingehend beantwortet, daß erfolgreiche Branchen staatliche Regulierung voraussetzten, da dadurch eine größere Flexibilität der Produktion möglich werde. Nur bei geeigneter staatlicher Regulierung könne die Gefangenen-Dilemma-Situation, in der sich Arbeitnehmer und Unternehmer bei der Ausfüllung von Arbeitsverträgen befinden, gelöst werden, und nur dann könnten allgemeine Investitionen in betriebliche Qualifikationen getätigt werden.

Abschließend wurde der Markt als zentrale Größe für den Erfolg oder Mißerfolg einer Branche in die Diskussion zurückgebracht. Marktanalysen seien vernachlässigt worden in der Analyse und über die Möglichkeit von Managementfehlern sei einfach hinweggegangen worden.



# Projektwerkstatt / Teekampagne: Ein international tätiges Unternehmen mit Studenten in Berlin

Von *Günter Faltin*, Berlin  
*Dietrich Winterhager*, Berlin

## Gliederung

- I. Zum Theorie-Praxis-Verhältnis an der Universität
- II. Prinzipien des Unternehmens
  - 1. Beste Qualität zum günstigsten Preis
  - 2. Rückstandskontrollen
  - 3. Hilfe zur Selbsthilfe für die „Dritte Welt“
- III. Universität und unternehmerische Qualifizierung
  - 1. Unternehmerische Bestätigung?
  - 2. Studenten und unternehmerische Professionalität
  - 3. „Anti-Marketing“
  - 4. Funktionsauslagerung
- IV. Entwicklungen und Probleme
  - 1. Rasches Wachstum und Probleme der Größe
  - 2. Ansprüche, Ansprüche
  - 3. Wirkt das Transformationsgesetz?

### I. Zum Theorie-Praxis-Verhältnis an der Universität

Die Meinungen über das richtige Verhältnis von Theorie und Praxis an der Universität sind verschieden, und die Mehrheiten ändern sich oft — besonders auch in den Sozialwissenschaften. Noch um 1970 war es ein Fortschritt, die obligatorischen Berufspraktika für Studenten der Wirtschaftswissenschaft abzuschaffen; und Beifall fand an der FU Berlin die Position „Kritische Theorie ist die beste Praxis“. Heute dominiert eher die gegensätzliche Haltung: Ohne „Berufspraxis“ stellen die Universitäten ungern Hochschullehrer ein, die „An“-Institute breiten sich aus, und die Hochschule gilt als um so besser, je mehr von Dritten bezahlte Forschung geleistet wird: Je mehr Drittmittel, desto höher die Reputation.

Die Ökonomen haben eine kontinuierliche Alliance mit der Praxis. Es sei erinnert an den reich gewordenen Börsenmakler Ricardo<sup>1</sup>, an Schumpeter in

---

<sup>1</sup> Vgl. *Recktenwald*, H. C. (Hg.): *Geschichte der politischen Ökonomie*, Stuttgart 1971, S. 164f.; 181; *Koesters*, P.-H.: *Ökonomen verändern die Welt, Wirtschaftstheorien, die unser Leben bestimmen*, 2. Aufl., Hamburg 1966, S. 548 ff. „Sein größtes Geschäft machte

Wien, „Präsident der Biedermann-Bank, eines kleinen, doch alten und hochangesehenen Privatbankhauses. Sie machte 1924 Bankrott“<sup>2</sup>, und Schumpeter wurde bis über seinen Tod hinaus zum Nestor aller Bewunderer der wirklich schöpferisch-zerstörerischen Unternehmer. Selbst Keynes verwaltete sehr erfolgreich eine Versicherung und eine Investment Company, anders — so heißt es — hätte er sich seine kostbare Gattin und seine noble Lebensführung niemals leisten können<sup>3</sup>.

Man mag so zwei Ökonomen nachsehen, wenn sie aus der Universität heraus ein Unternehmen gründen und führen, manche theoretischen Erkenntnisse dabei anwenden und Studenten daran aktiv als Lernende und Arbeitende beteiligen: In den letzten Jahren haben wir, Günter Faltin und Dietrich Winterhager, in jedem Wintersemester eine Kampagne in Berlin organisiert, in der Tee gehandelt und eine wachsende Zahl von Studenten aktiv in die Planung, Durchführung und Reflexion dieses Betriebes einbezogen wird, mehr theoretisch in der Form von Seminarveranstaltungen und mehr praktisch als teilzeitbeschäftigte bezahlte Mitarbeiter der hierfür gegründeten „Projektwerkstatt G.m.b.H.“.

