ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

QUEM-report
Schriften zur beruflichen Weiterbildung
Heft 46

# Nutzung von Qualifikationspotentialen

Ingrid Drexel

Forschungsbedarf
und Forschungsansätze aus Arbeitnehmerperspektive

Seite 3

Reinhold Weiß u. a.

Perspektiven für einen multidisziplinären Forschungsansatz

Seite 65

Berlin 1997

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

**Impressum**

QUEM-report, Heft 46

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V.
Storkower Str. 58
10402 Berlin

Manuskriptdruck, Januar 1997

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12555 Berlin

Die Reihe QUEM-report wird kostenlos abgegeben.

ISSN: 0944-4092
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Ingrid Drexel

# Nutzung von Qualifikationspotentialen – Forschungsbedarf und Forschungsansätze aus Arbeitnehmerperspektive

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## Impressum

Das Gutachten "Nutzung von Qualifikationspotentialen – Forschungsbedarf und Forschungsansätze aus Arbeitnehmerperspektive" wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie finanziert.

Die Autorin trägt die Verantwortung für den Inhalt.

Projektnehmer: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e. V.
Projektleiterin: Dr. Ingrid Drexel

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# Vorwort

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie erteilte dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. (ISF) im Spätherbst 1995 den Auftrag, ein Gutachten zu der Frage auszuarbeiten, wie die Problematik einer besseren Nutzung vorhandener Qualifikationspotentiale von Arbeitnehmern durch empirische Forschung angegangen und aufbereitet werden könnte. Hintergrund dieses Auftrags ist zum einen die Bedeutung einer besseren Potentialnutzung für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, zum anderen das Fehlen empirischer Forschung zu dieser Frage und die Vermutung, dies sei zurückzuführen auf konzeptuelle und methodische Probleme, diese Fragestellung in konkrete Untersuchungen umzusetzen.

Das Gutachten des ISF soll die interessierende Problematik unter besonderer Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen behandeln.

Für die Ausarbeitung des Gutachtens des ISF stand ein eng begrenztes Finanz- und Zeitvolumen zur Verfügung. In diesem Rahmen wurde die interessierende Problematik – auf der Basis von vorliegenden soziologischen Forschungsergebnissen und Prognosen – in bearbeitbare Problemkomplexe und konkrete Fragestellungen strukturiert und zu Forschungsprojekten gebündelt, die aus Arbeitnehmersicht vordringlich erscheinen. Auf das Zitieren von Literatur wird im Interesse der Lesbarkeit weitgehend verzichtet.

Die Ergebnisse dieser Arbeiten wurden mit ausgewählten Vertretern einzelner Gewerkschaften (IG Metall, IG Chemie-Papier-Keramik, DAG) und einigen Wissenschaftlern diskutiert.

Ingrid Drexel

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# Inhaltsverzeichnis

Seite

1 Problemstellung und Zielsetzung 9

2 Die Prämissen und die wichtigsten Schritte der Problemstrukturierung im Überblick 13

3 Bezugspunkte eines zukunftsträchtigen Begriffs von Potentialen – zentrale Dimensionen des Strukturwandels von Arbeit 17

4 Zukunftsorientierte Qualifikations- und Verhaltenspotentiale - Indikatoren und Entstehung 27

5 Brachliegen von Potentialen, seine Formen und möglichen Ursachen - Hypothesen 37

6 Aus Arbeitnehmersicht wünschenswerte Ansätze einer besseren Potentialnutzung 47

7 Forschungsfragen und Untersuchungsfelder – Bausteine eines Forschungsprogramms 51

8 Aus Arbeitnehmerperspektive vordringliche Untersuchungsprojekte – ein Resümee 60

Literatur 62

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 1 Problemstellung und Zielsetzung

Die sich verschärfende internationale Konkurrenz auf Güter- und Arbeitsmärkten und die Rohstoffknappheit der Bundesrepublik setzen die deutschen Unternehmen zunehmend unter Druck, zu rationalisieren und ihre per capitem-Produktivität nachhaltig und kontinuierlich zu erhöhen. Dieser Sachverhalt ist zwischen den gesellschaftlichen Gruppen unbestritten, umstritten sind jedoch die zentralen Konzepte und Schritte, die zur Realisierung dieses Ziels erforderlich sind:

Die Arbeitgeber setzen zum einen nach wie vor auf die klassische Methode des Ersatzes von Arbeit durch Kapital, zum anderen, da diese Methode an Grenzen stößt, zunehmend auf Flexibilisierung und Ausdehnung von Maschinenlaufzeiten und Arbeitszeiten und auf die Reduzierung der Gratifikationen für die geleistete Arbeit (sei es über eine Reduzierung von Lohnkosten, sei es durch den Einsatz ausländischer Leiharbeiter etc.). Diese Ansätze zur Sicherung deutscher Unternehmen in der internationalen Konkurrenz, die die politische Diskussion und das derzeitige Rationalisierungsgeschehen prägen, verletzen jedoch mehrheitlich zentrale Arbeitnehmerinteressen und haben darüber hinaus auch in Unternehmensperspektive bestimmte Grenzen: Ihre Umsetzung kann zur Demotivierung der betroffenen Arbeitskräfte und zu Konflikten führen, sich also im Hinblick auf deren Produktivität als kontraproduktiv erweisen; und die Reduzierung von Gratifikationen bedeutet zumindest für einen Teil der Unternehmen (die Produzenten von Konsumgütern) Nachfrageausfälle.

Aus Arbeitnehmersicht wird diesen Konzepten schwergewichtig das Argument entgegengehalten, die entscheidenden Standortfaktoren der Bundesrepublik seien eben nicht lange Arbeitszeiten und niedrige Löhne, sondern das hohe fachliche Qualifikationsniveau der Arbeitnehmerschaft. Dieses Argument wird auch von vielen Vertretern von Arbeitgeberverbänden und Unternehmen vertreten. Es besteht also ein gewisser Konsens zwischen den gesellschaftlichen Gruppen in bezug auf die große Bedeutung von Qualifikation für die Sicherung des Standorts Deutschland.

Jedoch bleibt dieser Konsens blaß, unkonkret und weitgehend folgenlos. Dies liegt (unter anderem) daran, daß die politische Diskussion um die Bedeutung von Qualifikation für die Standortsicherung mehrfach verkürzt geführt wurde und wird. *Drei Sachverhalte* vor allem blieben unterbelichtet oder sogar ausgespart:



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

*Erstens* kann es im Kontext der Standortsicherung nicht nur um fachliche Qualifikation gehen, auch nicht nur um die Summe von fachlichen und klassischen extrafunktionalen Qualifikationen. Einzubeziehen sind auch die *professionellen Orientierungen und Verhaltensweisen* der Arbeitnehmer, die aufgrund langfristiger Sozialisationsprozesse und materieller Rahmenbedingungen entstanden sind und ihr Arbeitsverhalten im weitesten Sinne prägen. Solche beruflichen Orientierungen und Verhaltensweisen wurden früher z.T. unter dem Begriff der Arbeitstugenden gefaßt und lösen in dieser Fassung bei den Arbeitnehmern und ihren Vertretern – teilweise durchaus zu Recht – negative Assoziationen aus. Doch gibt es auch sinnvolle und mit Arbeitnehmerinteressen verträgliche Momente solcher Orientierungen und Verhaltensweisen (z.B. Verläßlichkeit, Qualitätsorientierung, Kreativität etc.). Das Insgesamt der das Arbeitsverhalten bestimmenden Momente, das in eine sinnvolle Strategie der Standortsicherung mit einzubeziehen ist, wurde in jüngster Zeit zunehmend unter dem Begriff "Kompetenz" thematisiert; ein Begriff, für den auch schon eine Reihe von konzeptuellen Bestimmungen und Ausdifferenzierungen vorgelegt wurden (Baitsch 1985, 1996; Erpenbeck 1996; Erpenbeck/Heyse 1995; Weinberg 1996).

*Zweitens* sollte es in dieser Perspektive nicht nur um die aktuell vorhandenen Qualifikationen, Orientierungen und Verhaltensweisen gehen, sondern auch um die in ihnen angelegten *Entwicklungsmöglichkeiten*. Diese dynamische Perspektive wird in den Begriffen von Qualifikation und Kompetenz in der Regel nicht mitgedacht; der Begriff des (Qualifikations- und Verhaltens-)*Potentials* wird ihm eher gerecht. Mehr noch als die aktuell vorhandenen Kompetenzen sind es die in ihnen angelegten Potentiale einer Erweiterung, einer Modifikation, einer Transformation, eines Tranfers dieser Qualifikationen, Orientierungen und Verhaltensweisen, die den Strukturwandel auf sozialverträgliche Weise tragen und vorwärtstragen können und müssen. Jedoch: Auch wenn der Potentialbegriff alltagssprachlich viel verwandt wird, wurde der mit ihm bezeichnete Sachverhalt und seine Bedeutung für einen sozialverträglichen Strukturwandel bislang nicht erforscht.

*Drittens* und vor allem muß es in der Perspektive einer sozialverträglichen Standortsicherung um *die Mobilisierung und die tatsächliche Nutzung solcher Potentiale* durch die Personal- und Arbeitspolitik der Betriebe gehen: Dafür, daß das vorhandene Qualifikations- und Verhaltenspotential der Arbeitnehmerschaft einen substantiellen Beitrag zur Sicherung des Standorts BRD bringen kann, ist es unabdingbar, daß diese Potentiale voll ausgeschöpft, d.h. entwickelt und reproduziert, mobilisiert, voll abgerufen und sinnvoll eingesetzt werden. Dies aber ist keineswegs gesichert, im Gegenteil. Viele Erfahrungen der Industriesoziologie sprechen dafür, daß in den Betrieben Potentiale im oben skizzierten weiten Sinn zwar vielfach intensiv


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

genutzt werden, daß sie aber auch vielfach brachliegen. Vieles spricht sogar dafür, daß diese Potentiale dadurch verfallen, mit anderen Worten: daß sie durch Vergeudung zerstört werden. Auch zu diesem Sachverhalt – den Phänomenen von Potentialvergeudung und ihren Folgen – gibt es keine systematische Forschung.

Die Sachverhalte, die Qualifikations- und Verhaltenspotentiale der Arbeitnehmer und die Möglichkeiten ihrer besseren Nutzung betreffen, könnten die Diskussion um den Standortfaktor Qualifikation nachhaltig differenzieren und in realistischer Weise konkretisieren. Daß sie jedoch, wie angedeutet, bislang in der Forschung und in der politischen Diskussion kaum thematisiert werden, ist wohl nicht zufällig und auch nicht auf ungenügende Sensibilität von Wissenschaft und Politik für aktuelle Erfordernisse zurückzuführen.

Ursache dafür dürfte die *hochgradige Intransparenz der hier angesprochenen Sachverhalte* sein: Qualifikations- und Verhaltenspotentiale im oben angesprochenen Sinn sind – obwohl niemand bezweifelt, daß es sie gibt – nicht direkt greifbar und beobachtbar; und ihre Nutzung bzw. ihr Brachliegen sind keine unmittelbar evidenten, empirisch direkt zu erfassenden, sondern latente, verdeckte Sachverhalte.

Ihre Erforschung im Interesse einer sozialverträglichen Sicherung des Standorts Deutschland bedarf deshalb *eigenständiger methodischer Anstrengungen*. Es muß vorab geklärt werden, auf welche Weise, mit welchem *Typ von konkreteren Fragestellungen* und auf *welchen Untersuchungsfeldern* die Fragen nach Qualifikations- und Verhaltenspotentialen, Potentialvergeudung und den Möglichkeiten einer besseren Potentialnutzung *empirisch* untersucht werden können; und dies in einer Weise, die den Boden bereitet für realistische, in der politischen und betrieblichen Praxis umsetzungsfähige Konzepte.

Dies ist die *Zielsetzung* des hier vorgelegten Gutachtens: eine *Exploration dieser Problematik, ihre Strukturierung in bearbeitbare Fragestellungen, die Identifikation geeigneter Untersuchungsfelder sowie die Profilierung eines Programms von Forschungsvorhaben, die im Interesse einer besseren Potentialnutzung besonders relevant, besonders dringlich und zugleich "machbar" und erfolgversprechend sind.*

Die Umsetzung dieser Ziele berücksichtigt in besonderer Weise die *Interessen der Arbeitnehmer* an einer sozialverträglichen Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels, wenngleich natürlich bestimmte Fragen wie etwa die nach der Identifikation von Potentialen oder die nach den Ursachen ihrer



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Nutzung und Vergeudung nicht eindeutig Arbeitnehmer- oder Arbeitgeberinteressen zugeordnet werden können. Mit dieser Akzentsetzung wird der Tatsache Rechnung getragen, daß das Institut der deutschen Wirtschaft Köln – komplementär zum Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München – die angesprochene Fragestellung aus Unternehmenssicht bearbeitet.

Das Schwergewicht des Gutachtens des ISF liegt auf soziologischen Fragestellungen, sowohl aus inhaltlichen und Kompetenzgründen als auch aufgrund der Tatsache, daß das Institut der deutschen Wirtschaft im Rahmen seiner Studie den Stand von Arbeitspsychologie, Organisationspsychologie und Berufspädagogik in dieser Frage mit aufarbeitet.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 2 Die Prämissen und die wichtigsten Schritte der Problemstrukturierung im Überblick

Der Begriff "Qualifikationspotential" wird verwandt, um dem Sachverhalt Rechnung zu tragen, daß in der fachlichen Qualifikation eines Arbeitnehmers ebenso wie in seinen Orientierungen und Verhaltensweisen Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten angelegt sein können, die es ihm erlauben – mit oder ohne zusätzliche formalisierte Lernprozesse – deutlich andersartige und/oder deutlich anspruchsvollere Aufgaben zu erfüllen als sie ihm zu Beginn seiner Berufstätigkeit abgefordert werden.

Damit dieser alltagssprachliche und zunächst diffuse Begriff von Qualifikations- und Verhaltenspotential für die Forschung genutzt werden kann, muß er näher bestimmt und gegen verwandte Begriffe abgegrenzt werden; dies wird im folgenden in einer den hier verfolgten Zielen und Zwecken entsprechenden Weise skizziert. Daran anschließend wird die Vorgehensweise dieser Machbarkeitsstudie kurz dargestellt und begründet.

Eine substantialistische *Definition des Begriffs* "Potential", wie sie insbesondere Psychologen versuchen könnten – d.h. Aussagen darüber, in welchen intrapsychischen Qualitäten Potentiale im einzelnen bestehen – erscheinen in unserem Kontext wenig zielführend (wenn sie überhaupt möglich sind, woran es begründete Zweifel gibt – Erpenbeck 1996). Mit dem Begriff "Potential" werden an dieser Stelle in der Person liegende Voraussetzungen für eine *Entwicklung und Entfaltung* aktuell gegebener fachlicher Qualifikationen und Verhaltensweisen bzw., übergreifend, Kompetenzen bezeichnet – ganz unabhängig davon, ob diese Potentiale von vornherein im Individuum angelegt waren oder im Verlauf seines (Privat- und/oder Berufs-)Lebens erworben wurden.

Im Interesse der Klarheit der weiteren Ausführungen ist es sinnvoll, die Begriffe "Potential" und "Kompetenz" voneinander abzugrenzen, aber zugleich aufeinander bezogen zu definieren. (Die hier vorgeschlagene Definition kann natürlich keine Allgemeingültigkeit beanspruchen und soll dies angesichts der Vielfalt der Definitionen des Kompetenz-Begriffs auch gar nicht; worauf es hier ankommt, ist eine Operationalisierung des Begriffs für die Zwecke dieser Studie.) Die Kompetenz eines Individuums kann solche Potentiale enthalten oder auch nicht; und umgekehrt sind Kompetenzen eine notwendige Voraussetzung von Potentialen, aber dafür nicht hinreichend – Potentiale implizieren auch Motive und Energien des Individuums zur wei-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

teren, zumindest teilweise selbsttätigen Entwicklung seiner Kompetenzen und/oder zu ihrer teilweisen Modifikation und Erneuerung sowie zu ihrer Nutzung für neue Aufgaben; mit anderen Worten die Fähigkeit und den Willen zur Bündelung dieser Energien und zu ihrer Ausrichtung auf das Ziel der Entfaltung der vorhandenen Kompetenzen, zur Selbststeuerung und zu einer gewissen Verstetigung dieser Entwicklung. In diesen Aussagen liegt eine wichtige Unterscheidung zwischen diesen beiden Begriffen.

Auf der anderen Seite haben beide Begriffe gemeinsam die Konnotation einer zumindest teilweisen Selbststeuerung der Person: in dem, was sie bewältigt (Kompetenz) und in dem, wie sie ihre Kompetenz dabei verändert und weiterentwickelt (Potential). In dieser Beziehung ist es sinnvoll, den Begriff des Potentials abzugrenzen gegen die gleichfalls auf Veränderungsprozesse bezogenen Begriffe Flexibilität und Anpaßbarkeit, d.h. einer Bereitschaft und Fähigkeit zur fremdgesteuerten Anpassung.

Ebenfalls im Interesse einer Klärung ist zu unterscheiden zwischen dem Erwerb von Potentialen und anderen Formen der Veränderung vorhandener Qualifikationen bzw. Kompetenzen: Lernen, d.h. der Erwerb von höheren oder anderen Kompetenzen, ist mehr als ein Sich-Anpassen-Lassen an neue Bedingungen; und Potentialerwerb ist mehr als Lernen, er beinhaltet den Erwerb von Voraussetzungen für mögliche künftige Weiterentwicklungen der vorhandenen Kompetenzen.

Die hiermit grob skizzierte Bestimmung von "Potential" ist erfahrungswissenschaftlich, nicht pädagogisch-normativ. Das bedeutet, daß nicht nur unter ethischen Gesichtspunkten "wertvolle" Entwicklungen einzubeziehen sind, sondern alle Entwicklungen, die zu einer weitreichenden Veränderung und/oder Anreicherung vorhandener Kompetenzen führen. Diese erfahrungswissenschaftlich bestimmte Offenheit des Potentialbegriffs ermöglicht, erfordert aber auch – komplementär dazu – für konkretere Fragestellungen eine nähere Definition und Bestimmung des Typs von Entwicklung und Veränderung, um die es jeweils geht. Denn es ist heuristisch sinnvoll (und durch vielfältige industriesoziologische Erfahrungen begründet), davon auszugehen, daß es Potentiale für sehr verschiedene Entwicklungen gibt, die sich voneinander unterscheiden, und daß konkrete Personen über bestimmte Potentiale nicht, über andere aber durchaus verfügen. Wenn man also nach den Möglichkeiten einer besseren Potentialnutzung frägt, muß man vorab klären, um welchen Typ von Potentialen – um Potentiale für welchen Typ von Entwicklung – es gehen soll.

Aus diesen Annahmen unterschiedlicher konkreter Potentiale ergibt sich als eine weitere heuristisch sinnvolle Annahme die möglicher Inkompatibilitä-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

ten zwischen bestimmten Potentialen und anderen. Dies muß zumindest als potentielles Problem mitgedacht werden müssen: Nicht jedes Potential dürfte mit jedem anderen vereinbar sein. (Um dies mit einem simplen Beispiel zu veranschaulichen: Das Potential zur immer weiteren Spezialisierung einer gegebenen fachlichen Qualifikation dürfte in ein und demselben Arbeitnehmer kaum zusammen mit dem Potential zum Generalistentum, zur Distanzierung gegenüber konkreten Bedingungen vorhanden sein.)

Diese Vorklärungen des Potentialbegriffs haben Konsequenzen für die *Prämissen und das methodische Vorgehen*, mit deren Hilfe man sich der Frage nach einer besseren Nutzung vorhandener Qualifikations- und Verhaltenspotentiale empirisch nähern kann.

Von vier Prämissen insbesondere ist auszugehen; sie bestimmen das Vorgehen und die Darstellung der Ergebnisse im weiteren:

*Erstens* ist es nicht sinnvoll, nach Qualifikations- und Verhaltenspotentialen im allgemeinen zu fragen. Notwendig ist es vielmehr, diese Frage von vornherein mit Hilfe bestimmter Bezugspunkte einzugrenzen auf spezifische Potentiale. Sinnvoll erscheint es in unserem Kontext, die Frage von vornherein *zuzuspitzen auf Potentiale für eine sozialverträgliche Bewältigung und Mitgestaltung des anstehenden Strukturwandels* der deutschen Wirtschaft. Mit anderen Worten: Die wichtigsten Entwicklungstrends dieses Strukturwandels, die sich nach den Untersuchungen und Prognosen der Industriesoziologie abzeichnen, sollen die Bezugspunkte für diejenigen Potentiale sein, um deren Identifikation und verbesserte Nutzung es hier in besonderer Weise gehen soll.
Kapitel 3 widmet sich diesen Entwicklungstrends, ihren generelleren Anforderungen und den daraus abzuleitenden Aussagen über die für eine sozialverträgliche Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels besonders wichtigen Potentiale.

*Zweitens* sind Potentiale nicht direkt erkennbar ("sichtbar"). Dies bedingt, daß man Potentiale nur indirekt – über *Indikatoren*, die das Vorhandensein solcher Potentiale wahrscheinlich machen – identifizieren kann. Empirischer Indikator für das Vorhandensein von Potentialen ist die erfolgreiche Bewältigung zum einen von vertikalen oder horizontalen Mobilitätsprozessen, zum anderen von substantiellem Komplexerwerden von Arbeitsaufgaben. Vorhandene Erfahrungen mit Typen und Gruppen von Arbeitnehmern, die i.d.R. einen Wechsel von ihren ursprünglichen zu ganz andersartigen und wesentlich komplexeren Arbeitsaufgaben gut bewältigen bzw. mit einem solchen Komplexerwerden ihrer Arbeitsaufgabe "mitwachsen", liefern Anhaltspunkte für generellere Aussagen in bezug auf das Vorhandensein



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

von besonderen Potentialen. Diese Aussagen können abgestützt werden durch vorhandenes Wissen und begründete Hypothesen in bezug auf die Prozesse der *Entstehung der interessierenden Potentiale*.
Kapitel 4 beschreibt die wichtigsten Konstellationen, in denen Potentiale manifest werden, und die Prozesse ihrer Entstehung.

*Drittens* ist davon auszugehen, daß es sich auch beim Brachliegen von Potentialen zunächst um verdeckte Sachverhalte handelt, die über Indikatoren erschlossen werden müssen. Auch ist davon auszugehen, daß das Brachliegen von Potentialen, das aus der Sicht von Arbeitnehmern, Betrieben und Gesellschaft einer Vergeudung solcher Potentiale gleichkommt, in erheblichem Umfang nicht durch Inkompetenz und fehlende Sensibilität der betrieblichen Personalpolitik, sondern durch objektive Bedingungen begründet ist, und daß man diese Ursachen kennen muß, wenn man Möglichkeiten einer verbesserten Nutzung von Potentialen konzipieren will.
In Kapitel 5 werden Indikatoren für Phänomene und Bereiche benannt, in denen ein Brachliegen vorhandener Potentiale besonders wahrscheinlich ist, und auf Erfahrungen der Industriesoziologie gestützte Hypothesen zu den Ursachen dieser Potentialvergeudung formuliert.

*Viertens* liegen nicht alle denkbaren Formen einer besseren Nutzung vorhandener Potentiale in gleicher Weise auch im Interesse der Arbeitnehmer; es gibt aus Arbeitnehmersicht Prioritäten.
In Kapitel 6 werden, auf der Basis der vorherigen Ausführungen, diejenigen Ansatzpunkte und Maßnahmen einer besseren Potentialnutzung benannt, die im Interesse einer sozialverträglichen Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels von Arbeit besonders bedeutungsvoll erscheinen.

In Kapitel 7 und 8 schließlich werden die Ergebnisse der vorherigen Arbeitsschritte zusammengefaßt im Hinblick auf ein aus Arbeitnehmersicht sinnvolles Forschungsprogramm. Aufgezeigt werden zunächst die grundlegenden Forschungsfragestellungen und Untersuchungsfelder für eine Bearbeitung der interessierenden Problematik, bevor abschließend einige aus Arbeitnehmersicht vordringliche Forschungsvorhaben benannt werden.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 3 Bezugspunkte eines zukunftsträchtigen Begriffs von Potentialen – zentrale Dimensionen des Strukturwandels von Arbeit

Jeder Versuch einer Nutzung des Potentialbegriffs stellt, wie oben angedeutet, vor die Frage: Entwicklung wohin, Entfaltung in welcher Weise, mit welchem Ziel und welchem Ergebnis? Es ist davon auszugehen, daß in den vorhandenen Kompetenzen ganz unterschiedliche Potentiale angelegt sind und daß deshalb die Frage nach dem Vorhandensein von Potentialen immer ergänzt werden muß durch die Frage: Potential wofür?

Wie ist der Begriff von Qualifikations- und Verhaltenspotentialen der Arbeitnehmerschaft in einer für heute und morgen sinnvollen Weise zu füllen? Im folgenden werden aus soziologischer Sicht die zentralen Bezugspunkte und Dimensionen eines Konzepts von Potential herausgearbeitet, das auch für die Zukunft tragfähig erscheint: Es wird eine Zuspitzung auf solche Potentiale vorgenommen, die für den anstehenden Strukturwandel von besonderer Bedeutung erscheinen. Zu diesem Zweck werden, auf der Basis der Ergebnisse der neueren industriesoziologischen Forschung, die wichtigsten Stoßrichtungen dieses Strukturwandels herausgearbeitet. Denn die aktuellen und absehbaren Veränderungen in den Betrieben und die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten bestimmen den Korridor der notwendigen Entwicklungs- und Entfaltungs-Erfordernisse für die heute bestehenden Kompetenzen.

Im Prinzip wären in diesem Kontext natürlich auch die künftigen Veränderungen im gesellschaftlichen Raum anzusprechen, da auch für deren Gestaltung und Bewältigung besondere Potentiale erforderlich sein werden; doch kann dies im Rahmen dieses Gutachtens nicht behandelt werden. Es geht im folgenden also um die heute bestehenden Potentiale zur Entwicklung derjenigen Kompetenzen, die zu einer sozialverträglichen Gestaltung und Bewältigung der absehbaren Veränderungen von Arbeit im Betrieb notwendig sein werden. Natürlich können auch diese Veränderungen nur stichwortartig benannt werden.

Die folgenden – ungleich gewichtigen und vielfach ineinandergreifenden – Veränderungstendenzen sind nach den Analysen und Einschätzungen der Industriesoziologie für die Gegenwart und das kommende Jahrzehnt bestimmend, für ihre Bewältigung müssen aktuell verfügbare Qualifikations- und Verhaltenspotentiale genutzt werden, an ihnen hat sich die Sinnhaftigkeit eines zukunftsträchtigen Konzepts von Qualifikations- und Verhaltenspotentialen zu bemessen:



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## *Die Verlagerung der Beschäftigung auf neue Branchen und den Dienstleistungssektor*

Als erste übergreifende Stoßrichtung der künftigen Entwicklungen ist die Umstrukturierung der deutschen Wirtschaft in bezug auf die Schwerpunkte ihrer Aktivitäten anzusprechen. Auch wenn es Dissense gibt in bezug auf die Frage, in welchem Umfang der tertiäre Sektor die Beschäftigungsverluste im sekundären (und im primären) Sektor wird kompensieren können, so besteht doch Konsens in bezug auf eine großflächige Verlagerung vom produktiven zum Dienstleistungssektor; und es besteht ebenso Konsens, daß bestimmte traditionelle Branchen und Fachzweige zumindest massiv schrumpfen, wenn nicht verschwinden und daß neue Beschäftigungsfelder (ob nun Branchen oder nicht) entstehen werden.

Die Diskussion über eine in Arbeitnehmerperspektive wünschenswerte Form der Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels – über einen sozialen und ökologischen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft – steht erst in den Anfängen. Vor allem besteht noch wenig Klarheit darüber, was das für die Branchenstrukturen, Arbeit und Betrieb bedeuten kann. Aber auch ohne in die Details darüber, wo Schrumpfungsprozesse bzw. neue Beschäftigungsbereiche vermutet werden, eingehen zu können, lassen sich einige allgemeine Aussagen in bezug auf diejenigen Kompetenzen formulieren, die zur Bewältigung und Gestaltung dieser Prozesse notwendig sein werden und im wesentlichen aus heute bestehenden Potentialen von Arbeitnehmern mobilisiert werden müssen. Die folgenden Aspekte sind in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung:

- "Mobilitätspotentiale", d.h. Fähigkeit und Bereitschaft zum Wechsel in unter Umständen radikal neue Aufgaben, aber auch Arbeitssituationen sowie soziale Kontexte und Milieus;
- transferfähige Qualifikationen, Orientierungen und Verhaltensweisen, die in den bisherigen Arbeitsaufgaben und Arbeitssituationen entstanden sind, und die Kompetenz zur Identifizierung ihrer Relevanz für die neue Situation und zu ihrem Transfer in neue Arbeitsaufgaben;
- "Lernpotentiale", d.h. Fähigkeiten zur Modifikation und zur Transformation vorhandener fachlicher und sozialer Kompetenzen;
- und nicht zuletzt Potentiale zur Absicherung der eigenen Identität gegen die Risiken des Orientierungsverlustes, Potentiale zur Schaffung einer erweiterten beruflichen Identität, die den Branchenwechsel (oft auch: Berufswechsel) nicht (nur) als Verlust, als Karrierebruch interpretiert und erlebt, sondern (auch) als Anreicherung der eigenen Berufsbiographie im Rahmen eines erweiterten Berufsbegriffs.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## *Interne Restrukturierung von Produktions- und Dienstleistungsbetrieben*

Als zweites Stichwort ist die bereits in Gang befindliche Restrukturierung der internen Strukturen von Produktions- und Dienstleistungsbetrieben sowie die mittel- und längerfristig bleibend hohe Veränderungsintensität zu nennen, die die vergleichsweise große Stabilität der 70er und 80er Jahre ablösen wird. Auch diese Perspektive verleiht Potentialen zum Erwerb neuer fachlicher Qualifikationen, aber auch zur Veränderung der vorhandenen Orientierungen und Verhaltensweisen eine herausragende Bedeutung.

Was solche Veränderungspotentiale auf konkreterer Ebene beinhalten, hängt natürlich von den im einzelnen eingeschlagenen Veränderungspfaden ab und dürfte sich für die verschiedenen Arbeitnehmergruppen erheblich unterscheiden. Doch lassen sich auch unabhängig von diesen Differenzierungen einige allgemeinere Aussagen zu solchen Veränderungspotentialen machen: Zunächst beinhalten sie unter den absehbaren Rahmenbedingungen sicher nicht oder nur marginal die Bereitschaft, sich anpassen zu lassen. Vielmehr geht es um Qualifikationen, Orientierungen und Verhaltensweisen, die den Strukturwandel wagen und aktiv vorwärtstragen können; vier Aspekte scheinen in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung:

- "Lernpotentiale", d.h. Fähigkeiten zur Erweiterung, zur Modifikation und zur Transformation vorhandener fachlicher und sozialer Kompetenzen;
- transferfähige Qualifikationen, Orientierungen und Verhaltensweisen, die in der bisherigen Arbeitssituation entstanden sind, und Kompetenzen zu ihrer Identifizierung und zu ihrem Transfer in neue Kontexte;
- Interessen an und (fachlich-technische wie auch soziale und politische) Kompetenzen zur Mitgestaltung dieser betrieblichen Restrukturierungen und
- schließlich Potentiale zur Sicherung der eigenen Identität und Arbeitsmotivation gegen die Risiken des Orientierungsverlustes und der inneren Emigration, die häufig ja Begleiterscheinungen von betrieblichen Restrukturierungsprozessen sind.

Die hiermit und im Zusammenhang mit den absehbaren sektoralen Verschiebungen angesprochenen Potentiale zur Veränderung der vorhandenen Qualifikationen, Orientierungen und Verhaltensweisen setzen, insbesondere soweit sie nicht über formalisierte Bildungsprozesse vermittelt werden, vor allem Methodenkompetenzen voraus:



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- die Kompetenz zur Anwendung vorhandener Theorieelemente in einer unter Umständen radikal veränderten Arbeitssituation, zu deren strukturierter Exploration und systematischen gedanklichen Durchdringung und handlungsmäßigen Bewältigung und
- komplementär dazu die Kompetenz zur Strukturierung von Erfahrungen, die in der veränderten betrieblichen Praxis gemacht werden, und zu ihrer Verortung in Theorie(-elementen) oder zumindest in Generalisierungen, die zu einer Erweiterung und Modifikation vorhandener Theorieelemente und generalisierter Wissensbestände führen, welche auch in Zukunft eine Orientierung unter neuerlich veränderten Bedingungen und vor allem einen kreativen Umgang mit diesen ermöglichen.

### *Verschlankung der betrieblichen Strukturen*

Auch wenn das Ergebnis der aktuellen und künftigen Restrukturierungsprozesse in den Produktions- und Dienstleistungsbetrieben noch keineswegs absehbar ist, so lassen sich doch einige Trends bereits heute feststellen: Ein Trend, über den weithin Konsens besteht, ist die Enthierarchisierung bestehender betrieblicher Strukturen, im Prinzip auf allen Ebenen, de facto aber insbesondere auf die mittleren Hierarchieebenen konzentriert; eine Entwicklung, die zugleich den Aufstiegsraum für Absolventen des Dualen Systems (Facharbeiter, Fachangestellte) massiv schrumpfen läßt. Ein anderer Trend besteht in der stärkeren Integration von Abteilungen und Bereichen im Interesse einer Beschleunigung aller betrieblichen Prozesse, einer Verkürzung von Durchlaufzeiten etc.

Diese Entwicklungen erfordern auf allen Qualifikationsniveaus höhere Kompetenzen:

bei den Arbeitnehmern, die ihre mittleren oder höheren Positionen verloren haben,

- die Fähigkeit, mit diesem "Verlust" umzugehen und ihre Kompetenzen in anderem Kontext fruchtbar einzusetzen;

bei den Arbeitnehmern, deren Vorgesetzte verschwunden sind oder Aufgaben verloren haben,

- Kompetenzen zur Selbststeuerung und Planung der eigenen Arbeit;
- Kompetenzen zur Kontrolle der eigenen Arbeiten, insbesondere der Qualität ihrer Ergebnisse;


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- bestimmte "unternehmerische" Kompetenzen, insbesondere eine Orientierung über den eigenen Arbeitsplatz, die eigene Gruppe und Abteilung hinaus zugunsten gesamtbetrieblicher Belange, aber auch Initiative und Verantwortungsbereitschaft (für größere Arbeitssequenzen, für Budgets etc.);
- Kompetenzen der Gruppensteuerung, der Abstimmung mit den Arbeitnehmern der eigenen Gruppe bzw. Abteilung sowie Kompetenzen zur Konfliktaustragung und
- Kompetenzen zum sachgerechten und sozial angemessenen Umgang mit Arbeitnehmern jenseits der eigenen Arbeitsgruppe, Abteilung und Qualifikationsstufe, mit denen man aufgrund des Wegfalls der traditionellen Vermittlungsprozesse über dazwischenliegende Hierarchiestufen und aufgrund der stärkeren Integration der betrieblichen Abteilungen und Bereiche nun unmittelbar kooperieren muß.

### *Dezentralisierung und Vernetzung*

Ein vierter Entwicklungstrend läßt sich zusammenfassen unter den Stichworten Dezentralisierung und systemische Rationalisierung. Dabei geht es zum einen um die Herausbildung kleinerer Einheiten mit höherer Eigenverantwortung (Stichwort Cost-Center, Outsourcing), zum anderen, komplementär dazu, um ihre systemische Vernetzung innerhalb des Betriebs, aber auch um ihre Vernetzung mit dem Markt (Kunden und Zulieferern), d.h. einer Vernetzung über die Grenzen des Betriebs hinaus.

Auch diese Entwicklung beinhaltet neuartige Anforderungen an die Kompetenzen der Arbeitnehmer: Anforderungen

- an die Fähigkeit und Bereitschaft, die Folgen von Dezentralisierung und Aufgliederung in kleine Einheiten nachzuvollziehen und ihre "Logik" bis zu einem gewissen Grad mitzutragen;
- an die Fähigkeit und Bereitschaft, über die neuen verkleinerten Betriebszuschnitte und eigenen unmittelbaren Arbeitszusammenhänge hinauszudenken und den in Dezentralisierungsprozesse eingebauten Tendenzen einer Abschottung aktiv entgegenzuwirken sowie
- an die Fähigkeit und Bereitschaft, Zusammenhänge und Netzwerke über die Grenzen des Betriebs hinaus herzustellen und am Leben zu erhalten.

### *Wachsende Bedeutung von Innovationen*

Eine weitere Entwicklungstendenz betrifft die wachsende Bedeutung von Innovationen, sowohl von Produkt- als auch von Verfahrensinnovationen. Von besonderer Bedeutung hierfür sind Kompetenzen



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- zur kreativen Nutzung bestehenden Wissens und zur gleichzeitigen Ablösung von dessen Grenzen, d.h. zur Infragestellung bestehender Verfahren und zur Suche nach "dem Unmöglichen";
- zur Umsetzung von technischen und organisatorischen Innovationen, zu ihrer technisch und sozial phantasievollen, aber auch verantwortlichen Implementation in bestehende betriebliche Strukturen und Abläufe;
- zur politischen und sozialen Gestaltung von Innovationen;
- zur Identifikation von (technischem oder sozialem) Innovationsbedarf und zur Entwicklung geeigneter Strategien für dessen Befriedigung;
- aber auch die bereits angeführten Kompetenzen, die generell für ein Vorwärtstragen von Veränderungsprozessen erforderlich sind.

### *Wachsende Bedeutung von Qualität*

Dazu kommt die Tendenz einer wachsenden Bedeutung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen.

In diesem Kontext sind nicht nur, wie häufig thematisiert, Qualitätsbewußtsein und -verantwortung erforderlich, sondern mindestens ebenso sehr Kompetenzen

- eines problembezogenen Denkens, d.h. die Fähigkeit zur Analyse von materiellen und/oder sozialen Bedingungen, die die Sicherung von Qualität behindern und
- einer Kreativität in der Konzeption von Verfahrensalternativen bzw. sozialen Arrangements, die diese Ursachen von Qualitätsproblemen vermeiden oder bewältigen.

### *Wachsende Bedeutung von Informationsbearbeitung unter veränderten Rahmenbedingungen*

Eine weitere Entwicklungstendenz ist mit dem Schlagwort der Informationsgesellschaft angesprochen. Auch wenn man dessen ideologische Konnotationen und die damit oft verbundenen Zukunftsszenarien etwas relativiert, ist doch unbestreitbar und unbestritten, daß die damit angesprochenen Entwicklungen neuartige Anforderungen stellen (werden). Erforderlich sind quantitativ und qualitativ neuartige Kompetenzen zur Informationsverarbeitung, insbesondere Kompetenzen

- zur Informationsaufnahme, -bewertung, -verortung und -löschung unter wesentlich höherem Tempo als in der Vergangenheit bei gleichzeitig wesentlich größeren Ansprüchen an die Verfügbarkeit der verarbeiteten Informationen;



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- zur gezielten und selektiven Weitergabe von Informationen sowie
- zu ihrer technischen Verarbeitung und Dokumentation.

### *Wachsende Bedeutung von Kommunikation und Kooperation*

Eine weitere, von der Industriesoziologie allgemein konstatierte Entwicklung ist die veränderte und höhere Bedeutung von Kommunikation und Kooperation zwischen Arbeitnehmern. Diese Entwicklung geht über Stichworte wie Teamarbeit und Gruppenarbeit weit hinaus. Sie betrifft ebenso die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Arbeitskräften mit unterschiedlichem Qualifikationsniveau und hierarchischem Status sowie aus unterschiedlichen Bereichen.

Diese Entwicklung erfordert tendenziell von allen Arbeitskräften Kompetenzen

- "zum Dialog", zum Verstehen und Akzeptieren anderer individueller Arbeitskräfte (auch solcher mit anderem sozialen und kulturellen Hintergrund);
- zum Verstehen und Akzeptieren auch der Interessenlagen und Rahmenbedingungen anderer Abteilungen und zu einem sachlichen Umgang mit diesen;
- zur Verständigung, Abstimmung und Verhandlung in bezug auf (unter Umständen durchaus kontroverse) Sachverhalte und
- zur gemeinsamen, wenn auch arbeitsteiligen Umsetzung und Realisierung von Arbeitsaufgaben trotz unterschiedlicher soziokultureller und Bildungshintergründe sowie Interessen.