## II. Prinzipien des Unternehmens

Auf der Basis eigener Erfahrungen und Diskussionen haben sich für dieses Unternehmen Prinzipien herausgebildet. Dabei sollten einerseits mehrere Gründe zeigen, daß man besser sein kann als der ganze herkömmliche Handel, andererseits ist eine Beschränkung auf Wesentliches nötig. Deshalb argumentieren wir besonders in drei Richtungen:

### 1. Beste Qualität zum günstigsten Preis

Bei den meisten Konsumgütern — vor allem aus der sogenannten „Dritten Welt“ — sind die Güterpreise, die die Konsumenten bei uns bezahlen, etwa zehnmal so hoch wie die Preise, die die Produzenten im Herstellerland erhalten. Bei Tee ist die Differenz noch größer. Sie ist auch in den letzten Jahrzehnten trotz besserer Transport- und Kommunikationsmöglichkeiten noch gestiegen. Schon den brasilianischen Kaffeepflanzer Gottlieb Duttweiler hat diese Beobachtung in Zürich zur Gründung der Schweizer Migros-Gesellschaft motiviert<sup>4</sup>, mit dem Ziel, die „Handelsstrecke“ zu verkürzen. (Die Migros kontrolliert heute etwa ein Drittel des Lebensmitteleinzelhandels und manches andere in der Schweiz).

---

er während der Schlacht von Waterloo“, so *Hoffmann*, P.: Die großen Wirtschaftsdenker, Düsseldorf 1986, S. 124.

<sup>2</sup> *Recktenwald*, S. 513; vgl. *Koesters*, S. 212.

<sup>3</sup> *Recktenwald*, S. 543, passim; *Koesters*, S. 263 ff.

<sup>4</sup> Vgl. z. B. *Häsler*, Alfred A.: Das Abenteuer Migros, (Zürich) 1985, S. 40 ff.

Um den Grundsatz bester Qualität zum günstigsten Preis zu realisieren, haben wir uns entschlossen, zunächst nur ein einziges Produkt (Tee) zu verkaufen, und zwar in der unbestritten in der Welt auf dem Teemarkt führenden Sorte: einen Darjeeling (aus dem nordindischen Hochland) mit der Bezeichnung FTGFOP (Finest Tippy Golden Flowery Orange Pekoe), die „two leaves and the bud“ der jeweils ersten Ernte, das ist der „first flush“. Wir verkaufen ihn nur in Großpackungen von mindestens einem halben Pfund, und zwar in einer zeitlich begrenzten Kampagne. Dies zusammengenommen, ermöglicht einen Direktimport aus dem Ursprungsland mit einer sehr günstigen Kostenstruktur.

So gelingt es, den Preis für das Produkt gegenüber dem etablierten Handel um etwa vierzig Prozent zu unterbieten, und es bleibt auch damit noch ein erheblicher ökonomischer Handlungsspielraum.

## **2. Rückstandskontrollen**

Tee ist ein sensibles Produkt. Die Reste von Spritzmitteln und Pestiziden gelangen leicht in das Getränk; selbst die großzügig bemessenen zulässigen Höchstmengen an Chemierückständen wurden nicht immer eingehalten. Und es gibt auch neuere chemische Mittel. Manche Herstellerländer rühmen sich allerdings noch heute, die Erntemengen durch konsequenten Einsatz von Pflanzenschutzmitteln zu vergrößern.

Wir lassen von jeder Partie durch einen Sachverständigen in Berlin eine Rückstandskontrolle der wesentlichen Pestizide und ihrer Komponenten machen und drücken durch die Auswahl kräftig die Analysewerte. Die Untersuchungen sind nicht billig, sie kosten für jede Probe einige hundert Mark. Bei unserem Umsatz nur mit diesem einen Produkt halten sie sich aber in Grenzen. Im übrigen fangen nunmehr die Inder selbst mit ersten Analysen an, und es besteht der Eindruck, daß auf den Plantagen neuerdings vorsichtiger mit den Pflanzenschutzmitteln umgegangen wird. Wir veröffentlichen die Analyseergebnisse auf der Rückseite jeder verkauften Packung; auch das ist ein Werbungsargument.

Das Verfahren ist anders als der biologisch-dynamische Anbau, den Anthroposophen vertreten. Wir können nicht unmittelbar die Ursachen der Schadstoffbelastungen in der Landwirtschaft eliminieren, andererseits garantiert die biologisch-dynamische Anbauweise nicht von vornherein, daß keine Schadstoffrückstände in ihren Produkten landen. Gemeinsam mit dieser Richtung ist uns immerhin das Ziel — und beide wissen, daß der Weg noch weit ist.

## **3. Hilfe zur Selbsthilfe für die „Dritte Welt“**

Wir glauben daneben, daß ein sparsamerer Umgang mit Pflanzenschutzmitteln in den Herstellerländern diesen selbst längerfristig nützen wird.

Die Entwicklungshilfe der letzten Jahrzehnte ist umstritten und das wohl mit Recht. Nackte Subventionen sind weniger hilfreich als die Entwicklung und Unterstützung bestehender Ökonomie.

Nach unserem Eindruck sind die Produktion und die Vermarktung von Tee in Indien entwicklungsfähig. So werden in Darjeeling etwa 10000 Tonnen Tee im Jahr produziert; aber es wird „gemischt“, und weltweit werden 40000 Tonnen „Darjeeling“ verkauft. Wir handeln nur mit reinem Darjeeling und verwenden hierzu (als erste in Deutschland) das zu seinem Schutz entwickelte Siegel des Tea Board of India.

Und wir glauben schließlich — wie schon Duttweiler —, daß eine weltwirtschaftliche Verteilung nicht fair ist, bei der in den Herstellerländern nur ein Zehntel des Endverkaufspreises verbleibt.

Um auf dieses weltwirtschaftliche Verteilungsproblem hinzuweisen, haben wir in der ersten Kampagne den Teepreis so kalkuliert, daß ein Überschuß in der Höhe blieb, der dem Lohnanteil im Teepreis entspricht. Er ging ins Herstellerland zurück. Mit diesem „zweiten Lohnanteil für die dritte Welt“ wurde auch nach außen geworben.

Zunächst war klar, daß man nicht ohne weiteres den Teeplückerinnen die Löhne verdoppeln kann (was manche erhofften). Dort gilt noch im Ganzen die ökonomische Klassik; der Versuch, exogen die Löhne zu erhöhen, würde zur Lohnreduktion durch die Arbeitgeberseite führen (Senkung der Deputate höhere Mieten etc.). Deshalb wurde in Südindien ein „Wiederaufforstungsprojekt“ in einem Dorf unterstützt, bei dem Schulkinder als „Paten“ für die Pflanzung und Betreuung von Bäumen eingesetzt werden, die dann produktiv (z. B. für den Bau von Hütten und Häusern) verwendet werden können. Das Vorhaben schien uns ökologisch, ökonomisch und zugleich pädagogisch sinnvoll, der vitale Organisator am Ort als Kopf des Projektes im übrigen als vertrauenswürdig und kompetent. Wegen der niedrigen Preise in Indien erschien der Wirkungsgrad zugleich um ein Vielfaches höher als bei vergleichbaren Vorhaben in Deutschland, aber auch als beim Einsatz teurer deutscher Experten. Auf Dauer ist aber schwer zu vermeiden, daß sich zwischen Geber und Empfänger dieser Gelder vermittelnde Instanzen schieben. Und, wichtiger noch, es entsteht auf der Empfängerseite die bekannte Subventionsmentalität mit allen ihren Folgen. Wir beginnen deshalb, Vorhaben danach auszuwählen oder selbst zu initiieren, die „Hilfe zur Selbsthilfe“, „self reliance“ sind; vielleicht ist auch mehr an Kredite als an Zuschüsse zu denken.