### *Wachsende Bedeutung von Globalisierung*

Eine erst in den letzten Jahren zunehmend thematisierte, aber unbestrittene Entwicklungstendenz wird mit dem Stichwort Globalisierung angesprochen. Dabei geht es in unserem Zusammenhang um die zunehmende Eingliederung der deutschen Wirtschaft in den Weltmarkt, insbesondere um die Eingliederung deutscher Betriebe in multinationale Konzerne und umgekehrt um die Übernahme ausländischer Betriebe durch deutsche Konzerne, aber auch um erheblich intensivierte multinationale Kooperation.

Auch diese internationalen Entwicklungen verlangen von wachsenden Teilen der Arbeitnehmerschaft neue Kompetenzen:

- Wissen über die sachlichen und sozialen Bedingungen in den Betrieben anderer Länder;



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- die Kompetenz, diese Bedingungen und ihre Implikationen für die internationale Kooperation nachzuvollziehen;
- die Kompetenz, die Spezifik (die spezifischen Stärken und Schwächen) deutscher Betriebe zu erkennen und sie einerseits in einer internationalen Perspektive zu relativieren, andererseits mit ihr in der internationalen Kooperation praktisch umzugehen; sowie
- die Kompetenz, sozial angemessene Verhaltensstile gegenüber den unterschiedlichen nationalen Unternehmens- und gesellschaftlichen Kulturen zu entwickeln.

## *Weitreichende Strukturveränderungen des Arbeitskräftepotentials in Deutschland*

Die skizzierten Prozesse des Strukturwandels der deutschen Wirtschaft werden nicht mit demselben Erwerbstätigenpotential realisiert werden können wie die Veränderungen etwa der letzten zehn Jahre; es ist von weitreichenden Strukturverschiebungen auszugehen. Drei Stichworte seien in diesem Kontext genannt:

- das demographisch bedingte Älterwerden der Bevölkerung und damit auch der (potentiell) Erwerbstätigen;
- der steigende Anteil von (potentiellen) Arbeitnehmern mit formal höheren Bildungsabschlüssen sowie
- ein relativ hoher und vermutlich ebenfalls steigender Anteil an Ausländern an den (potentiell) Erwerbstätigen.

Diese Sachverhalte stellen zunächst natürlich besondere Anforderungen an die Kompetenzen der genannten Gruppen, sich unter sich radikal verändernden Bedingungen und wachsenden Schwierigkeiten in das Erwerbsleben zu integrieren bzw. ihre Integration abzusichern; auf diese spezifischen Anforderungen kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden. Jedoch sei nachdrücklich darauf hingewiesen, daß diese Strukturveränderungen der Erwerbsbevölkerung auch neue Anforderungen an die Kompetenzen der "klassischen" Beschäftigtengruppen stellen, so insbesondere Anforderungen an Kompetenzen

- zu einer Verständigung mit diesen Gruppen, die oft im übertragenen, zum Teil auch im wörtlichen Sinn "eine andere Sprache sprechen" und andere (Arbeits-)Normen haben als die Mehrheit der Arbeitnehmer;
- zur Anerkennung unterschiedlicher Interessen und Normen und zur Herbeiführung von Konsens oder zumindest Kompromiß sowie nicht zuletzt


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- zur solidarischen Berücksichtigung von gegebenenfalls vorhandenen Schwächen und Problemen (insbesondere bei älteren und ausländischen Arbeitnehmern).

### *Wachsende soziale Risiken für die Arbeitnehmer*

Vor allem sind Gegenwart und absehbare Zukunft geprägt durch den weiteren Abbau von Arbeitsplätzen in bestimmten Branchen und Betriebstypen, durch wachsende Risiken für die Arbeitnehmer und die damit unvermeidbar verbundene Verschärfung der Konkurrenz zwischen den Arbeitnehmern.

Der Umgang mit dieser Entwicklung stellt an die Arbeitnehmer besonders hohe Anforderungen: Wenn nicht alle bestehenden Strukturen der Konkurrenzbegrenzung, eines kollegialen Arbeitnehmerverhaltens und der Interessenvertretung erodieren sollen, sind (u.a.) auch Kompetenzen notwendig, um

- bestehende Orientierungen an Kollegialitäts- und Solidaritätsnormen zu erhalten bzw. zu reaktivieren;
- solche Normen den neuen Bedingungen entsprechend zu modifizieren, insbesondere sie mit neuen partizipativen Strukturen der Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit) abzustimmen;
- die Vertretung von Arbeitnehmerinteressen durch die institutionalisierte Interessenvertretung, durch die Arbeitnehmer selbst und durch solche partizipativen Strukturen (Beispiel Gruppensprecher) auf eine Weise neu auszutarieren, die kontraproduktive Vertretungskonkurrenz vermeidet; sowie genereller:
- Interessenvertretung in alten und neuen Formen aufrechtzuerhalten bzw. zu reaktivieren und sie den neuen Bedingungen und Problemen des Strukturwandels entsprechend weiterzuentwickeln; so insbesondere, um neue institutionelle Lösungen (etwa bei Freisetzungen) zu schaffen und um überbetriebliche Netzwerke aufzubauen und für die Interessenvertretung zu nutzen.

*Zusammenfassend* läßt sich festhalten, daß die gegenwärtigen und künftigen Entwicklungen eine ganze Reihe von Anforderungen an die Kompetenzen der Arbeitnehmer stellen, die ihnen unter den substantiell stabileren Verhältnissen der 70er und 80er Jahre nicht oder nur in sehr viel geringerem Umfang abgefordert wurden.

Werden sie über diese Kompetenzen verfügen? Welche Voraussetzungen bestehen für einen solchen wie den hiermit nur grob umrissenen, ganz außerordentlichen Entwicklungsprozeß der Arbeitnehmerschaft?



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Diese Frage ist in zwei konkretere Probleme aufzugliedern: Zum einen stellt sich die Frage, welche Potentiale in den vorhandenen Arbeitnehmern, die diesen Strukturwandel ja im wesentlichen tragen werden, angelegt sind, um diese Entwicklungen vollziehen zu können. Zum anderen ist zu fragen, ob und inwieweit die Betriebe diese Potentiale nutzen – und damit ja auch erhalten – oder aber sie brachliegen und damit verfallen lassen, und was gegebenenfalls einer Nutzung entgegensteht.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 4 Zukunftsorientierte Qualifikations- und Verhaltenspotentiale – Indikatoren und Entstehung

In den Kompetenzen eines Arbeitnehmers angelegte Potentiale zu deren weiterer Entwicklung und Entfaltung sind "unsichtbar". Und die Tests, mit denen manche Unternehmen (bezeichnenderweise längst nicht alle) bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte und/oder ihrer Beförderung deren unsichtbare Qualitäten zu erfassen und validieren suchen, weisen im Hinblick auf unsere Fragestellung grundlegende Probleme auf: Zum einen ist ihre Anwendung auf Einzelpersonen ausgerichtet, die Ergebnisse dieser Verfahren bleiben (auch aus Datenschutzgründen) vertraulich und werden oft nicht ex post auf ihre Treffsicherheit überprüft; beides macht sie als Basis für breitere verläßliche Aussagen unbrauchbar. Zum anderen sind diese Verfahren in der Regel auf statische Qualifikations- und Verhaltenskonzepte ausgerichtet, zielen also nicht auf die Erfassung von Entwicklungspotentialen; allerdings wäre zu prüfen, inwieweit die in Frankreich seit Mitte der 80er Jahre entwickelten "Kompetenzbilanzen" (bilans de competénces) und spezifische Verfahren zur Bewertung von im Berufsleben erworbenen Kompetenzen (validation des acquis), die auf Entwicklungspotentiale von vorhandenen Kompetenzen hin ausgerichtet zu sein scheinen, für die Identifikation und breitere Erfassung von vorhandenen Potentialen geeignet sind. (Diese Verfahren, die im Gefolge verschiedener gesetzlicher Regelungen entwickelt wurden, bewerten beruflich-betriebliche Erfahrungen von Arbeitnehmern in der Perspektive einer beruflichen Weiterentwicklung und können sie unter bestimmten Bedingungen mit Bildungsabschlüssen als Zugangsvoraussetzung für höhere schulische Bildungsgänge gleichsetzen bzw. sogar größere Teile dieser Bildungsgänge durch - bilanzierte - berufliche Erfahrungen substituieren. Die für die Anerkennung beruflicher Erfahrung als gleichwertiges Äquivalent von schulischer Bildung erforderlichen Bilanzierungsverfahren müssen, der Logik der Sache nach, auf die Entwicklungsfähigkeit der Individuen setzen. Dazu, wie diese Bilanzierungen erfolgen, welche Bedeutung sie haben und welche Erfahrungen man damit machte, gibt es eine Fülle französischer Literatur; sie konnte naturgemäß im eng begrenzten Rahmen dieses Gutachtens nicht ausgewertet werden.)

Angesichts dieser Probleme einer individuellen Erfassung vorhandener Potentiale und der Zielsetzung, Forschungsbedarf im Hinblick auf allgemeinere Aussagen zur besseren Potential-Nutzung zu identifizieren, sind also andere Vorgehensweisen erforderlich. *Zwei Wege*, die einander ergänzen, werden im folgenden eingeschlagen: Zunächst wird im Indirektschluß aus



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

einer *Bewährung* von Arbeitnehmern bei der Bewältigung substantiell neuartiger und/oder komplexerer Aufgaben darauf geschlossen, daß in ihren Kompetenzen die dafür notwendigen Potentiale angelegt waren. "Bewährung" in der Bewältigung substantiell komplexerer und/oder neuartiger Arbeitsaufgaben wird also als Manifestwerden von und als Indikator für vorhandene(n) Potentiale(n) interpretiert. Diese Eingrenzung von Potentialen und Arbeitnehmer(Gruppe)n, bei denen sie vorhanden sind, wird (zweitens) abgestützt durch Hypothesen zu den *Prozessen der Entstehung solcher Potentiale*.

Beide Schritte zusammen können Typen und Gruppen von Arbeitnehmern identifizieren, die über die hier interessierenden Potentiale zur sozialverträglichen Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels überdurchschnittlich häufig verfügen dürften. Damit ist natürlich weder ausgeschlossen, daß auch andere Arbeitnehmer über sie verfügen, noch behauptet, jeder einzelne Arbeitnehmer der auf diese Weise eingegrenzten Gruppen sei besonders entwicklungsfähig – es geht um Wahrscheinlichkeiten und Häufungen.

### *Erstens: Typische Konstellationen, in denen Potentiale zur Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels manifest werden und sich "bewähren":*

- in der weitgehend problemlosen Bewältigung des *Komplexer- und Anspruchsvoller-Werdens von Arbeitsplätzen* ohne Substitution der bisher auf diesen Arbeitsplätzen eingesetzten Arbeitnehmer durch formal höher qualifizierte;
  Diese in deutschen Betrieben sehr häufige Konstellation indiziert, daß der betroffene Arbeitnehmer die entsprechenden Potentiale hatte, mit der Arbeitsaufgabe "mitzuwachsen" bzw. in die weitreichend umgestaltete Arbeitsaufgabe "hineinzuwachsen", wie zwei für derartige Veränderungsprozesse sehr typische Begriffe lauten. Außerdem indizieren diese Konstellationen besondere Potentiale zum Transfer von früherem Erfahrungswissen auf allgemeinerem Niveau sowie zur Anwendung und Nutzbarmachung von Theoriebeständen für neuartige Anforderungen.

- in der *Bewältigung von größeren Mobilitätsschritte*n in vertikaler oder horizontaler Perspektive, unabhängig davon, ob mit oder ohne eine Abstützung durch formalisierte Weiterbildung;
  Die erfolgreiche Bewältigung von "Aufstiegen" oder "Umstiegen" (auf von den Anforderungen her mindestens gleichem Niveau) indiziert, außer den oben genannten Potentialen zur Veränderung und Erweite-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

rung der fachlichen Kompetenzen, in der Regel besondere Interessen an Neuem, besondere Fähigkeiten zur Umorientierung in fachlicher wie auch sozialer Hinsicht und vor allem – insbesondere bei vertikalen Mobilitätsprozessen – die Fähigkeit zur Bündelung vorhandener Kräfte im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel. Auch diese Konstellationen indizieren darüber hinaus besondere Fähigkeiten zum Transfer von früher Gelerntem, zur praktischen Anwendung und Umsetzung von Fachtheorie und sonstigen generalisierten Wissens- und Erfahrungsbeständen, in neuartigen Praxisfeldern und umgekehrt (zumindest, wenn solche Mobilitätsprozesse über mehrere Arbeitsplätze verlaufen) die Fähigkeit einer Generalisierung von konkreten praktischen Erfahrungen und ihrer Verortung in allgemeineren Zusammenhängen, die für den nächsten Mobilitätsschritt genutzt werden können. Und nicht zuletzt natürlich indiziert die erfolgreiche Bewältigung von Mobilitätsprozessen auch besondere soziale Kompetenzen für die Kommunikation und Kooperation mit verschiedenartigen Arbeitskräftetypen, für den Umgang mit deren unterschiedlichen Arbeits- und Kommunikationsstilen, z.T. auch für die Legitimierung und Durchsetzung eigener Mobilitätsziele diesen gegenüber.

- in der *Absolvierung umfangreicher Weiterbildungsgänge*, unabhängig davon, ob sie zu einer horizontalen oder vertikalen Mobilität geführt haben;
  Solche Weiterbildungen indizieren insbesondere, soweit sie nebenberuflich absolviert werden, außer bestimmten intellektuellen Potentialen, die Fähigkeit zur Mobilisierung und zur Bündelung der eigenen Kräfte auf ein bestimmtes Ziel hin und zur Verstetigung dieser Anstrengungen oft über lange Perioden und gegen konkurrierende Interessen. In abgestufter Form gilt dies natürlich auch für Arbeitnehmer, die an umfangreichen Vollzeit-Weiterbildungen teilnehmen und diese oft nur unter schwierigen Bedingungen (Sicherung des Familieneinkommens etc.) realisieren können.

- in der Übernahme von anspruchsvollen *nicht-beruflichen Aufgaben im Betrieb oder in der außerberuflichen Sphäre*, sei es im familiären, sei es im nicht-familiären Bereich;
  Die Übernahme solcher Aufgaben wie die des nebenberuflichen Ausbilders oder des freiwilligen Feuerwehrmanns im Betrieb, die Organisation eines größeren Haushalts mit seinen verschiedenartigen Planungs-, Steuerungs- und Sozialaufgaben oder der Bau eines Hauses, ebenso wie die Übernahme von verantwortlichen Funktionen in Kommune und Vereinen durch Arbeitnehmer indizieren oft, daß "mehr in ihnen steckt" als in der beruflichen Situation sichtbar wird. Um welche



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Kompetenzen es sich hier jweils handelt, hängt ab vom Typ der nichtberuflichen Aufgabe, kann hier also nicht zusammenfassend dargestellt werden; gemeinsam ist solchen Konstellationen, die vorhandene Potentiale indizieren, daß sie besondere Kompetenzen zur Planung und Organisation, zur Kommunikation und Kooperation und häufig zur Gestaltung von Sozialbezügen indizieren. Besonders auffallend sind solche Potentiale bei älteren Arbeitnehmern, die im Betrieb oft marginalisiert sind.

– in der *freiwilligen Übernahme von Verantwortung für andere Arbeitnehmer*, klassisch also in der Übernahme von Funktionen in der betrieblichen Arbeitnehmervertretung (im Betriebsrat, in der Jugend- und Auszubildenden-Vertretung, im Vertrauensleutekörper).
Diese Konstellationen indizieren Potentiale, über die eigenen Interessen bzw. die der eigenen Arbeitsgruppe hinauszuschauen, die Fähigkeit und Bereitschaft zu solidarischem, arbeitnehmerbezogenem Denken und Handeln und in der Regel auch Initiative und besondere Fähigkeiten zur Bündelung von Energien, zur (individuellen oder kollektiven) Planung von Vorgehensweisen sowie besondere kommunikative Kompetenzen.

## *Zweitens: Hypothesen zur Enstehung von zukunftsträchtigen Potentialen*

Die hiermit vorgezeichneten Indikatoren für das Vorhandensein von besonderen Entwicklungspotentialen lassen sich abstützen, ergänzen und präzisieren durch Aussagen zur Entstehung solcher Potentiale. Solche Aussagen sind im Moment natürlich nur in Form von Hypothesen möglich, die sich auf im anderen Kontext gewonnene Erfahrungen und Einschätzungen der Industriesoziologie stützen können.

Die Potentiale, die ein Arbeitnehmer in seine Arbeit und auch in die Bewältigung des Strukturwandels einbringen kann, haben vermutlich vielfältige Quellen: das Elternhaus, die Schule und gegebenenfalls das Studium, die betriebliche Ausbildung, die Weiterbildung innerhalb und außerhalb des Betriebs, vor allem aber die im Arbeitsprozeß und im sogenannten Privatleben gemachten Erfahrungen. Die dabei erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten, Erfahrungen, Kräfte und Energien, Orientierungen und Verhaltensweisen kann der Betrieb im Prinzip nutzen, wenngleich sich auch manches gegen eine solche Nutzung nachdrücklich sperrt. Im Rahmen einer industriesoziologischen Analyse ist allerdings eine Eingrenzung auf diejenigen Potentiale angezeigt, die im weiteren Sinne innerhalb von Arbeit und Berufsleben oder in engem Kontext damit entstehen; ausgeklammert bleiben


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

im folgenden also die Bedingungen für die Entstehung von Qualifikations- und Verhaltenspotentialen in der Familie, in der Schule und im Privatleben.

*Hypothese 1:* Es ist davon auszugehen, daß betriebliche Ausbildung im Dualen System wie auch andere *dual organisierte Qualifizierungsprozesse* bestimmte der hier interessierenden Qualifikations- und Verhaltenspotentiale, insbesondere Lernpotentiale zum einen identifizieren und herausselektieren (durch die betrieblichen Einstellungsverfahren ebenso wie durch die Selbstselektion der Jugendlichen für eine solche Ausbildung), vor allem aber erzeugen: In dual angelegten Qualifizierungsprozessen geht es ja nicht nur um den Erwerb von theoretischen und praktischen Wissensinhalten und Fähigkeiten und auch nicht nur um betriebliche Sozialisationsprozesse, die bestimmte Verhaltensweisen und Orientierungen erzeugen. Vielmehr werden durch die Kombination einer Mehrzahl von Lernorten, zwischen denen der Jugendliche immer wieder hin- und herwechseln und Verbindungen herstellen muß, auch Fähigkeiten erzeugt, die hohen Potentialcharakter tragen:

- die Fähigkeit zur Anwendung und Umsetzung von theoretischen Kenntnissen, zum theoriegeleiteten Umgang mit Praxis, zur Erkenntnis der Relevanz bestimmter theoretischer Aussagen in wechselnden praktischen Kontexten zum einen und
- die Fähigkeit zur strukturierten Verortung konkreter praktischer Erfahrungen, zum Erkennen von allgemeineren Sachverhalten und zur Herstellung von Zusammenhängen zum anderen.

Diese Kompetenzen zum strukturierten, sicheren und selbstverständlichen Umgang mit dem Spannungsverhältnis von Theorie und Praxis haben erhebliche Transferpotentiale und erleichtern den Umgang mit neuen Arbeitsaufgaben und -bedingungen nachhaltig. Die Bedeutung dieses Potentials zeigt ex negatio der Vergleich von dual qualifizierten Arbeitnehmern (insbesondere Facharbeitern bzw. Fachangestellten aus dem Dualen System und dual qualifizierten Fachhochschulabsolventen) mit ausschließlich (hoch-)schulisch ausgebildeten Arbeitskräften (insbesondere Absolventen von schulischen Berufsausbildungen und traditionellen Hochschulstudiengängen) und die an den letzteren vielfach kritisierte Praxisferne sehr deutlich; ebenso deutlich aber auch der Vergleich von dual qualifizierten Arbeitnehmern mit den ebenfalls sehr erfahrenen, aber fachtheoretisch nicht qualifizierten angelernten Arbeitskräften, die an ihrer Anlage oft anspruchsvollste Tätigkeiten ausführen, bei einer Umsetzung aber relativ hilflos sind.

Allerdings ist auch nicht auszuschließen, daß durch duale Qualifizierungsgänge bestimmte Potentiale gar nicht entstehen können oder sogar zerstört



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

werden – sei es generell aufgrund ihrer dualen Konstruktion, die bestimmte Distanzierungen gegenüber dem Konkreten und die Entstehung einer bestimmten Abstraktionsfähigkeit möglicherweise erschwert, sei es (wahrscheinlicher) aufgrund konkreter Bedingungen der genannten dualen Bildungsgänge, ihrer Rückbindung an bestimmte betriebliche Bedingungen, etc. Jedoch dürften die hiermit angesprochenen Begrenzungen dual konstruierter Qualifizierungsprozesse gerade im Hinblick auf die für den Strukturwandel erforderlichen Potentiale ein deutlich geringeres Gewicht haben als die von ihnen gebotenen besonderen Chancen zur Entstehung solcher Potentiale.

*Hypothese 2:* Vergleichbares wie für duale Erstausbildungen kann auch für *berufsbezogene Weiterbildung* gelten, soweit sie – was nicht immer und vor allem nicht so gezielt der Fall ist wie bei dualen Ausbildungsprozessen für Berufsanfänger – Bezüge zwischen der erfahrenen Praxis und dem in Form von Theorie kodifizierten Wissen herstellt. Auch hier wird die Relevanz von Theorie für Praxis aufgezeigt und ein verbessertes Verstehen der Praxis und des Handelns in ihr erreicht. Auch hier entstehen also, insbesondere wenn berufliche Weiterbildung auf den qualifikatorischen Synthesen der Erstausbildung aufbaut, unter positiven Voraussetzungen transferierbare Potentiale zur strukturierten Bewältigung von neuen Arbeitssituationen und -aufgaben. Dafür dürfte ebenso wichtig wie das in Weiterbildung vermittelte zusätzliche theoretische Wissen die mit ihr verbundene Möglichkeit sein, die eigene bisherige beruflich-betriebliche Praxis aus einer gewissen Distanz und unter neuen Gesichtspunkten zu betrachten.

*Hypothese 3:* Von besonderer Bedeutung ist der *Kompetenzerwerb im Arbeitsprozeß*. Dieser Qualifizierungsprozeß überformt die Kompetenzen und Potentiale aus familiärer und schulischer Sozialisation sowie aus der Erstausbildung in der Regel weitreichend. Dabei können Qualifikations- und Verhaltenspotentiale, d.h. entwicklungs- und entfaltungsfähige Qualifikationen und Verhaltensweisen zum einen am einzelnen Arbeitsplatz und in dessen Umgebung, zum anderen in der Abfolge verschiedener Arbeitsplätze im Berufsverlauf erzeugt werden:

Dem *Lernen am Arbeitsplatz* und in dessen Umfeld hat sich die Aufmerksamkeit von Betrieben und Forschung in den letzten Jahren zunehmend zugewandt, weshalb hier nicht im Detail darauf einzugehen ist (vgl. zusammenfassend: Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung 1995). Festzuhalten ist immerhin, daß besondere Chancen eines Lernens im Arbeitsprozeß immer dann gegeben sein dürften, wenn ein Arbeitnehmer mit besonderen Herausforderungen konfrontiert wird, deren Bewäl-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

tigung aber zugleich abgesichert ist durch einen vom Betrieb eingeräumten Erprobungsspielraum und/oder kollegiale Hilfe von erfahreneren, besser qualifizierten Arbeitnehmern und/oder Vorgesetzten; solche Konstellationen, aus vielen Beschreibungen der Einführung neuer Anlagen wohl bekannt, ermöglichen das recht charakteristisch als "Hineinwachsen" bezeichnete Lernen mit Langzeiteffekt. Jenseits dieser wohl allgemein gültigen Aussagen differenzieren sich die Lernchancen der vorhandenen Arbeitsplätze ganz erheblich – sowohl je nach ihrer Schneidung und Gestaltung als auch je nach den vorab vorhandenen Kompetenzen der verschiedenen Arbeitnehmer(gruppen), die auf ihnen eingesetzt sind.

Zum anderen, mindestens ebenso wichtig wie das Lernen am Arbeitsplatz oder in seiner unmittelbaren Umgebung, aber bislang kaum thematisiert, werden die hier interessierenden Potentiale im *Berufsverlauf* erzeugt: Innerbetriebliche und betriebsübergreifende Mobilität ermöglicht, wenn die Abfolge der im Berufsverlauf nacheinander eingenommenen Arbeitsplätze in qualifikatorischer Hinsicht einigermaßen sinnvoll ist, den Erwerb besonderer Potentiale, die in kursförmiger Lernorganisation nicht in gleicher Qualität erzeugt werden könnten. Mobilität zwischen aneinander anschließenden oder aufeinander aufbauenden Arbeitsplätzen (horizontale oder vertikale Mobilität) erlaubt nicht nur den mehrfachen Erwerb von unterschiedlichem Erfahrungswissen, sondern auch einen intensiven Einblick in einen größeren Ausschnitt des betrieblichen Geschehens und in die Zusammenhänge verschiedener Bereiche (z.B. Produktion und Technisches Büro oder Produktion und Instandhaltung). Damit wird die für die Ausfüllung eines bestimmten Arbeitsplatzes und die soziale Integration in einen bestimmten Bereich oft notwendige, zumindest häufig damit verbundene Abschottung gegen andere Abteilungen und die daraus resultierende Bornierung ein Stück weit aufgehoben. Und es wird eine Synthese von intimer Kenntnis eines Bereichs und einer Distanzierung diesem gegenüber, eine breitere Sicht mit Relativierung und Verortung in größeren Zusammenhängen geschaffen. Damit entsteht ein besonderes Potential für die Bewältigung der weitreichenden Veränderungen von betrieblichen Strukturen, die im Rahmen des Strukturwandels zu erwarten sind.

Von "katalytischer" Bedeutung für potentialträchtiges Lernen am Arbeitsplatz und im Berufsverlauf wie auch für darauf bezogene Weiterbildung dürften im übrigen *Anreize materieller und symbolischer Art* sein, die solche Mobilitätsprozesse attraktiv machen: Alle Formen der "Veränderung und Verbesserung" von Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen, Entlohnung, aber auch von Ansehen und Status mobilisieren Energien und bündeln Kräfte für die Bewältigung anspruchsvollerer oder auch einfach nur neuer Aufgaben. Sie schaffen damit nicht nur die Erfahrung, daß sich so etwas lohnt, sondern



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

auch, daß es machbar ist – ein wichtiges Potential an Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zur Weiterentwicklung und in die Gestaltbarkeit der eigenen Berufsbiographie.

Es liegt auf der Hand, daß solche Potentiale, die durch abwechslungsreiche Berufsverläufe mit vielfältigen Lernanforderungen und -chancen entstehen, unterschiedlich auf verschiedene Arbeitnehmergruppen verteilt sind. Besonders häufig dürften sie anzutreffen sein bei älteren Arbeitnehmern, die ihr Berufsleben in den beiden Nachkriegsjahrzehnten begonnen und vom damaligen Wirtschaftswachstum mit seinen Strukturveränderungen in Form von Aufstiegen und/oder Wechsel in attraktivere Betriebe und Branchen profitiert haben (z.B. Arbeitnehmer aus Landwirtschaft und Bergbau, die in anspruchsvolle Arbeiterpositionen oder in Technische Angestellten-Tätigkeiten der Chemischen Industrie gewechselt haben).

*Hypothese 4:* Bestimmte der hier interessierenden Potentiale entstehen vermutlich ausschließlich oder überwiegend in der *Zusammenarbeit mit anderen Arbeitnehmern und Arbeitnehmergruppen*. Dabei geht es nicht nur um das fachliche Lernen voneinander, die wechselseitige Übertragung von Wissen und Können unterschiedlich qualifizierter und erfahrener Arbeitnehmer, sondern auch um das Kennen- und Erfahrenlernen genau dieser unterschiedlichen Qualifikationsprofile, ihrer Möglichkeiten wie auch Grenzen und um die Erfahrung, wie mit Arbeitnehmern mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen zu kooperieren ist. Solche Erfahrungen mit den unterschiedlichen Fähigkeiten und Arbeitsstilen der verschiedenen Arbeitnehmergruppen und mit unterschiedlichen Formen der Verständigung und der Zusammenarbeit sind wichtige Potentiale nicht nur für die gemeinsame Bewältigung künftiger neuartiger Arbeitsaufgaben und -prozesse, sondern auch für ihre gemeinsame Gestaltung, für ihre sinnvolle Planung und Abstimmung.

*Hypothese 5:* Und schließlich dürften die hier interessierenden Potentiale eines *an Arbeitnehmerinteressen orientierten Denkens und Handelns* – außer in Familie und Schule sowie in "Peergruppen" – auch im Betrieb entstehen. Eine traditionsreiche Erfahrung der Arbeitnehmerbewegung besagt, daß betriebliche Konflikte und krisenhafte betriebliche Entwicklungen unter bestimmten Voraussetzungen zur Mobilisierung von Arbeitnehmern beitragen. Auslöser für andere, weniger spektakuläre Formen der Entstehung von solchen Potentialen dürfte die Beobachtung überzeugender Vertretungspolitik, "eindrucksvoller" Arbeitnehmervertreter und/oder die Verletzung von allgemeinen Gerechtigkeitsvorstellungen sein; unter Umständen auch fachlich wenig befriedigende Berufsperspektiven, die eine Umorientierung auf eine "Alternativkarriere" der Arbeitnehmervertretung begünstigen.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

*Zwischenresümee*

Die Erfahrungen der Industriesoziologie in bezug auf das Manifestwerden besonderer Entwicklungsfähigkeit und in bezug auf Konstellationen, in denen solche Fähigkeiten entstehen, zusammenfassend, läßt sich festhalten, daß besondere Potentiale für die Bewältigung der für das kommende Jahrzehnt absehbaren Anforderungen bei den folgenden *Gruppen der Arbeitnehmerschaft* zu vermuten sind:

- bei Arbeitnehmern, deren erste Eingliederung in Arbeit und Betrieb in dualen Qualifizierungsprozessen erfolgte, die also eine duale Erstausbildung (im Dualen System, in dual organisierten Fachhochschulausbildungen oder ähnlich konstruierten Bildungsgängen) durchlaufen haben;
- bei Arbeitnehmern, die nebenberuflich anspruchsvolle Weiterbildungen durchlaufen haben, die sich auf bestimmte, definierte Arbeitserfahrungen beziehen und das didaktische Prinzip der Dualität nutzen;
- bei Arbeitnehmern, die in besonders qualifizierungsträchtigen Konstellationen der Arbeitsorganisation arbeiten bzw. gearbeitet haben und/oder mit besonderen Herausforderungen in einer Weise konfrontiert waren, daß sie diese (allein oder mit anderen Arbeitskräften zusammen) in Trial-and Error-Prozessen erfolgreich bewältigen konnten;
- bei Arbeitnehmern mit abwechslungsreichen Berufsverläufen, soweit die durchlaufenen Arbeitsplätze qualifikatorisch aufeinander aufbauen (vertikale Mobilität) oder aneinander anschließen und Transferprozesse ermöglichen (horizontale Mobilität auf mindestens gleichbleibendem Anforderungsniveau);
- bei Arbeitnehmern mit Kooperationserfahrungen in heterogen zusammengesetzten Arbeitsgruppen ohne strukturelle Kommunikations- und Kooperations-Barrieren, welche das wechselseitige Lernen blockieren würden; und schließlich
- bei Arbeitnehmern, die aus eigenem Antrieb Verantwortung übernommen haben für andere Arbeitnehmer, also insbesondere bei betrieblichen Arbeitnehmervertretern.

Diese Aufzählung schließt, wie bereits gesagt, natürlich nicht aus, daß auch andere als die genannten Arbeitnehmer(gruppen) über Potentiale zur sozialverträglichen Gestaltung und Bewältigung des anstehenden Strukturwandels verfügen. So vermuten offenbar viele Betriebe, die die Einstellung von Hochschulabsolventen auf mittleren Positionen (insbesondere für die Technischen Büros) forcieren, daß auch diese besondere Potentiale für den Strukturwandel aufweisen. Doch gibt es Argumente dafür nur im Hinblick



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

auf die formalen Wissensbestände dieser Arbeitnehmergruppen, die aufgrund ihrer theorieförmigen Strukturierung und (soweit es sich um junge Arbeitskräfte handelt) aufgrund von deren größerer Aktualität in der Tat besondere Transferpotentiale beinhalten können, nicht jedoch für die anderen hier als wichtig herausgearbeiteten Qualifikations- und Verhaltenspotentiale; und manches – wie etwa die Klage vieler Betriebe über die "Praxisferne" von Hochschulabsolventen und die dadurch bedingten Probleme bei der Umsetzung von technischen und sozialen Neuerungen – spricht sogar dagegen.

Auch wenn die Frage nach den Potentialen von Akademikern für den Strukturwandel letztlich als offen (und untersuchungsbedürftig) betrachtet werden muß, werden sich die folgenden Ausführungen auf die oben genannten Gruppen der Arbeitnehmerschaft konzentrieren, denen in begründeter Weise die interessierenden Potentiale unterstellt werden können, die aber heute in der Rekrutierungs- und Einsatzpolitik der Betriebe zunehmend an Bedeutung verlieren. Dabei wird besonderes Gewicht auf Arbeitnehmer aus dem sekundären Sektor gelegt, da diese aufgrund der absehbaren sektoralen Verschiebungen in überdurchschnittlichem Umfang vom Strukturwandel betroffen sein werden.

Auf der Basis dieser Klärungen ist nun nach Indikatoren für nicht genutzte Potentiale und nach den Ursachen für Prozesse der Vergeudung von Potentialen zu fragen.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 5 Brachliegen von Potentialen, seine Formen und möglichen Ursachen – Hypothesen

Zunächst ist vorweg festzuhalten, daß erstens ein großer Teil der in der Arbeitnehmerschaft vorhandenen Potentiale von den Betrieben durchaus genutzt wird, daß also nur ein bestimmter Teil dieser Potentiale brachliegt, und zweitens, daß Nutzung bzw. Brachliegen sehr unterschiedlich auf Arbeitnehmer und Arbeitnehmergruppen verteilt sein dürfte: differenziert sowohl nach Qualifikationsgruppen als auch nach Alter, nach Geschlecht und nach Zugehörigkeit zu Stamm- und Randbelegschaften. Schließlich ist drittens festzuhalten, daß das Brachliegenlassen von vorhandenen Potentialen vermutlich nur teilweise zufällig und unbewußt erfolgt, teilweise durchaus auch gewollt, im Kontext bestimmter Strategien der Anspruchsbegrenzung, der Absicherung von Hierarchien etc., aber auch aufgrund von fehlendem Vertrauen in solche Potentiale und von fehlender Aufmerksamkeit für ihr Vorhandensein und ihren möglichen Nutzen auch für betriebliche Zwecke.

Diese Frage der mit einer Vergeudung von Potentialen möglicherweise verbundenen betrieblichen Intentionen wird, da allgemeinere Aussagen hierzu schwer möglich sind, ausgeklammert, wenn im folgenden die aufgrund industriesoziologischer Erfahrungen am eindeutigsten erkennbaren Formen des Brachliegens von vorhandenen Potentialen skizziert werden. Da nicht davon auszugehen ist, daß solche Vergeudungsprozesse vorrangig auf mangelnde betriebliche Einsicht oder mangelnden personalpolitischen Gestaltungswillen zurückzuführen sind, die durch bloße Aufklärungsprozesse zu beheben wären, ist schwergewichtig nach den objektiven Ursachen und Rahmenbedingungen eines Brachliegens von Potentialen zu fragen. Dabei werden zunächst Hypothesen zu allgemeinen Formen und Rahmenbedingungen einer Potentialvergeudung formuliert, dann Hypothesen zur Vergeudung der Potentiale bestimmter Arbeitnehmergruppen.

Die verschiedenen Formen des Brachliegens haben ganz unterschiedliche Ursachen und Rahmenbedingungen; im Interesse der Lesbarkeit werden deshalb jeweils Indikatoren für bestimmte Formen der Nicht-Nutzung und deren mögliche Ursachen unmittelbar nacheinander skizziert.

*Erstens:* Als wichtigste und problematischste Form der Vergeudung vorhandener Potentiale ist zweifellos *Arbeitslosigkeit* zu nennen, insbesondere Dauerarbeitslosigkeit, die sehr häufig nicht nur die Nutzung und weitere Entwicklung vorhandener Potentiale blockiert, sondern diese verfallen läßt



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

und zerstört. Diese Form der Vergeudung ist evident und allgemein unbestritten. Ihre Ursachen liegen in ökonomischen Faktoren, ihre Behebung bedarf politisch zu setzender Veränderungen in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und/oder einer politisch zu treffenden Entscheidung in bezug auf die Umverteilung von Arbeit. Solche politischen Entscheidungen können natürlich nicht Gegenstand der hier angezielten empirischen Untersuchungen sein; deshalb wird die Problematik der durch Arbeitslosigkeit bedingten Potentialvergeudung im folgenden ausgespart.

*Zweitens:* Eine zentrale Form der Vergeudung von Potentialen ist, ganz allgemein, in der *Unterforderung von qualifizierten Arbeitnehmern* zu sehen, darin, daß sie auf ihren Arbeitsplätzen intellektuell und in ihrem Können, in ihrer Gestaltungsfähigkeit und in ihrer Verantwortung zu wenig gefordert werden, so daß die in ihnen angelegten Potentiale verfallen. Diese Form der Potentialvergeudung wird im Zusammenhang mit Forderungen nach besserer Arbeitsgestaltung und partizipativen Modellen bereits relativ breit thematisiert und erforscht, vor allem in Untersuchungen zur Durchsetzung der sogenannten neuen Produktionskonzepte und der durch sie ermöglichten breiteren Nutzung menschlicher Arbeitskraft.

Auch die Ursachen der Unterforderung von Arbeitnehmern sind in den Untersuchungen zur Durchsetzung bzw. Blockierung von neuen Produktionskonzepten, insbesondere von Gruppenarbeit, vielfach untersucht worden. Sie liegen zum einen schlicht im traditionsverhafteten Denken und Handeln bestimmter Teile des Managements (unterschiedlichen Niveaus) wie auch mancher Arbeitnehmer selbst, in traditionalistischen Konzepten von Produktivität und Produktivitätsvoraussetzungen etc., zum anderen in objektiven Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation: in einer tayloristischen Arbeitsorganisation, in starren bürokratischen Abläufen, in hierarchischen Kommunikations- und Kompetenzregelungen, im Fehlen oder eng begrenzten Möglichkeiten der Mitbestimmung über die Arbeitsgestaltung usw., vor allem aber natürlich in anspruchslosen Arbeitsplätzen mit wenig Lernchancen.

Wenngleich es zu dieser Frage einer unbefriedigenden Nutzung vorhandener Potentiale aufgrund einer tayloristischen Arbeitsorganisation bereits vergleichsweise viel Forschung gibt, wären diese Erklärungen zweifellos zu ergänzen und zu vertiefen.

*Drittens:* Mindestens ebenso wichtig wie Potentialvergeudung durch Unterforderung dürften aber auch die – wenig thematisierten – Formen eines Brachliegens von Potentialen durch *Überforderung von Arbeitnehmern* sein: Intensivierung der Arbeit, die aufgrund des sie begleitenden Stresses keine


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Reflexion mehr erlaubt und vorhandene Fähigkeiten zur Analyse von Problemen und zur Suche nach Lösungen ebenso still legt wie die Suche nach allgemeineren Zusammenhängen.

Die Überforderung von Arbeitnehmern, die die Nutzung und Entwicklung vorhandener Potentiale blockiert, dürfte zurückzuführen sein auf

- traditionalistische Konzepte von produktiver Arbeit und ihrer Absicherung;
- objektiven Rationalisierungsdruck, für dessen Bewältigung – notwendigerweise oder wegen fehlender alternativer Rationalisierungskonzepte – die Flexibilität des "Faktors Mensch" genutzt wird;
- Rahmenbedingungen, insbesondere Entlohnungssysteme, die diese Form der Rationalisierung zulassen oder sogar begünstigen; sowie
- kurzfristig orientierte Personalpolitik in Kombination mit Rahmenbedingungen des externen Arbeitsmarktes, die verhindern, daß die negativen Folgen solcher kurzfristigen Orientierungen auf den Betrieb zurückschlagen und eine Korrektur seiner Personalpolitik erzwingen.

Auch die hypothetischen Erklärungen dieses Typs von Potentialvergeudung bedürften einer Überprüfung und Ergänzung, auch sie werfen ihrerseits Fragen auf, die in einem künftigen Forschungsprogramm zur Potentialnutzung zu klären wären.