Einen weiteren Angriff hat es hier im Lande gegeben. Der etablierte Teehandel (der es da durchaus mit der Pharmaindustrie aufnehmen kann), überzieht das junge Unternehmen mit Prozessen. In einem dieser Verfahren gelang es, die entwicklungspolitische Werbung als „emotionalisierend“ zu untersagen. Wir haben auf längere Auseinandersetzungen hierzu verzichten müssen, um die Existenz des Unternehmens nicht zu gefährden. Und schließlich kommen wir

mit der Kalkulationsweise mittelfristig nicht zurecht. Es war in der Gründungsphase des Unternehmens möglich, weitgehend ohne Eigenkapital zu arbeiten: die Zahlungsziele der Lieferanten sind manchmal erst erreicht, wenn der Tee schon verkauft ist, und so entsteht vorübergehend auf wundersame Weise Liquidität. Auf Dauer aber benötigt das rasch wachsende Unternehmen Eigenkapital, das nicht als Wohltat aus den Portefeuilles der Professoren kommen kann und soll. Deshalb muß ein Teil der Überschüsse zur Eigenkapitalaufstockung verwendet werden, um nicht einen klassischen Fehler der Selbsthilfeökonomie<sup>5</sup> zu wiederholen. Das soll Hilfen für die Dritte Welt nicht ausschließen, aber diese sollten auch nicht als Unternehmenszweck das Unternehmen am Ende selbst gefährden.

### III. Universität und unternehmerische Qualifizierung

#### 1. Unternehmerische Bestätigung?

In der Vergangenheit hat das deutsche Bildungssystem sich im wesentlichen bemüht, folgsame Untertanen zu erziehen. In der Gegenwart konzentriert es sich darauf, etwas weniger folgsame Lohnarbeiter auszubilden. Zur Unabhängigkeit und Selbständigkeit will es in aller Regel nicht führen. Es gibt hier ein Defizit; der Unternehmer wie ja auch schon der technische Fortschritt werden so betrachtet, „als ob er wie Manna vom Himmel gefallen sei“<sup>6</sup>.

Es kommt hinzu, daß eine wirtschaftliche Bestätigung im engeren Sinne, wie sie dieses Unternehmen vorführt, natürlich nicht Teil der Universität und der Bestätigung in ihr sein kann. Wir haben deshalb eine rechtlich selbständige G.m.b.H. unter dem Namen „Projektwerkstatt“ gegründet, über die alle Geschäfte abgewickelt werden. Daneben gibt es ein Forschungsprojekt an der Universität mit demselben Namen und auch denselben Trägern. Dieses ist für die Lehr- und Forschungskomponenten zuständig.

Gelegentliche Überschneidungen sind bei dieser Konstruktion nicht zu vermeiden. Am Diensttelefon ruft jemand an, der Tee haben will, und das Telefax-Gerät der G.m.b.H. wird schon einmal für wissenschaftliche Zwecke mißbraucht. Man muß dabei versuchen, keinen einseitigen Mißbrauch entstehen zu lassen. Im übrigen sind die positiven Synergieeffekte offensichtlich; mit der Teilnahme an einem Intensivkurs verdienen Studenten auch schon einmal Geld.

Fühlungsvorteile, Synergieeffekte setzen räumliche Nähe voraus. Die G.m.b.H. ist deshalb Untermieter für Räume, die die Universität gemietet hat.

---

<sup>5</sup> Vgl. z. B. *Jacob*, Eduard: *Volkswirtschaftliche Theorie der Genossenschaften*, Berlin etc. 1913, S. 354, passim.

<sup>6</sup> *Elsner*, K.: *Wachstums- und Konjunkturtheorie*, in: *Ehrlicher*, W. u. a.: *Kompandium der Volkswirtschaftslehre*, Bd. 1, Göttingen 1967, S. 286.



Die Mieten entsprechen Marktbedingungen, der Universität werden außer den Mietkosten dazu auch Gemeinkosten erstattet.

Bei weiterem Wachstum des Unternehmens wird eine räumliche Trennung nicht zu vermeiden sein. Die G.m.b.H. wird sich dann um Räumlichkeiten in Universitätsnähe bemühen. Und eine gewisse Distanz wird auch nützlich sein, weil die „Diskutierkultur“ der Universität sich auch als nachteilig für geschäftliche Abwicklungen erweisen kann.

## **2. Studenten und unternehmerische Professionalität**

Das Unternehmen ist ein lehrendes und lernendes, unter aktiver Beteiligung von Mitarbeitern, vor allem aber auch von zahlreichen Studenten.

Das heißt nicht, daß es sich um eine „Selbstverwaltung der Studenten“ handelt. An den Erfolg derartiger Strukturen in einem hochprofessionellen Umfeld glauben wir nicht. Es entstehen im Gegensatz Schwierigkeiten durch den (zunächst durchaus geplanten und begrüßten) häufigen Wechsel der studentischen Mitarbeiter. Sie sind meist hochmotiviert und lern- und leistungsbereit, aber sie sind auch unerfahren, haben Illusionen, und manche erweisen sich als ungeeignet.

Ein häufiges Problem, gerade mit motivierten jungen Leuten, entsteht, wenn sie in der Mitarbeit die Firma sozusagen gleich zu der ihren machen, ohne den langen Vorlauf von Ideen, Kontakten, Erfahrungen noch wahrzunehmen. Auch manche notwendigen Feinheiten bleiben auf der Strecke; eine fehlerhafte Formulierung in einem Prospekt kann die Firma im Wettbewerb teuer zu stehen kommen. Gerade der geschäftliche Erfolg führt manchenmal Beteiligte zu rauschähnlichen Euphoriezuständen, gegen die eine aktive Demotivierung einsetzen muß.

Mit der Größe des Unternehmens haben die Risiken, mit einer „teilzeitbeschäftigten Laienspielschar“ zu operieren, gelegentlich bedrohliche Ausmaße erreicht. Manchesmal ist die studentische Lebensweise auch mit geschäftlicher Praxis nicht zu vereinbaren — so z. B., wenn ein Stapel Schecks monatelang in einem Bücherregal vor sich hin staubt.

Das Unternehmen hat deshalb begonnen, einen kleinen Kern von hauptamtlichen Mitarbeitern zu beschäftigen, die „Ruhe in den Taubenschlag“ bringen sollen. Sehr positive Erfahrungen hat übrigens auch der Versuch gezeigt, einen pensionierten Industrie-Manager in das Geschehen einzubeziehen.

Der Einkauf im Erzeugerland ist für das Unternehmen ökonomisch günstig. Zugleich wird es auch für die beteiligten Studenten möglich, sich lernend zu engagieren: Da auf dem Teemarkt in englischen Pfund fakturiert wird, bietet sich Gelegenheit zu sehen, wie ein Devisentermingeschäft funktioniert und welchen ökonomischen Sinn es hat. Der Transport, das Transportverfahren und damit verbundene Fragen können nachvollzogen und diskutiert werden. Und das

ganze Kalkulationsverfahren vom Einkauf bis zum Verkauf kann miterlebt und erlernt werden.

Wir veröffentlichen die Kalkulation in einem Prospekt.

### 3. „Anti-Marketing“

Das Marketing des Tees weicht vom Üblichen, vor allem aber natürlich auch von den Lehrbuch-Weisheiten ab:

- Wir verkaufen Tee nicht in Teeläden, sondern in „Depots“: Viele kleine Läden in der Stadt haben Räume und Zeit, die nebenbei (synergistisch) als Verkaufstellen für uns genutzt werden. Sie heißen z. B. neuerdings Kleinholz, Glasklar oder Hautnah Naturkosmetik. Wir können uns vor Anfragen dieser Läden kaum retten; etwa sechzig Adressen werden derzeit regelmäßig durch uns in Berlin beliefert; ein „Teeladen“ ist, wie gesagt, nicht dabei.
- Wir halten den Tee nicht immer für jeden verfügbar, sondern beschränken uns auf eine kurze Kampagne nach der Ernte während des Wintersemesters. Der Kunde möge sich mit einem Jahresbedarf bei uns bevorraten; anderenfalls bestraft er sich selbst mit teurerer oder schlechterer Ware aus anderer Quelle.
- Bei uns gibt es keine Probepäckchen, Zierdosen, Teelöffelchen und auch keine Hochglanzprospekte. Man kann so etwas besser im Kunstgewerbelaaden kaufen.
- Wir versenden auch Tee, und zwar mit einem kundenunfreundlichen, aber sehr kostengünstigen Verfahren: wir verlangen einen Vorausscheck mit der Bestellung und erheben eine Versandkostenpauschale von 5,- DM. An einem Franchising-Modell wird gearbeitet.
- Es haben sich einige Großkunden gefunden, die unseren Tee mit eigenem Etikett teuer weiterverkaufen. Dies widerspricht natürlich dem Konzept der Teekampagne; andererseits spricht es nicht gegen die ökonomische Leistungsfähigkeit.