*Viertens:* Eine vierte Form der Potentialvergeudung betrifft die *kollektiven Potentiale von Arbeitnehmern* zur Kommunikation und Kooperation. Sie ist allerdings schwieriger zu identifizieren als die (zumindest manche der) oben genannten Formen. Man kann aber vermuten, daß solche Potentiale brachliegen überall da, wo sich innerhalb oder zwischen Arbeitskräftegruppen bzw. zwischen Gruppe und Vorgesetztem Konflikte häufen. Ebenso indizieren die verschiedensten Formen der Wissensmonopolisierung und -zurückhaltung, daß eigentlich bestehende Kommunikations- und Kooperationspotentiale nicht genutzt werden. Daneben gibt es zwei Konstellationen in betrieblichen Restrukturierungsprozessen, die besonders problemträchtig erscheinen: zum einen Situationen, in denen "eingespielte Mannschaften" auseinandergerissen und neue Gruppen zusammengefügt werden, in denen unterschiedliche Interessenlagen und Ansprüche oft inkompatibel sind, zumindest erst in langwierigen Prozessen austariert werden müssen; zum anderen Konstellationen, in denen Betriebe neuartige Rekrutierungspolitiken betreiben (z.B. Ingenieure auf Technikerpositionen einsetzen) und damit angestammte Erwartungen und Ansprüche des vorhandenen Personals in Frage stellen. Manche Erfahrungen weisen darauf hin, daß in den derzei-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

tigen Restrukturierungs- und Enthierarchisierungsprozessen die veränderten Arbeitsmarktangebote auf dem Akademikerarbeitsmarkt dazu führen, daß Gruppenpotentiale von Arbeitnehmern mit dualer Ausbildung und darauf aufbauender Weiterbildung massiv blockiert werden.

Die *Ursachen* dieser Formen der Vergeudung vorhandener Potentiale dürften mehr als bei anderen Formen der Potentialvergeudung in Defiziten der betrieblichen Personalpolitik zu suchen sein:

- in (trotz aller Gruppenarbeits-Diskussion: immer noch) ungenügender Sensibilität in bezug auf kollektive Potentiale von Arbeitnehmern;
- in Rekrutierungspolitiken, die sich voll auf die einzelne Arbeitskraft, den einzelnen Arbeitnehmer orientieren und nicht auf die Gruppe, in die er integriert werden soll;
- in vermehrter Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt im Hinblick auf die (vermeintlich) niedrigeren Beschaffungskosten solcher durch das öffentliche Bildungssystem qualifizierter Arbeitskräfte;
- in Rekrutierungs-Philosophien, die auf fachliche und mit hochrangigen Abschlüssen des öffentlichen Bildungssystems zertifizierte Qualifikationen fixiert sind und deshalb angesichts gegebener Arbeitsmarktangebote im Zweifelsfall auf Arbeitnehmer des nächst höheren formalen Bildungsniveaus zugreifen, ungeachtet der Konkurrenz- und Destabilisierungsprozesse, die sie damit auslösen;
- aber auch in einer ungenügenden Diskussion über die strukturellen Ursachen von gruppeninternen Konflikten und vor allem über die negativen Folgen von Konkurrenz für Kooperation.

Auch hier gilt, daß es sich bei diesen Erklärungen nur um Hypothesen handeln kann, die überprüft werden müßten und ihrerseits weitere Fragen aufwerfen, die im Rahmen eines Forschungsprogramms zu klären wären.

*Fünftens:* Eine zentrale und quantitativ besonders gewichtige Form des Brachliegens vorhandener Potentiale ist in vielen Fällen der längerfristig oder dauerhaft *unterwertige Einsatz von Arbeitnehmern mit qualifizierter dualer Erstausbildung auf Angelernten- oder Ungelerntenpositionen.* Bei fachfremdem Einsatz ist zumindest teilweise eine Vergeudung der erworbenen fachlichen Qualifikationen zu vermuten; beim Einsatz von Facharbeitern und Fachangestellten auf Arbeitsplätzen, die die erworbene Fähigkeit zur Anwendung von Theorie und zur Generalisierung empirischer Erfahrungen nicht abfordern, weil sie zu einfach strukturiert sind, dürften die hier besonders interessierenden Entwicklungspotentiale brachliegen, unabhängig davon, ob es sich um einen fachfremden Einsatz handelt. In diesen Konstellationen, so ist zu vermuten, werden nicht nur die in der Ausbildung


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

erworbenen Potentiale nicht genutzt, sondern früher oder später auch zerstört.

Die *Ursachen* für diese Form der Vergeudung vorhandener Potentiale sind vielfältig: Eine erste (gesellschaftliche) Ursache sind die Disproportionalitäten zwischen Ausbildungssektoren und -berufen einerseits und Einsatzbereichen von Facharbeitern, Fachangestellten und Gesellen andererseits; sie führen zunächst zur Fehlsteuerung von Auszubildenden und später zu einem Einsatz, bei dem sie nicht nur die erworbenen fachlichen Qualifikationen, sondern oft (keineswegs immer) auch die erworbenen Potentiale nicht nutzen und nicht weiterentwickeln können.

Konzentriert man sich auf die einzelbetrieblichen Ursachen eines unterwertigen Einsatzes von Facharbeitern, Fachangestellten und Gesellen, dann sind vor allem die folgenden Sachverhalte zu nennen:

- eine tayloristische Aufbau- und Ablauforganisation, die eine starke Polarisierung von (wenigen) qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitsplätzen einerseits und (vielen) Arbeitsplätzen ohne intellektuelle Anforderungen und ohne individuelle Gestaltungsmöglichkeiten andererseits mit sich bringt;
- die Rekrutierung von Facharbeitern und Fachangestellten ohne entsprechende Veränderung von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzpyramide;
- das dauerhafte "Festfrieren" von Arbeitnehmern auf solchen wenig anspruchsvollen Arbeitsplätzen, auf denen sie nur entlernen und ihre Enttäuschung mit innerem Rückzug beantworten können, d.h. das Fehlen von Laufbahnplanung; sowie
- möglicherweise die Dezentralisierung von Personalpolitik, d.h. ihre Verlagerung auf die unmittelbaren Vorgesetzten mit ihren durch den täglichen Arbeitsprozeß diktierten Zwängen, die wenig Spielraum für längerfristige Strategien des Potentialerhalts und der Potentialerweiterung lassen.

Angesichts der großen Verluste, die sich die Betriebe mit solchen Personalpolitiken selbst zufügen, sind diese Erklärungen für die Vergeudung vorhandener Potentiale junger Arbeitnehmer wohl nicht ausreichend. Und sie werfen ihrerseits neue Fragen auf – Fragen also, die Forschungsbedarf indizieren und im abschließenden Kapitel als Elemente eines sinnvollen Forschungsprogramms aufgegriffen werden.

*Sechstens:* Eine aktuell sich besonders verschärfende Form der Vergeudung vorhandener Potentiale besteht im dauerhaft unterwertigen Einsatz von



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Arbeitnehmern, aufgrund ihrer Berufsbiographie und durch die Absolvierung umfangreicher nebenberuflicher Weiterbildungsmaßnahmen in mehrfacher Perspektive besondere Potentiale für die Bewältigung von Strukturwandel in seinen verschiedenen Aspekten aufweisen. Zumindest in den mittleren und großen Industriebetrieben gibt es seit einigen Jahren rasch anwachsend z.T. absurd große *Überhänge an jüngeren Meistern und Technikern sowie Betriebswirten*, die so gut wie keine Chance haben, jemals entsprechende Positionen zu erhalten, für die jedoch – soweit bekannt – so gut wie keine Alternativen entwickelt werden. Es liegt auf der Hand, daß hierdurch zwar vielleicht die durch Weiterbildung angereicherten fachlichen Qualifikationen dieser Arbeitnehmer für die Bewältigung von anspruchsvolleren Facharbeiter- und Fachangestelltenaufgaben genutzt werden, daß zugleich aber alles das, was an überfachlichen Kompetenzen, an Motivationen und Orientierungen, an beruflichem Engagement etc. mit solchen Versuchen einer Mobilität verbunden ist, stillgelegt und früher oder später auch zerstört wird.

Die *Ursachen* dieser Form der Potentialvergeudung dürften schwergewichtig in den folgenden Faktoren liegen:

- in der Enthierarchisierung der betrieblichen Strukturen, der gerade solche mittleren Aufstiegs-Positionen für Absolventen des Dualen Systems zum Opfer fallen;
- im wachsenden Zulauf zu solchen Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund unbefriedigender Berufsperspektiven auf der Facharbeiter- und Fachangestelltenebene und vor allem aufgrund des Fehlens alternativer Möglichkeiten einer beruflichen Veränderung und Verbesserung sowie
- im zunehmenden Einsatz von formal höherqualifiziertem Personal (insbesondere Fachhochschul-Absolventen) auf Betriebswirts-, Techniker- und neuerdings auch Meisterpositionen.

Diese Erklärungen dieser Form der Potentialvergeudung, insbesondere die zuletzt genannte Erklärung, sind jedoch unzureichend angesichts der Schärfe des sich hier aufbauenden Problemdrucks und der großen Verluste für betriebliche Kommunikations- und Kooperationsprozesse, für die diese Gruppen traditionell eine "Brücke" zwischen Facharbeiter- bzw. Fachangestellten- und Hochschulniveau darstellen, sowie darüber hinaus für die Attraktivität der dualen Ausbildung generell; diese Erklärungen bedürfen deshalb in besonderer Weise einer Überprüfung und Ergänzung.

*Siebtens:* Ebenso ist in diesem Kontext der längerfristig oder dauerhaft *unterwertige Einsatz von Fachhochschulabsolventen* als Form der Vergeu-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

dung zu nennen, das heißt, die Kehrseite der eben angedeuteten Substitutionsprozesse, die zu einem Brachliegen der Potentiale von Technikern und Meistern etc. führen: Werden Ingenieure auf Techniker- und vor allem auf Meisterpositionen eingesetzt oder Volkswirte auf kaufmännischen Gruppenleiterpositionen, die bislang mit aufgestiegenen Industrie- oder Bankkaufleuten besetzt waren, wird nur ein mehr oder minder schmaler Ausschnitt aus ihren fachlichen Qualifikationen genutzt. Ihre in der Hochschule erworbenen Potentiale einer gewissen Distanz gegenüber konkreten Bedingungen können nicht fruchtbar werden, sind sogar dysfunktional und müssen "abgeschliffen" werden. Gleichzeitig weisen sie nach den Aussagen aus vielen Betrieben erhebliche Defizite in ihren sozialen Kompetenzen und, was schwerwiegender ist, in den Potentialen auf, die für den Umgang mit Arbeitern bzw. einfacheren Angestellten angemessenen sozialen Kompetenzen zu entwickeln.

Die *Ursachen* für diese Form der Potentialvergeudung sind besonders intransparent. Mögliche Erklärungen, die von dazu befragten Betriebsvertretern formuliert, aber selbst in ihrer Bedeutung relativiert werden, beziehen sich auf

- das große Angebot von (Fach-)Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt, das ihre zunächst "kostenlose" Rekrutierung ermöglicht (wenngleich die Kosten ihrer Einarbeitung und betrieblichen Sozialisierung hoch sind); sowie
- die Tatsache, daß zunehmend mehr junge Fachhochschulabsolventen vor dem Studium eine Lehre absolviert haben, so daß sie nicht ganz "praxisfern" sind (wenngleich eine Lehre, noch dazu in der Perspektive eines Weitergehens auf die Hochschule, natürlich kein vergleichbares soziales und fachliches Erfahrungswissen generiert wie der langjährige Berufsverlauf eines Facharbeiters oder Fachangestellten, der zum Techniker, zum Meister oder zum Leiter einer kleinen Bankfiliale aufsteigt).

*Achtens:* Eine weitere, besonders schwerwiegende Form der Vergeudung von Potentialen ist überall dort indiziert, wo vorhandene *Mobilitäts- und/oder Weiterbildungsmotivationen und -potentiale fehlgelenkt oder nicht genutzt* werden. Dies kann in verschiedenen Formen sichtbar werden:

- in Form eines Zulaufs zu Fortbildungen (zum Meister, zum Techniker, zum Betriebswirt etc.), der quantitativ deutlich über die künftig verfügbare Zahl entsprechender Positionen hinausgeht; d.h. in Form von Überhängen an Betriebswirten, Technikern und Meistern im Betrieb, die auf das Fehlen alternativer Mobilitätspfade zurückzuführen sind;



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- in der Abwanderung von mobilitätswilligen Arbeitskräften in Richtung auf (hoch-)schulische Bildungsgänge, soweit sie bedingt ist durch fehlende attraktive Auf- bzw. Umstiegschancen im jeweiligen Betrieb; sowie
- in Unzufriedenheit und "innerer Emigration", d.h. Leistungszurückhaltung von Arbeitnehmern angesichts solcher Bedingungen.

Alle diese Phänomene indizieren eine Fehllenkung bzw. ein Brachliegen vorhandener Potentiale, die in den Nachkriegsjahrzehnten in großem Umfang genutzt wurden und damals wesentlich zu einem vergleichsweise problemlosen Strukturwandel beigetragen haben. Alle diese Indikatoren häufen sich in den letzten fünf bis zehn Jahren massiv: Das "Ausweichen" auf die höheren Bildungsgänge des öffentlichen Bildungssystems in der Hoffnung, auf diese Weise bessere Positionen erhalten zu können, nimmt massiv zu, insbesondere, wenn man die Bildungs- und Berufswahlentscheidungen insgesamt betrachtet und die zunehmende Entscheidung von Jugendlichen mit einbezieht, sofort den Weg ins Gymnasium und die (Fach-)Hochschule einzuschlagen. In den Betrieben wird zunehmend über die Unzufriedenheit der Arbeitnehmer wegen des Aufstiegstaus, über Frustration und Unwillen, zum Teil auch über die Abwanderung der "Besten" berichtet.

Die *Ursachen* für diese sich rasch verschärfenden Probleme der Nutzung vorhandener Potentiale liegen auf der Hand, zumindest vordergründig:

- eine im Verhältnis zu den Mobilitätsinteressen des vorhandenen Personals ungenügende Zahl von Positionen, die Zielpunkt der interessierenden Mobilitätsprozesse sein könnten;
- die Reduzierung der traditionellen Zielpositionen von Mobilitätsprozessen, insbesondere von Meisterpositionen, im Zusammenhang mit Enthierarchisierungsprozessen;
- eine zusätzliche Reduzierung der verfügbaren Aufstiegs-Positionen durch Personalpolitiken, die auf die Besetzung solcher Positionen mit (Fach-)Hochschulabsolventen setzen und damit die traditionellen Aufstiegswege blockieren; und
- das Fehlen von Personalpolitiken, die die erodierenden Aufstiegswege durch neuartige Mobilitätspfade ersetzen würden.

Auch diese Erklärungen sind angesichts der Schärfe der sich hier aufbauenden Problematik zu hinterfragen, auch sie werfen weiterreichende Fragen auf, die in einem Forschungsprogramm zur besseren Nutzung von vorhandenen Potentialen zu klären wären.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

*Neuntens:* Eine letzte Form der Vergeudung vorhandener Potentiale schließlich betrifft die *Fähigkeit und Bereitschaft, für andere Arbeitnehmer Verantwortung* zu übernehmen. Diese Potentiale scheinen in den letzten Jahren deutlich geringer zu werden. Zumindest wird aus vielen Betrieben berichtet, daß es immer weniger Arbeitnehmer gibt, die solche Funktionen übernehmen und auch wirklich ausfüllen. Wenn man nicht von der sehr unwahrscheinlichen Annahme ausgehen will, die hier angesprochenen Potentiale eines "Engagements" für Arbeitnehmerinteressen seien naturwüchsig unterschiedlich über die Generationen verteilt, muß man vermuten, daß diese Potentiale zwar vorhanden sind, aber nicht mobilisiert werden, daß sie latent bleiben und damit wohl auch verfallen, statt sich zu entfalten.

Auch zur Erklärung dieser Entwicklung lassen sich (mit besonderer Vorsicht) einige Hypothesen formulieren: Sie könnte zurückzuführen sein

- auf eine schwächere oder andere politische Sozialisation der jüngeren Generation nicht nur in Familie und Schule, sondern auch im Betrieb (in der dualen Ausbildung);
- auf die – insbesondere bei den Angestellten, aber zunehmend auch in der jüngeren Generation – verbreitete Vorstellung, man könne und müsse seine individuellen Probleme selbst, gegebenfalls zusammen mit dem Vorgesetzten regeln, und auf soziale Beziehungen in diesen Gruppen, die diesen Vorstellungen zumindest ein Stück weit entsprechen;
- auf Angst um Arbeitsplatz und/oder Karriere aufgrund objektiv verschlechterter Rahmenbedingungen, die auf betriebskonformes Verhalten orientieren;
- auf sinkende Überzeugungskraft der von der betrieblichen und der überbetrieblichen Arbeitnehmervertretung formulierten Ziele und Strategien;
- auf die Schwierigkeiten, angesichts der sich mit dem Strukturwandel radikal verändernden Rahmenbedingungen von Arbeitnehmervertretung und solidarischem Verhalten überzeugende neue Konzepte zu formulieren und
- auf ungenügende oder nicht mehr den Bedingungen entsprechende Formen der Nachwuchsgewinnung von seiten der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitnehmervertretung.

Auch diese hypothetisch formulierten Erklärungen mußten überprüft und ergänzt werden, auch sie wären zu hinterfragen in bezug auf weiterführende Zusammenhänge in einem Forschungsprogramm, das den Fragen nach der Nutzung vorhandener Potentiale für eine sozialverträgliche Bewältigung des Strukturwandels nachgeht.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

*Zusammenfassend* läßt sich also festhalten, daß es sowohl handfeste objektive Bedingungen als auch bestimmte Defizite betrieblicher Personalpolitik wie auch der Interessenvertretungspolitik sind, die zum Brachliegen bestehender Potentiale und damit tendenziell zu ihrem Verfall, ihrer Zerstörung führen.

Eine Reihe der genannten Rahmenbedingungen dafür dürften sich in den kommenden Jahren noch einmal verstärken und damit die Problematik einer Fehllenkung und Vergeudung noch einmal weiter verschärfen. Das aber bedeutet: Nicht nur werden für eine sozialverträgliche Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels nicht alle heute bestehenden Potentiale genutzt – es gibt sogar handfeste Risiken, daß in Zukunft solche Potentiale nicht mehr im bisherigen Umfang verfügbar sein werden.

Diese Einschätzungen verleihen der Frage nach Möglichkeiten und Ansatzpunkten einer besseren Nutzung vorhandener Potentiale, die mit Arbeitnehmerinteressen kompatibel sind, hohe Dringlichkeit.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 6 Aus Arbeitnehmersicht wünschenswerte Ansätze einer besseren Potentialnutzung

Die folgenden Formen einer besseren Nutzung vorhandener Potentiale sind – abgesehen von einer Wiederbeschäftigung von Arbeitslosen – aus Arbeitnehmersicht vordringlich:

## *Maßnahmen einer gezielten und breiteren Nutzung von Prozessen des "Hineinwachsens" in neue Aufgaben*

Solche Maßnahmen, die eine Nutzung – und damit gleichzeitig: weitere Entfaltung – vorhandener Potentiale sowohl im abgesicherten Probehandeln als auch in der Reflexion erworbenen Erfahrungswissens erlauben, beinhalten insbesondere:

- die Absicherung von ausreichender Zeit für solche Prozesse;
- systematische Aufarbeitung von positiven und negativen Erfahrungen und deren Verortung in vorhandenen Beständen an theoretischem und Erfahrungswissen sowie
- ein Ernstnehmen des Expertentums der Beschäftigten vor Ort und ihrer Interessenvertreter.

## *Maßnahmen zur Beendigung oder nachhaltigen Reduktion aller Formen eines unterwertigen, unterfordernden oder überfordernden Einsatzes von Arbeitnehmern*

Das bedeutet insbesondere:

- eine Anreicherung der Un- und Angelernten-Arbeitsplätze, auf denen heute Facharbeiter, Fachangestellte und Gesellen eingesetzt sind, und ihre Umgestaltung zu Facharbeiter- bzw. Fachangestellten-Arbeitsplätzen;
- dafür vorausgesetzt eine Veränderung der Arbeitsplatzpyramide im Sinne einer Vergrößerung des mittleren Segments, die, wenn sie bei gleichbleibendem Volumen von Arbeitsplätzen und Lohnsumme erfolgen soll, zu Lasten der untersten und der obersten Segmente gehen müßte;
- eine analoge Aufwertung der Facharbeiter- bzw. Fachangestellten-Arbeitsplätze, auf denen heute Arbeitskräfte mit Techniker- oder Meisterabschluß bzw. analogen kaufmännischen Abschlüssen unterwertig eingesetzt sind.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- solange und soweit dies nicht (vollständig) zu realisieren ist, eine enge zeitliche Begrenzung des unterwertigen Einsatzes, um Qualifikations- und Motivationsverluste zu vermeiden;
- und damit kombiniert ein systematisches kurztaktiges Hin- und Herwechseln dieser jungen Facharbeiter/Fachangestellten bzw. jungen Meister/Techniker zwischen vollwertigen Facharbeiter-/Fachangestellten- bzw. Meister-/Techniker-Arbeitsplätzen und ihren aktuellen unterwertigen Arbeitsplätzen, ebenfalls um Entlernung und Demotivierung zu verhindern.

### *Maßnahmen zur Beendigung der Fehlsteuerung der bestehenden Potentiale und zur Entwicklung neuer Muster des Berufsverlaufs*

Das bedeutet insbesondere:

- die Sicherung traditioneller Aufstiegswege, soweit dies durch personalpolitische Maßnahmen möglich ist; insbesondere durch Vermeidung von fachlich nicht gerechtfertigter Substitution von Arbeitskräftekategorien, die in dualen Ausbildungsgängen und langjährigen Berufsverläufen die skizzierten Potentiale erworben haben, durch Akademiker;
- die Schaffung neuer Mobilitätspfade, die aus den "Überhängen" an ausgebildeten Meistern, Technikern und Betriebswirten etc. herausführen und auf diese Weise Blockierung und Verfall der durch den Erwerb dieser Abschlüsse indizierten Potentiale verhindern;
- vor allem aber die Schaffung neuer, eher horizontal ausgerichteter Formen der Arbeitsplatzmobilität ("diagonaler Karrieremuster"), welche betriebliche und Arbeitnehmerinteressen auf neue Weise miteinander verbinden und gleichwertige Alternativen für die traditionellen Aufstiegswege darstellen.

### *Schaffung von höherer Sensibilität für und von Maßnahmen zur gezielten Nutzung der spezifischen Potentiale von älteren Arbeitnehmern*

Das bedeutet insbesondere:

- eine Umgestaltung von Arbeitsplätzen, die den altersbedingten besonderen Stärken und Schwächen dieser Arbeitnehmer Rechnung trägt; und
- den systematischen Einsatz (bestimmter) älterer Arbeitnehmer an Arbeitsplätzen, auf denen ihre im Berufsverlauf auf unterschiedlichen


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Arbeitsplätzen erworbenen Potentiale gerade in ihrer Kombination produktiv werden können (z.B. Arbeitsplätze an Schnittstellen zwischen zwei Abteilungen, die sie beide kennen, zwischen kleinbetrieblichem Zulieferer, in dem sie gelernt und ihre ersten Berufsjahre verbracht haben, und Großbetrieb, in dem sie später gearbeitet und weitergelernt haben).

### *Formen einer Absicherung und besseren Nutzung von Gruppenpotentialen*

Dazu zählen insbesondere:

- die breitere Einführung von gruppenförmig organisierter Arbeit;
- die Erhaltung von "eingespielten Mannschaften" soweit als möglich;
- bei unumgänglichen Restrukturierungs- und Reorganisationsprozessen eine gezielte Aufmerksamkeit für den (Wieder-)Aufbau sozial angemessener Gruppenzusammensetzungen;
- die Schaffung guter objektiver Rahmenbedingungen für Kooperation innerhalb von Gruppen, insbesondere die Berücksichtigung spezifischer Leistungspotentiale und Schwächen der Gruppenmitglieder in der Aufgabendefinition;
- die Schaffung guter Voraussetzungen für Kommunikation in den Arbeitsgruppen, insbesondere von sozial relativ homogenen Arbeitsgruppen oder von Gruppen, deren Mitglieder überlappende Etappen des Berufsverlaufs aufweisen, die gemeinsame Erfahrungen, Normen und "Sprache" schaffen (z.B. Facharbeiter und Techniker); und vor allem
- die Reduktion von Bedingungen, die zur Konkurrenz führen.

### *Maßnahmen zur Absicherung von Kommunikation und Kooperation über die Betriebsgrenzen hinaus*

Zu diesen Maßnahmen, die gerade im Gefolge von Dezentralisierungs- und Outsourcing-Prozessen wesentlich wichtiger werden als in der Vergangenheit, zählen insbesondere:

- die Schaffung von Anreizen für zwischenbetriebliche Mobilität der Arbeitnehmer, die entsprechende Erfahrungen über die Verhältnisse in anderen Betrieben schaffen;
- die Honorierung von in anderen Betrieben erzeugten Erfahrungen und Kompetenzen;
- eventuell sogar die Schaffung von horizontalen zwischenbetrieblichen Karrieremustern, die intensive Kenntnisse z.B. über Zulieferer- oder Kundenbetriebe und den Transfer dieses Wissens sichern.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

*Maßnahmen zur besseren Nutzung von latent vorhandenen Potentialen zur Arbeitnehmervertretung unter den Bedingungen des Strukturwandels*

Dazu zählen insbesondere:

- Maßnahmen zur Identifizierung und Mobilisierung von Bereitschaft und Fähigkeit zur Vertretung von Arbeitnehmerinteressen bei jungen Arbeitnehmern und ihre Orientierung auf die Risiken und Gestaltungsmöglichkeiten des Strukturwandels;
- analoge Maßnahmen zur Identifizierung und Mobilisierung von Bereitschaft und Fähigkeit zur Vertretung von Arbeitnehmerinteressen bei erwachsenen Arbeitnehmern und ihre entsprechende inhaltliche Orientierung;
- Maßnahmen einer geeigneten Nachwuchsförderpolitik, einschließlich einer Vorbereitung auf neue Aufgabengebiete im Zusammenhang mit dem Strukturwandel: Vermittlung von Problem- und Methodenkenntnissen in bezug auf eine Mitgestaltung der Personalentwicklung durch die Arbeitnehmervertretung (nicht zuletzt im Hinblick auf bessere Nutzung und Entfaltung vorhandener Potentiale), aber auch in bezug auf betriebliche und überbetriebliche institutionelle Lösungsmöglichkeiten im Fall von größeren betrieblichen Restrukturierungen und Freisetzungsprozessen, auf dafür hilfreiche überbetriebliche Netzwerke etc.; sowie
- die Schaffung von Aktionsmöglichkeiten im Vor- und Umfeld einer Übernahme von Vertretungsfunktionen nach dem Betriebsverfassungsgesetz, insbesondere für Arbeitnehmer mit besonderen fachlichen Affinitäten zu bestimmten Aspekten der Gestaltung des Strukturwandels, um dadurch Aufgaben der Interessenvertretung delegieren und auf mehr Schultern verteilen zu können (z.B. gemeinsame Arbeitskreise von Betriebsräten und Ingenieuren).


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 7 Forschungsfragen und Untersuchungsfelder – Bausteine eines Forschungsprogramms

Im folgenden werden, die Ergebnisse der vorgestellten Problemexploration und -strukturierung zusammenfassend, die aus Arbeitnehmersicht wichtigsten Forschungsfragen und Untersuchungsfelder sowie exemplarisch einige vordringliche Forschungsprojekte benannt.

Dabei kann es sich natürlich nicht um fertige Untersuchungsdesigns handeln, da diese immer auch von konkreten Rahmenbedingungen, insbesondere von den spezifischen Interessen und Kompetenzen der Antragsteller und von den verfügbaren finanziellen und zeitlichen Volumina, abhängen. Beschrieben werden also mögliche Bausteine eines Forschungsprogramms, die teilweise auch in mehrere Projekte aufgesplittet werden können (z.B. in Projekte, die in verschiedenen Branchen oder Betriebsgrößentypen parallel laufen) und von denen umgekehrt auch zwei oder mehr miteinander kombinierbar sind.

Bei manchen der im folgenden aufgeführten Fragestellungen handelt es sich um Vertiefungen und Überprüfungen der oben formulierten Hypothesen, bei anderen um Erweiterungen und Ergänzungen insbesondere in der Perspektive, sozialverträgliche Ansätze zu einer besseren Potentialnutzung, ihre möglichen Formen, ihre Voraussetzungen und Grenzen auszuloten.

## *Grundlegende Untersuchungsfragen zur Bedeutung von Qualifikations- und Verhaltenspotentialen für den Strukturwandel*

Dabei geht es insbesondere um die folgenden Fragestellungen:

Inwieweit sind die in Kapitel 3 benannten Bezugspunkte für einen zukunftsträchtigen Potentialbegriff ausreichend, durch welche weiteren Entwicklungstendenzen sind sie zu ergänzen?

Welche außer den oben genannten Kompetenzen werden durch diese Entwicklungen in besonderem Maße gefordert sein?

Inwieweit sind sie miteinander kompatibel oder inkompatibel? Bei welchen Arbeitnehmergruppen treffen gegebenenfalls solche Inkompatibilitäten aufeinander?



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

In welchem Verhältnis stehen die künftig geforderten zu den heute bestehenden Kompetenzen, wo gibt es Kontinuitäten, wo gibt es Brüche? Was ist aus der jetzt zu Ende gehenden Industrialisierungsperiode zu übertragen auf die künftigen Entwicklungen und gegebenenfalls in welcher Weise, was ist nicht zu übertragen? Z.B.: Welche Art von Erfahrungswissen stützt, welche Art von Erfahrungswissen blockiert die Entwicklung von Kompetenzen für die Gestaltung und Bewältigung großdimensionierter Reorganisationsprozesse?

In welchem Verhältnis stehen insbesondere theoretisch strukturiertes Wissen einerseits, Erfahrungswissen andererseits und spezifische Synthesen von beiden Wissenstypen zu den für die Gestaltung und Bewältigung des Strukturwandels erforderlichen Kompetenzen? Wie wirken sich unterschiedliche Typen der Synthese von theoretischem und Erfahrungswissen aus in den für den Strukturwandel kritischen Anforderungsdimensionen, z.B. in der Umsetzung und kreativen Anwendung von Innovationen oder im Transfer von Wissen von einem Arbeitsplatz auf einen anderen? Wie bewährt sich z.B. das Qualifikations- und Verhaltensprofil des betrieblich ausgebildeten Chemielaboranten im Vergleich zu dem des fachschulisch ausgebildeten Chemietechnikers, das Profil des Hochschulingenieurs zu dem des an einer dualen Fachhochschule qualifizierten Ingenieurs angesichts spezifischer Anforderungen des Strukturwandels?

Genereller: Welche besonderen Chancen und welche Probleme beinhalten beruflich geschnittene Kompetenzen für den Strukturwandel? Erschweren sie, wie von manchen Autoren postuliert, aufgrund der fachlichen Abgrenzungen der verfügbaren Kompetenzen die Prozesse des Strukturwandels oder erleichtern sie sie, wie von anderen Autoren vermutet? Welche Hinweise erlauben in dieser Beziehung die Erfahrungen aus dem internationalen Vergleich mit Ländern ohne berufliche Qualifikationsschneidung?

Welche Risiken beinhalten bestimmte Tendenzen des Strukturwandels für bestehende Kompetenzen? Wieweit und unter welchen Bedingungen führt z.B. das mehrfache Erleben von betrieblicher Restrukturierung und erzwungenem Arbeitsplatzwechsel zum Verlust beruflicher Identität und Motivation? Welche objektiven Rahmenbedingungen und welche subjektiven Kompetenzen verhindern solche Entwicklungen und die daraus resultierenden Tendenzen eines inneren Rückzugs, einer Blockade von Veränderung?


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

### *Grundlegende Untersuchungsfragen zu möglichen Formen eines sozialverträglichen Strukturwandels und zu den dafür notwendigen Kompetenzen*

In diesem Zusammenhang geht es insbesondere um die folgenden Fragestellungen:

Worin liegen die besonderen Risiken der oben benannten (und anderer, zu ergänzender) Stoßrichtungen des Strukturwandels für die Arbeitnehmer? Welche Perspektiven einer Vermeidung oder Begrenzung dieser Risiken gibt es?

Welche Kompetenzen sind in besonderer Weise erforderlich für eine sozialverträgliche Mitgestaltung von Strukturwandel? Welche der heute bestehenden Kompetenzen können Potentiale für die Entstehung dieser künftig notwendigen Kompetenzen darstellen und welche der heute bestehenden Kompetenzen blockieren ihre Entwicklung?

Welche Differenzierungen in den Kompetenzen für eine sozialverträgliche Mitgestaltung und Bewältigung des Strukturwandels zeichnen sich innerhalb der Arbeitnehmerschaft, zwischen verschiedenen Arbeitnehmergruppen ab und wodurch ist dies bedingt? Geht es wirklich nur, wie oft unterstellt, um die Frage alt oder jung bzw. höher und weniger qualifiziert? Oder verlaufen die neuen Differenzierungslinien zwischen Arbeitnehmern, die neue Entwicklungen akzeptieren und sie zu gestalten versuchen, und denen, die dies nicht tun, nicht doch nach anderen Kriterien?

### *Grundlegende Untersuchungsfragen zu den Prozessen und Rahmenbedingungen der Entstehung der erforderlichen Kompetenzen und zu ihrem Manifestwerden*

In diesem Komplex geht es um die Frage, welche Indikatoren in der Vergangenheit die Entstehung von Potentialen anzeigten, insbesondere um die folgenden konkreteren Fragen:

Sind die in dieser Studie hypothetisch benannten Muster von Potentialentstehung und -bewährung – duale Qualifizierungsprozesse, Hineinwachsen in substantiell anspruchsvollere Aufgabengebiete, horizontale und vertikale Mobilität, Einsatz in heterogen zusammengesetzten und gut eingespielten Arbeitsgruppen sowie Übernahme von Verantwortung für andere Arbeitnehmer – durch weitere Muster zu ergänzen?

Wie sind sie zu unterscheiden von Mustern des Potentialerwerbs und der Potentialbewährung in den auf Hochschulbildung aufbauenden Tätigkeiten



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

und Berufsverlaufsmustern? Welche spezifischen, für den sozialverträglichen Strukturwandel besonders relevanten Kompetenzen und Potentiale werden durch duale Qualifizierungsprozesse, welche durch Erfahrungslernen im Berufsverlauf (Mobilität), welche durch (hoch-)schulisches Lernen erworben bzw. verstärkt, welche nicht? Welche Unterschiede gibt es in bezug auf ganz bestimmte Kompetenzen in Abhängigkeit von dem Prozeß, in dem sie erworben wurden? Ist z.B. die Fähigkeit zur Selbstorganisation, die an der Hochschule erworben wurde, dieselbe wie die eines Facharbeiters, der sich zum Meister hochgearbeitet hat, bzw. worin unterscheiden sie sich? Und worin unterscheiden sich diese beiden Varianten der Fähigkeit zur Selbstorganisation sowie die anderen hier interessierenden Kompetenzen von der eines Ingenieurs, der vorab eine Lehre absolviert hat?

Welche Muster einer Entfaltung (Transformation) von bestehenden in Richtung auf die künftig besonders wichtigen Kompetenzen lassen sich beobachten? Welche bestehenden Kompetenzen und Entwicklungsbedingungen sind es, die solchen Beobachtungen zufolge auf breiterer Basis die Potentiale für die Entwicklung der künftig erforderlichen Kompetenzen indizieren?

Welche für den sozialverträglichen Strukturwandel besonders relevanten Kompetenzen werden nicht nur oder nicht einmal primär im Bildungssystem und im Beruf/Betrieb erworben, sondern in der sogenannten Privatsphäre, sei es im familiären, sei es im außerfamiliären Bereich? Welche Potentiale für den Strukturwandel generiert (und indiziert) etwa langjährige ehrenamtliche Tätigkeit im Sozialbereich, im Gemeinwesen, in der Bürgerinitiative o.ä.?

### *Grundlegende Untersuchungsfragen zu den Formen und Ursachen einer Vergeudung von vorhandenen Potentialen*

Zu diesem zentralen Komplex zählen insbesondere die folgenden Fragestellungen:

Welche Formen eines Brachliegens von gegebenen Kompetenzen gibt es und wie sind sie zu erkennen? Bestehen neben den in diesem Gutachten genannten Formen – unterwertiger Einsatz insbesondere von Facharbeitern, Meistern, Technikern, aufgestiegenen kaufmännischen Angestellten, Ingenieuren, Marginalisierung von älteren Arbeitnehmern und dauerhafter Einsatz von Arbeitskräften auf nicht entwicklungsfähigen Arbeitsplätzen – weitere Formen einer Vergeudung von individuellen Potentialen? Inwieweit sind, wie hier vermutet, Konflikte und Kommunikationsprobleme innerhalb von Gruppen ein Indikator für eine Blockierung von Gruppenpotentialen, welche anderen Formen gibt es?


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Welche objektiven Ursachen hat, außer den hier hypothetisch genannten, eine betriebliche Politik, gegebene Kompetenzen nicht zu nutzen und damit ihre Zerstörung zu riskieren? Genereller: Welche verallgemeinerbaren objektiven Rahmenbedingungen haben Politiken einer weitgehenden Potentialnutzung, welche die Politiken einer weitgehenden Potentialvergeudung? Was sind etwa die Ursachen für die immer noch relativ geringe Verbreitung von Gruppenarbeit und anspruchsvollen Formen neuer Arbeitsorganisation, die die Potentiale der Arbeitnehmer substantiell besser ausschöpfen könnten? Welche Ursachen gibt es für eine Vergeudung potentieller Gruppenpotentiale? Welche Rolle spielt hierbei wachsende Konkurrenz zwischen Arbeitnehmern und Arbeitnehmergruppen, welche Rolle die soziale Distanz zwischen ihnen und damit letztlich eine in dieser Perspektive unbedachte Rekrutierungs- und Einsatzpolitik der Betriebe?

Welche Bedeutung, welche Chancen und welche Grenzen haben Personalpolitik und Personalentwicklung in diesem Zusammenhang? Zunächst: Wieweit sind die Probleme einer Vergeudung verfügbarer Kompetenzen und ihre möglichen Folgen (die Zerstörung von Potentialen) den Betrieben überhaupt bewußt? Welche Interessen des Managements oder bestimmter Gruppen stehen gegebenenfalls dahinter? Und nicht zuletzt: Welche Bedeutung haben in diesem Kontext neue Entwicklungen der Personalpolitik, insbesondere ihre Dezentralisierung: Führt die Verlagerung der wichtigsten personalpolitischen Entscheidungen auf hierarchische Vorgesetzte zu mehr oder zu weniger Potentialnutzung bzw. zur Nutzung (Vergeudung) welcher Potentiale?

Welche Anreize zu einer besseren Potentialnutzung für Betriebe gibt es? Welche Rolle können in diesem Kontext z.B. Veränderungen der bestehenden Entlohnungssysteme spielen?

Welche Ursachen für ein bewußtes Einbringen oder Zurückhalten vorhandener Potentiale im Arbeitsprozeß und/oder in bestimmten Prozessen des Strukturwandels von seiten der Arbeitnehmer gibt es? Unter welchen Bedingungen sind sie für ein Einbringen und die Entwicklung ihrer Potentiale im Interesse betrieblicher Restrukturierungsprozesse motiviert, unter welchen Bedingungen orientieren sie vorhandene Potentiale auf "private", außerbetriebliche Zwecke um?

### *Grundlegende Untersuchungsfragen zu den Folgen des Brachliegens von Potentialen*

In diesem Komplex, dessen Ergebnisse insbesondere zur Sensibilisierung von Betrieben und zur Verbesserung der Argumentationsmöglichkeiten von



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Betriebsräten für eine bessere Nutzung vorhandener Potentiale beitragen könnten, sind insbesondere die folgenden Fragen von Bedeutung:

Welche Konsequenzen hat unterwertiger Einsatz im Hinblick auf fachliche Qualifikationen? Wie lange halten sich bestimmte Typen von fachlichen Qualifikationen, wenn sie nicht abgerufen werden? Wie lange ist mit anderen Worten die Qualifikation eines Facharbeiters, eines Meisters, eines Technikers oder Ingenieurs bzw. Betriebswirts nach der Ausbildung noch präsent oder ohne besonderen Aufwand reaktivierbar, wenn er auf einem unterwertigen Arbeitsplatz eingesetzt wird?