### 4. Funktionsauslagerung

In ihren Anfängen übernahmen die Mitarbeiter der Kampagne viele Funktionen. Sie packten Tee, klebten Etiketten, malten Plakate, füllten Formulare aus etc.

Mit den Jahren erweist es sich als zweckmäßig, Funktionen aus dem Unternehmen auszulagern. Das Verpacken, Steuerformulare ausfüllen, die Datenverarbeitung, die graphische Gestaltung der Werbung und auch Bürofunktionen werden zunehmend von spezialisierten Unternehmen eingekauft. Das Verfahren „groß werden und klein bleiben“ kann viele Sorgen und auch

Kosten sparen. Es wird ja vielfach in der Wirtschaft mit Erfolg, allerdings noch nicht mit dem nötigen Nachdruck, praktiziert.

## IV. Entwicklung und Probleme

### 1. Rasches Wachstum und Probleme der Größe

Das Konzept des Unternehmens hat sich als äußerlich sehr erfolgreich gezeigt: von einem Umsatz von 4 Tonnen, also ca. 120 000,- DM im Jahr 1985 ausgehend, hat sich das Volumen in jedem Winter fast verdreifacht; 1988/89 betrug es bereits 80 Tonnen oder 3,5 Mio. DM. Es sieht so aus, als ob das noch einige Jahre so weitergehen kann.

Damit besteht die Gefahr, daß das Unternehmen den Beteiligten über den Kopf wächst. Trotz der Ausgliederung von Funktionen und der Einstellung von hauptamtlichen Mitarbeitern muß überdacht werden, daß die beteiligten Wissenschaftler ihren Beruf nicht vergessen sollen. Während der Wachstumszeit entstehen dabei ständig neue Engpässe an verschiedenen Stellen.

Daneben gibt es qualitative Änderungen. War das 1985/86 noch der sympathische Kleinbetrieb zum Anfassen, so gibt es nunmehr Angriffe von vielen Seiten. „Der Erfolg hat viele Väter“, sagt man, aber er hat auch Neider und Gegner.

Die notwendige innere Funktionsdifferenzierung führt zum „Spezialistentum“; es kann nicht mehr jeder alles machen. Das tendiert auch zu erschwerten Lernprozessen für die beteiligten Studenten, und gelegentlich findet sich das bekannte „Jobdenken“. Es wird dabei auch spürbar, daß tägliches Handeln und Ausführen an Bedeutung verliert; die Führung muß sich auf die Planung konzentrieren. Auch das führt zu Distanz: noch nicht einmal verlieben darf man sich ohne Hintergedanken!

Es gibt inzwischen auch die älteren, routinierten Kräfte, die das Konzept mitgestaltet und vieles immer wieder diskutiert haben. Und dagegen in der kritischen Universitätskultur die Jüngeren, die selbstverständlich erst einmal alles in Frage stellen. Brauchen wir den Versand? (Wir haben 20 000 Kunden!) Können wir nicht die Werbungskosten sparen und das Geld dafür in die Dritte Welt schicken? Und neue Ansprüche entstehen, wie man sie eben gegenüber einem Normalbetrieb hat. Lohnverhandlungen, die Sozialversicherung, Zeugnisse, die Lohnsteueraußenprüfung.

Auch für die Presse läßt der Reiz des Neuen nach. Man kommt nicht mehr so leicht in den redaktionellen Teil. „Das hatten wir doch schon“. „Das stand doch schon mal wo?“ Man wird ein normaler Betrieb.

## 2. Ansprüche, Ansprüche

Ein Unternehmen wie dieses wird immer wieder bombardiert mit den Wunschvorstellungen Dritter, die dann die Enttäuschung laut beklagen, daß dies doch nicht der ersehnte Weg in ihre eigene bessere Welt sei. So wird etwa von uns verlangt:

- wir sollten ein Musterbetrieb der sozialistischen Selbstverwaltung sein;
- wir sollten den Gedanken der „Übungsfirma“ für Lehrlinge und Studenten mit neuem Leben erfüllen;
- wir sollten alle Verbindungen mit Banken kappen, die mit Südafrika oder anderen ungeliebten Leuten Geschäfte machen;
- wir sollen bitte Kaffee aus Nicaragua beziehen und dafür Gewehre liefern.

Diesen Diskutanten muß man sagen, daß sie die Freiheit haben, ihre Träume zu verwirklichen. Wir versuchen es mit den unsrigen.