Welche Konsequenzen hat ein Brachliegen vorhandener Kompetenzen auf Orientierungen und Verhalten der Arbeitnehmer? Wieweit wird das, was sie (vielleicht) auf ihrem unterwertigen Arbeitsplatz aufgrund ihrer höheren Qualifikation fachlich an Zusatzleistung erbringen, wettgemacht durch Unzufriedenheit, Motivationsprobleme, Entmotivierung, Leistungszurückhaltung, innere Emigration etc.?

Welche Konsequenzen hat ein Brachliegen vorhandener Gruppenkompetenzen für die tatsächliche Funktionsweise der modernen gruppenbetonten Arbeits- und Produktionskonzepte? Welche Konsequenzen hat es für Kommunikation und Kooperation der Arbeitnehmer über die Hierarchieniveaus und Abteilungsgrenzen hinaus, die mit Enthierarchisierungsprozessen zunehmend wichtiger werden?

Welche Konsequenzen hat ein Brachliegen von vorhandenen Potentialen für Kommunikation und Kooperation über die Grenzen des Betriebs, der verbleibenden verkleinerten Betriebseinheiten hinaus? Inwieweit ist der Verfall bestimmter kommunikativer Kompetenzen kompatibel mit der gleichzeitig geforderten maximalen Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen für die Bewältigung der neuen Schnittstellen-Probleme innerhalb von und zwischen Betrieben?

Welche Folgen hat die selektive Nutzung von Potentialen für die innere Differenzierung der Arbeitnehmerschaft? Inwieweit verändern sich das Profil, der relative Status und die Attraktivität der verschiedenen Arbeitnehmergruppen im Zusammenhang mit einem massenhaften unterwertigen Einsatz von Arbeitnehmern einer Qualifikationsgruppe? Wie werden solche relativen Entwertungsprozesse von anderen Arbeitnehmergruppen interpretiert und bewertet? Führen sie auch innerhalb der Arbeitnehmerschaft zu einer gewissen Abwertung dieser Gruppe oder werden sie "solidarisch" als negative Konsequenz des Strukturwandels interpretiert?


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

*Grundlegende Untersuchungsfragen zu den Möglichkeiten einer sozialverträglichen Beseitigung der Ursachen von Potentialvergeudung*

In diesem Komplex geht es vor allem um Fragestellungen, die die Voraussetzungen und die Chancen sozialverträglicher Lösungsperspektiven ausloten, also insbesondere um die folgenden Fragen:

Welche Möglichkeiten einer Reaktivierung von – durch unterwertigen und/oder langjährigen unterfordernden Einsatz – veralteten und teilweise zerstörten Kompetenzen von Facharbeitern und Fachangestellten gibt es? Sind etwa die in Frankreich gemachten Erfahrungen mit einer schrittweisen Heranführung von wenig qualifizierten Arbeitern an ein höheres Qualifikationsprofil durch gezielten Einsatz auf sukzessive immer anspruchsvolleren Arbeitsplätzen übertragbar und für die Lösung dieses Problems nutzbar?

Was könnte man dafür aus den Erfahrungen Frankreichs mit den "Kompetenzbilanzen" (bilans de compétences), die dort oft am Anfang von (individualisierten) Prozessen der Kompetenzentwicklung stehen, positiv oder negativ lernen?

Welche Wege aus der weitverbreiteten Situation des unterwertigen Einsatzes jüngerer Meister und Techniker gibt es, welche Wege für Gruppen- und Filialleiter, die im Zusammenhang mit Enthierarchisierungsprozessen auf einfachere Arbeitsplätze umgesetzt wurden? Welche "Alternativkarrieren" sind denkbar? Welche Voraussetzungen hätten solche Lösungen, was steht ihnen entgegen?

Genereller: Welche neuen Mobilitätspfade ("Karrieremuster") sind in hierarchiearmen Unternehmen möglich? Wie sind horizontale Karrieremuster zu gestalten, so daß sie ähnlich attraktiv werden wie frühere Aufstiegswege zum Meister oder Betriebswirt und damit vergleichbare Energien für den Kompetenzerwerb mobilisieren können? Welche Ansatzpunkte und Erfahrungen gibt es gegebenenfalls bereits mit solchen Mobilitätsmustern? Welche Chancen bestehen für eine breite Entwicklung solcher neuen Mobilitätspfade in den Betrieben, was steht dem entgegen?

Inwieweit und in welcher Weise wären gegebenenfalls die hierfür erforderlichen Prozesse eines gerichteten Erfahrungslernens auf mehreren aufeinander aufbauenden und zunehmend komplexeren Arbeitsplätzen abzustützen durch Weiterbildungsmodule? Und inwieweit wären solche Module in ein umfassendes modulares Weiterbildungssystem einzubauen? Auch hier wieder: Was könnte man aus den Erfahrungen mit dem französischen System



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

der unités capitalisables, das auf dem Weg einer zeitlich und sachlich flexiblen Absolvierung von Weiterbildungsmodulen den Erwerb vollwertiger beruflicher Qualifikationen ermöglicht, positiv oder negativ lernen?

### *Grundlegende Untersuchungsfragen zur Sicherung und besseren Nutzung latenter Potentiale der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen*

In diesem Komplex geht es um die Frage nach den Voraussetzungen dafür, wie auch und gerade in Zukunft – angesichts der besonderen Anforderungen des Strukturwandels an Interessenvertretung – latent vorhandene Potentiale dafür identifiziert, mobilisiert und verstärkt genutzt werden können. Insbesondere die folgenden Fragen dürften hierfür relevant sein:

Welche Ursachen hat die in vielen Betrieben beobachtbare wachsende Schwierigkeit, Betriebsräte, Vertrauensleute und Jugend- und Auszubildendenvertreter zu gewinnen? Was unterscheidet das Verhalten der bestehenden Arbeitnehmervertretung in solchen Betrieben von dem in anderen Betrieben, wo dies kein Problem ist? Worin bestehen gegebenenfalls Unterschiede in den betrieblichen Rahmenbedingungen, worin Unterschiede in den Formen und Kriterien, in bzw. nach denen künftige Arbeitnehmervertreter "identifiziert", angesprochen und gewonnen werden? Gibt es hier Unterschiede, die Erfolge oder Mißerfolge besonders wahrscheinlich machen?

Welche Bedingungen und Probleme bestehen in bezug auf die Kontinuität der Interessenvertretungsaktivitäten? Wodurch ist etwa der Rückzug von Betriebsräten nach wenigen Jahren bedingt, wodurch das Ausscheiden von Jugend- und Auszubildendenvertretern? Unter welchen Bedingungen werden letztere später Betriebsräte oder Vertrauensleute, unter welchen Bedingungen nicht?

Welche Bedingungen hat erfahrungsgemäß die Entstehung eines "guten" Arbeitnehmervertreters und wie verändern sich diese Bedingungen heute? Welchen Einfluß haben bestimmte Entwicklungstrends des Strukturwandels – sei es für die Gewinnung neuer Arbeitnehmervertreter generell, sei es für die Gewinnung spezifischer Typen von Arbeitnehmervertretern? Gibt es Ansatzpunkte für neue Formen der Gewinnung von Jugendvertretern, Vertrauensleuten oder Betriebsräten und ihrer Qualifizierung in der Auseinandersetzung mit dem Strukturwandel? Lassen sich bereits übergreifende oder verallgemeinerbare Auswirkungen solcher Prozesse wie der Dezentralisierung oder der Globalisierung auf die Auswahl und Formierung neuer Arbeitnehmervertreter feststellen?


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Wie ändern sich die Anforderungen an die genannten Organe der Arbeitnehmervertretung und ihre Kompetenzen durch den Strukturwandel? Welche traditionellen oder neuen Kompetenzen sind von besonders großer Bedeutung, welche traditionellen Kompetenzen erweisen sich als eher blockierend? Lassen sich spezifische verallgemeinerbare Muster der Kompetenzentwicklung von Arbeitnehmervertretern, die durch (bestimmte Teilprozesse des) Strukturwandels herausgefordert und gefördert wurden, festhalten?

Welche Möglichkeiten einer besseren Identifizierung, Mobilisierung und Nutzung solcher Potentiale sind denkbar? Was wären ihre Voraussetzungen?

Welche neuen (oder veränderten) Vertretungskonzepte erweisen sich vor dem Hintergrund (bestimmter Tendenzen) des Strukturwandels als besonders mobilisierungsfähig? Welche traditionellen Konzepte erscheinen veraltet, stoßen auf Ablehnung der Arbeitnehmerschaft oder bestimmter Teilgruppen derselben? Wieweit ist die oben formulierte Vermutung tatsächlich begründet, daß jüngere und höherqualifizierte Arbeitnehmergruppen auf einen anderen "Vertretungs-Mix" für ihre individuellen und kollektiven Interessen setzen als klassische Gruppen der Arbeiterschaft, etwa auf einen höheren Anteil an individueller Vertretung der eigenen Interessen im Zusammenspiel mit dem unmittelbaren Vorgesetzten? Und wenn dies so ist, wieweit entstehen daraus für die Arbeitnehmervertreter Probleme, wieweit können sie diese Formen der Interessenartikulation und -vertretung in ihre Konzepte einbauen und sie nutzen? Wo haben aber auch solche Konzepte insbesondere im Zusammenhang mit betrieblichen Restrukturierungen ihre Grenzen und wieweit werden diese Grenzen von diesen Arbeitnehmergruppen wahrgenommen?



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 8 Aus Arbeitnehmerperspektive vordringliche Untersuchungsprojekte – ein Resümee

In den vorangehenden Abschnitten wurden die wichtigsten Stoßrichtungen des Strukturwandels der deutschen Wirtschaft und die für dessen Bewältigung und Gestaltung erforderlichen Potentiale, die am deutlichsten erkennbaren Formen der Potentialvergeudung, die aus Arbeitnehmersicht wichtigsten Ansatzpunkte für eine bessere Potentialnutzung sowie eine breite Palette von in diesem Kontext grundlegenden Forschungsfragen dargelegt und begründet. Auf dieser Basis werden nun abschließend die wichtigsten Fragestellungen auf konkrete Untersuchungsfelder bezogen und zu zehn Forschungsprojekten gebündelt, die – nach Einschätzung der konsultierten Gewerkschaftsvertreter, mit denen dieses Gutachten im Entwurf diskutiert wurde, und der Verfasserin – aus Arbeitnehmerperspektive besondere Dringlichkeit haben.

Die Benennung dieses Forschungsbedarfs kann sich, da sie die ausführlicheren Darstellungen und Begründungen der vorhergehenden Abschnitte zusammenfaßt, auf Stichworte beschränken.

Die folgenden Projekte haben im Rahmen eines Forschungsprogramms, das eine bessere Nutzung vorhandener Potentiale der Arbeitnehmerschaft vorbereiten und begleiten soll, besondere Dringlichkeit:

1. *Untersuchungen zum unterwertigen Einsatz von Facharbeitern, Fachangestellten und Gesellen*

   Formen von Potentialnutzung und -vergeudung in diesem Kontext, Ursachen, Voraussetzungen für sozialverträgliche Lösungen

2. *Untersuchungen zur Problematik von Überhängen von Arbeitnehmern mit anspruchsvollen Weiterbildungsabschlüssen (vor allem Meister- und Technikerabschlüssen) in den Betrieben*

   Umfang, Formen von Potentialnutzung und -vergeudung in diesem Kontext, Ursachen, mögliche sozialverträgliche Problemlösungen und ihre Voraussetzungen

3. *Untersuchungen zum unterwertigen Einsatz von Fachhochschulabsolventen (FH-Ingenieuren und FH-Betriebswirten)*

   Umfang, Formen von Potentialnutzung und -vergeudung in diesem Kontext, Ursachen, mögliche sozialverträgliche Lösungen und ihre Voraussetzungen


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

4. *Untersuchungen zu neuen Karrieremustern in hierarchiarmen Unternehmen*

   mögliche Formen, Voraussetzungen, betriebliche und Arbeitnehmerinteressen, Barrieren

5. *Untersuchungen zu den Kompetenzbilanzen (bilans de compétences) in Frankreich*

   institutionelle Rahmenbedingungen, Interessen von Betrieben, Arbeitnehmern und institutionellen Akteuren, praktische Durchführung und Erfahrungen im Hinblick auf verbesserte Potentialnutzung

6. *Untersuchungen zu den institutionellen Rahmenbedingungen der Nutzung vorhandener Potentiale im Betrieb*

   aktuelle Veränderungen der betrieblichen Stellung von Personalpolitik bzw. Personalentwicklung, Formen, Ursachen und die Folgen für Potentialerzeugung und -nutzung

7. *Untersuchungen zu den Folgen von Dezentralisierung und Outsourcing für Kommunikation und Kooperation*

   Folgeprobleme für die Nutzung von Gruppenpotentialen, Rahmenbedingungen, mögliche personalpolitische Problemlösungen und ihre Voraussetzungen

8. *Untersuchungen zu den Folgen der zunehmenden Globalisierung der deutschen Wirtschaft für Potentialnutzung*

   neue Kompetenzbedarfe, Ansatzpunkte zur Verbesserung der Identifikation und Nutzung dafür geeigneter Potentiale und ihre Voraussetzungen

9. *Untersuchungen zu den in der außerberuflichen Sphäre erzeugten Potentialen*

   Typen solcher Potentiale, verbreitete Formen ihrer Nutzung und Vergeudung, Ansatzpunkte für ihre bessere Nutzung

10. *Untersuchungen zu den Potentialen zur Interessenvertretung*

    Probleme der Identifikation, Mobilisierung und Nutzung latenter Vertretungspotentiale im Kontext des Strukturwandels, objektive, subjektive und konzeptuelle Problemursachen, mögliche neue Mobilisierungs- und Nutzungswege und ihre Voraussetzungen.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# Literatur

Baitsch, C.: Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung. Eine hermeneutische Analyse bei Industriearbeitern in einer sich verändernden Arbeitssituation. Bern 1985

Baitsch, C.: Lernen im Prozeß der Arbeit – ein psychologischer Blick auf den Kompetenzbegriff. In: QUEM-Bulletin, 1/96

Erpenbeck, J.: Kompetenz und kein Ende? In: QUEM-Bulletin, 1/96

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Von der beruflichen Weiterbildung zur beruflichen Kompetenzentwicklung. Berlin 1995

Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. QUEM-report, Heft 40. Berlin 1995

Weinberg, J.: Kompetenzlernen. In: QUEM-Bulletin 1/96



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Reinhold Weiß u.a.

# Nutzung von Qualifikationspotentialen – Perspektiven für einen multidisziplinären Forschungsansatz

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## Impressum

Das Gutachten "Nutzung von Qualifikationspotentialen – Perspektiven für einen multidisziplinären Forschungsansatz", das hier in Form eines integrierten Gesamtberichts vorgelegt wird, wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie finanziert.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Projektnehmer: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Projektleiter: PD Dr. Reinhold Weiß

Projektteam: PD Dr. Reinhold Weiß, Institut der deutschen Wirtschaft Köln;
Dipl.-Päd. Bärbel John, Prof. Dr. Holger Luczak, Dipl.-Ing. Jürgen Ruhnau und Dipl.-Soz. Arb. Susanne Völker, Technische Hochschule Aachen;
Lars Oliver Kramm und Prof. Dr. Joachim Münch, Universität Kaiserslautern;
Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Universität Heidelberg

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# Vorwort

Alle Unternehmen stehen heute mehr oder weniger vor der zentralen Herausforderung: Sie müssen ihre Produktivität steigern, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen verbessern und zugleich die Flexibilität und das Innovationstempo erhöhen. Die Bewältigung dieser Aufgaben kann nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern gelingen. Die Nutzung der vorhandenen Potentiale ist damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Die Nicht-Nutzung des vorhandenen Mitarbeiterpotentials bedeutet nicht nur eine Vergeudung humaner Ressourcen, sondern ist auch betriebswirtschaftlich nicht mehr zu verantworten. Sie läßt Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Rationalisierung außer acht und wirkt als Hemmschuh für Innovationen. Darüber hinaus ist eine Nicht-Nutzung aufgrund höherer Fehlzeiten und der inneren Kündigung von Mitarbeitern auch mit zusätzlichen Kosten verbunden. Es herrscht deshalb ein breiter Konsens, daß der verstärkten Nutzung von Mitarbeiterpotentialen eine zentrale Bedeutung für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zukommt. Um die vorhandenen Potentiale besser zu nutzen, haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren grundlegende Veränderungsprozesse eingeleitet. Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung organisatorischer Strukturen, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume eröffnen und die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die zur Selbststeuerung von Prozessen anregt und befähigt. Das Ziel ist klar: Aus einer "Mißtrauensorganisation" soll eine "Vertrauensorganisation" werden. Der Weg dahin jedoch ist steinig und konfliktträchtig. Einfache Rezepte gibt es nicht.

Mit dem Gutachten wird der Versuch unternommen, den Forschungsstand aus dem Blickwinkel unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen zu analysieren. Im Vordergrund steht dabei die arbeitswissenschaftliche, die arbeits- und organisationswissenschaftliche, die personalwirtschaftliche sowie die wirtschafts- und berufspädagogische Perspektive. Der hier vorgelegte integrierte Bericht faßt die einzelnen Teilgutachten zu einem integrierten Gesamtbericht zusammen. Zugleich erfolgt eine Konzentration auf die Kernaussagen. Den beteiligten Partnern, insbesondere Prof. Dr. Holger Luczak, Prof. Dr. Joachim Münch und Prof. Dr. Karlheinz Sonntag sowie den beteiligten Mitarbeitern Dipl.-Päd. Bärbel John, Dipl.-Soz. Arb. Susanne Völker, Dipl.-Ing. Jürgen Ruhnau und Lars Oliver Kramm sei an dieser Stelle für die konstruktive, ertragreiche und kollegiale Zusammenarbeit sehr herzlich gedankt.

Reinhold Weiß

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# Inhaltsverzeichnis

Seite


| | | |
|---|---|---|
| Vorwort | | 67 |
| 1 | Wandel der Arbeitswelt | 73 |
| 1.1 | Das neue Leitbild: Vertrauensorganisation | 73 |
| 1.2 | Delegation von Verantwortung | 75 |
| 1.3 | Neue Selbständigkeit | 76 |
| 1.4 | Erweiterte Anforderungen | 77 |
| 2 | Konzeptionelle Grundlagen | 80 |
| 2.1 | Qualifikationspotential | 80 |
| 2.2 | Das lernende Unternehmen | 83 |
| 2.2.1 | Die unternehmenskulturelle Komponente | 83 |
| 2.2.2 | Die personelle Komponente | 84 |
| 2.2.3 | Die arbeitsorganisatorische Komponente | 84 |
| 2.2.4 | Die lernorganisatorische Komponente | 85 |
| 2.3 | Theorem der Selbstorganisation | 85 |
| 3 | Nicht-Nutzung von Qualifikationspotentialen | 88 |
| 3.1 | Nutzungsdefizite auf der Makroebene | 88 |
| 3.2 | Nutzungsdefizite auf der Mikroebene | 91 |
| 4 | Analyse von Qualifikationspotentialen | 95 |
| 4.1 | Mitarbeiterbeurteilung | 95 |
| 4.2 | Instrumente der Potentialanalyse | 98 |
| 4.3 | Potential-Portfolio | 102 |
| 4.4 | Beurteilungsfehler | 103 |
| 4.5 | Die Rolle der Führungskräfte | 104 |
| 5 | Ansatzmöglichkeiten der Potentialförderung | 107 |
| 5.1 | Gestaltung der Arbeit | 107 |
| 5.1.1 | Arbeits- und Tätigkeitsanalysen | 107 |


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

5.1.2 Systematik der Handlungsspielräume 112
5.1.3 Prinzipien der Arbeitsgestaltung 113
5.1.4 Organisation durch Gruppenarbeit 115
5.1.5 Integration von Arbeiten und Lernen 120
5.2 Personalentwicklung 122
5.2.1 Veränderte Karrieremuster 122
5.2.2 Entwicklung zielgruppenspezifischer Konzepte 124
5.2.3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs 127
5.2.4 Potentialorientiere Personalentwicklung 129
5.2.5 Dezentralisierung und Kundenorientierung 132
5.2.6 Integration von Personal- und Organisationsentwicklung 134
5.3 Gestaltung von Lernprozessen 135
5.3.1 Lernen durch Trainingsgestaltung 136
5.3.2 Situativ-erfahrungsbezogene Ansätze 138
5.3.3 Computergestützte mediale Ansätze 141
5.4 Ideenmanagement 143
5.5 Arbeitszeitmanagement 145
5.5.1 Entkoppelung von Arbeits- und Betriebszeiten 145
5.5.2 Telearbeit 147
5.6 Gestaltung von Entgeltsystemen 149
5.6.1 Problematik tradioneller Entgeltformen 149
5.6.2 Neue betriebliche Entgeltmodelle 151
5.7 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat 153
6 Entwicklung eines Forschungsdesigns 155
6.1 Grenzen einer Strategie der Potentialnutzung 155
6.2 Forschungsfelder 157
6.2.1 Zukunft der Arbeit 157
6.2.2 Begriffliche und empirische Grundlagen 158
6.2.3 Selbstssteuerung und Organisationslernen 159
6.2.4 Instrumente und Verfahren der Potentialanalyse 160

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

6.2.5 Gestaltung von Transformationsprozessen 160
6.2.6 Modelle und Gestaltungsvarianten 161
6.2.7 Entwicklung und Nutzung von Potentialen 162
6.2.8 Gestaltung von Anreizmechanismen 163
6.2.9 Differenzierung nach Zielgruppen 164
6.2.10 Unternehmensspezifische Strukturen und Prozesse 165
6.3 Umsetzung 165
Literatur 167

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 1 Wandel der Arbeitswelt

## 1.1 Das neue Leitbild: Vertrauensorganisation

In der Vergangenheit wurden Arbeitsplätze vorrangig nach technischen und ökonomischen Gesichtspunkten gestaltet. Die Technik bestimmte als sogenannter Sachzwang in Fertigung und Dienstleistung weitgehend die Organisationsform. Die personellen Ressourcen stellten das elastische Potential dar, das der technischen Konfiguration anzupassen war. Im Zuge des Einsatzes programmgesteuerter Arbeitsmittel und moderner Informations- und Kommunikationstechniken wurde jedoch deutlich, daß es keine eindeutigen Zweck-Mittel-Beziehungen gibt, sondern der Technikeinsatz gestaltbar ist. Damit entfällt zugleich eine entscheidende Begründung für diesen Ansatz.

In den Zeiten, als es galt, eine Großserien- und Massenproduktion technologisch einfacher Produkte mit Hilfe gering qualifizierter Arbeitnehmer zu organisieren, hat sich der Taylorismus als vorherrschendes Gestaltungsprinzip zweifellos bewährt. Heute jedoch, wo es darum geht, innovative Produkte und Dienstleistungen flexibel, kostengünstig und von hoher Qualität herzustellen und anzubieten, erweist sich das lange Zeit vorherrschende Organisationsmodell nicht nur als ineffizient, sondern auch als dysfunktional. Es blockiert jene Potentiale, die zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit benötigt werden.

Dies gilt um so mehr, als die Arbeitnehmer heute über ein wesentlich höheres Qualifikationsniveau verfügen. Zu Anfang der neunziger Jahre hatten in den alten Bundesländern 72 Prozent der Erwerbstätigen eine Berufsausbildung abgeschlossen (Jansen 1992, S.14); in den neuen Bundesländern lag der Anteil sogar bei 83 Prozent. Nur noch 16 Prozent im Westen und gar nur 5 Prozent im Osten verfügten über keinerlei formale berufliche Bildung.

Hinzu kommt, daß das Menschenbild einer einseitig technik-determinierten Planung kaum mehr Akzeptanz findet, weder in der Wissenschaft noch bei Mitarbeitern und Führungskräften. Es ist gekennzeichnet durch ein verbreitetes Mißtrauen gegenüber den arbeitenden Menschen. Ein Betrieb kann nach diesem Paradigma nur funktionieren bei klaren Anweisungen und Vorschriften, Über- und Unterordnungen sowie strikter Kontrolle durch die Führungskräfte und die Bürokratie (Pieper 1995, S. 923). Der einzelne Mitarbeiter gilt als Störgröße, die durch eine vorkehrende, weitgehend zentralisierte Entscheidung zu eleminieren ist. Vorherrschend ist eine "Mißtrauens-Organisation" (Bleicher 1988, S. 305).



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Mit diesem Menschenbild steht der Taylorismus in klarem Gegensatz zu den Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Arbeit. Eine berufliche Tätigkeit wird nicht mehr vorrangig als Mittel verstanden, den Lebensunterhalt zu verdienen. Sie gewinnt vielmehr einen Eigenwert (Kador 1995, S. 135). Viele Mitarbeiter suchen deshalb größere Herausforderungen, mehr Verantwortung und Selbständigkeit in ihrer Arbeit als früher. Diese Mitarbeiter können nur dann gewonnen und zum vollen Einsatz ihrer Kompetenzen bewegt werden, wenn ihre Interessen bei der Gestaltung der Arbeit berücksichtigt und sie durch entsprechende Führung motiviert werden (Schusser 1995, S. 127).

Das Menschenbild, das einer "Vertrauens-Organisation" (Bleicher 1988, S. 305) entspricht, beruht demgegenüber auf der Annahme, daß Menschen sich über die Arbeit definieren und diese nicht von Natur aus scheuen. Sie streben die Übernahme von Verantwortung und Selbständigkeit an; Kontrollen werten sie als Gängelung, die ihre Kreativität einschränkt (McGregor 1960; zitiert nach Arnold 1991, S. 48 f.).

Waren die ersten Ansätze einer Humanisierung des Arbeitslebens noch vorrangig darauf gerichtet, die negativen Folgen der Arbeitsprozesse für den einzelnen zu mildern, so stehen die Mitarbeiter heute mindestens gleichrangig im Blickfeld der Planung. In neuen Modellen der Arbeitsorganisation wird deshalb versucht, Entscheidungen zu dezentralisieren und wieder dort anzusiedeln, wo die Mitarbeiter unmittelbar am Produkt oder der Dienstleistung arbeiten. Damit verbunden ist nichts weniger als eine Umkehr der alten Regel, wonach die planerischen Tätigkeiten möglichst von der ausführenden Arbeit zu trennen seien (Strötgen 1995, S. 8).

Die Beschäftigten sind nicht mehr nur ausführende, subalterne Organe, sondern mündige Mitarbeiter. Sie handeln – im Idealfall – wie "Unternehmer in eigener Sache" (Schusser 1995, S. 130). Dies stellt neue Anforderungen an die Fähigkeit zur Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme – allesamt Fähigkeiten, die man den Mitarbeitern in der Vergangenheit weder zugetraut noch abverlangt hatte.

Es ist offenkundig, daß diese Strategie sowohl im Interesse der Mitarbeiter als auch der Unternehmen liegt. Denn gut ausgebildete und entsprechend selbstbewußte Mitarbeiter streben Tätigkeiten an, die ihrer Qualifikation entsprechen und die ihnen Mitwirkungsrechte und Entscheidungsspielräume bieten (BDA 1990, S. 11). Ohne an dieser Stelle einer unreflektierten Harmonisierung der Interessenlage das Wort zu reden, scheint der klassische Gegensatz zwischen Arbeit und Kapital, zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu schwinden.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Schäffner (1991, S. 15) spricht in diesem Zusammenhang von einem "Demokratisierungsprozeß". War in der Vergangenheit die Spannung zwischen dem Ziel der Organisation und den individuellen Interessen zugunsten der von oben gesetzten Unternehmensziele entschieden worden, bedarf es nunmehr einer "Balance zwischen beiden Polen" (Schäffner 1991, S. 15). Gefragt sind deshalb keine Konfrontationsstrategien, sondern Modelle der Konsultation, der Kooperation und Aushandlung. Über die betriebliche Ebene hinaus kommt dieser Strategie somit eine eminent bedeutsame gesellschaftspolitische Funktion zu.

## 1.2 Delegation von Verantwortung

Die Abkehr von der Massenproduktion und die Abflachung betrieblicher Hierarchien sind eng mit dem Begriff der "lean production" verbunden. "Lean" gestaltete, effiziente Organisations- und Führungsstrukturen spiegeln im Fertigungsbereich folgende Prinzipien wider:

- größtmögliche Kompetenz- und Verantwortungsverlagerung an den Fertigungsprozeß oder an die Wertschöpfungskette (direkte operative Wertschöpfung),
- Abbau von Hierarchiestufen und Reduzierung der Berichtsebenen (optimierte Leitungsspannen),
- Integration indirekter, fertigungsnaher Funktionen, wie Instandhaltung, Logistik, Personal im Dienstleistungscenter und Betriebsmanagement (Steuerungs- und Stützungsfunktion für die operative Fertigungsstruktur),
- Gruppenarbeit in weitgehender Eigenverantwortlichkeit der Mitglieder und ihres Sprechers.

Das Arbeiten in teamorientierten Fertigungsstrukturen erfordert vielfältige selbständige Abstimmungsarbeiten der Mitglieder, wobei die Gruppensprecher umfangreiche Koordinations- und Sprecherfunktionen wahrnehmen. Nur im Bedarfsfall (z. B. bei Personalengpässen, Qualitätsproblemen, Störungen) arbeitet der Gruppensprecher produktiv mit, er hat kein direktes Weisungsrecht. Ein entsprechendes Laufbahnmodell rekrutiert bis zum Leiter einer Fertigungsgruppe Facharbeiter, Meister und Techniker. Für die weitere Karriere ist in der Regel die Ingenieurlaufbahn (TH/FH) geplant. In indirekten integrierten fertigungsnahen Bereichen ist der Teamsprecher als Koordinator vorgesehen. Er fördert die vernetzte Arbeitsweise, das heißt, er koordiniert und übernimmt die fachliche Abstimmung mehrerer unterschiedlicher Aufgabengebiete. Im Bedarfsfall kann auch eine Leiterfunktion im Betriebsmanagement eingesetzt werden.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## 1.3 Neue Selbständigkeit

Symptomatisch für die zukünftige Entwicklung ist die Diskussion über die Bildung und Rolle von "virtuellen Unternehmen". Sie macht schlagwortartig deutlich, daß das Unternehmen der Zukunft nicht mehr durch eine langjährige Betriebszugehörigkeit und stabile Arbeitsbeziehungen gekennzeichnet ist, sondern durch variable und flexible Formen der Zusammenarbeit. Virtuelle Unternehmen bestehen nur noch aus einem kleinen Kern von festen Mitarbeitern, die sich um das Kerngeschäft kümmern. Alle anderen Funktionen werden ausgegliedert in rechtlich selbständige Partnerunternehmen, die vielfach von ehemaligen Mitarbeitern oder Managern geleitet werden. Anstelle großer Unternehmen entsteht so eine Vielzahl von kleinen und mittleren Unternehmen, die untereinander im Rahmen bestimmter Projekte kooperieren und gegenüber dem Kunden unter einem einheitlichen Namen auftreten.

Diese Entwicklung mag zur Zeit noch mehr Vision als unmittelbare Realität sein. Der beschriebene Trend scheint gleichwohl symptomatisch für die Veränderungen zu sein, die in zahlreichen Unternehmen eingeleitet worden sind. Unter dem Schlagwort vom "business reengineering" wurden in den vergangenen Jahren große Unternehmenseinheiten in kleine, schlanke und bewegliche "Center" zergliedert (Andresen 1995). Auch der Personal- und Bildungsbereich bleibt davon nicht mehr ausgespart (Staudt 1995).

Für die Beschäftigten bedeutet diese Entwicklung die Chance, sich in offenen Organisationen besser zu entfalten, zugleich dürfte aber auch die Beschäftigungssicherheit zurückgehen. Eine lebenslange Beschäftigung bei einem Unternehmen wird immer mehr zur Ausnahme werden. Der Arbeitsplatzwechsel, mit dem häufig auch ein Wechsel der beruflichen Tätigkeit verbunden ist, wird statt dessen an Bedeutung weiter zunehmen, ebenso die befristete Beschäftigung, die Arbeitnehmerüberlassung, die Subunternehmerschaft oder das Arbeiten auf Abruf. Das "Normarbeitsverhältnis" wird es deshalb nach Einschätzung von Dostal (1995, S. 534) künftig nicht mehr für alle Beschäftigten geben können. Dem stehen gegenwärtig noch die Gewohnheiten und Erwartungshaltungen der Mitarbeiter gegenüber. Sie sind an eine lebenslange und in der Regel abhängige Erwerbsarbeit gewöhnt. Sie wünschen sich wohl ein Mehr an Gestaltbarkeit und Individualisierung ihrer Arbeit, legen aber Wert auf betriebliche Einbindung und soziale Absicherung.

Die Modelle der Auslagerung betrieblicher Aktivitäten sind in der Vergangenheit unter dem Schlagwort von der "Scheinselbständigkeit" (Dietrich 1996, S. 283 ff.) diskreditiert worden. Es wurde unterstellt, dabei ginge es


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

allein darum, Kosten zu reduzieren, eine Beschäftigungssicherung zu umgehen und die soziale Sicherung auf den Mitarbeiter zu verlagern. Im Hinblick auf die Potentialnutzung müßten hingegen die Chancen einer selbständigen Tätigkeit deutlicher herausgestellt werden. Der Weg in die Selbständigkeit öffnet für qualifizierte und unternehmerisch denkende Mitarbeiter zweifellos eine Reihe von Chancen, ihre schlummernden Potentiale zu entfalten.

## 1.4 Erweiterte Anforderungen

Den neuen Organisationskonzepten gemein ist ein breiteres Anforderungsprofil. Das Idealbild des Mitarbeiters ist gekennzeichnet durch eine solide Fachbildung, die in der Erstausbildung erworben und durch ständige Weiterbildung à jour gehalten wird, ein unternehmerisches Denken und Schlüsselqualifikationen wie Team- und Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit und Lernfähigkeit (Schlaffke 1990, S. 14 f.). Er zeichnet sich ferner durch ein hohes Maß an Flexibilität aus, und zwar sowohl was die Arbeitsaufgabe und den Einsatzort als auch die Beschäftigungszeit betrifft (Hartz 1994, S. 113).

Bei einer qualifikationsförderlichen Gestaltung der Technik und gruppenorientierter Fertigungskonzeption lassen sich bei vorsichtiger Interpretation aufgrund unterschiedlicher Forschungsansätze und Untersuchungsmethoden sowie theoretischer und methodischer Probleme folgende Tendenzen bei Facharbeiterqualifikationen formulieren (Sonntag 1996b):

- Die *manuellen Eingriffe* in den Bearbeitungsprozeß werden insgesamt geringer. Psychomotorische Leistungen beschränken sich im wesentlichen auf Aufspanntätigkeiten oder die Eingabe von Steuerbefehlen an den Tastaturen des Displays sowie flüssiges und treffsicheres Bedienen der Tastatur oder den Austausch und die Montage von Komponenten bei der Störungsbehebung.
- Die *dispositiven, planerischen* und *programmgestaltenden* Vorbereitungen des Arbeitsprozesses gewinnen an Bedeutung. Dies trifft beispielsweise auf gruppenorientierte Fertigungsstrukturen zu, die durch eine Reduzierung oder Aufhebung der vertikalen Arbeitsteilung gekennzeichnet sind.
- Anforderungen, die *Denkleistungen* (z.B. bei der Signalaufnahme und -verarbeitung) und gedanklich analysierende oder synthetisierende Vorgänge beinhalten, werden gewichtiger – ebenso bereichsspezifische Wissensanforderungen. Insbesondere bei Störsituationen an komplexen Produktionssystemen sind diese kognitiven Anforderungen von Bedeutung.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- Erhöhte Anforderungen an die *Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft* der Mitarbeiter untereinander und zu vor- und nachgelagerten Bereichen ergeben sich aufgrund der Größe und Komplexität der Anlage, verschiedener und räumlich getrennter Aggregate und Bediengeräte sowie bei der Fehlerdiagnose und -beseitigung.

Die Entwicklungstendenzen bei den Fach- und Führungsaufgaben lassen sich aus der vergleichenden Betrachtung der Ergebnisse einer Meisterstudie (Antoni 1994) und einer Technikerstudie (Sonntag/Schaper/Benz/1995) ableiten. Danach ist festzustellen:

- Der zeitliche Umfang der Fachaufgaben nimmt ab (Meister), bleibt gleich oder erhöht sich leicht (Techniker).
- Techniker sind in neustrukturierten Fertigungskonzeptionen verstärkt mit Aufgaben des Projektmanagements betraut, der Auftragsabwicklung und der Mitarbeit in Problemlösegruppen zur Optimierung von Arbeitsabläufen.
- Meister delegieren Fachaufgaben, beispielsweise Qualitätssicherung, Materialdisposition oder Fertigungssteuerung, an die Arbeitsgruppe. Bedeutsam ist zukünftig das Initiieren von Verbesserungsprozessen (KVP) und deren Einhaltung.
- Führungsaufgaben nehmen sowohl bei Technikern als auch bei Meistern zu. Eine Ausnahme bildet die Personaleinsatzplanung, sie wird an die Gruppe delegiert und von ihr koordiniert.
- Personalentwicklung und -betreuung der Mitarbeiter stellen einen wesentlichen Schwerpunkt innerhalb der Führungsaufgaben dar. Nicht das An- und Einweisen der Mitarbeiter – dies ist Aufgabe der Arbeitsgruppe – sondern den Entwicklungsbedarf feststellen, das Coachen, Beraten und Beurteilen im Sinne von Fördern der Mitarbeiter sind zukünftig von Bedeutung.

Zusammenfassend können die Anforderungen an Fach- und Führungsnachwuchs wie folgt beschrieben werden (Luczak 1993):

- Auf der *Facharbeiterebene* wird eine berufliche Handlungskompetenz erforderlich, die insbesondere den gestiegenen intellektuellen und sozialkommunikativen Anforderungen genügt. Dabei muß die Selbständigkeit bei der Bewältigung komplexer Aufgaben im Vordergrund stehen.
- Auf der *Meister- und Technikerebene* werden verstärkt solche Qualifikationen benötigt, die zur Betreuung der Arbeitsgruppen, der Umsetzung der Unternehmensphilosophie, des Führens durch Zielvereinbarung und der Budgetplanung- und überwachung befähigen.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Die genannten Entwicklungen erfordern eine zuverlässige und methodisch abgesicherte Bestimmung, Entwicklung und Nutzung von Qualifikationspotentialen der Mitarbeiter, insbesondere im unteren und mittleren technischen Management. Das Vertrauen auf tradierte fertigkeitsorientierte Trainingsmuster und -verfahren ist ebenso suboptimal wie die bisherige eindeutige Ausrichtung personaler Förderarbeit auf den oberen Managementbereich.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 2 Konzeptionelle Grundlagen

## 2.1 Qualifikationspotential

Häufig werden die Begriffe Potential und Qualifikation gleichgesetzt. Qualifikation bezeichnet demnach das Potential, das von einem Mitarbeiter eingesetzt werden kann und das er auch einsetzen will (Personal-Enzyklopädie 1978, S. 241). Erst wenn Leistungsanforderung und Qualifikation sich entsprechen, wird ein festgelegtes Ergebnis möglich. Eine möglichst exakte Kenntnis der Qualifikation der Mitarbeiter ist notwendig, um die Mitarbeiter zur Zufriedenheit beider Parteien am richtigen Arbeitsplatz einsetzen und gezielt Fördermaßnahmen durchführen zu können. Ähnlich versteht Berthel unter Qualifikationen "das gesamte Leistungspotential eines Mitarbeiters". Dazu gehören "seine Eignungen, seine Arbeitskenntnisse, seine motivational bedingten, an die Arbeitssituation geknüpften individuellen Ziele und Erwartungen wie auch weitere Disponiertheit, anderen situational bedingten Anforderungen der Arbeitssituation gerecht zu werden" (Berthel 1979, S. 106).