Es gibt zugleich die habituellen Kritiker:

- ihr schafft keinen einzigen Arbeitsplatz, sondern zerstört nur welche an anderen Stellen;
- ihr stabilisiert nur die Ausbeutung der Welt, oder
- Macho-Firma: oben sind wieder mal nur Männer!

Mit ihnen muß man leben.

## 3. Wirkt das Transformationsgesetz?

Franz Oppenheimer hat um die Jahrhundertwende das Wort vom „Transformationsgesetz“ in Bezug auf die Arbeiter-Produktivgenossenschaften geprägt: entweder gehen solche Gründungen sehr bald zugrunde oder aber sie verwandeln sich (im erfolgreichen Fall) in einen ganz normalen kapitalistischen Betrieb<sup>7</sup>. Daran anknüpfend wurde oft von einem ähnlichen Transformationsgesetz für den Sektor der sog. „Alternativbetriebe“ des letzten Jahrzehnts gesprochen. Man kann sich nun auch für dieses Unternehmen fragen, ob es nicht auf Dauer und nach der schnellen Wachstumsphase ein normales Handelsunternehmen werden wird. Tendenzen dazu sind nicht zu übersehen. Aber es gibt auch Bremsen: Die Eigentümer sind an konsumierbaren Gewinnen nicht interessiert, da ihr Unterhalt anderweitig gesichert und das Motiv des Unternehmens nicht „kapitalistisch“ ist. Im Gesellschaftsvertrag sind Gewinnausschüttungen für solche Zwecke auch ausgeschlossen. Und man kann auch nicht sagen, daß die Schweizer Migros-Gesellschaft nur ein ganz normaler kapitalistischer Betrieb ist. Und schließlich versuchen wir — bisher erfolgreich — groß zu werden und

---

<sup>7</sup> Vgl. z. B. *Oppenheimer, F.: Theorie der reinen und politischen Ökonomie*, Berlin 1910, S. 564.

doch klein und beweglich zu bleiben, durch rigorose Sortimentsbeschränkung und Funktionsauslagerung.

Aber auch wenn das Gesetz wieder einmal gilt: Es würde nicht sinnlos gewesen sein, so ein Unternehmen einige Jahre erfolgreich betrieben zu haben, auch wenn ihm andere später den Garaus machen sollten; die Marktwirtschaft ist eben von schöpferisch-zerstörerischer Lebendigkeit (so hätte Schumpeter einmal wieder recht). Und die nun wirklich in vager Ferne liegende Perspektive eines normalen kapitalistischen Betriebs mag man ja auch nicht gänzlich ausschließen; vielleicht brauchen wir in dieser nebelhaften Zukunft wieder die kritische Theorie für eine noch bessere Praxis.

**Kontakt für Tee und weitere Informationen:**

Projektwerkstatt

Patschkauer Weg 5

1000 Berlin 33

## **Diskussionsprotokoll des Referats von Prof. Dr. Joachim Münch „Betriebliche Aus- und Weiterbildung in den USA“**

Das Referat von Prof. Dr. Joachim Münch, Kaiserslautern, über „Betriebliche Aus- und Weiterbildung in den USA“ stellte die Besonderheiten des amerikanischen Bildungs- und Beschäftigungssystems aus der Perspektive der Betriebe vor und ging dabei insbesondere auf die Rolle der Gewerkschaften, der Betriebe und der Hochschulen als Kooperationspartner in der Aus- und Weiterbildung ein. Insgesamt, so die zentrale These, gewähre das Ausbildungssystem in den USA sehr viel größere Freiheitsgrade, hinsichtlich Art, Umfang und Qualität der Programme, als etwa das bundesrepublikanische System. Diese höhere Flexibilität bedeute aber nicht gleichzeitig ein leistungsfähigeres oder effizienteres Ausbildungssystem. So sei die Lehrlingsausbildung stark von der konjunkturellen Lage abhängig, und Qualitätsmängel bei den Endprodukten müßten sicher teilweise auch auf unzureichende Qualifikationen der Arbeitnehmer zurückgeführt werden. Ein direkter Vergleich der Kosten und Finanzierung der Aus- und Weiterbildung konnte aufgrund der schlechten Datensituation in den USA nicht vorgenommen werden.

In der Diskussion wurde darauf hingewiesen, daß das stark deregulierte Ausbildungssystem in den USA zwangsläufig zu einer starken Hierarchisierung und Polarisierung der Arbeitnehmer führe, die in Europa zumindest ungewohnt, wenn nicht unerwünscht sei. Die Frage sei auch, inwieweit aufgrund der instabilen Arbeitsplätze gesamtwirtschaftlich gesehen systematische Unterinvestition in Qualifikation resultiere, die im Endeffekt allokatonsineffizient sein müsse. Hinweise für die Existenz externer Effekte gäbe es genügend. Selbst wenn also, gegeben die hohen Flexibilitäten im US-amerikanischen System, die zu beobachtenden Qualifikationsinvestitionen einzelwirtschaftlich durchaus rational sind, sei das gesamtwirtschaftlich effiziente Ausmaß an Bildungsinvestitionen nicht automatisch gesichert. Offensichtlich gelte es also, zwischen Alternativen „Flexibilität und geringere Ausbildungsinvestitionen“ oder „Regulierung und höhere Ausbildungsinvestitionen“ zu wählen.

Im Hinblick auf die verfügbaren Daten und Statistiken zu den betrieblichen Ausgaben für Aus- und Weiterbildung wurde das Augenmerk auf den politischen Charakter der offiziell ausgewiesenen Zahlen gelenkt. Soweit Spielräume bei der Definition von „on und off the job“ Aus- und Weiterbildung bestünden, seien die Daten u. a. stark durch verbandspolitische Interessen geprägt; d. h., „Nicht die Zahl der Kranken habe zugenommen, sondern die Diagnosemöglichkeiten seien besser geworden“, so die Behauptung.

Darüberhinaus könne man auch einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur, insbesondere der Fristigkeit der Arbeitsbeziehungen, und der Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen zeigen. Vergleiche zwischen Japan, USA und der BRD zeigten z.B. deutlich, daß erst Langfristigkeit von Arbeitsbeziehungen auch langfristige Qualifikationsinvestitionen ermöglichen. Auch könne eine stark technikorienteerte Unternehmenskultur, im Gegensatz zu einer die Arbeitnehmer stark einbeziehenden Unternehmenskultur, ein Hinderungsgrund für eine Streichung der Produktqualität, Wettbewerbsfähigkeit und Gewinne sein. Im Hinblick auf das vorrangig durch Normen regulierte japanische System wurde die Frage aufgeworfen, inwieweit es wirklich einem rechtlich regulierten System adäquat sein könne: Insbesondere bestünde aus langfristiger Perspektive die Gefahr, daß „nicht-kodifizierte Regelwerke“ genau wie Moden auf- und untergehen könnten. Sie seien deshalb eventuell durch eine staatliche Regulierung abzustützen. Nicht übersehen werden dürfe, daß die Rationalität von Investitionen sehr stark auch wirtschaftshistorisch begründbar wäre. So sei das US-amerikanische System Resultat der bewußten Zerschlagung alter Zunfttraditionen, die einerseits für den schnellen wirtschaftlichen Aufstieg der USA, gleichzeitig aber auch für das heutige Wanken verantwortlich sei. Während nämlich ein solches System auf schnellebigen Märkten sehr effizient sei, verkehre sich dies auf sehr differenzierten und hochtechnologisierten Märkten ins genaue Gegenteil. Deutlich wurde in mehreren Beiträgen auch die große Bedeutung der Qualität der Allgemeinbildung für den Erfolg der beruflichen Bildung hervorgehoben, was sich insbesondere bei dem behaupteten sogenannten „Bildungsnotstand“ in den USA negativ auf die berufliche Qualifikation niederschlage. Erstaunlich sei in diesem Zusammenhang allerdings, daß die hohe Qualität der Ausbildung und Forschung in den US-amerikanischen Elite-Universitäten zumindest keine offensichtliche Rolle für den ganzen Rest der Wirtschaft und ihre Konkurrenzfähigkeit zu spielen scheine.

Die Diskussion dieses Beitrags abschließend wurde vor selbstgerechten, „national“ verzerrten Urteilen gewarnt: „So gäbe es auch außerhalb der Bundesrepublik Deutschland funktionierende Hochhäuser und Brücken“, d. h. auch vollkommen andere Systeme funktionierten offensichtlich ausreichend gut — wenn auch anders.

Uschi Backes-Gellner, Trier