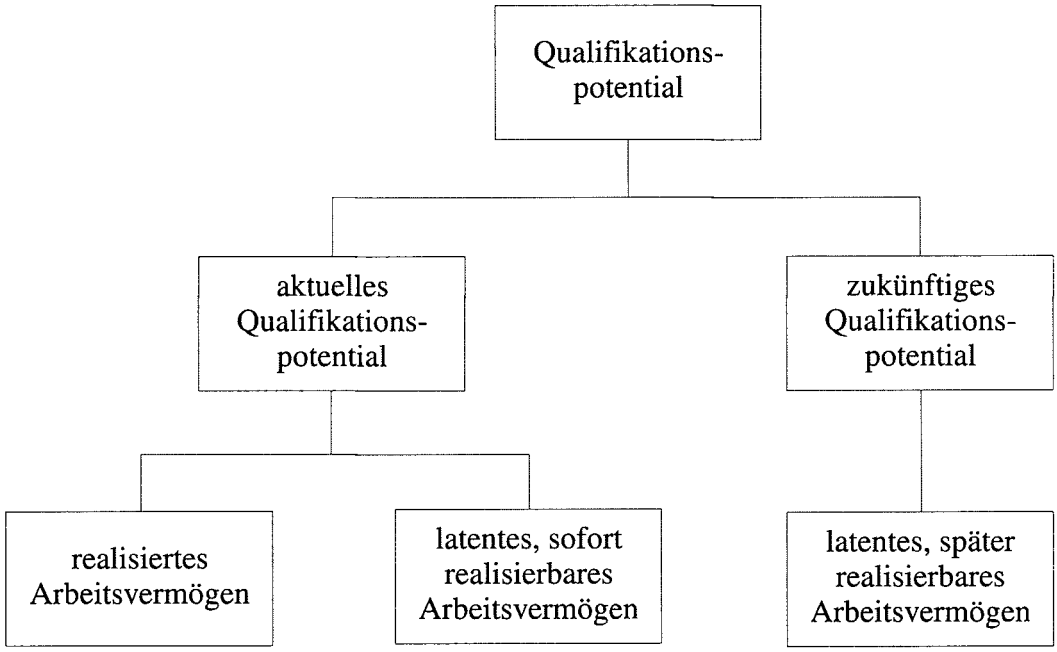
Nach Becker (1991, S. 65) kann grundsätzlich zwischen dem aktuellen und dem zukünftigen Qualifikationspotential unterschieden werden.

- Das *aktuell eingesetzte* Qualifikationspotential bezieht sich auf alle die Qualifikationsmerkmale, die Mitarbeiter in ihrer aktuellen Position realisieren (realisiertes Arbeitsvermögen).
- Das *aktuell latente* Qualifikationspotential steht für vorhandene Qualifikationsmerkmale, die aktivierbar sind, aber aktuell in der Position nicht eingesetzt werden (latentes, sofort realisierbares Arbeitsvermögen).
- Das *latente* oder *zukünftige* Qualifikationspotential meint alle jene Qualifikationsmerkmale, die von einer Person nicht aktuell realisierbar sind, aber von denen man annimmt, daß sie im Zeitablauf durch entsprechende Fördermaßnahmen aktualisiert werden können (latentes, später realisierbares Arbeitsvermögen).

Kritisch an dem von Becker gewählten Begriff "Qualifikationsmerkmale" ist anzumerken, daß damit jene entwicklungsfähigen "Keime" oder "schlummernden" Potentiale, deren Entdeckung und Entwicklung zu innovativen Qualifikationen führen können, ausgeblendet werden. Es wäre deshalb besser, anstelle von Qualikationspotentialen von Qualifizierungspotentialen zu sprechen.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

**Abbildung 1**
Differenzierung des Qualifikationspotentials




Quelle: Personal-Enzyklopädie 1978, S. 338

Nach Hilb (1993, S. 23) bezeichnet Potential zum einen eine Qualifikation, die zwar momentan vorhanden ist, aber noch brachliegt ("offenes Potential"). Zum anderen beschreibt sie eine noch nicht erkannte oder ausgebildete Qualifikation ("verborgenes Potential"). Darüber hinaus kann Potential im pädagogischen Sinne als eine Qualifikation beschrieben werden, die zwar noch nicht konkret angelegt ist, bei einer entsprechenden Förderung jedoch vermittelt werden kann. In dieser Interpretation kommt der Begriff des Potentials dem der Lernfähigkeit gleich.

Es handelt sich mithin um ein hypothetisches Konstrukt, das sich einer unmittelbaren Beobachtung entzieht. Inwieweit die angenommene Qualifikation tatsächlich vorhanden ist, zeigt sich immer erst, wenn die betreffende Person in einer konkreten Handlungssituation die Möglichkeit erhält, die Qualifikation zu offenbaren. Eine erfahrungswissenschaftliche Überprüfung ist somit nur in eingeschränktem Maße möglich. Aus diesem Grund kann es auch kein Verfahren geben, um Potentiale valide und reliabel zu identifizieren. Unternehmen beschränken sich deshalb auf eine Potentialbeurteilung oder -einschätzung. Der Begriff des Potentials enthält somit eine sehr stark wertende, also subjekte Komponente.

Damit das latent vorhandene Potential sich in konkreten Handlungssituationen artikuliert, müssen mindestens drei Voraussetzungen erfüllt sein (vgl. auch Berthel 1979, S. 42 f.).



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- *Ebene des Könnens:* Zunächst kommt es darauf an, daß die benötigten Qualifikationen auch prinzipiell verfügbar sind. Das heißt, sie müssen durch entsprechende Lernprozesse, zumindest rudimentär, angeeignet worden sein. Damit ist vor allem die Rolle der Aus- und Weiterbildung angesprochen.
- *Ebene des Wollens:* Mitarbeiter müssen bereit sein, die erworbenen Qualifikationen auch im Betrieb umzusetzen. Dies ist nicht zuletzt eine Frage der Motivation.
- *Ebene des Dürfens:* Schließlich müssen die betrieblichen Rahmenbedingungen so gestaltet sein, daß die Qualifikationen vom Betrieb auch tatsächlich abgerufen werden. Dies ist vor allem eine Aufgabe der betrieblichen Personalpolitik und Arbeitsorganisation.

Nur wenn diese drei Bedingungen gleichermaßen sichergestellt sind, werden aus latent vorhandenen oder angelegten Qualifikationen empirisch feststellbare und beruflich verwertbare Qualifikationen. Werden Leistungsverbesserungen angestrebt, so kann grundsätzlich an jeder dieser drei Ebenen angesetzt werden. Da die Ursachen für unzureichende Arbeitsergebnisse regelmäßig jedoch nicht einem einzigen Faktor isoliert zugerechnet werden können, bedarf es einer Gesamtkonzeption und -strategie.

Wenn im folgenden im Sinne der Begrifflichkeit, wie sie für das Thema des Gutachtens vorgegeben wurde, in der Regel von Qualifikationspotential gesprochen wird, so sind darin eingeschlossen:

- die durch Ausbildung, Erfahrung und Weiterbildung gewonnenen Qualifikationen,
- die im Arbeitshandeln realisierten Qualifikationen,
- die nicht zur Geltung kommenden Qualifikationen (latente Qualifikationen),
- die weder im individuellen Qualifizierungsprozeß zur Geltung und Entwicklung gekommenen, noch im Rahmen der individuellen Nutzung der Qualifikation zur Verwertung kommenden Anlagen, Begabungen, Talente usw.

Eine vollkommene Übereinstimmung zwischen den vorhandenen Qualifikationen und den Anforderungen des Arbeitsplatzes und somit eine vollständige Nutzung von Qualifikationen stellt einen eher theoretisch als praktisch relevanten Ausnahmefall dar. Das Erreichen dieses Zustands scheint weder machbar noch eine sinnvolle Lösung zu sein. Es würde zum einen die Tatsache negieren, daß überschüssige Qualifikationen im Interesse der Flexibilität der Unternehmen wie der Mitarbeiter notwendig für innovative


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Prozesse sind. Zum anderen steht zu befürchten, daß die Mitarbeiter dies als eine Überforderung erleben.

## 2.2 Das lernende Unternehmen

Seit Jahren ist von der Entwicklung der Unternehmen zu "lernenden Organisationen" die Rede (Sattelberger 1991; Meyer-Dohm 1988). Zu Recht weist Wittwer auf die begriffliche Unschärfe des "Organisationslernens" hin. "Es scheint, daß die Begriffswahl zugunsten der Griffigkeit und damit zu Lasten der Stimmigkeit des Aussagengehalts gegangen ist" (Wittwer 1995, S. 74). So wird seines Erachtens zu wenig herausgestellt, daß es letztlich um die Lernprozesse einzelner Individuen geht und die Unternehmen die Bedingungen schaffen müssen, damit überhaupt in Organisationen gelernt werden kann. Mit anderen Worten: "Die Organisation muß ein System sein, das zum Lernen befähigt, motiviert bzw. das Lernen fördert" (Wittwer 1995, S. 74).

Im Kern geht es somit um die Eröffnung von Gestaltungsspielräumen für selbstverantwortetes Arbeiten und Lernen. Erweiterte Selbst- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Teilnehmer im Sinne der Selbstorganisation der Lernenden sind letztlich mit einem "Entschulungsprozeß" verbunden (Arbeitsgemeinschaft QUEM 1995, S. 15). Eine betriebliche Strategie, die auf eine verstärkte Potentialnutzung abzielt, erfordert zugleich eine andere Art der Arbeitsorganisation, der Personalentwicklung und der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen.

Zur Charakterisierung eines Unternehmens als lernende Organisation schlägt Münch (1995 S. 43 ff.) vier Komponenten vor: die unternehmenskulturelle, personelle, arbeitsorganisatorische und die lernorganisatorische Komponente.

### 2.2.1 Die unternehmenskulturelle Komponente

Die Unternehmenskultur (Holleis 1987; Arnold 1990; Münch 1991) läßt sich in knapper Form als das Insgesamt von Zielen, Normen und Werten definieren, die Maßgabe für das Handeln der Mitarbeiter sind oder sein sollen. Die Unternehmenskultur ist in einem lernenden Unternehmen (Senge 1990; Sattelberger 1991; Garvin 1993; Stahl u.a. 1993; Arnold/Weber 1995) zusätzlich dadurch geprägt, daß das Lernen in ihr ein zentraler Wert und eine allgemein gewollte und verinnerlichte Bewußtseinslage ist. Die Lernkultur ist wie die Unternehmenskultur (und in enger Verbindung damit die Arbeits-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

kultur) das Ergebnis humanklimatischer Förderprozesse, die von allen Führungskräften auf allen Ebenen in Gang gesetzt und in Gang gehalten werden müssen. Ganzheitliche Arbeitsprozesse, die Qualifikationspotentiale herausfordern und fördern, sind gleichzeitig Voraussetzung und Resultat der Lernkultur. In unternehmenskultureller Sicht sind im lernenden Unternehmen Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, ihre Pflege sowie die Schaffung allgemeiner Ermöglichungsbedingungen für qualifikatorische Entwicklungen von gleichem Rang wie Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbereitschaft.

### 2.2.2 Die personelle Komponente

Im lernenden Unternehmen ist jeder Betriebsangehörige zugleich Lehrender und Lernender. Vorstände, Führungskräfte und Mitarbeiter sind gleichermaßen offen für permanente und synergetische Lernprozesse, welche nicht die Erreichung von Lernzielen verfolgen, sondern auf die Optimierung des Unternehmenserfolges ausgerichtet sind. Vorstände und obere Führungskräfte bedürfen in diesem Zusammenhang der besonderen Ansprache, weil sie sich zwar der Philosophie des lernenden Unternehmens gern bedienen, selbst aber nicht selten Offenheit und Selbstkritik als Auslöser von Lernprozessen vermissen lassen.

In einem lernenden Unternehmen ist aber der Manager offen für Kritik und stets auf der Suche nach den besten Lösungen – gemeinsam mit den Mitarbeitern. Jede Fachführungskraft ist im weitesten Sinne stets auch "Personalentwicklungsmanager". Führungskräfte schaffen die klimatischen Voraussetzungen für Lernen im Prozeß der Arbeit, sie ermuntern und regen an, sind "Entdecker" von Potentialen, Moderatoren, Berater und Tutoren.

### 2.2.3 Die arbeitsorganisatorische Komponente

Eine strikte Trennung von Planung, Durchführung, Kontrolle und Verantwortung, eine starke Arbeitsteilung und -zerlegung, tiefe Hierarchien sowie bürokratische Informations- und Kooperationsprozesse sind nicht geeignet, Qualifikationspotentiale und Lernprozesse zu fördern. Erst die Verganzheitlichung der Arbeitsprozesse und eine horizontale Kooperation von Mitarbeitern und Führungskräften schaffen reale Ausgangslagen und Voraussetzungen dafür, daß alle Mitarbeiter lernen können und müssen, aber auch ihr Qualifikationspotential zum Zwecke optimaler Aufgabenbewältigung einzusetzen vermögen. Module Arbeitsstrukturen sind in besonderem Maße geeignet, sonst brachliegendes Lern- und Qualifikationspotential der Mitarbeiter freizusetzen, und damit auch das Innovationspotential der Unternehmung zu erhöhen. Es kann nicht genug


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

betont werden, daß je nach Ausprägung der Arbeitsstrukturen diese die Nutzung von Qualifikationspotentialen ermöglichen oder verhindern.

### 2.2.4 Die lernorganisatorische Komponente

Wenn sich das lernende Unternehmen vor allem durch eine "lernoffene" Arbeitsorganisation und ein alle Bereiche des Unternehmens durchdringendes Lernklima bestimmt, so geraten damit auch Ausbildung und Weiterbildung in ihren organisierten und an besondere Lernorte gebundenen Formen als Kernkomponenten der Personalentwicklung in den Blick. Unter dem Anspruch und Dach des lernenden Unternehmens verschwinden zwar gesonderte Lernorte wie Lehrwerkstätten und Seminarräume nicht vollkommen, sie verlieren aber an Bedeutung. Im Zuge der äußeren "Entschulung" wird auch die "Verschulung" zunehmend abgebaut. Dies bedeutet, daß bestimmte lernorganisatorische Prinzipien, wie die Orientierung des Lernens an Lernzielen und Lerninhalten, die Gestaltung des Lernens in Form von Seminaren und Lehrgängen, obsolet werden.

Lernen definiert sich nun vor allem durch die Gestaltung und Lösung konkreter Arbeitsaufgaben, wobei diese nicht lediglich methodisches Medium für Lernprozesse, sondern betriebliche Ernstsituationen sind. Arbeitsintegriertes und arbeitsplatznahes Lernen, wie es sich zum Beispiel im Qualitätszirkel, in der Lernstatt, bei der Entwicklung und Durchführung von Projekten usw. vollzieht, verwischen die Grenzen von Arbeiten und Lernen im lernenden Unternehmen und tragen dazu bei, die Entdeckung und Entwicklung von Qualifikationspotentialen zu fördern und die Nutzung dieses Qualifikationspotentials zu sichern.

## 2.3 Theorem der Selbstorganisation

Um Innovationen zu realisieren und die dazu benötigten strukturellen und technischen Qualifikationen zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort bereitzustellen, müssen Wissensbestände "prospektiv" aufgebaut werden (Frieling/Staudt 1994, S. 2). Diese Flexibilität kann angesichts der Schnelligkeit der Veränderungen und der begrenzten Planbarkeit der künftigen Unternehmensentwicklung immer weniger durch eine Bildung "auf Vorrat" geleistet werden. Neben ökonomischen Gründen würde eine derartige Strategie auch dem Interesse der Mitarbeiter an einer Verwertung ihrer Qualifikationen widersprechen. Als Ausweg aus diesem Dilemma bietet sich daher eine Strategie der Selbstregulation an (Schäffner 1991, S. 14). Sie besteht darin, die Mitarbeiter



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- zu einem eigenständigen Lernen zu motivieren und zu befähigen und
- sie in die Lage zu versetzen, zentral nicht mehr steuerbare Prozesse selbst zu regulieren.

In der Wertschätzung treten Selbstentfaltungswerte an die Stelle früherer Pflicht- und Gehorsamkeitsdimensionen. Gefordert werden neben besserer Bezahlung, mehr Sauberkeit und Unfallsicherheit am Arbeitsplatz vor allem mehr Mitsprache, Mitbestimmung und Selbständigkeit bei der Arbeit, erweiterte Handlungsspielräume und Qualifikationsmöglichkeiten. Dafür ist andererseits die Bereitschaft gestiegen, mehr eigene Verantwortung bei der Arbeit zu übernehmen (Grob 1986; Haier 1978; Skarpelis 1986; VDI 1980).

In diesem Spannungsfeld der Einflußgrößen auf Arbeitssysteme und deren Gestaltung hat sich ein grundsätzlicher Paradigmenwechsel vollzogen. Das bewußte, planmäßige Organisieren stellt danach eine notwendige Ergänzung oder Korrrektur informaler Strukturen im Unternehmen dar. Die Grundvoraussetzung einer Organisation in einer komplexen, dynamischen Umwelt ist deren Fähigkeit, sich durch Selbststrukturierung den sich laufend ändernden Rahmenbedingungen anzupassen. Das Organisationsproblem besteht daher in der Verstärkung der menschlichen Fähigkeit zur Selbstorganisation. Standen in der traditionellen, arbeitsteiligen Arbeitsorganisation vor allem Sicherheit, Schutz, Regelmäßigkeit, Planbarkeit, Voraussagbarkeit, Orientierung und Geordnetheit im Blickpunkt, so sind es in der Selbstorganisation vor allem Flexibilität, Veränderung, Kreativität, Evolution und Innovation (Probst 1987). Abbildung 2 zeigt zusammenfassend die Merkmale selbstorganisierender Systeme, die es im Sinne einer Vertrauensorganisation zu gestalten gilt.

Selbstorganisierende Systeme erfordern Selbstregulation und Eigeninitiative. Sie bilden die Bezugspunkte eines Planungsvorgehens zur Unternehmensgestaltung. Mit Hilfe der Selbstregulation können Problemlösungskapazitäten gebildet werden, die komplexitätsreduzierend Aufgaben bewältigen. Das eigeninitiative Handeln des einzelnen ist dafür notwendig (Staudt/Kröll/von Hören 1993a, S. 216 f.). Arbeitstrukturen sind danach so zu gestalten, daß die entsprechenden Potentiale der Mitarbeiter, Eigeninitiative sowie Fähigkeiten zur Selbstregulation ermöglicht, gefördert und erhalten werden können (John/Ruhnau/Metz/1996).

Potentialorientierung in der Unternehmensgestaltung heißt dann, daß das Personal keine vollständig und sicher planbare Größe ist, sondern es existiert ein "... verändertes qualifikatorisches Potential als Grundlage der Bewältigung und Gestaltung von Innovationen" (Staudt/Kröll/von Hören, 1993b, S. 216).



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## Abbildung 2

Merkmale selbstorganisierender Systeme

| **Selbstorganisierende Systeme tendieren zu folgenden Charakteristiken und Konsequenzen:** |
|---|
| Koordination/ Kooperation<br>– Selbststeuerung<br>– Managementbezogene Handlungsspielräume<br>– Minimale Spezifikation<br>– Keine unveränderlichen Abhängigkeiten zwischen Aufgaben, Arbeitsbedingungen, Lösungswegen, Formen der Aufgabenerfüllung<br>– Lose gekoppelte Systeme<br>– Versorgung mit systemnotwendigen Organen<br>– Teamorientierte Führung und Formen der Kooperation<br>– Selbstgestaltung, -lenkung und -entwicklung |
| Qualifikation<br>– Aufbau von Mehrfachqualifikation der Arbeitspersonen<br>– Qualifikationsvielfalt innerhalb des Arbeitssystems<br>– Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit<br>– Aufbau von dezentraler Managementkompetenz<br>– Lernen und lernen zu lernen durch Aktivitäten am Arbeitsplatz |
| Arbeitsaufgaben<br>– Sinnvolle Aufgabenstellungen<br>– Bearbeitung "geschlossener" Aufgabenkomplexe<br>– Synergetische Aufgabenerfüllung<br>– Managementanteile bleiben weitestgehend erhalten<br>– Gleichzeitige Berücksichtigung mehrerer Dimensionen (wirtschaftliche Notwendigkeiten und soziale Ansprüche)<br>– Erhaltung und Pflege von Beziehungen und Interaktionen |

Quelle: nach Probst 1987



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 3 Nicht-Nutzung von Qualifikationspotentialen

Die Grundlage für die sogenannte "Bildungsexpansion" war und ist nicht der Manpower Requirements Approach, sondern der Social Demand Approach. Mit anderen Worten: Das Bildungssystem orientiert sich nicht in erster Linie an dem tatsächlichen oder vermeintlichen Qualifikationsbedarf der Betriebe im einzelnen und der Wirtschaft insgesamt, sondern im Prinzip an den Wünschen der Individuen, und zwar ohne Rücksicht darauf, ob deren Qualifikationen später nachgefragt, genutzt oder wenigstens teilweise genutzt werden.

Das Problem der immer nur annäherungsweisen Abstimmung von Bildungs- und Beschäftigungssystem stellt sich auf der einzelbetrieblichen Ebene, an den konkreten Arbeitsplätzen also, als die Frage dar, inwieweit und auf welche Weise (zum Beispiel durch die Art der Personalentwicklung und der Arbeitsorganisation) die eingebrachten Qualifikationen vom Betrieb im Interesse des Unternehmenserfolges genutzt werden können und, aus der Sicht der Individuen (Beschäftigten), inwieweit die im Bildungssystem durch die betriebliche Bildungsarbeit erworbenen Qualifikationen im persönlichen Interesse verwertet und zur Entfaltung gebracht werden.

Die Frage der Nutzung von Qualifikationspotentialen greift also zu kurz, wenn sie nur oder nur in erster Linie den Bezugsrahmen Betrieb fokussiert und die Bezugsrahmen Bildungssystem und Individuum außer acht läßt. Auch aus diesem Grunde ist es erforderlich, bevor auf die Frage der Nutzung oder Nichtnutzung von Qualifikationspotentialen in den Betrieben eingegangen wird, die Makroebene, also das Bildungssystem und das Beschäftigungssystem, in den Blick zu nehmen.

## 3.1 Nutzungsdefizite auf der Makroebene

Unbestritten ist, daß sich die deutsche Erwerbsbevölkerung durch einen hohen formalen Bildungsstand auszeichnet. Dies gilt auch im internationalen Vergleich (OECD 1994; Brandsma/Kessler/Münch 1995 ). Dieses Bild wird auch nicht dadurch getrübt, daß es in einzelnen Fällen, in einzelnen Bereichen und Betrieben immer auch einen Mangel an bestimmten Fachkräften gab und gibt. Dabei handelt es sich um Fehlabstimmungen (Bildungssystem versus Beschäftigungssystem) und um regionale Fehlallokationen. Beides läßt sich, wie die Erfahrungen in anderen Ländern zeigen, nie ganz vermeiden. Als Indikatoren für das (formale) Qualifikationspotential der deutschen Erwerbsbevölkerung lassen sich heranziehen:


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- Der allgemeine Bildungsstand, gemessen an Schulabschlüssen.
- Die Anzahl der Studierenden und der Hochschulabschlüsse.
- Der Anteil derjenigen, die mit einer formalen beruflichen Qualifikation ins Erwerbsleben eintreten, wie dies vor allem im Rahmen des deutschen Systems der dualen Berufsausbildung der Fall ist.
- Die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung.

Buttler/Tessaring (1993, S. 467) erinnern daran, daß in den letzten drei Jahrzehnten die Qualifikation der Arbeitskräfte deutlich zugenommen hat: "Der Anteil der Ungelernten halbierte sich von über 40 Prozent auf knapp 20 Prozent. Arbeitskräfte mit beruflicher Qualifikation, die Ende der fünfziger Jahre noch die Hälfte aller Erwerbstätigen stellten, sind heute zu zwei Dritteln vertreten." In der Tat, sofern die Frage des Qualifikationspotentials der deutschen Erwerbsbevölkerung ausdrücklich thematisiert und diskutiert wird, seine Vorteile und Nachteile, seine Nutzung oder Nichtnutzung, dann gerät eher der Aspekt des Überangebotes (quantitative Sicht) und der Überqualifikation (qualitative Sicht) in den Blick. Dies gilt auch für künftige Entwicklungen, die sich (BMBF 1995, S. 101) wie folgt abzeichnen:

- "Für Erwerbspersonen mit abgeschlossener Berufsausbildung ist bis zur Mitte des nächsten Jahrhunderts mit einem hohen, sich aber vermindernden Angebotsüberhang zu rechnen. Die Arbeitsmarktchancen dürften sich erst ab der Jahrhundertwende spürbar verbessern.
- Für Erwerbspersonen mit abgeschlossener Universitätsausbildung zeichnen sich für den gesamten Projektionszeitraum Angebotsüberhänge ab.
- Für Erwerbspersonen mit abgeschlossener Fachhochschulausbildung dürfte der Arbeitsmarkt in diesem Jahrzehnt weitgehend ausgeglichen, im nächsten Jahrzehnt durch einen Angebotsüberhang gekennzeichnet sein.
- Für Erwerbspersonen ohne formalen Ausbildungsabschluß dürften trotz relativ niedrigen Anteils Beschäftigungsschwierigkeiten auftreten."

Über derartige Projektionen zu den Angebots-Nachfrage-Relationen hinaus sind vor allem berufsbezogene Analysen relevant. Untersuchungen zur Verwertbarkeit der Lehre (Jansen/Stooß 1993, S. 30 ff.) weisen darauf hin, daß knapp jeder vierte Absolvent einer Berufsausbildung in der späteren Arbeit wenig oder gar keine der in der Lehre erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten benötigt. Immerhin aber 56 Prozent können davon sehr viel oder viel verwerten. Insgesamt gesehen ist der Zufriedenheitsgrad bei den Facharbeitern hinsichtlich der Möglichkeit, Fähigkeiten anzuwenden, etwa gleich hoch wie bei Angestellten, Beamten in gehobener/höherer Stellung und Selbständigen.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Untersuchungen im Bereich der Metall- und Elektroindustrie (Falk/Zedler 1995, S. 9) haben ergeben, daß etwa zwei Drittel der ausgebildeten Facharbeiter ausbildungsadäquat als Facharbeiter eingesetzt werden. Über eine arbeitsstrukturell bedingte Herausforderung (je nach Ausprägung der Arbeitsstrukturen) der Qualifikationspotentiale ist damit allerdings noch nichts ausgesagt. Gleichwohl verheißen die Ergebnisse Entwicklungen, die in Richtung einer größeren Nutzung ihrer Qualifikationspotentiale gehen.

Eine Diskrepanz zwischen den in der Ausbildung erworbenen Qualifikationen und den späteren Anforderungen in der Arbeit zeigt sich auf allen Ebenen. Buttgereit (1991, S. 134) kommt zu dem Ergebnis, daß etwa ein Sechstel der befragten Hochschulabsolventen anzweifelt, daß ein Studium "überhaupt erforderlich ist, um die gestellten Aufgaben zu erfüllen". Plicht/Schober/Schreyer (1994, S. 177) haben die "Ausbildungsadäquanz" der Beschäftigung von Hochschulabsolventen untersucht und einen Quantifizierungsversuch anhand der Mikrozensen 1985 bis 1992 unternommen. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß mindestens 8 Prozent, höchstens aber 17 Prozent der Personen mit Hochschulabschluß im Jahre 1991 "in inadäquaten Positionen tätig" waren. Die genannten Autoren ergänzen ihre Aussagen durch einen Vergleich: "Von den Erwerbstätigen mit abgeschlossener Lehre/Berufsfachschule sind ein Viertel unterhalb ihrer erworbenen Qualifikationen eingesetzt" (Plicht/Schober/Schreyer 1994, S. 177). Stooß (1991, S. 65) spricht von einer "Verengung der Potentiale, wie wir sie bei Facharbeitern aus vielerlei Beobachtungen der Übergangsmuster ganz gut kennen".

Alles in allem legen die referierten Befunde die Schlußfolgerung eines "Überschußpotentials" auf gesamtwirtschaftlicher Ebene nahe. Daraus Konsequenzen für die Bildungs- und Ausbildungspolitik abzuleiten, wäre jedoch verfehlt. Zu bedenken ist insbesondere, daß es eine strenge Segmentierung von berufsfachlichen Qualifikationen einerseits und "allgemeinen" Qualifikationen andererseits nicht gibt und geben kann. Alle beruflichen Qualifizierungsprozesse, seien es solche im Rahmen des dualen Systems der Berufsausbildung oder solche in Hochschulen, fördern auch und keineswegs unnötigerweise Potentiale, die auch außerhalb der Erwerbsarbeit von Bedeutung sind, für die Gesellschaft ebenso wie für die Individuen. Überdies ist ein Überschußpotential bzw. sind "Überschußkompetenzen" (Arbeitsgemeinschaft QUEM 1995, S. 22) in einer Lebens- und Berufswirklichkeit unerläßlich, die durch ein hohes Maß an beruflicher, gesellschaftlicher und kultureller Mobilität geprägt ist. Schließlich: Es würde der Wirtschaft und der Gesellschaft an innovativer Kraft mangeln, wenn die erzeugten Qualifikationspotentiale jeweils – sofern dies überhaupt möglich wäre – ausschließlich an den jeweils gegenwärtigen und punktuell-realen Qualifikationsbedarfen orientiert würden.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Wenn es auf der Makroebene um die Nutzung oder Verluste von Qualifikationspotentialen geht, so muß notwendigerweise auch das Problem der Langzeitarbeitslosigkeit in den Blick genommen werden. Daran zeigt sich überdeutlich, daß bei längerer Nichtnutzung von Qualifikationen diese nicht nur verloren gehen, sondern auch die Fähigkeit, nämlich Motivation und Lernfähigkeit, eingebüßt wird, sich solche wieder zu erwerben (Knöchel/Trier 1995, S. 82). Dies ist ein wichtiger Fingerzeig auch für das Problem der Nutzung von Qualifikationspotentialen auf einzelbetrieblicher Ebene. Permanente und langjährige Unterforderung der Mitarbeiter bedeutet nämlich nicht nur, daß bestimmte Potentiale nicht genutzt werden, sondern daß die qualifikatorische Reorganisationsfähigkeit der Individuen insgesamt eingeschränkt wird.

## 3.2 Nutzungsdefizite auf der Mikroebene

Auch in einzelbetrieblicher Perspektive haben solche Überschußqualifikationen den Charakter von entgangenem Nutzen und Fehlinvestitionen. In diesem Zusammenhang läßt sich wohl die These wagen, daß viele Betriebe, die im Rahmen des dualen Systems von ihnen entwickelten Potentiale aufgrund tayloristischer Arbeitsstrukturen nicht genutzt haben und zum Teil immer noch nicht nutzen. Für die betroffenen Individuen stellen die entgangenen Möglichkeiten zur Nutzung ihrer Potentiale ebenfalls ein "Verlustgeschäft" dar mit Einbußen an Selbstwertgefühl, Motivation, Zufriedenheit und Verantwortungsbereitschaft.

Wissenschaftliche Ergebnisse zum Phänomen der Unter- oder Überforderung liefern deshalb vor allem Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit. Denn das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit hängt im allgemeinen davon ab, inwieweit die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Tätigkeit erfüllt werden. Als empirisch abgesichert kann der Zusammenhang gelten zwischen der Arbeitsmotivation und der Identität der Aufgabe, dem Grad der Autonomie und der Rückmeldung (Neubauer 1995, S. 74). Die Zufriedenheit mit der ausgeübten Tätigkeit steigt demnach in dem Maße,

- in dem die Mitarbeiter als sinnvoll empfundene und in sich geschlossene Aufgaben ausüben,
- in dem sie Mitwirkungs- und Entfaltungsmöglichkeiten haben, sie beispielsweise die Reihenfolge der Tätigkeiten oder die verwendeten Arbeitsverfahren selbst bestimmen können und an Entscheidungsprozessen beteiligt werden und
- in dem sie positive Rückmeldungen über ihre Arbeitsergebnisse erhalten und ein positives Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten haben.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Empirische Befunde belegen außerdem, daß die meisten Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation im großen und ganzen zufrieden sind. Eine Befragung von Arbeitnehmern in acht europäischen Ländern hat beispielsweise ergeben (ISR 1994), daß 74 Prozent der deutschen Arbeitnehmer mit ihrem Beruf und 59 Prozent mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind. Damit liegen die Werte deutlich über denen in Spanien, Italien oder Großbritannien. Probleme bestehen dennoch aber in der innerbetrieblichen Kommunikation. Nur 43 Prozent der Befragten äußerten sich hierzu positiv. Außerdem bemängelten die deutschen Arbeitnehmer am häufigsten, daß sie wenig Gelegenheit haben, sich vor Entscheidungen im Betrieb zu äußern oder Änderungen vorzuschlagen.

Es ist eine naheliegende Vermutung, daß eine geringe Arbeitszufriedenheit sich nachteilig auf die gezeigten Leistungen auswirkt. In motivationspsychologischen Untersuchungen konnte ein eindeutiger Zusammenhang jedoch nicht nachgewiesen werden (Hentze 1991, S. 46). Das Leistungsergebnis wird vielmehr noch von einer Reihe weiterer Einflußfaktoren bestimmt. Wohl aber besteht ein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Betriebsklima sowie dem Umfang von Fehlzeiten, der Fluktuation und dem Phänomen der "inneren Kündigung". Auch wenn brachliegenden Potentiale dabei nur eine unter mehreren Ursachen darstellen, dürften sie in der Praxis oftmals daran beteiligt sein.

### *Fehlzeiten*

Empirische Untersuchungen weisen seit langem darauf hin, daß die Arbeitsmotivation und die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter mit der formalen Qualifikation und der Qualität der ausgeübten Arbeit ansteigen. Mitarbeiter im gewerblichen Bereich weisen deshalb erfahrungsgemäß wesentlich höhere Fehlzeiten als Mitarbeiter im Angestelltenbereich auf. Betriebliche Erfahrungen weisen außerdem darauf hin, daß die Fehlzeiten in dem Maße ansteigen, in dem Mitarbeiter nicht entsprechend ihrer Qualifikation eingesetzt sind. Aufgrund der Fehlzeiten muß ein höherer Personalbestand als eigentlich erforderlich vorgehalten werden (RKW 1990, S. 111 ff.).

Als in den achtziger Jahren verstärkt qualifizierte Facharbeiter in der Fahrzeugmontage zum Einsatz kamen, führte dies zu einem Anstieg der Fehlzeiten (Klopfer 1992; zitiert nach Springer 1993, S. 24). So lag der Anteil der Facharbeiter mit Fehlzeiten auf den Nicht-Facharbeiterplätzen signifikant höher als auf den Facharbeiterplätzen. Außerdem wurden auf den Nicht-Facharbeiterplätzen häufiger Krankmeldungen eingereicht als auf den Facharbeiterplätzen. Beide Effekte verstärken sich, je jünger die betroffenen Facharbeiter sind. Betriebliche Erfahrungen haben außerdem gezeigt, daß


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

die Schaffung qualifizierter Arbeitsplätze allein nicht ausreicht, um die Fehlzeiten dauerhaft zu verringern (Springer 1993). Notwendig erscheint darüber hinaus eine neue, auf Selbständigkeit gerichtete Führungskultur. Dies erfordert eine Abkehr von der in vielen Betrieben herrschenden Sicherheitsphilosophie mit ihren spezifischen Planungs-, Vorgabe- und Kontrollstrategien.

Nieder (1991, S. 2) sieht außerdem in einem veränderten Führungsverhalten einen Ansatzpunkt zur Reduktion von Fehlzeiten. Führungskräfte sollten sich für ihre Mitarbeiter mehr Zeit nehmen und ihre Personalaufgabe als mindestens ebenso wichtig ansehen wie ihre Sachaufgabe.

### *Fluktuation*

Entscheidend für einen Betriebswechsel sind für Fach- und Führungskräfte nach einer Kienbaum-Studie (Bierach 1995, S. 80) nicht so sehr bessere Aufstiegschancen oder eine bessere Vergütung. Hauptmotiv ist vielmehr die Suche nach einer neuen Herausforderung und der Wunsch nach größeren Gestaltungsspielräumen am Arbeitsplatz.

Eine erhöhte Verantwortung in personellen oder finanziellen Dingen ist den meisten Fach- und Führungskräften zwar willkommen, sie allein können wechselwillige Mitarbeiter aber nur selten zum Betriebswechsel motivieren, wenn nicht gleichzeitig auch neue Herausforderungen oder größere Gestaltungsspielräume eröffnet werden.

### *Innere Kündigung*

Mitarbeiter, die in ihrer Tätigkeit und in der Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern oder Vorgesetzten häufige Frustrationen erleben, treten – sofern sie das Unternehmen nicht verlassen – möglicherweise irgendwann die innere Emigration an. Seit Jahren zählt das Phänomen der inneren Kündigung zu einem Dauerthema der Personalpolitik (Töpfer/Poersch 1989, S. 37; Faller 1991). Die populäre Verwendung des Begriffs steht jedoch in einem offenkundigen Mißverhältnis zum wissenschaftlichen Gehalt. Bislang mangelt es an systematischen Untersuchungen dieses Phänomens.

Die innere Kündigung beschreibt ein häufig kaum sichtbares Sich-Zurückziehen aus Engagement und Verantwortung. Mitarbeiter kündigen ihren Einfallsreichtum, ihre Arbeitslust und das positive Miteinander zu Kollegen und Vorgesetzten auf (Echterhoff/Poweleit/Schindler 1994). Die persönlichen Interessen werden durchweg über die Interessen des Unternehmens gestellt. Mitarbeiter beschränken sich auf den "Dienst nach Vorschrift". Es



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

ist offenkundig, daß ein derartiges Verhalten nicht nur gravierende Folgen für das Betriebsklima, sondern letztlich auch für den wirtschaftlichen Erfolg haben muß.

Die Gründe für eine wenig motivierte Aufgabenerfüllung werden zumeist in individuellen Unzulänglichkeiten und charakterlichen Schwächen gesucht. Im Sinne einer Ursachenanalyse greift dieser Ansatz jedoch regelmäßig zu kurz, da er betriebliche Ursachen, insbesondere auch im Führungsverhalten, ausblendet. Echterhoff/Poweleit/Schindler (1994, S. 216) fordern deshalb eine Ursachenanalyse und vorbeugende Maßnahmen, um den Verlust an kreativem Humankapital zu minimieren. Neben personalen Faktoren sind dabei situationsbezogene und organisatorische Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 4 Analyse von Qualifikationspotentialen

In der betrieblichen Personalwirtschaft taucht der Begriff "Potential" vor allem im Zusammenhang mit der Potentialbeurteilung von Mitarbeitern auf (RKW 1990, S. 295; Olfert/Steinbuch 1984). Vorrangig geht es hierbei um die Identifizierung von geeigneten Nachwuchskräften für die Besetzung von Fach- und Führungspositionen. Demzufolge stellt sich die Einschätzung des Potentials von Nachwuchskräften als Kernproblem der Personalentwicklung dar.

Ansätze für eine potentialanalytische Betrachtung bietet vor allem die qualitative Personalplanung. Sie versucht, Fähigkeiten, Kenntnisse und Verhaltensweisen zu erfassen, die für die Erfüllung zukünftiger Aufgaben erforderlich sind. Im Sinne einer Potentialplanung geht es um die Identifizierung, die Erhaltung und Entwicklung von personalwirtschaftlichen Erfolgspotentialen (vgl. Semmlinger/Frick 1995).

## 4.1 Mitarbeiterbeurteilung

Mit dem Begriff Personal- oder Mitarbeiterbeurteilung werden im allgemeinen Systeme bezeichnet, mit denen die Persönlichkeit oder Persönlichkeitselemente und/oder das Leistungsergebnis sowie das Leistungs-, Führungs- und soziale Verhalten beurteilt werden (Hentze 1991, S. 257). Sie dienen insbesondere der Leistungsbewertung, der Lohn- und Gehaltsdifferenzierung, als Grundlage für Auswahlentscheidungen, zur Beratung der Mitarbeiter sowie als Grundlage für die Planung von Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

Nach Berthel (1995, S. 140 f.) lassen sich folgende Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung unterscheiden:

- *ziel- und ergebnisorientierte Verfahren* gehen von den erwarteten Leistungen oder den zu erfüllenden Aufgaben aus,
- *verhaltensorientierte Verfahren* schätzen das Leistungsverhalten ein,
- *eigenschafts- und persönlichkeitsorientierte Verfahren* prüfen das Vorhandensein oder das Fehlen von Persönlichkeitsmerkmalen,
- *aufgabenorientierte Verfahren* stellen das positions- und mitarbeiterspezifische Zustandekommen in den Mittelpunkt.

Die Verfahren der Leistungsbeurteilung haben in der betrieblichen Praxis eine breite Anwendung gefunden. Sie stellen auf die individuelle Leistung



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

ab und dienen zumeist als Grundlage für die Bemessung von Entgelten. Im Unterschied zur vergangenheitsorientierten Leistungsbeurteilung beschreibt eine Potentialanalyse nicht, was ein Mitarbeiter macht und wie er seine Aufgaben erledigt, sondern, über welche noch nicht genutzten Kenntnisse und Fähigkeiten ein Mitarbeiter verfügt. Es geht mit anderen Worten um die Eignung für bestimmte Aufgaben und die Möglichkeiten einer weiteren beruflichen Entwicklung. Sie dient als Grundlage für Auswahl- und Besetzungsentscheidungen im Zusammenhang mit individuellen Entwicklungsplanungen, Nachfolgeregelungen oder Versetzungsentscheidungen. Das heißt aber zugleich auch, daß die Potentialanalyse mit darauf aufbauenden Entwicklungsplänen, die die vorgesehenen Entwicklungsschritte und Fördermaßnahmen ausweisen, verbunden werden muß (Friederichs 1989, S. 378).

Die Potentialbeurteilung wird damit zu einer "Eignungs- und Befähigungsbeurteilung, die die Bereitschaft und Fähigkeit künftiger Leistungserbringung prognostiziert, indem aus dem bislang gezeigten auf das künftige Verhalten geschlossen wird" (Hentze 1991, S. 259). Zu diesem Zweck werden verhaltensrelevante Persönlichkeitsmerkmale einbezogen. Zu der erforderlichen Operationalisierung wurden unterschiedliche Ansätze entwickelt. Olesch (1988, S. 42 ff.) beispielsweise unterscheidet grundlegend zwischen der Leistungsbeurteilung und der Potentialbeurteilung sowie der Beurteilung des Entwicklungspotentials. Bei der Potentialbeurteilung anhand einer fünfstufigen Skala werden neun Kriterien zugrunde gelegt:

- *Flexibilität und Initiative* (stellt sich schnell auf veränderte und neue Sachlagen ein und richtet die Arbeitsausführung auf die neue Situation aus; reagiert schnell bei akuten Problemen und behält dabei Übersicht; erkennt Aufgaben aus eigenen Antrieb und greift sie auf, ohne den Weg genau vorgezeichnet zu bekommen),
- *Urteilsvermögen und Kontrolle* (erkennt Ziele und Notwendigkeiten; setzt Prioritäten, wählt neue Lösungswege nach ihrer Wirksamkeit und setzt sie ein; kontrolliert eigene Arbeitsergebnisse),
- *kostenbewußtes Handeln* (erreicht vorgegebene Ziele mit möglichst geringem Zeitaufwand; erkennt Verlustquellen und behebt sie; geht rationell mit Ressourcen um),
- *Zusammenarbeit* (arbeitet mit Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten zusammen; wirkt bei gemeinsam zu leistenden Aufgaben mit; erkennt sachdienliche Informationen unter Ausnutzung aller Kommunikationswege; leitet Informationen exakt und schnell weiter; geht diskret mit vertraulichen Dingen um),
- *Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft* (bildet sich eigene Meinung aufgrund von Fachkompetenz und stellt diese verständlich


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

dar; überzeugt auch gegen Widerstände durch Argumente sowie durch Sprache und Auftreten),
- *Auftreten* (redet und schreibt flüssig; erscheint im Auftreten sicher),
- *Führungsverhalten* (setzt Mitarbeiter zielorientiert ein; trifft Entscheidungen, die das Aufgabenziel erreichen; gibt klare, unmißverständliche Anweisungen; motiviert Mitarbeiter; vertritt Unternehmensentscheidungen bei seinen Mitarbeitern; bleibt auch in Problemsituationen sachlich und ruhig).

Bei der Beurteilung des Entwicklungspotentials geht es um Aussagen zur Laufbahnplanung. Die möglichen Entwicklungsziele sollen beschrieben, notwendige Qualifizierungsmaßnahmen festgelegt und eine Einschätzung abgegeben, ab wann voraussichtlich höherwertige Aufgaben übernommen werden können.

Hilb (1993) differenziert in seiner Konzeption demgegenüber zwischen folgenden fünf Kategorien:

- ganzheitliches Handeln (Helikopterfähigkeit)
- Unternehmertum
- Integrität (Verhaltensethik)
- Optimistischer Realismus (Änderungswille)
- effektives Führungsverhalten (Erzielen von Ergebnissen durch Mitarbeiter und Teams).

Mit diesen Kriterien sollen Vorgesetzte die Mitarbeiter anhand einer fünfteiligen Skala beurteilen. Eine Beteiligung der Mitarbeiter ist dabei bewußt nicht vorgesehen, um nicht unrealistische Erwartungen und Frustrationen zu provozieren. Als Ergebnis der Auswertung erfolgt eine Einstufung der Mitarbeiter nach vier Stufen, die von "heute förderungswürdig" bis "Potential durch die gegenwärtige Position weitgehend ausgeschöpft" reicht.

Demgegenüber hält Pössnecker (1993, S.195) eine frühzeitige Einbindung aller Beteiligten bei einer Potentialanalyse für erforderlich. Beweggründe, Zielsetzung und Konsequenzen sollten miteinander diskutiert und ergebnisoffen gestaltet werden. Die Potentialanalyse verläuft dabei in drei Schritten ab. Zunächst beschreiben die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter anhand vorgegebener Kriterien. Anhand der gleichen Kriterien unterziehen sich die Mitarbeiter anschließend einer Selbsteinschätzung. Daran schließt sich ein Potentialgespräch zwischen Personalabteilung, Mitarbeiter und Vorgesetzten an. Die Teilnahme ist für den Mitarbeiter freiwillig und es entstehen weder Vor- noch Nachteile.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## 4.2 Instrumente der Potentialanalyse

Die Personalwirtschaft hat verschiedene Instrumente zur Mitarbeiterbeurteilung entwickelt. Sie dienen vor allem als Grundlage für Entscheidungen zu Vergütungs- und Entwicklungsfragen. Implizit oder explizit ist damit meist auch eine Einschätzung des Potentials der Mitarbeiter verbunden.

Nach Einschätzung von Zander (1993) ist generell ein Trend zu neuen Formen der Beurteilung festzustellen. Die Gewichte haben sich von der persönlichen zur Leistungsbeurteilung und von der Betonung persönlicher Eigenschaften zur Zielerfüllung und zur Bewertung des Arbeitsergebnisses verschoben. Hinzu kommt eine Abkehr von den aufwendigen und häufig sehr differenzierten Beurteilungskatalogen. Sie widersprechen zum einen dem Bedürfnis der Praktiker nach einfach zu handhabenden Instrumenten. Zum anderen passen formalisierte und aufwendige Beurteilungssysteme nicht mehr in die auf Selbststeuerung von Prozessen gerichtete Arbeitskultur. In vielen Unternehmen sind sie deshalb mehr oder weniger lautlos in den Schubladen verschwunden (Knebel 1994, S. 62).

### *Mitarbeitergespräch*

Eine große Bedeutung im Hinblick auf die Potentialbeurteilung haben in den vergangenen Jahren Mitarbeiter- oder Fördergespräche erlangt. Sie dienen sowohl der Beurteilung der Leistungen, der Vereinbarung von Zielen als auch der Diskussion von Entwicklungs- und Laufbahnmöglichkeiten. Die Ergebnisse werden in einem mehr oder weniger standardisierten Fragebogen protokolliert.

Mitarbeiter (oder auch Förder-, Beratungs-, Entwicklungs-)gespräche haben drei generelle Funktionen:

*Feedbackfunktion:* In einem ersten Schritt erfolgt die Rückmeldung über vergangenes Leistungsverhalten beispielsweise auf der Basis durchgeführter Leistungsbeurteilungen oder des Abgleichs von Zielvereinbarungen und Arbeitsergebnissen.

*Entwicklungsfunktion:* Im zweiten Schritt werden die Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt, wobei die bilanzierten Stärken des Mitarbeiters ausgebaut und die Schwächen durch geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen verringert werden.

*Zielsetzungsfunktion:* In einem letzten Schritt werden verbindlich künftige Ziele, Aufgaben und angestrebte Veränderungen definiert, die der Mitarbeiter in einem gegebenen zeitlichen Horizont erreichen soll.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Mitarbeitergespräche sind erst dann sinnvoll, wenn der Mitarbeiter als aktives Mitglied in den Feedbackprozeß mit einbezogen wird und offen und sanktionsfrei Stellung zur Einschätzung des Vorgesetzten nehmen kann.

In vielen Unternehmen sind Mitarbeiter- oder Beurteilungsgespräche in den Führungsrichtlinien verankert. In umfassenden Leitfäden und Checklisten werden Hilfen gegeben, wie dieses Instrument wirksam einzusetzen ist, um Mitarbeitern ein Feedback zu geben, Ziel- und Maßnahmepläne zu entwickeln (Zander 1993). In der betrieblichen Realität werden diese Instrumente jedoch nur von einem Teil der Führungskräfte genutzt, teilweise kommt die Einführung über das Pilotstadium kaum hinaus. Die Gründe für Umsetzungsprobleme dürften vor allem in der Scheu vor einer offenen, auch kritische Punkte thematisierenden Kommunikation (Knebel 1994, S. 64) zu suchen sein. Hinzu kommt als objektives Hemmnis der Termindruck und die Hektik des Alltagsgeschäfts.

Im Rahmen der Mitarbeitergespräche kommt Zielvereinbarungen (management by objectives) eine zunehmende Beachtung zu (Becker/Engländer 1993). Dabei kann es im Sinne neuer Konzepte der Personalführung nicht darum gehen, die Ziele für die Mitarbeiter einfach aus den Unternehmenszielen abzuleiten und den Mitarbeitern vorzugeben. Wichtig ist eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Bildung und Formulierung der Ziele. Dadurch kann weit eher erreicht werden, daß die Ziele vom einzelnen akzeptiert werden und sein Verhalten auf die Zielerreichung gerichtet ist. "Akzeptanz und Commitment erhöhen den Handlungsspielraum und führen letztlich zu mehr Leistung" (Mungenast 1994, S. 58). Solcherart zustande gekommene Zielvereinbarungen sind geprägt vom Bild des mündigen Mitarbeiters.

### *Assessment Center*

Jeserich (1981, S. 33) sieht im Assessment Center (AC) ein "systematisches Verfahren zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in bezug auf vordefinierte Anforderungen angewandt wird". Es erfreut sich in der betrieblichen Praxis, gerade bei größeren Unternehmen, einer großen Beliebtheit. Sie ist damit zu erklären, daß auf diesem Wege anhand von betrieblichen Aufgabenstellungen realitätsbezogene Situationen simuliert werden können.

Im Rahmen der Potentialdiagnose werden AC gegenüber herkömmlichen psychologischen Testverfahren bessere Vorhersagemöglichkeiten beruflicher Leistungen bescheinigt. Der Einsatz verschiedener Einzelaufgaben und Instrumente (zum Beispiel Arbeitsproben und situative Verfahren, Gruppen-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

diskussionen, Postkorbübungen, einzelne Testverfahren) und die Einschätzung durch mehrere Beurteiler, erhöhen die Validität. Bei der Beschreibung der Potentiale beziehen sich die Urteile auf Fähigkeiten und andere personale Eigenschaften, die aufgrund vorangegangener anforderungsanalytischer Untersuchungen als relevant für die Bewältigung künftiger Aufgaben erachtet wurden. Potentialaussagen aus AC können die Diskussionsgrundlage für Feedbackgespräche und Entwicklungsgespräche bilden (Jeserich 1989).

Ungeachtet ihrer großen Verbreitung wird die Validität des Assessment Centers teilweise zurückhaltend bis skeptisch bewertet. Kompa (1990) beispielsweise bemängelt die Einseitigkeit der Gesamtevaluation des Verfahrens, den mangelnden Nachweis der dem Verfahren unterliegenden sozialen Validität und bezweifelt schließlich auch die Eignung als Personalentwicklungsinstrument. Kritikern erscheinen Assessment Center als "aufwendig inszenierte Scheinsituationen" (Henkel/Taubert 1995, S. 18), die der Verschleierung und scheinrationalen Absicherung subjektiv unüberprüfbarer Entscheidungen dienen. Es erscheint als eine "Testmühle", durch die "in zwei, drei Tagen das Innerste der Kandidaten nach außen gekehrt" wird (Hildebrandt-Woeckel 1996, S. 37). Systematische Untersuchungen und Vergleiche, die die Einschätzungen bestätigen, gibt es bislang noch nicht.

### *Biographische Fragebogen*

Biographische Fragebogen gehen von der Annahme aus, daß vergangene Erfahrungen und Verhaltensweisen und deren subjektive Verarbeitung brauchbare Prädiktoren für zukünftige Leistungen sind. Die Mitarbeiter beschreiben sich durch biographische Fragebogen (= standardisierte Selbstbeschreibung) anhand demographischer, erfahrungsbezogener und einstellungsbedingter Variablen. Die Ausprägungen von im Beruf erfolgreich Tätigen werden als Referenzrahmen benutzt, auf dessen Hintergrund das Potential der Mitarbeiter eingeschätzt wird.

### *Arbeitsproben und situative Fragen*

Arbeitsproben sind standardisierte Aufgaben, die eine äquivalente Stichprobe erfolgsrelevanten, authentischen Verhaltens darstellen. Die unmittelbare Ähnlichkeit mit dem beruflichen Leistungverhalten bei der Aufgabenbewältigung macht Arbeitsproben auch für die Potentialdiagnose attraktiv. Ist die Simulation authentischer Situationen oder Aufgaben durch Arbeitsproben nicht möglich um das interessierende Leistungsverhalten zu beobachten, dann kann auf "situative Fragen" zurückgegriffen werden. Diese Vorgehensweise beinhaltet die verbale Beschreibung einer Situation und ihrer Rand-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

bedingungen und Fragen an den Mitarbeiter, wie er in einer solchen Situation reagieren würde. Die Antworten auf situative Fragen spiegeln angemessene oder unangemessene Verhaltensintentionen wider.

Neben diesen Vorgehensweisen gibt es eine Reihe weiterer Ansätze, die in Unternehmen eingesetzt werden. So werden beispielsweise zur Erfassung des Führungsnachwuchspotentials bei einem Automobilunternehmen statt des Assessment Centers sogenannte Führungskräftebörsen durchgeführt (Aumüller 1992), bei dem dem Vorgesetzten mehr Entwicklungsverantwortung übertragen wird.

Für eine umfassende und systematische Potentialbeurteilung wird ein Modell mit drei Ebenen vorgeschlagen (Schuler/Prochaska 1992). Diese drei Beurteilungsebenen bilden ein hierarchisches System, in dem die höheren Ebenen stets die niedrigeren beinhalten sollte. Die Potentialbeurteilung (Ebene 3) überbrückt die größte zeitliche Spanne, indem Fähigkeiten eingeschätzt werden und künftige Leistung prognostiziert wird. Potentialaussagen beruhen in einem großen Ausmaß auf der gegenwärtigen Leistung (Ebene 2). Potentialurteile der alltäglichen Verhaltensbeurteilung finden auf Ebene 1 in Form eines "Day-to-day" Feedbacks statt. Abbildung 3 gibt einen Überblick über die drei Beurteilungsebenen, ihre Funktionen und die Verfahrensweisen.

**Abbildung 3**
Drei-Ebenen-Modell der Beurteilung

| Ebene | Funktion | Verfahrensweise |
|---|---|---|
| 1. Ebene<br>Day-to-day Feedback | Verhaltenssteuerung<br>Lernen | Gespräch<br>Unterstützung |
| 2. Ebene<br>Leistungsbeurteilung | Leistungseinschätzung<br>Zielsetzung | Systematische<br>Beurteilung |
| 3. Ebene<br>Potentialbeurteilung | Fähigkeitseinschätzung<br>Prognose | Assessment Center<br>Biographische<br>Fragebogen |

Quelle: Schuler/Prochaska 1992

Während auf der ersten Ebene des Beurteilens noch auf systematische Beurteilungsverfahren verzichtet werden kann, sollten die Einzelbeobachtungen auf der zweiten Ebene durch systematische Beurteilungsinstrumente zusammengefaßt werden. Die prognostische Funktion der dritten Ebene macht den Einsatz von Instrumenten erforderlich, die Fähigkeiten und andere erfolgsrelevante Eigenschaften zu diagnostizieren. All diese Methoden sollten in den sozialen Kontext des Untermehmens eingebettet und mitar-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

beitergerecht gestaltet sein, um die Akzeptanz und den Nutzen solcher Maßnahmen zu erhöhen.

## 4.3 Potential-Portfolio

Als ein Instrument zur Beurteilung des zukünftigen Potentials der Mitarbeiter und Führungskräfte wird in der personalwirtschaftlichen Literatur auch das Personal-Portfolio beschrieben (Hentze 1991, S. 97). Es signalisiert die Abkehr von kurzfristigen Leistungszielen und die Hinwendung zur strategischen Personalplanung. Ein Personal-Portfolio stellt dabei eine zweidimensionale Darstellung der Personalstruktur eines Unternehmens dar. Sie dient einer fähigkeitsbezogenen Stärken-Schwächen-Analyse sowie der Ableitung strategischer Personalentwicklungslinien.

Personal-Portfolios wurden für unterschiedliche Zwecke entwickelt. Hentze (1991, S. 97 f.) beispielsweise setzt es ein, um das derzeitige mit dem künftig angestrebten Mitarbeiterpotential einer Unternehmenseinheit vergleichen zu können. Im Rahmen einer zweidimensionalen Matrix werden dabei die Dimensionen "Personalqualität" und deren "strategische Bedeutung" gegenübergestellt (siehe Abbildung 4). Als Kriterien zur Einschätzung der Personalqualität dienen beispielsweise die Motivation, Qualifikation, Kreativität und Flexibilität. Aus der Gegenüberstellung von Ist- und Soll-Portfolio ergeben sich zugleich Hinweise für die strategische Entwicklung des Mitarbeiterpotentials in den einzelnen Unternehmensbereichen.

**Abbildung 4**
Human Resources Portfolio

| | **Entwicklungspotential** | |
|---|---|---|
| **gegenwärtige Leistung** | **niedrig** | **hoch** |
| hoch | Leistungsträger (effizient plaziert) | Spitzenkräfte (nicht plaziert) |
| niedrig | Mitläufer (ineffizient plaziert) | Fragezeichen (nicht plaziert) |

Quelle: Berthel 1995, S. 291

Das Personal-Portfolio soll vor allem als Beschreibungsinstrument eingesetzt werden. Es soll Probleme deutlich machen, kann aber selbst keine Lösungswege anbieten. Durch seine wertende Klassifikation erhebt es darüber hinaus jedoch den Anspruch, Grundlage für weitreichende Entschei-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

dungen im Rahmen der Laufbahnplanung zu sein. Darin liegt zugleich auch die Problematik, zumal die Beurteilungskriterien nicht hinreichend transparent sind. Vor entwicklungsorientierten Entscheidungen ist deshalb eine Analyse unabdingbar, warum bestimmte Mitarbeiter ihr Leistungspotential nicht ausreichend einsetzen.

## 4.4 Beurteilungsfehler

Die Art und Weise, wie Mitarbeiterbeurteilungen zur Diagnose von organisatorischen oder mitarbeiterbezogenen Mängeln wie auch zur Feststellung von Potentialen in vielen Betrieben eingesetzt werden, sehen Kritiker als überaus problematisch an. Die derzeit in der betrieblichen Praxis eingesetzten Verfahren können nach Auffassung von Becker (1995, S. 53) die in sie gesetzten Hoffnungen im Hinblick auf eine leistungsgerechte Beurteilung und Vergütung, eine Aufdeckung von Qualifikationslücken oder gar eine Entdeckung von Qualifikationspotentialen nicht erfüllen. Es werden seines Erachtens weder die angemessenen Instrumente eingesetzt, noch werden an sich adäquate Elemente angemessen verwendet.

Das Hauptübel sieht er in der Verwendung merkmalsorientierter oder analytischer Beurteilungsverfahren, die als Standardinstrument von der Personalabteilung entwickelt und im Prinzip zur Beurteilung aller Mitarbeiter eingesetzt werden. Sie entsprechen jedoch nicht den in den verschiedensten Aufgabenbereichen, auf unterschiedlichen Hierarchieebenen, in unterschiedlichen Funktionsfeldern und zu unterschiedlichen Zeiten gestellten Anforderungen. Schlichtweg für "Unsinn" hält Becker (1995, S. 57) die "intendierte Multifunktionalität" der Beurteilungen. Man könne beispielsweise nicht erwarten, gleichzeitig Informationen zur Entgeltdifferenzierung und zur Personalförderung zu erhalten.

Hinzu kommen Handhabungsfehler. Sie resultieren teils aus bewußten Beurteilungsfälschungen (Berthel 1995, S. 79) zum Beispiel aufgrund von Sympathien/Antipathien, dem Willen, Mitarbeiter zu behalten oder wegzuloben, oder aus der Angst vor negativen Konsequenzen bei einer zu radikalen Bewertung. Handhabungsfehler erwachsen teilweise aber auch aus unbewußten, für den Beurteiler selbst nicht erkennbaren Fehlern. Sie können auf einer falschen Anwendung von Beurteilungsmaßstäben (z. B. Nachsicht, Überstrenge, Flucht in die Mitte) oder auch auf Wahrnehmungsverzerrungen (z. B. Halo-Effekt, Nikolaus-Effekt, Kleber-Effekt) beruhen.

Aus all dem zieht Becker (1995, S. 58) die Konsequenz, daß Beurteilungsinstrumente unabdingbar aufgabenbezogen, situations- und zeitbezogen,



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

funktionsspezifisch sowie eventuell auch mitarbeiterbezogen gestaltet werden müssen. Dies bedeutet den Verzicht der Personalabteilung auf eine betriebsweite Definition und Verwendung von Beurteilungsmerkmalen. Die Merkmale müssen vielmehr im direkten Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter festgelegt und vereinbart werden. Von der Personalabteilung sollte nur ein allgemeiner Rahmen vorgegeben und das Verfahren implementiert werden. Darüber hinaus bedarf es eines Trainings der Beurteiler, um sie mit den Intentionen vertraut zu machen und sie in Beurteilungstechniken zu schulen.

Polemisch zugespitzt beschreibt Becker (1991) die betrieblichen Verfahren der Potentialbeurteilung als eine "kafkaeske Komödie". Eine Potentialbeurteilung, wie sie in zahlreichen Unternehmen durchgeführt wird, beruht seines Erachtens auf einer Reihe von unmöglichen oder unausgewiesenen Grundannahmen. Dazu zählt, daß

- eine Definition von Potentialen aufgrund der inhaltlichen Unschärfe nicht möglich ist,
- die Multidimensionalität eine Erfassung gar nicht zuläßt,
- Beurteiler weder in der Lage noch willens sind, Potentiale einzuschätzen,
- die erforderliche Anforderungsprognose bereits mit großen Problemen und Unsicherheiten verknüpft ist und
- es kein Verfahren gibt, daß ausreichend valide Daten liefern könnte.

Eine Potentialbeurteilung stellt zweifellos kein wissenschaftlich abgesichertes Verfahren dar. Der Einschätzung Beckers kann deshalb aus wissenschaftlicher Sicht kaum ernsthaft widersprochen werden. Anstelle von Potentialbeurteilung sollte deshalb im Sinne einer größeren Bescheidenheit und Entwicklungsoffenheit besser von Potentialeinschätzung gesprochen werden.

## 4.5 Die Rolle der Führungskräfte

In Abwandlung eines Wortes von Thomas von Aquin ("Handeln lernt man durch Handeln") läßt sich behaupten, daß Fähigkeiten für gegenwärtige und künftige Handlungen nur im (anforderungsreichen) Handeln selbst entdeckt werden können. Dies bedeutet aber auch, daß ihre "Entdeckung" in erster Linie im Arbeitshandeln selbst und nur in zweiter Linie oder ergänzend in Assessment Centern, Fördergesprächen oder Seminaren möglich ist. Damit kommt den Führungskräften notwendigerweise eine wichtige Rolle als "Entdecker" und "Entwickler" zu.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Wie dies konkret geschieht, ob es insbesondere eine spezielle Methodik für die Entdeckung von Qualifikationspotential gibt, ist durchaus nicht geklärt. "Loslassen" im Sinne von Aufgabenerweiterung und -delegation, Ermöglichung größtmöglicher Handlungsspielräume und teilnehmende Beobachtung, stellen einen Ansatz dar, der faktisch praktiziert wird, ohne daß man sich dessen immer bewußt ist. Offenbar mangelt es noch an einer Theorie und Systematik der Potentialentdeckung.

Die tragende Rolle der Führungskräfte bei der Potentialentdeckung ist einerseits naheliegend und zweckmäßig, denn im unmittelbaren Umgang mit den Mitarbeitern bei der gemeinsamen Erfüllung und Lösung von Aufgaben in Ernstsituationen können am ehesten Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Grenzen erfahren werden. Gleichzeitig besteht ein erhebliches Mißtrauen gegen eine alleinige Verantwortung der Führungskräfte. Sie gründet sich vor allem auf der Problematik der Einschätzungskompetenz. Eberle/Hartwich (1995, S. 124 ff.) konstatieren eine nicht ausreichende Qualifizierung der Vorgesetzten für die Persönlichkeitseinschätzung. Nur vorsorglich sei darauf hingewiesen, daß die Persönlichkeitseinschätzung nur bedingt identisch mit der Einschätzung von Qualifikationspotential ist. Dennoch läßt sich wohl die Behauptung der nicht ausreichenden Qualifizierung der Führungskräfte für die Persönlichkeitseinschätzung auch auf die Einschätzung des Qualifikationspotentials übertragen.

Wenn von Entwicklungsoffenheit der Potentialeinschätzung gesprochen wird, so ist daran zu erinnern, daß die gesamte Personalentwicklungsarbeit vernünftig nur als Prozeß und partizipativ zu leisten ist. Für die Aufgabe der Potentialeinschätzung bedeutet dies, daß zwar den Führungskräften eine "Impulsfunktion" für die Entdeckung und Einschätzung von Potentialen zukommt, daß aber für die Verifizierung und genauere Markierung solcher Potentiale noch andere Personen (und Situationen) ins Spiel kommen (müssen).

Eine Potentialeinschätzung kann somit nur in der Kooperaton zwischen den Führungskräften, internen Personalentwicklern, externen Beratern und Coaching-Partnern und nicht zuletzt den Betroffenen selbst vorgenommen werden. Die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Personalentwicklern kann als vorherrschendes Modell angesehen werden. Durch die Beteiligung unterschiedlicher Beurteiler, in der Regel der unmittelbaren und mittelbaren Vorgesetzten sowie der für das Personalwesen Verantwortlichen, sollen Personalentscheidungen auf eine breitere personelle Basis gestellt und Sympathien oder Antipathien in ihrer Bedeutung relativiert werden. Die Partizipation der Mitarbeiter, insbesondere auf den unteren Hierarchieebenen, hingegen scheint erst ansatzweise praktiziert zu werden.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Im Zuge einer fortschreitenden Dezentralisierung und Projektorientierung der Personalentwicklung üben die Personalentwickler gegenüber den Führungskräften eher eine unterstützende, beratende und moderierende Funktion aus. Das Führungskräfte- und Mitarbeitergespräch ist offenbar das vorherrschende Instrument zur Verfeinerung und Detaillierung der im Prozeß der Arbeit zunächst nur rudimentär und vorläufig vorgenommenen Einschätzung von Lernpotentialen.

Zur Absicherung der Potentialeinschätzung empfiehlt Hilb (1993, S. 23) die Ableitung von Potentialkriterien aus dem Unternehmensbild, die Integration des Konzepts in eine Nachfolgeplanung, die Konzentration auf wenige nicht funktionsspezifische Kriterien, die Auswertung möglichst vieler relevanter Informationsquellen durch eine kombinierte Mehrpersonenbeurteilung und die Konzentration auf verhaltensorientierte Verfahren. Gleichwohl bleibt immer eine Unsicherheit, ob die gegenwärtig vorhandenen Qualifikationen fortbestehen werden, ob die vermuteten Qualifikationen tatsächlich vorhanden sind, wenn sie benötigt werden und ob der Erwerb zukünftig benötigter Qualifikationen und deren erfolgreiche Anwendung gelingen. Letztlich bleibt es eine wertende und somit subjektive Einschätzung.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 5 Ansatzmöglichkeiten der Potentialförderung

Eine betriebliche Politik der Nutzung der vorhandenen oder noch zu entwickelnden Potentiale der Mitarbeiter berührt eine breites Spektrum relevanter Entscheidungsfelder. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen der Arbeitsorganisation, der Personalentwicklung und Gestaltung von Lernprozessen, der Organisaton des betrieblichen Vorschlagswesens, der Gestaltung von Arbeitszeit- und Entgeltsystemen sowie der Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsrat. Eine isolierte Anwendung des einen oder anderen Instruments erscheint immer weniger zielführend zu sein. Notwendig sind vielmehr integrative Strategien, die die Interdepenzen zwischen den verschiedenen Entscheidungsebenen und Handlungsfeldern im Auge behalten.

## 5.1 Gestaltung der Arbeit

Qualifikationsdefizite, das heißt nicht vorhandene, nicht (ggf. schnell genug) beschaffbare oder entwickelbare Qualifikationen der Mitarbeiter beoder verhindern die Umsetzung sowohl technisch als auch arbeitsorganisatorisch möglicher Lösungen. Sie stellen so Barrieren für Innovationen dar und wirken hierdurch limitierend auf unternehmerische Planungen. Auf der anderen Seite können sich durch Potentiale, die bisher nicht ausgeschöpft wurden, neue und innovative Lösungsmöglichkeiten eröffnen.

Im Sinne eines Iterationsprozesses orientieren sich diese beiden Aspekte an den Qualifikationspotentialen als Ausgangspunkt für unternehmerische Entscheidungen. Die traditionelle Planungskette "Märkte, Technik/Organisation, Personal" kehrt sich um (Staudt/Kröll/von Hören 1993b, S. 210). Dabei werden wechselseitige Interdependenzen in der unternehmerischen Planung berücksichtigt. Die Arbeitsorganisation ist folglich als Rahmenbedingung zu verstehen, deren planerischer Bezugspunkt die Mitarbeiterpotentiale sein müssen und aus deren Zusammenhang Arbeitsstrukturen gestaltet werden müssen, die die erwünschten Potentiale der Mitarbeiter fördern und fordern.

### 5.1.1 Arbeits- und Tätigkeitsanalysen

Die Beschreibung menschlicher Verhaltensweisen bei der Arbeitstätigkeit gibt Auskunft darüber, welche vorhandenen physischen und psychischen



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Dispositionen eines Menschen (z.B. Fertigkeiten, Denkleistungen, kommunikative und kooperative Leistungsvoraussetzungen) gefordert oder beansprucht werden. Sie liefert außerdem Informationen darüber, welche Fähigkeiten und Kompetenzen beim Mitarbeiter entwickelt werden müssen, um Über- oder Unterforderungssituationen zu vermeiden.

Untersuchungsgegenstand analytischer Prozeduren ist somit der qualifikatorische Gehalt von Arbeitstätigkeiten; das heißt, die in Arbeitstätigkeiten enthaltenen Qualifikationsanforderungen sind einer Operationalisierung zugängig zu machen. Unter Qualifikationsanforderungen sind allgemein die aus definierten Arbeitsaufgaben und den Ausführungsbedingungen resultierenden Anforderungen an die Handlungskompetenz eines Mitarbeiters zu verstehen (Luczak 1993).

Betrachtet man die in den Betrieben angewandte Methodik zur Erfassung qualifikationsrelevanter Anforderungen, so werden solche Informationen gewonnen aufgrund von

- Stellenbeschreibungen, die oftmals nicht den aktuellen Stand wiedergeben,
- Rücksprachen mit Herstellerfirmen über die Anforderungen beim Umgang mit einer neuen Maschine, Anlage usw.,
- Anforderungsprofilen, die auf dem "Genfer Schema" basieren und die erforderlichen Leistungsvoraussetzungen (zum Beispiel Geschicklichkeit, geistige Belastung, Kenntnisse, Verantwortung) sehr global erfassen (Euler/Stevens 1965) oder
- Matrizendarstellungen, bei denen die Verantwortlichen aus dem Personal-, Bildungs- und Fertigungsbereich einzelnen Aufgaben/Funktionen oder Positionen/Berufen pragmatisch erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen oder Lerninhalte zugeordnet haben.

Auf der Grundlage dieser Vorgehensweisen werden betrieblicherseits dann Aussagen getroffen, daß "systemisches Denken" oder "Denken in Zusammenhängen", "Kooperationsfähigkeit", "Selbständigkeit", "Verantwortungsbereitschaft" usw. beim Einsatz neuer Techniken oder der Gestaltung effizienter Organisationsstrukturen zunehmen. Es ist problematisch und mutet spekulativ an, solche Aussagen zu treffen, wenn die analytischen Methoden, die solche extrafunktionalen Qualifikationen ermitteln können, nicht vorliegen oder nicht angewandt werden.

Der Einsatz arbeitsanalytischer Verfahren kann – trotz teilweise aufwendiger Durchführung – ein empirisch fundiertes Korrektiv zu normativen betrieblichen und bildungspolitischen Zielsetzungen bei der Ermittlung von Qualifikationsanforderungen, der Ableitung von Lernzielen und -inhalten,


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

der Gestaltung von Trainingsmethoden oder der Entwicklung beruflicher Curricula darstellen.

Für die Ermittlung qualifikationsrelevanter Informationen sind allerdings eine Reihe anspruchsvoller inhaltlicher Kriterien an die arbeitsanalytischen Verfahren zu stellen. Arbeitsanalysen, die speziell für die Ermittlung von Qualifikationsanforderungen eingesetzt werden, müssen einen breit ausgelegten Qualifikationsbegriff zugrundelegen, der neben den fachlichen Anforderungen auch die Ermittlung psychischer Leistungsvoraussetzungen, das heißt der intellektuellen und sozialen (extra-funktionalen) Anforderungen ermöglicht. Dabei ist nicht nur der Ist-Zustand der erforderlichen Qualifikationen in gegenwärtigen Arbeitssystemen abzubilden, sondern auch zukünftige mittelfristige technisch-organisatorische Entwicklungen als Soll-Vorgaben mit zu berücksichtigen. Auf dieser Datengrundlage sind dann Lerninhalte und -ziele zu formulieren, die Bestandteile eines beruflichen Curriculums sind. Dies wird umso besser gelingen, je stärker strukturelle Identitäten zwischen Analyseelement und Lernziel bestehen.

Bewertet man nun diese idealtypischen Kriterien für den Einsatz von Qualifikationsanforderungsanalysen, dann zeigen sich folgende Befunde (Sonntag 1989, 1992):

- Auf der einen Seite liegen *aufgabenanalytische* und *funktionsorientierte* Ansätze vor, die ausschließlich fachliche Funktionen thematisieren. Ausnahmen bilden hierarchische Aufgabenanalysen, die auch in der Lage sind, deklaratives und prozedurales Wissen und mentale Modelle zu erfassen. Außerdem lassen sich durch sie Strukturierungsprinzipien, also die hierarchische und sequentielle Anordnung von Aufgaben und geeignete Lernsequenzen (beispielsweise vom einfachen zum komplexen) gestalten.
- Werden sogenannte *extrafunktionale Qualifikationen* ermittelt, dann können sie bei der zugrunde gelegten methodischen Vorgehensweise nicht aus der Tätigkeit beschrieben werden, sondern werden quasi von außen eingeführt. Sie werden mittels sogenannter Attributenlisten, in denen Eigenschaften/Fähigkeiten aufgelistet sind, und über Expertenurteile für erforderliche Leistungsvoraussetzungen gewonnen.
- Andererseits liegen Verfahren vor, die eine Erfassung der psychischen Prozesse bei der Aufgabenerfüllung zwar ermöglichen, aber eine inhaltlich-fachliche Qualifikationssdarstellung weitgehend nicht leisten (z. B. neuere handlungsregulatorische Ansätze der Arbeitsanalyse).
- Prospektive Ansätze, die in der Lage sind, auch zukünftige Anforderungsentwicklungen zu berücksichtigen, liegen zumindest im deutschsprachigen Bereich nicht vor.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Für betriebliche Bildungsexperten dürfte somit eine inhalts- und funktionsbezogene Aufgabenbeschreibung attraktiver und nachvollziehbarer sein als Verfahren, deren theoretischer Hintergrund und psychologische Analysekategorien für sie teilweise schwer verständlich sind – auch auf die Gefahr hin, daß bei der anschließenden Ableitung der erforderlichen Qualifikationen tautologische Schlüsse über lehrbare Tätigkeiten und Leistungsvoraussetzungen zustandekommen und pragmatische Zuordnungen durch Experten erfolgen.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, ob mit personalen Fördermaßnahmen nur ein sehr verkürztes und begrenztes fachspezifisches Fertigkeits- und Kenntnistraining intendiert ist oder ob prozeßübergreifende, extrafunktionale Qualifikationen vermittelt werden sollen, wie es die anspruchsvollen Anforderungsverlagerungen in der Arbeits- und Berufswelt zukünftig dringend nahelegen.

Im folgenden wird ein neuerer Analyseansatz kurz beschrieben, der versucht, den genannten Kriterien zu genügen. Der "Leitfaden zur qualitativen Personalplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen" (LPI) wurde als ein Verfahren zur prospektiven Qualifikationsanforderungsanalyse für industrielle Tätigkeiten entwickelt, die operative, planerische, diagnostische und koordinierende Aufgaben umfassen (Sonntag/Schaper/Benz 1996). Das Analyseverfahren liefert für eine Reihe von Aufgabenfeldern der Personalplanung und -entwicklung methodische Unterstützung.

- *Planung des Personalbedarfs und -einsatzes bei der Reorganisation von Arbeitsstrukturen:* Der LPI ermöglicht eine Abschätzung veränderter Mitarbeiterqualifikationen und des Qualifizierungsbedarfs, der durch die Umstellung und Neugestaltung technisch-organisatorischer Innovationen entsteht.
- *Strategieorientierte Personalplanung und -entwicklung:* Die mit dem Analyseverfahren erhobenen Daten ermöglichen eine rechtzeitige, systematische und gezielte Mitarbeiterqualifizierung, um zukünftig geforderte Qualifikationen aufzubauen.
- *Personalauswahl und -plazierung von Mitarbeitern:* Erst durch die differenzierte Kenntnis der Aufgabenstrukturen von Aufgaben, die ein Mitarbeiter bewältigen soll, läßt sich eine valide Auswahl von Prädikatoren bzw. Eignungskriterien vornehmen.
- *Evaluation von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen:* Mit den Daten des LPI kann geprüft werden, ob die Inhalte und Ziele betrieblicher Aus- und Weiterbildung anforderungsgerecht formuliert und Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse adäquat vermittelt werden, die zukünftig erforderlich sind.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Die aufgabenanalytisch, informations- und handlungstheoretisch verankerten Analysebereiche des LPI werden insgesamt mit drei eigenständigen Teilverfahren operationalisiert, wobei die betrieblichen Expertengruppen der Stelleninhaber, der unmittelbaren Vorgesetzten der Stelleninhaber und die Planer von Arbeitssystemen befragt werden. Zielgruppe ist somit die operative Ebene und das untere und mittlere technische Management eines produzierenden Unternehmens.

Die *Vorgesetztenbefragung* dient dazu, sich einen Überblick über die vorhandenen technisch-organisatorischen Rahmenbedingungen und die personalwirtschaftliche Situation eines Fertigungsbereichs oder Arbeitssystems zu verschaffen. Hierzu wird die unmittelbare Führungskraft oder der Meister, Fertigungsgruppenleiter oder Abteilungsleiter dieses Bereichs befragt.

Mit Hilfe der *Stelleninhaberbefragung* wird eine Auswahl von Mitarbeitern zunächst zu ihren Formalqualifikationen wie Berufsausbildung und absolvierte Schulungsmaßnahmen befragt. Anschließend werden die konkreten Aufgaben- und Tätigkeitsanforderungen der Position erhoben. Die Befragung enthält hierzu standardisierte Analysemerkmale und Bewertungsschlüssel zu Aufgaben und Funktionen, Kommunikations- und Kooperationsanforderungen, informatorische Anforderungen, Anforderungen an Planungs-, Problemlöse- und Entscheidungsleistungen sowie Kenntnisanforderungen.

Bei der *Planerbefragung* werden leitende oder für die technische, organisatorische und personale Konzeption des Unternehmens verantwortliche Mitarbeiter befragt, die in der Lage sind, gültige und zuverlässige Aussagen über die Entwicklung des Unternehmens und insbesondere über die Veränderungen der relevanten Arbeitsstrukturen und -prozesse in einem Prognosezeitraum von fünf Jahren machen zu können. Darüber hinaus werden ihre Einschätzungen zu den prognostizierbaren und geplanten Veränderungen des Aufgabenprofils und der Qualifikationsanforderungen bei Tätigkeiten in den analysierten Arbeitssystemen erhoben.

In mehreren Erprobungsstudien in der Automobil-, Stahl-, Textil- und Chemischen Industrie hat der LPI seine grundsätzliche Tauglichkeit gezeigt, Qualifikationsanforderungen bei industriellen Tätigkeiten ermitteln zu können (Sonntag/Schaper/Benz 1995). Dabei werden sowohl inhaltlich-fachliche als auch extrafunktionale Qualifikationen berücksichtigt und tätigkeitsbezogene, prospektiv und curricular ausgerichtete Qualifikationspotentiale erfaßt.

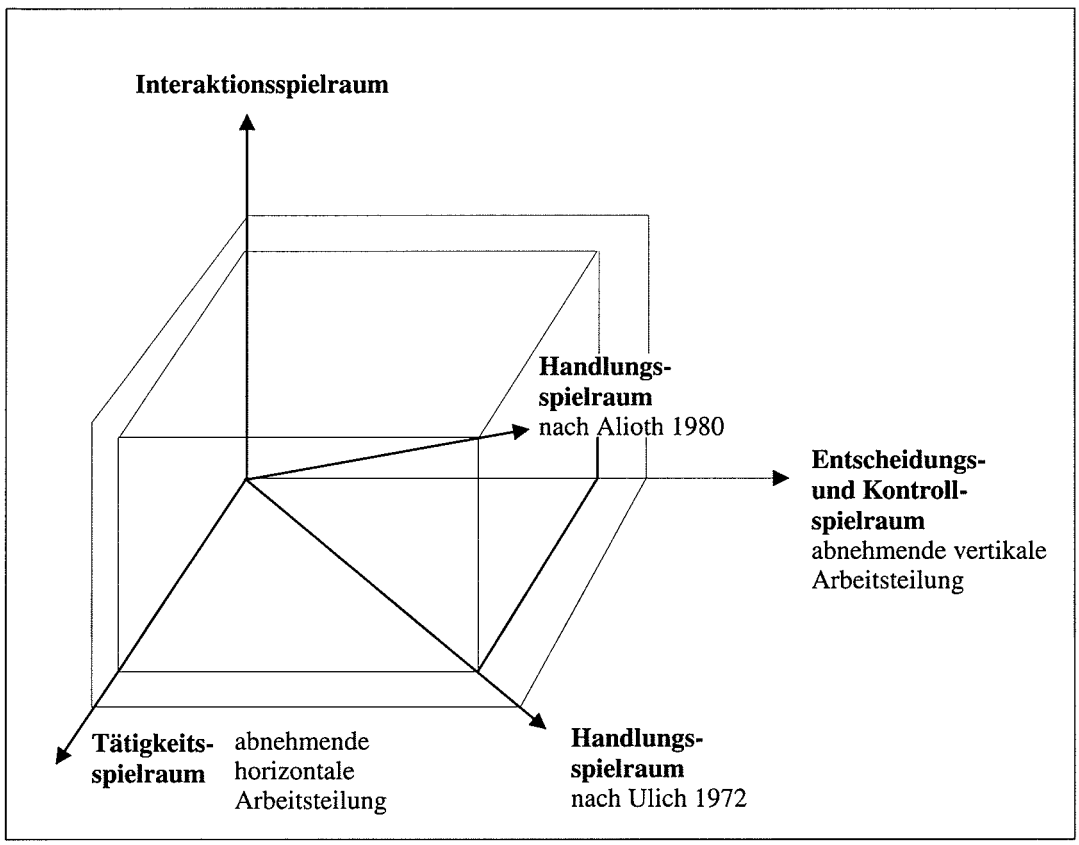


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## 5.1.2 Systematik der Handlungsspielräume

Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung zielen letztlich immer auf die Vergrößerung des Handlungsspielraums der Arbeitnehmer. Analytisch kann zwischen dem Tätigkeits-, Entscheidungs- und Kontroll- sowie dem Interaktionsspielraum unterschieden werden (Grothus 1972; Ulich 1972).

**Abbildung 5**
Dimensionen des Handlungsspielraums




Die erste Dimension des Handlungsspielraums, der sogenannte Tätigkeitsspielraum, weist nach Ulich (1972) auf den Umfang der auszuführenden Tätigkeiten einer Kategorie hin (zum Beispiel Hinzunahme weiterer Arbeiten an anderen Maschinen). Der Entscheidungs- und Kontrollspielraum, der die zweite Dimension des Handlungsspielraums darstellt, weist auf den Umfang dispositiver Tätigkeiten und Anforderungen hin (zum Beispiel Materialbeschaffung und Bereitstellung). Damit ergibt sich aus einer Vergrößerung des Handlungsspielraums eine qualitative und quantitative Erweiterung der Tätigkeiten und Anforderungen. Im Zusammenhang mit Gruppenkonzepten wird das Modell des Handlungsspielraums um eine dritte Dimension erweitert, die man als "soziale", "kommunikative" oder "interaktive" Komponente bezeichnen könnte, den Interaktionsspielraum (Alioth 1980).


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Durch folgende Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung wird der Handlungsspielraum vergrößert:

- *Verringerung von Zeitzwängen:* Durch den Einbau von Puffern zwischen den Arbeitsstationen wird den Arbeitspersonen ermöglicht, für die Dauer von 10 bis 15 Minuten vor- oder nachzuarbeiten.
- *Systematischer Arbeitsplatzwechsel* (job rotation): Die Arbeitsinhalte selber werden nicht verändert, sondern mehrere Arbeitspersonen wechseln in einem vorgegebenen Rhythmus die Arbeitsplätze und damit auch die Aufgaben.
- *Arbeitserweiterung (job enlargement):* Der Umfang des Arbeitsinhalts wird vergrößert, d. h. den Arbeitspersonen werden mehrere ähnliche Arbeitsaufgaben übertragen, die aber auf gleichem Qualifikationsniveau liegen; diese Methode führt zu höheren Zyklus- und Taktzeiten.
- *Arbeitsbereicherung (job enrichment):* Die Art des Arbeitsinhalts wird derart verändert, daß den Arbeitspersonen größere Dispositionsspielräume übertragen werden und somit höhere Forderungen an die Qualifikationen gestellt werden.

Die Anwendung dieser Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen ist sowohl auf einzelne Arbeitspersonen als auch auf Gruppen möglich. Bei der Etablierung teilautonomer Arbeitsgruppen mit erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen wird einer Arbeitsgruppe ein umfassender Arbeitsauftrag übertragen; über die Art seiner Ausführung kann sie im Rahmen vorgegebener Ziele, Zeitvorgaben und technischer Bedingungen entscheiden, zum Beispiel über die Verteilung der Arbeitsaufgaben auf die Gruppenmitglieder (Luczak/Kings/Ruhnau 1996).

Die Effekte der verschiedenen Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen auf den Handlungsspielraum der Mitarbeiter werden unterschiedlich beurteilt. Während job enrichment eindeutig qualifizierende Elemente im Sinne der Persönlichkeitsentfaltung enthält, werden job enlargement und insbesondere job rotation lediglich unter dem Aspekt der Reduktion von einseitiger Belastung positiv beurteilt. Teilautonome Arbeitsgruppen stellen dagegen die konsequenteste Umsetzung von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen dar, weil sie den Arbeitspersonen die größte individuelle und kollektive Autonomie, das heißt den größten Handlungsspielraum, geben (Duell/Frei 1986).

### 5.1.3 Prinzipien der Arbeitsgestaltung

Grundlegend zu unterscheiden sind die Prinzipien der differentiellen und der dynamischen Arbeitsgestaltung sowie der ganzheitlichen Arbeitsinhalte (Luczak 1993).



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

### *Prinzip des Angebots unterschiedlicher Arbeitsinhalte*

Eine durchgehend gleiche Arbeitsgestaltung schöpft das unterschiedliche Qualifikationspotential aller Mitarbeiter nicht unbedingt aus. Vielmehr sollte sich die Arbeitsgestaltung an den personalen Eigenheiten der Aufgabenträger (Arbeitspersonen) ausrichten. Damit sollen die Nachteile der sogenannten schematischen Organisation aufgelöst werden, ohne die Nachteile der individuellen Stellenbildung dagegen einzutauschen. In Anlehnung an Ulich definiert Zülch (1984) die sogenannte "differentielle Arbeitsgestaltung" als die "Gestaltung eines Makro-Arbeitssystems in der Weise, daß unterschiedlich geeigneten und motivierten Mitarbeitern, mehrere Formen der Arbeitsorganisation, mit verschieden ausgeprägten Arbeitsinhalten, gleichzeitig angeboten werden können".

Die differentielle Arbeitsgestaltung sichert das Angebot mehrerer Arbeitssysteme, zwischen denen die Arbeitsperson wählen kann. "Bei der Umsetzung dieses Prinzips in die Praxis besteht dann eine wesentliche Aufgabe darin, innerhalb eines bestimmten Tätigkeitsspektrums verschiedenartige Arbeitssysteme mit unterschiedlichen Anforderungen nach Art und Anzahl zu bestimmen, sie sinnvoll nebeneinander einzurichten und in geeigneter Weise zu organisieren" (Zülch/Starringer 1984). Damit kann den interindividuellen Differenzen der Arbeitspersonen Rechnung getragen werden. Als Beispiel kann das Angebot unterschiedlicher Geräte zum Schreiben von Texten (Schreibmaschine/EDV-Textverarbeitung) oder unterschiedlicher Werkzeugmaschinen (Universal-/CNC-Drehmaschine) zur Drehbearbeitung genannt werden (Ulich 1978).

### *Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung*

Es existieren nicht nur Unterschiede zwischen verschiedenen Personen, auch die einzelne Arbeitsperson selbst entwickelt sich im Lauf der Zeit. Dadurch kommt es zu Änderungen in Auffassungen, Arbeitshandlungen, Können usw. bei ein- und derselben Person.

Durch das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung soll die Entwicklung der Arbeitsperson gefördert werden. Damit ist die Möglichkeit der Erweiterung (Entwicklung) bestehender Arbeitssysteme, die Schaffung neuer Arbeitssysteme sowie die Möglichkeit des Wechsels zwischen den verschiedenen Arbeitssystemen gemeint. Das Arbeitssystem soll entsprechend der persönlichen Entwicklung dynamisch verändert werden.

Als Beispiel kann die qualifizierende Entwicklung der Sekretärin von der Beherrschung der Schreibmaschine bis hin zum Textsystem oder die Ent-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

wicklung des Drehers von der Beherrschung der Universal- zur CNC-Maschine genannt werden.

*Prinzip der ganzheitlichen Arbeitsinhalte*

Die Forderung nach ganzheitlichen Tätigkeiten kann nicht absolut gestellt werden. Im Rahmen gesellschaftlicher und betrieblicher Arbeitsteilung wird niemand alleine ein Produkt konstruieren, fertigen und verkaufen können. Ganzheitlichkeit orientiert sich an der gesellschaftlich durchschnittlichen Teilung der Arbeit einerseits und den Fähigkeiten und Arbeitspotentialen des einzelnen Mitarbeiters andererseits. Ganzheitliche Arbeitsinhalte beinhalten also eine möglichst lange Beteiligung am Produktionsprozeß von der Entwicklung bis zur Fertigstellung eines Produktes.

Als Maßstab kann hier der Begriff der Persönlichkeitsentfaltung gelten, nach dem Arbeitstätigkeiten hierarchisch und sequentiell vollständig sein, das heißt planende, ausführende und kontrollierende Elemente beinhalten sollen. Die Tiefe der vertikalen Arbeitsteilung wird durch dieses Prinzip reduziert. Auch die dynamische Arbeitsgestaltung wirkt in dieses Prinzip ein. Bei ausreichender Einarbeitung kann der Wunsch entstehen, an der Herstellung eines Produktes früher beteiligt zu werden und es auch weitergehend zu bearbeiten. Somit ist die Beschreibung einer ganzheitlichen Tätigkeit auch von der sie ausführenden Person und deren Entwicklung abhängig.

Als Beispiel sei das Verfassen eines Textes von der Idee bis zur druckreifen Fertigstellung oder die Herstellung eines Drehstückes von der Programmierung der CNC-Maschine bis zur Qualitätskontrolle genannt.

### 5.1.4 Organisation durch Gruppenarbeit

Das arbeitsorganisatorische Prinzip der Gruppenarbeit hat bei der Entwicklung von Unternehmen zur lernenden Organisation einen entscheidenden Stellenwert (John/Ruhnau/Metz 1996). Die Gruppe ist das verbindene Subsystem zwischen individuellem und organisationalem Lernen. Individuelles Wissen wird auf diesem Wege in die Organisation hineingegeben (Transferfunktion). Zugleich ergeben sich durch Arbeit an einer gemeinsamen Aufgabenstellung kollektive Lernprozesse (kollektive Lernfunktion). Die Vorteile der Gruppe zeigen sich insbesondere bei Problemstellungen, die sich aus komplexen Umwelten ergeben. Die Gruppe hat ein breiteres Wissensspektrum und bietet originellere Lösungen, ist risikobereiter und kann gemeinsame Lösungen sozial legitimieren (Staehle 1990).



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Unter Gruppenarbeit wird die qualifizierte und teilautonome Gruppenarbeit verstanden, bei der mehrere Personen dauerhaft in einer organisatorischen Einheit "Teilautonome Arbeitsgruppe (TAG)" mit hoher Eigenverantwortung zum Zweck der gemeinsamen Erfüllung von Arbeitsaufgaben unter einer gemeinsamen Zielsetzung zusammenarbeiten. Dabei werden von der Gruppe zusätzliche Aufgaben (zum Beispiel Material- und Werkzeugdisposition, Steuerung, Arbeitsverteilung, Personaldisposition, Qualitätssicherungs- und Prüfaufgaben, Instandhaltungstätigkeiten) wahrgenommen, das heißt Prinzipien der Job-Rotation, der Arbeitserweiterung, der Arbeitsbereicherung und der Selbststeuerung finden Anwendung. Der Autonomiegrad solcher Gruppen kann in weiten Bereichen variieren. Die Gruppenmitglieder erhalten eine ganzheitliche Arbeitsaufgabe zur eigenverantwortlichen Bearbeitung. Es liegt somit in ihrer Kompetenz, die Teilaufgaben innerhalb des Systems selbständig zu verteilen und damit auch die Kontrolle über die Arbeitsabläufe zu übernehmen. Die individuelle Ablaufkontrolle im Sinne einer Beaufsichtigung durch Vorgesetzte entfällt und muß durch eine ergebnisorientierte Kontrolle des Systems als Ganzheit ersetzt werden (Ulich/Alioth 1977).

Für die Effektivität von Gruppenarbeit sind folgende Voraussetzungen notwendig (Ulich/Alioth 1977):

- Die gemeinsame Arbeitsaufgabe muß für alle Gruppenmitglieder überschaubar sein.
- Die zur Erfüllung dieser Arbeitsaufgabe notwendigen Tätigkeiten oder Arbeitsplätze sollen einen inneren Zusammenhang aufweisen.
- Die Arbeitsgruppe sollte bezüglich der festgelegten oder vereinbarten Fertigungsziele laufend eine Rückkopplung bezüglich der Zielerreichung erhalten.
- Die Zusammensetzung und Größe der Gruppe sollten der Arbeitsaufgabe angepaßt und ebenfalls überschaubar sein (drei bis zehn Gruppenmitglieder).
- Die Arbeitsgruppe muß eigene Regeln für die interne Kooperation sowie für die Problemlösung entwickeln können.
- Die Mitglieder einer Arbeitsgruppe sollten flexibel für verschiedene Teilaufgaben einsetzbar sein.

Mit der Einführung von Gruppenarbeit im Unternehmen verändert sich ganz im Sinne von Lean Management auch das Tätigkeitsbild des Führungspersonals und dessen Rolle. In der klassischen, hierarchischen Einteilung von Werkstattmeister, Vorarbeiter, Einrichter, Maschinenführer und Maschinenbediener werden eine oder mehrere Hierarchieebenen, zum Beispiel die Vorarbeiter- und Einrichterebene wegfallen und sich die Rolle der Füh-

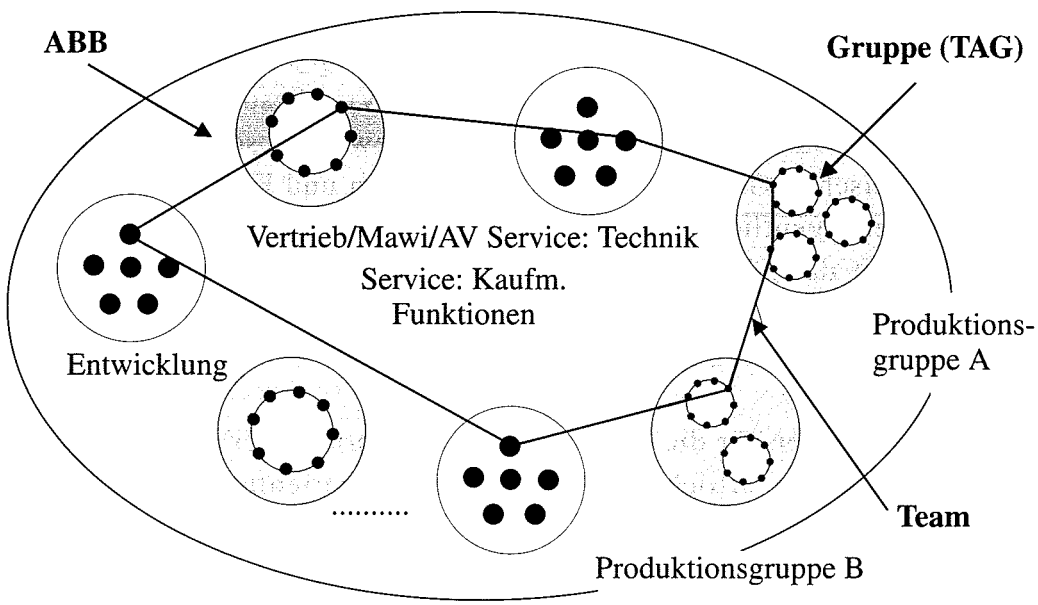

Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

rungskräfte von der Koordinations- und Überwachungsfunktion zur fachlichen und personellen Betreuung im Sinne einer Unterstützung der Autonomie der Gruppe entwickeln.

Eine spezielle Form der Gruppenarbeit ist die Teamarbeit. Teamarbeitsformen sind operative Gremien, zum Beispiel Problemlösegruppen, Qualitätszirkel, Auftragsteams etc. die sich in regel- oder unregelmäßigen Abständen zur Erfüllung einer gemeinsamen Aufgabe treffen, ohne dabei eine eigene Organisationseinheit in der Unternehmensstruktur zu bilden. Diese Organisationsform bietet in Ergänzung zur Gruppenarbeit die Möglichkeit zur bereichsübergreifenden Kooperation.

Der umfassendere Begriff "Neue Formen der Arbeitsorganisation (NFAO)" faßt die Gruppen- und Teamarbeitsformen mit dem Ziel vermehrter Selbststeuerung und Wahrnehmung von Eigenverantwortung zusammen (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6**
Neue gruppenorientierte Unternehmensstrukturen



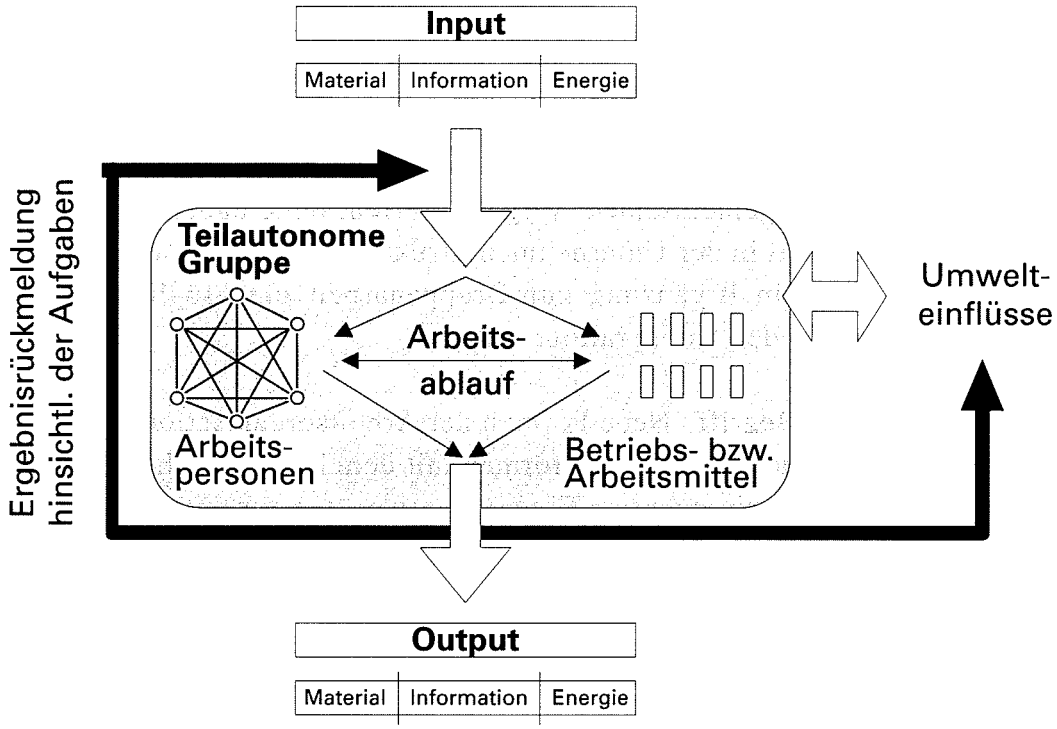

Vision: Unternehmen aus Autonomen Betriebsbereichen (ABB) und Teilautonomen Gruppen (TAG) sowie bereichsübergreifender Teamarbeit

Legende: Mawi = Materialwirtschaft;
AV = Arbeitsvorbereitung



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

**Abbildung 7**
Arbeitssystem




Die Realisierung von dezentralen Strukturen und die damit verbundene Verlagerung der Verantwortung auf die Ausführungsebene führt zu einer veränderten Betrachtung des Arbeitssystems. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Schnittstellen (In- und Output), jeweils beschrieben durch die systemtechnischen Größen Material, Information und Energie (vgl. Abbildung 7). Der eigentliche, aus der Arbeitsaufgabe resultierende Arbeitsablauf verbleibt dann im Sinne einer Teilautonomie außerhalb der planerischen Betrachtungen. Die Planung hat lediglich die Rückmeldung bezüglich des erzielten Arbeitsergebnisses sicherzustellen.

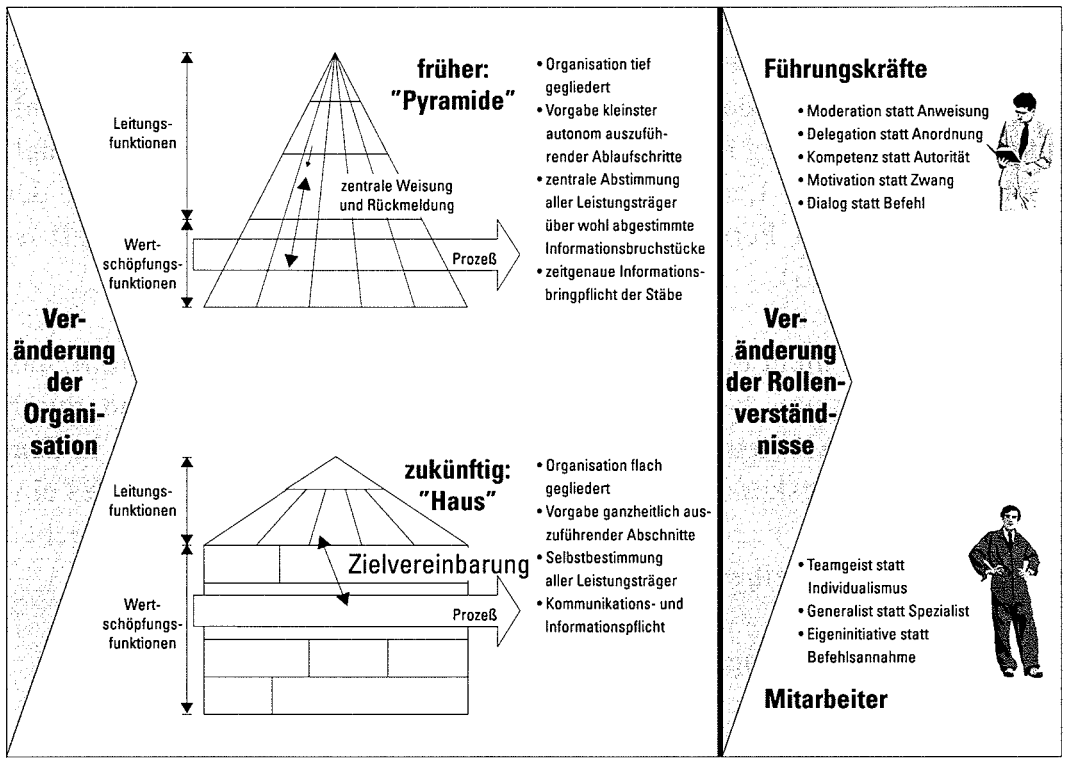
Insgesamt sprechen für die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation sowohl wirtschaftliche als auch mitarbeiterorientierte Gründe. Dies sind im einzelnen

- die Zunahme der Automation,
- Just-in-Time Forderungen der Kunden,
- die Steigerung der Qualitätsanforderungen und
- ein effizienter Personaleinsatz.

Aus diesen Veränderungen ergeben sich weitreichende Konsequenzen (vgl. Abbildung 8) für die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Unternehmen sowie für die Unternehmenskultur (corporate identity).


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

**Abbildung 8**
Interdepenzen zwischen Organisation und Rollenverständnis




Die Unternehmenskultur umschreibt einen Zustand, der von längerfristiger Dauer ist (Neuberger/Kompa 1987). Das Konzept besteht darin, im Unternehmen eine Atmosphäre zu schaffen, die es jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin erlaubt, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und auch in Zeiten wirtschaftlicher Talsohlen alles zu tun, damit es dem Unternehmen und den Mitarbeitern wieder besser geht. Traditionell erzielen vor allem Großfirmen den Effekt der Identifizierung mit dem Unternehmen durch vielfältige Sozialleistungen, zusätzliche Vergünstigungen (Jahreswagen, preiswerte Haushaltsgeräte, günstige Privatkredite, Betriebsrente, unternehmenseigene Sportstätten und Urlaubseinrichtungen usw.) und eine Quasi-Beschäftigungsgarantie. Hinzu kommen eigene Stäbe der innerbetrieblichen Weiterbildung. Im Zusammenhang mit Lean Management kommt der Unternehmenskultur eine umfassendere Bedeutung zu.

Die Etablierung von Neuen Formen der Arbeitsorganisation (NFAO) verändert das Gefüge eines Unternehmens nachhaltig (Luczak/Krings/Ruhnau 1996). Die Mitarbeiter in den Gruppen haben größere Freiräume und lernen in der Regel schnell, diese zu nutzen. Stellt sich die Führung auf dieses veränderte Verhalten der Mitarbeiter ein und unterstützt die Entwicklungen durch ein entsprechendes Führungsverhalten, so bleiben die Erfolge nicht aus. Die Mitarbeiter arbeiten effektiver und mit größerer Verantwortung.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

### 5.1.5 Integration von Arbeiten und Lernen

Allein mit Aus- und Weiterbildung ist der Wandel in den Unternehmen nicht zu bewältigen. Traditionelle Bildungsarbeit in Form von internen und externen Lehrgängen und Seminaren stellt zwar eine notwendige, aber keineswegs mehr hinreichende Bedingung für die Lösung betrieblicher Fragestellungen dar. Notwendig ist vielmehr eine integrative Strategie, in der formelles und informelles Lernen eingebunden sind und die Weiterbildung der Mitarbeiter mit der Personal- und Organisationsentwicklung verknüpft ist (Heeg/Münch 1993).

Es ist sicherlich nicht übertrieben, wenn Ulich (1992, S. 107) feststellt, daß Personalentwicklung heute vor allem in der Arbeitstätigkeit und durch Gestaltung von Arbeitstätigkeiten stattfindet. Dies ist insbesondere in dem Ziel, die Handlungskompetenz und die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen zu fördern, begründet. Für den Arbeitsplatz als Lernort sprechen nicht zuletzt eine Reihe von Vorteilen:

- die Rahmenbedingungen werden eingebunden,
- das Lehren und Lernen erfolgt praxisorientiert,
- der Transfer des Erlernten wird erleichtert,
- der Lernerfolg ist besser wahrzunehmen (Schmiel 1990).

Außerdem können individuelle Fähigkeitspotentiale, also Lerntempo und Vorkenntnisse besser erkannt und berücksichtigt werden. Begünstigungen des Lernens am Arbeitsplatz, die jedoch noch nicht empirisch gesichert sind, stellen

- die Förderung der Motivation für arbeitsplatzexternes Lernen und der Weiterbildungsbereitschaft,
- die Entwicklung von Verantwortungsbewußtsein,
- die Regeneration des Kenntnisstandes und des Erfahrungswissens sowie
- das Training der Geläufigkeit dar (Münch 1990, S. 147 f.).

Zum anderen sprechen ökonomische Gründe dafür, denn die Kosten werden gesenkt, da der Mitarbeiter nicht so lange seinem Arbeitsplatz fern bleibt und gleichzeitig produktive Arbeitsleistungen erbringen kann.

Das von den Arbeitspsychologen Frei, Duell und Baitsch (1984) vorgestellte theoretische Konzept der arbeitsimmanenten Qualifizierung sieht in der konkreten Arbeitssituation ein zentrales Mittel zur Formung der Persönlichkeit und Nutzung von Qualifikationspotentialen. Zugrundegelegt wird die


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Sichtweise des Menschen als eines autonomen Subjektes, das zur Regulierung der Beziehungen mit der Umwelt und zur Selbstregulation fähig ist.

In einer Studie von Franke und Kleinschmidt (1987; auch Franke 1993) wurden folgende lernrelevante Merkmale der Arbeitssituation als bedeutsam angesehen: Problemhaltigkeit, Handlungspielraum, Variabilität, Integralität, soziale Unterstützung und qualifikatorischer Nutzwert.

*Problemhaltigkeit:* Diese Dimension bezieht sich auf das Ausmaß der erforderlichen Denkprozesse in der Arbeit. Hierbei entscheidende Merkmale sind etwa die Neuartigkeit der Arbeit, Klarheit und Vollständigkeit der Zielbestimmung, Fachwissen oder Planungsbedarf.

*Handlungsspielraum:* Diese Dimension betrifft die Menge der objektiven "Freiheitsgrade" bei der Verrichtung der Arbeit, also die unterschiedlichen Möglichkeiten zu aufgabengerechtem Handeln. Der Handlungsspielraum hängt davon ab, ob der Arbeitende an der Organisation des Arbeitsablaufs beteiligt ist, selbst über die Vorgehensweise bei der Arbeit entscheiden kann, ob er die Arbeitszuteilung beeinflussen kann, ob er bei der Arbeit neue Vorgehensweisen ausprobieren kann.

*Abwechslungsreichtum:* Diese Dimension bezieht sich auf die Häufigkeit der Veränderung der Arbeitssituation und des organisatorischen Arbeitsumfeldes. Sie hängt zum Beispiel davon ab, in wievielen betrieblichen Arbeitsbereichen (Einkauf, Verkauf, Arbeitsvorbereitung, Fertigung, Entwicklung, Qualitätskontrolle, Reparatur, Kundendienst usw.) der Lernende eingesetzt wird, wieviele Betriebsabteilungen er durchläuft, und wie häufig er aus dem Arbeitsprozeß herausgezogen und an anderen Lernorten ausgebildet wird (= "lokale Mobilität").

*Vollständigkeit der Handlung:* Hier wird die Vielfalt der Handlungsfunktionen, die bei der Arbeit zu erfüllen sind, thematisiert. Diese Dimension steht zur (vertikalen) Arbeitsteilung und Parzellierung der Tätigkeitsstrukturen in konträrer Beziehung. Der Vollständigkeitsgrad wird bestimmt durch die Anzahl der Operationen im Bereich der Orientierung, Planung, Ausführung und Kontrolle, an denen der Lernende beteiligt wird.

*Qualifikatorischer Nutzwert:* Gemeint ist die Einschätzung der Verwertungschancen der für die Bewältigung der aktuellen Arbeiten notwendigen Qualifikationen im Hinblick auf das künftige Berufsleben. Die künftigen Verwertungschancen werden im wesentlichen durch die technologische und organisatorische Entwicklung sowie den künftigen Produktbedarf bestimmt.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

*Soziale Unterstützung:* Diese Dimension bezieht sich auf die Anregungen und die Hilfe, die der Lernende von den Mitarbeitern des Betriebes bekommt. Soziale Unterstützung wird wesentlich durch Organisation und Führung mitbestimmt.

Ob die genannten lernrelevanten und potentialbezogenen Arbeitsmerkmale fördernd oder behindernd wirken, hängt nach Erkentnissen der Studie zum einen von übergeordneten Rahmenbedingungen ab. Dazu gehören Faktoren wie das Betriebsklima, die Organisationsstruktur oder der Stand der Technologieentwicklung. Zum anderen sind personenseitige Merkmale von Bedeutung. Je nach Motivation, Fachwissen, Intelligenz usw. kann zum Beispiel ein bestimmter Problemhaltigkeitsgrad der Arbeit als Überforderung, Herausforderung oder Unterforderung erlebt werden.

## 5.2 Personalentwicklung

Ob in einem Unternehmen Qualifikationspotentiale voll, intensiv und innovativer Kraft ausgeschöpft werden und ob die Mitarbeiter die Chance haben, sich mit all ihren Fähigkeiten einzubringen, ist nicht zuletzt eine Frage der Personalentwicklung. Damit sind alle Maßnahmen gemeint, "die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern (Münch 1995, S. 15 f.).

### 5.2.1 Veränderte Karrieremuster

Ein traditionelles Element jeder Personalentwicklung ist die Karriere- und Laufbahnplanung, insbesondere für den Führungskräftenachwuchs. Karriereplanung wird von Becker als "gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge aus Unternehmens- und aus Mitarbeiterinteresse" verstanden (Becker 1993, S. 274). Instrumente sind die Selbstanalyse, Karrieregespräche, Karriere-Workshops und Nachfolgeplanung (Weitbrecht 1992, S. 1120 ff.). Idealtypisch verläuft die Karriereplanung dabei wie folgt:

- Personalrunde (Vorstellen geeigneter Mitarbeiter)
- Karriereberatung (Selbstbild/Fremdbild im Gespräch mit den Mitarbeitern),
- Entwicklungskarriere-Workshop (Potentialerfassung)
- individueller Entwicklungsplan (Festlegung von Förderzielen und -maßnahmen).


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Unter Karriere wurde lange Zeit einzig der Aufstieg in hierarchisch höhere Positionen mit einer größeren Fach- und Personalverantwortung verstanden. In dem Maße, in dem Hierarchien abgebaut werden, Verantwortung delegiert wird und die Grenzen zwischen Funktionen und Abteilungen aufgeweicht werden, muß sich auch das Karriereverständnis wandeln. Weitbrecht (1992, S. 1114) schlägt deshalb vor, unter Karriere eine "Folge von objektiv wahrnehmbaren Positionen innerhalb betrieblicher Strukturen im Zeitablauf" zu verstehen. Eingeschlossen wären damit auch Abwärts- und Seitwärtsbewegungen.

Für die Mitarbeiter und Führungskräfte hat diese Entwicklung eine unmittelbare Konsequenz: In flachen Hierarchien mit wenigen Hierarchieebenen ergeben sich zwangsläufig auch weniger Aufstiegs- und Beförderungsmöglichkeiten. Gerade darin bestand jedoch bislang immer ein zentrales Motivationsmittel (Kramer/Winter 1980, S. 36 ff.). Über Karriere und die damit verbundene Stellung, verbunden mit Insignien wie Titel, Budgetverantwortung, Raumausstattung, Dienstwagen und ähnliches erfolgte die Statuszuweisung, definierte sich das Selbstgefühl. Im Zuge der Einführung flacher Hierarchien haben viele Führungskräfte davon Abstriche hinnehmen oder gänzlich Abschied nehmen müssen. Erstmals sind in den vergangenen Jahren auch die Führungskräfte vom Arbeitsplatzabbau in größerem Umfang betroffen gewesen.

Für die Karriereplanung von Nachwuchskräften bedeutet dies, künftig stärker einen horizontalen Aufgabenwechsel vorzunehmen. Von angehenden Führungskräften wird erwartet, daß sie über Erfahrungen in verschiedenen Aufgabenfeldern, in unterschiedlichen Werken und Tochtergesellschaften verfügen (Hirschbrunn 1994, S. 16). Der Arbeitsplatzwechsel (job rotation) wird damit zu einem wichtigen personalwirtschaftlichen Instrument.

Zunehmende Bedeutung gewinnen in den (größeren) Unternehmen außerdem temporäre Organisationsformen (Schusser 1995, S. 129). Namentlich bei komplexen Aufgabenstellungen treten Projektgruppen, task forces und andere zeitlich begrenzte Arbeitsgruppen neben und anstelle der mehr funktions- als prozeßorientierten Aufbauorganisation. Dazu werden unter einem Projektleiter Fachleute aus den betreffenden Abteilungen zusammengefaßt. Für die Mitglieder der Projektgruppen stellt diese Form der interdisziplinären und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit eine neue Herausforderung dar. Sie vertreten ihr Fachgebiet eigenverantwortlich, sie lernen fachübergreifend zu denken, sie erleben Kooperation und Entscheidungsfindung durch Konsens. Es ist deshalb nur folgerichtig, wenn die Unternehmen die Mitwirkung und Leitung von Projektgruppen als ein Feld entdeckt haben, um künftige Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Was in der Theorie und auf der Modellebene erfolgversprechend ist, bereitet in der praktischen Umsetzung indessen eine Reihe von Problemen, denn Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und sogar Hierarchieebenen müssen interdisziplinär zusammenarbeiten, um die Projektziele zu erreichen. Als entscheidend für das Gelingen haben sich eine sorgfältige Auswahl der Gruppenmitglieder, eine gründliche Vorbereitung und die Festlegung von Spielregeln erwiesen. Außerdem sollte der Projektleiter über ausreichende soziale Kompetenzen verfügen, um die Projektgruppe moderierend zu leiten (Witt 1994).

### 5.2.2 Entwicklung zielgruppenspezifischer Konzepte

Die Entwicklung von strategischen Erfolgspotentialen war in den Unternehmen lange Zeit gleichbedeutend mit der Auswahl und Entwicklung von geeigneten Nachwuchsführungskräften. Diese selektive Strategie der Personalentwicklung wird den heutigen Anforderungen in den Betrieben nicht mehr gerecht.

Obwohl die betriebliche Weiterbildung längst nicht mehr auf die Gruppe der Führungskräfte beschränkt ist, werden große Mitarbeitergruppen noch kaum von der organisierten, seminarmäßig betriebenen Weiterbildung erfaßt. Im Hinblick auf die Entwicklung lernender Organisationen erscheint diese Verteilung nicht angemessen. Es besteht vielmehr die Notwendigkeit, grundsätzlich alle Mitarbeiter an betrieblichen Lernprozessen zu beteiligen (Weiß 1993, S. 426). Aufgrund des "time-lags" zwischen Planung und Realisierung, der verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen und nicht zuletzt auch wegen der Interessen und Bedürfnisse vieler lernungewohnter Mitarbeiter, reicht eine einfache Ausweitung des quantitativen Umfangs der Weiterbildung dazu nicht mehr aus. Notwendig ist eine andere Art der Qualifikationsvermittlung, die intentionale und informelle Lernprozesse miteinander verbindet, die Lern- und Gestaltungsspielräume in der Arbeitssituation eröffnet und eine Selbststeuerung von Lernprozessen zuläßt (Frieling/Staudt 1994).

Der Anspruch, grundsätzlich alle Mitarbeitergruppen in das System der betrieblichen Personalentwicklung einzubeziehen, macht darüber hinaus zielgruppenspezifische Konzepte erforderlich, die den Besonderheiten der beruflichen Situation wie dem Lern- und Arbeitsverhalten Rechnung tragen. Exemplarisch soll dies deutlich gemacht werden am Beispiel der weiblichen und der älteren Mitarbeiter sowie der Un- und Angelernten.

*Frauen*

Das gestiegene Qualifikationsniveau der Frauen hat zu einem neuen Selbstverständnis beigetragen. Immer mehr Frauen möchten Familie und Beruf


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

nicht nur vorübergehend, sondern auf Dauer miteinander verbinden. Als ein Hindernis bei der Verwirklichung dieses Zieles erweisen sich längere Abwesenheiten aus dem Beruf. Regelmäßig werden die Qualifikationen weiblicher Mitarbeiter in diesen Zeiten zumindest partiell entwertet. Angesichts hoher Ausbildungs- und Einarbeitungskosten besteht, namentlich bei hochqualifizierten Arbeitskräften, ein betriebliches Interesse, diese Mitarbeiterinnen langfristig im Unternehmen zu halten. Eine Reihe von meist größeren Betrieben versucht deshalb, die Rückkehr nach familienbedingten Unterbrechungen durch gezielte Maßnahmen zu erleichtern. Dazu gehören

- Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung (z. B. Teilzeitarbeit, Job-sharing),
- Regelungen zur Gestaltung der Familienpause über den gesetzlichen Erziehungsurlaub hinaus,
- Wiedereinstellungszusagen,
- Maßnahmen zum Erhalt der Qualifikationen (z. B. Weiterbildungsangebote, Vertretungstätigkeiten) und
- Angebote zur Kinderbetreuung.

In einer Befragung gab immerhin die Hälfte der Betriebe an, einen eigenen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu leisten (Herrmann 1992). Einzelne, vor allem größere Unternehmen, haben eine Vorreiterrolle übernommen. So wurde bei der IBM Deutschland ein Tarifvertrag vereinbart, der eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zum Ziel hat (IBM 1996). Kern des Vertrages ist die Ausdehnung der Erziehungszeit auf bis zu zehn Jahre und die Möglichkeit, eine Teilzeitarbeit aufzunehmen. Während der Erziehungs- oder Pflegezeit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre Qualifikation durch die Teilnahme an entsprechenden Schulungsangeboten der IBM aktuell zu erhalten.

### *Ältere Arbeitnehmer*

Besonders bei älteren Mitarbeitern wird häufig unterstellt, sie könnten die Dynamik des Wandels in den Unternehmen nicht mehr mitvollziehen. Sie gelten als weniger flexibel, leistungs- und umstellungsfähig. Dies findet seinen Ausdruck nicht zuletzt in geringeren Weiterbildungsquoten (Schmidt 1995, S. 870), den geltenden Vorruhestandsregelungen sowie der Präferenz der Betriebe für jüngere Bewerber bei der Besetzung von Arbeitsplätzen.

Dem stehen jedoch Erkenntnisse der Lern- und Altersforschung gegenüber, die darauf hinweisen, daß es keinen generellen Leistungsabfall bei Älteren gibt (Straka 1991, S. 642). Das Leistungsvermögen hängt vielmehr in hohem Maße davon ab, inwieweit die Lebens- und Arbeitsbedingungen als anre-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

gend, vielseitig und gestaltbar erlebt werden. Außerdem verfügen gerade ältere Arbeitnehmer aufgrund ihrer langjährigen beruflichen Erfahrungen über eine Reihe von Qualifikationen, die auch künftig von Bedeutung sind. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit zur Meisterung ungewohnter Situationen oder das in keinem Curriculum zu vermittelnde Erfahrungswissen. Viele Unternehmen, die zu einem drastischen Personalabbau gezwungen waren, haben schmerzlich erfahren müssen, daß sie dadurch zugleich einen erheblichen Verlust an Potentialen erlitten haben.

Aufgrund der demographischen Entwicklung ist davon auszugehen, daß der Anteil der 25- bis 44jährigen an der Erwerbsbevölkerung zurückgehen und der Anteil der Älteren relativ zunehmen wird. Berufliche Leistungen werden damit in Zukunft wieder in höheren Umfang von den Älteren erbracht werden müssen (Barkholdt/Frerichs/Naegele 1995, S. 428). Innovationen können fortan nicht mehr vorrangig über den Generationswechsel bewältigt werden. Dies macht eine Neubewertung des Leistungspotentials älterer Arbeitnehmer erforderlich (Stooß 1994, S. 44). Dies hat nicht zuletzt Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik, und zwar sowohl bei der beruflichen Positionierung der Neueintritte als auch der Weiterbildung und Personalentwicklung.

Besondere Aktualität hat in jüngster Zeit aus arbeitsmarktpolitischen, demographischen und personalpolitischen Gründen das Modell der Alters-Teilzeit erfahren. Es sieht einen gleitenden Übergang in den Ruhestand vor und bedeutet einen aus Sicht der Wirtschaft begrüßenswerten Impuls zur Korrektur der bisherigen Frühverrentungspraxis (Diergarten 1996). Die Chancen für eine Verbreitung hängen indessen davon ab, wie flexibel die Umsetzungsmodalitäten gestaltet sind.

### *Un- und Angelernte*

Aufgrund steigender Qualifikationsanforderungen an vielen Arbeitsplätzen zeichnet sich ein drastischer Rückgang an Arbeitsplätzen für Mitarbeiter ohne Berufsausbildung ab (Tessaring 1994). Gerade neue Modelle der Arbeitsorganisation sehen einen (einschlägigen) Ausbildungsabschluß als berufliche Basisqualifikation vor. Die angestrebte Produktivität, Qualität und Flexibilität in der Produktion ist mit ungelernten Mitarbeitern unter den geltenden tarif- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen auf Dauer kaum zu erreichen. Eine Konzeption der Potentialnutzung macht daher über betriebliche Maßnahmen hinaus eine tarif-, arbeitsmarkt- und sozialpolitische Flankierung erforderlich.

Aufgrund ihrer teilweise langen Berufserfahrungen verfügen An- und Ungelernte durchaus über eine Reihe von Qualifikationen, die einen Ausgangs-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

punkt für mögliche Förder- und Entwicklungsmaßnahmen darstellen. Entsprechende Konzepte dürfen deshalb nicht allein an den Defiziten ansetzen, sondern müssen die konkreten Arbeitserfahrungen und das spezifische Lernverhalten zum Ausgangspunkt haben. Erfahrungen mit Qualifizierungsmaßnahmen haben gezeigt, daß eine Förderung sehr wohl möglich ist, jedoch andere Konzepte erforderlich sind. Notwendig ist ein erfahrungsgestütztes und arbeitsorientiertes Lernen sowie unter Umständen eine sozialpädagogische Begleitung. Die verschiedenen Modelle und Erfahrungen sind bislang erst ansatzweise systematisch erfaßt und ausgewertet worden.

### 5.2.3 Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs

Die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs kann sich auf unterschiedliche Zielgruppen beziehen. Einerseits wird eine Analyse der IST-Situation, also des aktuellen Mitarbeiterstammes, durchgeführt. Darin fließen sowohl aufbauorganisatorisch die Anzahl von Mitarbeitern in Abteilungen/Bereichen als auch die vorhandenen Qualifikationspotentiale der Mitarbeiter ein. Auf der anderen Seite kann eine SOLL-Analyse einen veränderten Mitarbeiterbedarf aufzeigen, der durch Neueinstellungen, Versetzungen oder die Entwicklung des vorhandenen Personals abgedeckt werden kann. Grundlage der Bedarfsermittlung bilden in der Regel langfristige Markt- und Produktstrategien des Unternehmens sowie eine langfristige Investitionsplanung.

Der langfristige Mitarbeiterentwicklungsbedarf leitet sich daneben aus der Unternehmenskultur ab, das heißt aus einem Leitbild über ein unternehmensweit gültiges Normen- und Wertegefüge, an denen sich die Entwicklungsaktivitäten orientieren sollten und an denen sich mittelfristige Veränderungen in der Organisation orientieren.

Bezugspunkte für den kurz- und mittelfristigen Mitarbeiterbedarf bilden die vorhandene Organisation des Unternehmens und erkennbare Organisationsveränderungen sowie die konkrete Ausgestaltung der Arbeitssysteme mit den dazugehörigen Arbeitsabläufen, Arbeitsaufgaben und den daraus resultierenden Anforderungen an die Mitarbeiterschaft.

Für die Erhebung und Dokumentation dieser Daten stehen auf der Anforderungs- und der Qualifikationsseite jeweils mehrere Instrumentarien zur Verfügung (Hornung 1993). Beispielhaft für ein Verfahren zur Bedarfsermittlung kann das Konzept der partizipativen Bildungsplanung nach Domsch (1983) genannt werden. Die Anforderungen von Arbeitsaufgaben oder -systemen werden anhand verschiedener Verfahren und Methoden



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

ermittelt. Einen ausführlichen Überblick geben Frieling (1975) und Donat/Moser (1989). Einige werden hier beispielhaft genannt:

- umfassende Aufgabenanalyseinventare (zum Beispiel Fragebogen zur Arbeitsanalyse),
- Fragebogenverfahren,
- Beobachtungs- und Interviewverfahren,
- Selbstbeobachtung,
- Expertenanalysen,
- Analyse von Dokumenten (zum Beispiel wissenschaftlichen Berichten),
- Analyse kritischer Ereignisse,
- Arbeitstagebücher,
- Checklisten,
- (quasi-)experimentelle Analysen (zum Beispiel Computer-Simulationen).

In der Regel werden verschiedene Verfahren miteinander kombiniert, um die erforderlichen Qualifikationen zu ermitteln. Da sehr viele Arbeitstätigkeiten durch einen spezifischen Arbeitskontext geprägt sind, kommt besonders den qualitativen Verfahren, wie teilstandardisierten Interviews, eine hohe Bedeutung zu.

Durch das Qualifikations- oder Potentialprofil des (u. U. potentiellen) Aufgabenträgers, die sogenannte Potentialanalyse, wird der momentane Qualifikationsstand ermittelt. Darüber hinaus werden über die momentanen Anforderungen des Arbeitsplatzes hinaus, Aussagen über die (möglichen) Potentiale sowie entwickelbare Potentiale in der Person getroffen. Dabei ist von besonderem Interesse, herauszustellen, ob der einzelne Mitarbeiter in der Lage ist, seine Potentiale zu nutzen, ob überhaupt Potentiale angelegt sind und ob der Mitarbeiter generell bereit ist, seine Potentiale zu nutzen.

Hierzu kommen unter anderem folgende Verfahren und Methoden der Eignungsdiagnostik und Leistungsbeurteilung in Frage (Moore/Dutton 1978):

- Interviews und Fragebogenverfahren für Stelleninhaber und deren Vorgesetzte,
- standardisierte Leistungsbeurteilungen,
- standardisierte Testverfahren und Arbeitsproben sowie
- Assessment Center.

Da bisherige Untersuchungen zeigen, daß verschiedene Verfahren nur in begrenztem Maße zu übereinstimmenden Ergebnissen kommen, empfiehlt


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

sich die Anwendung einer Kombination mehrerer Verfahren. Die so erhobenen Daten werden im Stellenbesetzungsplan und Personalbedarfsplan verdichtet. Der Personalbedarfsplan weist den quantitativen und qualitativen Personalbedarf aus, der aus der Gegenüberstellung von vorhandenen oder zukünftigen Aufgaben und den vorhandenen Qualifikationen oder Potentialen der Aufgabenträger ermittelt wurde (Heeg et al 1991).

### 5.2.4 Potentialorientierte Personalentwicklung

Die traditionelle betriebliche Bedarfsanalyse versucht, betriebliche Anforderungen auf der einen Seite und die Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter auf der anderen Seite in Übereinstimmung zu bringen (Malcher 1990). Durch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen gilt es, eine möglichst optimale Passung herzustellen. Planungs- und handlungsrelevant sind aus dieser Sicht vor allem bestehende Qualifikationslücken. Sie gilt es, entweder durch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter über den Arbeitsmarkt oder die Aus- und Weiterbildung der bereits beschäftigten Mitarbeiter zu schließen.

Diese Form der Steuerung betrieblicher Personalentwicklung, von Staudt (o. J., S. 7) als technokratisches Planungsmodell beschrieben, wird den Anforderungen in vielen Unternehmen nicht mehr ausreichend gerecht. In Branchen oder Unternehmensbereichen, in denen sich die Kundenwünsche rasch ändern oder die durch eine hohe technische Innovationsrate gekennzeichnet sind, gerät eine Qualifikationsplanung, die auf aktuelle und bereits absehbare Veränderungen abzielt, immer mehr ins Hintertreffen. Sie muß ständig Anpassungsleistungen erbringen, wo doch eigentlich ein Vorauseilen, zumindest aber eine rechtzeitige Bereitstellung der erforderlichen Qualifikationen erforderlich ist.

Eine Bedarfssteuerung, die dafür sorgt, daß die benötigten Qualifikationen just-in-time bereitstehen, steht jedoch vor dem Problem, daß die zukünftig benötigten Qualifikationen nicht mit hinreichender Genauigkeit prognostiziert werden können. Hinzu kommt das Problem, daß die Veränderungen im Qualifikationsbedarf sich aufgrund hoher Innovationsraten schneller vollziehen als die realisierten Bildungsmaßnahmen. Schließlich scheitert die Übertragung des im Seminarraum Gelernten häufig an den betrieblichen Rahmenbedingungen.

Dies hat zu der Forderung geführt, betriebliche Personalentwicklung nicht mehr als nachrangige Funktion zu technisch-oganisatorischen Prozessen zu verstehen, sondern von Beginn in betriebliche Innovationsprozesse zu inte-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

grieren (Staudt/Kröll/von Hören 1993a, S. 61 f.). Auch dieses Modell einer Synchronisation von Investitions- und Personalplanung kann nach Einschätzung von Staudt das technokratische Planungsdilemma indessen nicht lösen. Zum einen fehlt ein wissenschaftlich abgesichertes und zugleich praktikables Verfahren, um vermutete zukünftige Tätigkeitsfelder und vermutete zukünftige Fähigkeitspotentiale in Übereinstimmung zu bringen. Zum anderen geraten vorhandene, aber aktuell nicht benötigte Qualifikationen bei dieser Betrachtung aus dem Blickwinkel. Als "Überqualifikationen" bergen sie unter Umständen sogar ein betriebliches Konfliktpotential, da die Mitarbeiter bestrebt sein werden, das volle Qualifikationsspektrum zur Geltung zu bringen, um damit ihren betrieblichen Status und ihre Einkommenssituation zu verbessern (Staudt/Kröll/von Hören 1993a, S. 63).

Eine Lösung verspricht deshalb eine potentialorientierte betriebliche Personalentwicklung. Dabei bleibt regelmäßig aber offen, was damit konkret gemeint ist. So wird regelmäßig vom Aufbau von Erfolgspotentialen gesprochen, ohne offenzulegen, worin eigentlich der Unterschied zu einer bedarfsorientierten Strategie besteht (Schirmer/Staehle 1990, S. 716). Teilweise ist eine Ausrichtung auf eine mehr oder weniger große Zahl von Tätigkeiten intendiert (RKW 1990, S. 299). Teilweise ist auch die Rede davon, solche Qualifikationen aufzubauen, die gegenwärtig nicht oder noch nicht benötigt werden. Es bleibt dann die vage Hoffnung, daß diese Potentiale irgendwann einmal tatsächlich abgerufen und verwertet werden. Im Kern geht es diesem Ansatz gar nicht so sehr um eine Qualifizierung für betriebliche Verwendungssituationen, sondern um eine mehr oder weniger zweckfreie, am Ideal der persönlichen Vervollkommnung orientierte Bildungskonzeption.

Eine andere Interpretation von Potentialorientierung, die vor allem an den strukturellen Veränderungen in den Betrieben ansetzt, vertritt Staudt. Sie setzt unmittelbar an der Potentialnutzung an und fragt, "welche organisatorischen Varianten und technischen Lösungen mit den vorhandenen und entwickelbaren Qualifikationen überhaupt möglich sind" (Staudt/Kröll/von Hören 1993a, S. 64). Die traditionelle Planungskette wird somit umgekehrt. Da eine zentrale Planung der benötigten Potentiale kaum mehr möglich ist, verspricht sich Staudt von der Dezentralisierung von Personalentwicklungsaufgaben auf die Ebene der Vorgesetzten, die Selbstregulation von Arbeitsvollzügen durch eigeninitiatives Handeln der Mitarbeiter und die Verlagerung von Lernprozessen an die einzelnen Arbeitsplätze eine Lösung des Planungsdilemmas. Mit anderen Worten: Eine potentialorientierte Planungsstrategie ist vor allem darauf gerichtet, die Selbststeuerungsfähigkeit der Unternehmensteile und der einzelnen Mitarbeiter herzustellen und zu verbessern.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Empirische Untersuchungen (Pawlowsky/Bäumer 1995, S. 150 ff.) zeigen, daß die Mehrzahl der Unternehmen ihre Qualifizierungsmaßnahmen entweder ad hoc oder aufgrund einer anforderungsorientierten Strategie planen. Dabei liegt folgende Planungskette zugrunde: Ausgehend von gegebenen Marktsegmenten werden Entscheidungen über Produkte und Dienstleistungen getroffen. Anschließend erfolgen Entscheidungen über die einzusetzenden Techniken und Produktionsverfahren sowie die vorgesehene Arbeitsorganisation. Erst zum Schluß erfolgt ein Abgleich zwischen vorhandenen und benötigten Qualifikationen, werden Entscheidungen über die Personalrekrutierung und Qualifizierung getroffen.

Eine zweite Gruppe von Unternehmen betreibt eine synchrone Planung organisatorisch-technischer und personell-qualifikatorischer Aspekte. Auf diesem Wege sollen Friktionen, die durch eine verspätete Personal- und Weiterbildungsplanung entstehen, vermieden werden. Nur wenige Unternehmen hingegen praktizieren nach Einschätzung von Pawlowsky/Bäumer eine proaktive-potentialorientierte Planungsstrategie. Ausgangspunkt sind nicht mehr allein die durch den Markt und technisch-organisatorischen Bedingungen gesetzten Anforderungen. Als mindestens gleichrangig wird das Ziel angesehen, "Gestaltungspotentiale, die in den Qualifikationen der Mitarbeiter bereits vorhanden oder entwickelbar erscheinen, für strategische gesamtbetriebliche Optionen nutzbar zu machen" (Pawlowsky/Bäumer 1995, S. 154).

Derartige, idealtypische Systematisierungsansätze beschreiben die betriebliche Realität als defizitär. Die unzureichende Potentialorientierung erscheint als Ausdruck für eine wenig förderliche Lern- oder Unternehmenskultur. Bei dieser Interpretation wird jedoch allzu leicht übersehen, daß der Aufbau von Potentialen in der betrieblichen Praxis weniger durch die Weiterbildung, sondern durch die Erstausbildung und vor allem die Personalrekrutierung geschieht.

Arbeitgeber stellen Mitarbeiter in der Regel nicht allein für eine spezifische Tätigkeit ein, sondern für eine Reihe möglicher Folgepositionen, die sie in der betrieblichen Hierarchie später einmal einnehmen (Widmaier 1991, S. 16). Bereits bei der Einstellung werden somit implizit oder explizit Vorentscheidungen über eine spätere Potentialnutzung getroffen. Angesichts eines breiten Spektrums verfügbarer personeller Ressourcen erscheint den Betrieben diese Strategie offenbar erfolgversprechender und kostengünstiger als eine umfassende Neu- oder Weiterqualifizierung der Mitarbeiter. Im Rahmen der Weiterbildung, die üblicherweise in der Arbeitszeit erfolgt (Weiß 1994, S. 98), werden somit im Regelfall vor allem Anpassungsleistungen erbracht. Die praktischen Möglichkeiten einer potentialorientierten Weiterbildung werden daher bei weitem überschätzt.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

### 5.2.5 Dezentralisierung und Kundenorientierung

Der Grund für die geringe Verbreitung potentialorientierter Ansätze ist nicht zuletzt auch darin begründet, daß eine derartige Qualifizierungsstrategie regelmäßig wenig Verständnis bei den betrieblichen Entscheidungsträgern findet, denn sie stößt sehr schnell an die Grenzen des betrieblichen Bedarfs und der betrieblichen Handlungsmöglichkeiten. Der Aufbau von Potentialen, die gegenwärtig nicht benötigt werden und von denen ungewiß ist, ob sie in Zukunft betrieblich abgerufen werden, stiftet aus dieser Sicht nicht nur keinen unmittelbaren Nutzen, sondern erweist sich unter Umständen als kontraproduktiv. Mitarbeiter sind entweder unzufrieden, weil sie die erworbenen Qualifikationen nicht einsetzen können oder sich die Hoffnungen auf einen betrieblichen Aufstieg nicht realisieren lassen. Sie wechseln deshalb auf andere Arbeitsplätze innerhalb des Unternehmens oder in anderen Unternehmen.

Die betriebliche Personalentwicklung steht deshalb in den letzten Jahren weniger unter dem Zeichen der Potentialorientierung als vielmehr der Kundenorientierung (Ischebeck 1994, S. 50). Bildungs- und Personalabteilungen müssen ihre Leistungen neu profilieren, ihre Arbeit neu organisieren. Gefragt sind in den Unternehmen nicht so sehr Standardlösungen, sondern spezifische Dienstleistungsangebote, die an den tatsächlichen betrieblichen Problemstellen ansetzen und einen Kundennutzen versprechen.

Kundenorientierung bedeutet zumeist eine Verlagerung der Entscheidung über den künftigen Personalbedarf und damit auch über den Weiterbildungsumfang auf die Ebene der Geschäftsbereiche und Fachabteilungen. Diese Dezentralisierung eröffnet die Chance, Qualifizierungskonzepte zu entwickeln, die auf einzelne Mitarbeiter oder einzelne Arbeitsgruppen ausgerichtet sind. Sie ist zugleich mit einer stärkeren Einbeziehung der Mitarbeiter in die Bedarfsermittlung und einer weitgehenden Selbststeuerung von Lernprozessen verbunden. Auf der anderen Seite führt diese Neustrukturierung unter Umständen auch dazu, daß bestimmte Leistungen nicht mehr nachgefragt werden. Namentlich solche Leistungen, deren unmittelbarer Nutzen nicht offensichtlich ist, die aber für die Zukunft des Unternehmens gleichwohl von strategischer Bedeutung sein können, finden möglicherweise nicht genügend Resonanz bei den internen Kunden.

In ihrem Selbstverständnis hat die betriebliche Personalwirtschaft in den vergangenen Jahren einen Bedeutungswandel erfahren. Die ursprünglich dominante Aufgabe der Personalverwaltung ist zugunsten einer aktiven


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Gestaltung der Arbeitsbeziehungen zurückgetreten. Anspruch und Realität sind jedoch nicht immer zur Deckung zu bringen. Ein drastisches Urteil über den Zustand der betrieblichen Personalwirtschaft fällt Posth. Provokant stellt er die Frage "wo bleibt endlich der Sprung nach vorn, der das Ressort 'Mensch' zur kundenfreundlichsten, flexibelsten, schlanksten und wertschöpfenden Funktion macht?" (Posth 1993, S. 12). Er sieht die Personalabteilungen nach wie vor "gekettet an die Traditionsgestalt deutscher Personalressorts". Da sie kaum zur Wertschöpfung beitragen, "dümpeln viele ihrer Abhalfterung durch andere entgegen". "Lean Administration vollendet dann die schrittweise Demontage einer eigenständigen Personalfunktion: Personalarbeit als Service statt Selbstverständnis, als Weiterverrechnung statt Umlage, als Einzelvertrag statt Budget und am Ende 'buy' statt 'make'" (Posth 1993, S. 12).

Zweifellos stehen die Personalabteilungen in vielen Unternehmen unter einem erhöhten Legitimationsdruck. Symptomatisch hierfür ist, daß die Personalressorts in den vergangenen Jahren in zahlreichen größeren Unternehmen ihren Status als eigenständiges Vorstandsressort verloren haben. Die in den Unternehmen entwickelten und praktizierten Lösungsansätze weisen in zwei verschiedene Richtungen:

- Personalarbeit als Veränderungs-Management: Kernaufgabe der Personalpolitik ist es, strategisch bedeutsame Veränderungsprozesse anzustoßen, zu begleiten, zu betreuen und zu evaluieren. Hierbei geht es insbesondere darum, unternehmerische Potentiale bei den Mitarbeitern freizusetzen und für das Unternehmen zu nutzen. Der Personalarbeit kommt hierbei eine aktive Rolle zu. Sie schafft die Voraussetzungen für eine veränderungsoffene Unternehmenskultur. Besonders deutlich wird dies in der Aussage des Personalvorstands der Siemens AG, Werner Maly: "Die Personalfunktion ist ein Experimentierfeld für das Unternehmen" (zitiert nach Stehr 1996).
- Personalarbeit als Service-Funktion: Im Vordergrund steht die Ausrichtung der Personalarbeit auf die Bedürfnisse der Fachabteilungen, das heißt der internen Kunden. Leistungen der Personalabteilungen werden in diesem Konzept kritisch daraufhin befragt, welchen Nutzen sie bei den Abnehmern stiften und inwieweit interne Kunden bereit sind, dafür finanzielle Mittel aufzubringen. Die aktive Rolle beschränkt sich im wesentlichen auf das Marketing der eigenen Leistungen. Veränderungsprozesse werden nur insofern begleitet, als die Fachabteilungen dazu bereit sind und die Service-Funktion der Personalabteilung in Anspruch nehmen.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Was auf den ersten Blick als Widerspruch und Gegensatz erscheint und es im Grunde auch ist, kann in vielen Unternehmen gleichwohl nebeneinander beobachtet werden. Letztlich kommt es darauf an, beides miteinander zu vereinbaren (Töpfer/Poersch 1989, S. 137) nämlich sowohl die Unternehmensstrategie nach unten durchzusetzen ("push-Strategie") als auch nachfrageorientiert auf den Bedarf der internen Kunden zu reagieren ("pull-Strategie").

### 5.2.6 Integration von Personal- und Organisationsentwicklung

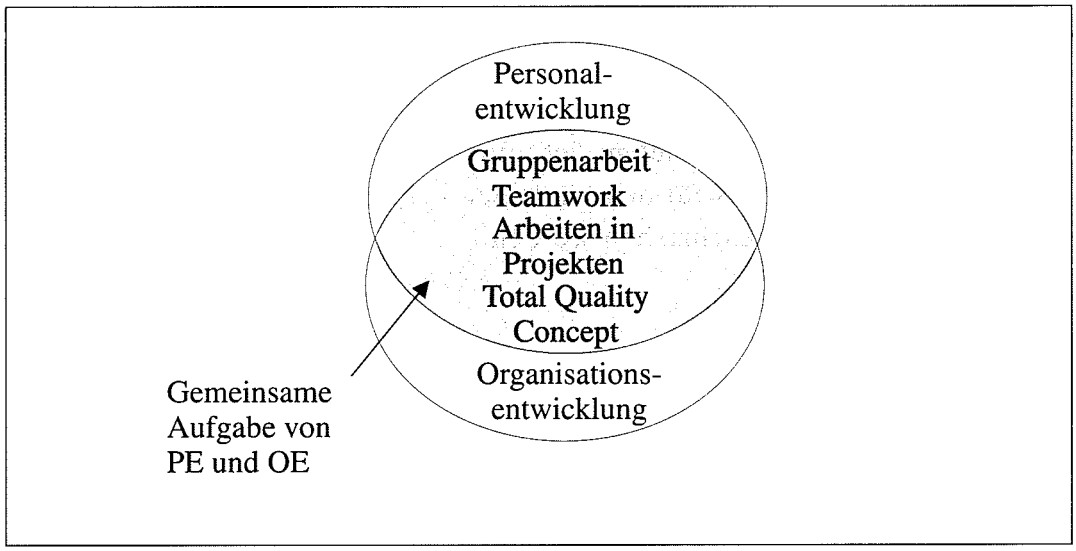
Personalentwicklung ist darauf gerichtet, das Leistungspotential der Mitarbeiter im Hinblick auf die gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsanforderungen so zu verbessern, daß die Ziele des Unternehmens erreicht werden (siehe auch Hentze 1991, S. 314). Insofern setzt jede Maßnahme implizit oder explizit eine Annahme über die Entwicklung des Mitarbeiterpotentials voraus. Darüber hinaus liegt allen Maßnahmen der Personalentwicklung die Annahme zugrunde, daß die auf diesem Wege erworbenen Qualifikationen anschließend auch verwertet werden können. Diese Voraussetzung ist jedoch, wie die Erfahrungen gezeigt haben, oftmals nicht gegeben. Namentlich das Verhaltenstraining stößt deshalb regelmäßig auf Grenzen in der betrieblichen Organisation und der Führungskultur.

Eine isolierte Strategie der Personalentwicklung, die die Bedingungen der Qualifikationsnutzung ausblendet, läuft deshalb regelmäßig ins Leere. Dies hat dazu geführt, Personalentwicklung mit der Organisationsentwicklung zu verbinden (Heeg/Münch 1993). Im Unterschied zur Personalentwicklung, die auf individuelle Potentiale ausgerichtet ist, versuchen Ansätze der Organisationsentwicklung, die Zusammenarbeit in organisatorischen Einheiten zu verändern. Intendiert ist eine ganzheitliche Strategie, in der qualifikatorische Fragen beispielsweise im Zusammenhang mit arbeitsorganisatorischen und technischen Fragen behandelt werden.

Grundlage ist ein verändertes Organisationsverständnis. Organisation wird nicht mehr als etwas Feststehendes verstanden, das nur in größeren Zeitabständen von der Unternehmensleitung verändert wird. Es ist vielmehr ein evolutionäres, nach Prinzipien der Selbstorganisation funktionierendes soziales System. Organisationslernen kann demzufolge mit Geißler (1991, S. 81) verstanden werden als "Veränderung des Steuerungspotentials eines Systems im Umgang mit sich selbst und seiner Umwelt".


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

**Abbildung 9**
Integrationskonzept von Personal- und Organisationsentwicklung




Quelle: Münch 1995

Im Rahmen des Integrationskonzeptes wird ein großer Teil der Personalentwicklungsaufgaben in die Fachabteilungen und damit in die Arbeits- und Produktionsprozesse integriert, und zwar mit erheblichen möglichen Folgen für die Entdeckung und Förderung von Qualifikationspotentialen. Die Dezentralisierung der Personalentwicklungsarbeit bedeutet nicht, daß (in größeren und großen Unternehmen) generell auf besondere Personalentwicklungs- und Weiterbildungsabteilungen verzichtet werden kann. Diese Einheiten werden zwar kleiner, aber die Personalentwickler behalten als Berater, Unterstützer, Koordinatoren und zum Teil auch als Initiatoren wichtige Funktionen.

Eine geschlossene Theorie der Organisationsentwicklung liegt bislang nicht vor und kann es wohl angesichts der Komplexität der Problematik auch kaum geben. Es existieren vielmehr eine Reihe von isolierten theoretischen und empirischen Ansätzen (u. a. Schwuchow/Gutmann/Scherer 1994). Eine große Rolle spielen dabei auch Einzeldarstellungen von betrieblichen Veränderungsprozessen. Sie sind zumeist auf bestimmte Projekte, bestimmte Zielgruppen oder bestimmte Unternehmenseinheiten beschränkt. Sie machen deutlich, daß derartige Ansätze in den Unternehmen noch lange nicht zum Standard zählen.

## 5.3 Gestaltung von Lernprozessen

Der Auf- und Ausbau von Qualifikationspotentialen kann nur durch die Optimierung betrieblichen Lernens erfolgen. Die Möglichkeiten hierzu sind



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

vielfältig und reichen von der didaktisch-methodischen Ausgestaltung neuer Trainingsansätze über die problemorientierte, situative Vermittlung von Erfahrungswissen und Handeln oder den Einsatz computergestützter Medien und die Gestaltung förderlicher Lernumgebungen bis hin zum Lernen am Arbeitsplatz, durch die Gestaltung förderlicher Arbeitsinhalte und -strukturen. Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Veränderungen der betrieblichen Umfeldbedingungen bieten sich eine Reihe innovativer Ansätze zur Optimierung des Lernens für den künftigen Fach- und Führungsnachwuchs an, die im folgenden beschrieben werden.

### 5.3.1 Lernen durch Trainingsgestaltung

Grundlegend zu unterscheiden sind kompetenzorientierte und verhaltensorientierte Ansätze.

*Kompetenzorientierte Ansätze*

Gegenstand kompetenzorientierter Ansätze ist die Verbesserung beruflicher Fertigkeiten, die Vermittlung von Wissen und die Förderung situationsübergreifender, flexibel einsetzbarer kognitiver Fähigkeiten (beispielsweise zur selbständigen Problemstrukturierung und -lösung oder Entscheidungsfindung). Sogenannte kognitive Trainingsverfahren verfolgen also das Ziel für wechselnde und problemhaltige Arbeitssituationen verfahrens- und ergebnisgünstige Vorgehenslösungen zu finden. Sie beruhen auf der Anwendung und Kombination verschiedener lernpsychologischer Gestaltungsprinzipien wie

- der etappenweisen Ausbildung geistiger Handlungen,
- dem Einsatz von Regeln und Verfahrensvorschriften,
- der Verwendung von Selbstinstruktionstechniken.

Zur Wissenserweiterung und Strategieentwicklung bietet sich auch eine kombinierte Gestaltung von einzelnen Trainingstechniken an. Es wird davon ausgegangen, daß das Wissen dann in mehrfach kodierter und elaborierter Form im Gedächtnis repräsentiert ist und Transferprozesse gefördert werden. Hierbei wechseln sich observatives (Beobachtungslernen) mit aktionalem und verbalem (sprachgestütztes) Training ab, wobei Reflexionsphasen zum Überdenken der ausgeführten Handlungsschritte zwischengeschaltet werden.

Zu Entwicklungs- und Erprobungsarbeiten kognitiver Trainingsverfahren liegen mehrere Studien vor, die die Wirksamkeit und Überlegenheit dieser


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

kompetenzorientierten Ansätze bei komplexen Aufgabenstellungen im Gegensatz zu traditioneller Unterweisung deutlich belegen (Sonntag/Schaper 1988, 1993; Bergmann/Wiedemann/Zehrt 1995; Hamborg/Wehmann 1995).

Zur Vermeidung einer einseitigen Ausrichtung auf die kognitive Dimension menschlichen Lernens sollen auch die emotionalen/motivationalen Aspekte beruflicher Lernprozesse berücksichtigt werden. Um Lernen zu wollen, muß ein Bedürfnis oder Interesse vorhanden sein. Gefühle (wie Langeweile, Zuversicht, Angst, Freude, Zufriedenheit) begleiten den gesamten Lernprozeß. Die Schaffung einer anregenden, sanktionsfreien Lernumgebung spielt ebenso eine zentrale Rolle, wie die Lehrperson selbst, seine fachliche und persönliche Kompetenz. Eine entsprechend gestaltete Unterweisung bewirkt bei der Vermittlung beruflicher Lerninhalte einen Anstieg der Lernleistung und den Abbau von Lernbarrieren (Kluge/Sonntag 1994).

### *Verhaltensorientierte Ansätze*

Gegenstand der Veränderung, der Modifikation ist bei diesen Ansätzen menschliches Verhalten. Zur Zeit dürften gruppenorientierte Verhaltensweisen im Zentrum der Interventionswünsche betrieblicher Personalführung stehen: Team- und Kooperationsfähigkeit ist angesagt, nicht zuletzt wegen offensichtlicher Schwächen individualistisch gefärbter Führungsphilosophien, motivationalen Problemen in tayloristisch entmündigten Produktionsbereichen oder überdimensionierten Hierarchieebenen.

Die Wirksamkeit von Verhaltenstraining ist aber umstritten. Die Kritik bezieht sich vorwiegend auf solche gruppendynamische Ansätze, die meist losgelöst von der konkreten inhaltlichen Thematik, einen Transfer in den Arbeitsalltag nicht leisten. Treten dabei Verhaltensänderungen auf, beziehen sie sich eher auf private als auf berufliche Bereiche. Erfolgversprechender werden Varianten wie Teamentwicklung gesehen, wenn natürliche organisatorische Einheiten, wie Abteilungen, Arbeits- oder Projektgruppen (-management) gebildet und diese aktiv in die Lösung von Sach- und Kommunikationsproblemen eingebunden werden. Comelli (1993) dokumentiert ausführlich Ablauf, Voraussetzungen und Instrumente von erfolgreichen Teamentwicklungstrainings.

Für eine "reflexive Teamentwicklung" plädiert Heintel (1995), wonach sich Gruppen als Elemente der sie umgebenden Organisationen entwickeln. Dies setzt zweierlei voraus: Zum einen die Selbstreflexion der Gruppe (es sind ausreichend Zeiten für Reflexion, Nachdenken und Feedback-Schleifen vorzusehen); zum anderen Umgebungsreflexion (als ständige Reflexion des



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Verhältnisses von Gruppe und der sie umgebenden Organisation). Reflexionsprozesse sollen dabei auf drei Ebenen stattfinden, der sach- und zielorientierten, der emotionellen/beziehungsorientierten sowie der strukturellen hierarchischen. Erst durch die Bildung dieses Reflexionspotentials sind Gruppen und ihre Mitglieder imstande, sich ablaufende Prozesse bewußt zu machen, ihre Wirkungen zu kennen und sie gemeinsam zu steuern.

## 5.3.2 Situativ-erfahrungsbezogene Ansätze

Gemeinsames Merkmal dieser Gestaltungsansätze ist erfahrungsgeleitetes Lernen, das im realen Anwendungskontext stattfindet. Experten (z. B. Meister, Vorgesetzte, interne/externe Berater) kommt dabei eine herausragende Rolle zu. Lerngegenstand ist Erfahrungswissen, das weitergegeben oder Verhalten das rückgemeldet und modifiziert werden soll.

### *Konstruktivistisch orientierte Ansätze*

Beabsichtigt ist mit diesen konstruktivistisch ausgerichteten Ansätzen, Lernumgebungen so zu gestalten, daß sie ein möglichst eigenaktives, selbstgesteuertes Lernen bewirken, das motiviert und die Behaltensprozesse unterstützt. Ausgangspunkt der Überlegungen waren – und hier wird die Relevanz zu betrieblichem Lernen besonders bedeutsam –, daß bei traditioneller Unterrichtsgestaltung und Wissensvermittlung vor allem passives-rezeptives (also nur aufnehmendes) Lernen gefördert wird mit den negativen Folgen, daß "träges Wissen" beim Lernenden produziert und ein mangelnder Transfer des Gelernten auf die Anwendungssituation erreicht wird.

- *"Träges Wissen"* beschreibt das Phänomen, daß (scheinbar) vorhandenes Wissen in Anwendungssituationen nicht eingesetzt wird.
- *Mangelhafter Transfer* des Gelernten bedeutet, daß das Wissen nur in der spezifischen Lernsituation, nicht aber auf problemrelevante neue Situationen übertragen werden kann.

Entsprechend diesen Annahmen zum konstruktivistischen Lernen lassen sich Prinzipien der Authentizität, der Situiertheit, der multiplen Kontexte und Perspektiven und des sozialen Kontextes für die Gestaltung von Lernumgebungen formulieren (Reinmann-Rothmeyer/Mandl/Prenzel 1994, S. 46 ff.).

*Authentizität der Lernumgebung:* Damit Lernende vielfältige und realitätsnahe Erfahrungen sammeln können, sind Aufgaben in realen Situationen zu stellen. Die Bewältigung realer Aufgaben und Probleme vermittelt dem


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Lernenden Spielräume, sich expertenähnlich zu verhalten und entsprechende Denk- und Handlungsmuster zu entwickeln oder zu übernehmen; natürlich in Abhängigkeit des individuellen Wissens- und Erfahrungsstandes.

*Situierte Anwendungskontexte:* Nicht immer lassen sich authentische, lernrelevante Situationen gestalten, die die komplexe Realität widerspiegeln. Sogenannte situierte Lernumgebungen ermöglichen beispielsweise über medial gestützte und videobasierte Präsentationen von interessanten Geschichten und Episoden, die Anbindung des Lernens in einen realen Anwendungskontext mit den dort möglichen Problem- und Fragestellungen.

*Multiple Kontexte und multiple Perspektiven:* Neu erworbene Wissensinhalte sollten in unterschiedlichen Situationen und Problemzusammenhängen zur Anwendung kommen, das heißt Wissen muß flexibel anwendbar sein. Durch die Reflexion unterschiedlicher Problemsichten erhalten die Lernenden die Möglichkeit, Stärken und Mängel verschiedener alternativer Sichtweisen zu erkennen, eigenständig zu bewerten und die für sie bedeutsamste auszuwählen. Zudem werden positive Auswirkungen auf kooperative Verhaltensweisen erwartet, da auch gelernt wird, die Perspektiven anderer in die eigenen Überlegungen miteinzubeziehen.

*Sozialer Kontext:* In der Kooperation zwischen den Lernenden oder den Lernenden und Experten wird Wissen erworben, das vorher gemeinschaftlich erarbeitet wurde. In einem solchermaßen gestalteten sozialen Kontext werden unter den Beteiligten nicht nur vielfältige Perspektiven ausgetauscht und entwickelt, sondern auch soziale und kommunikative Fertigkeiten gefördert.

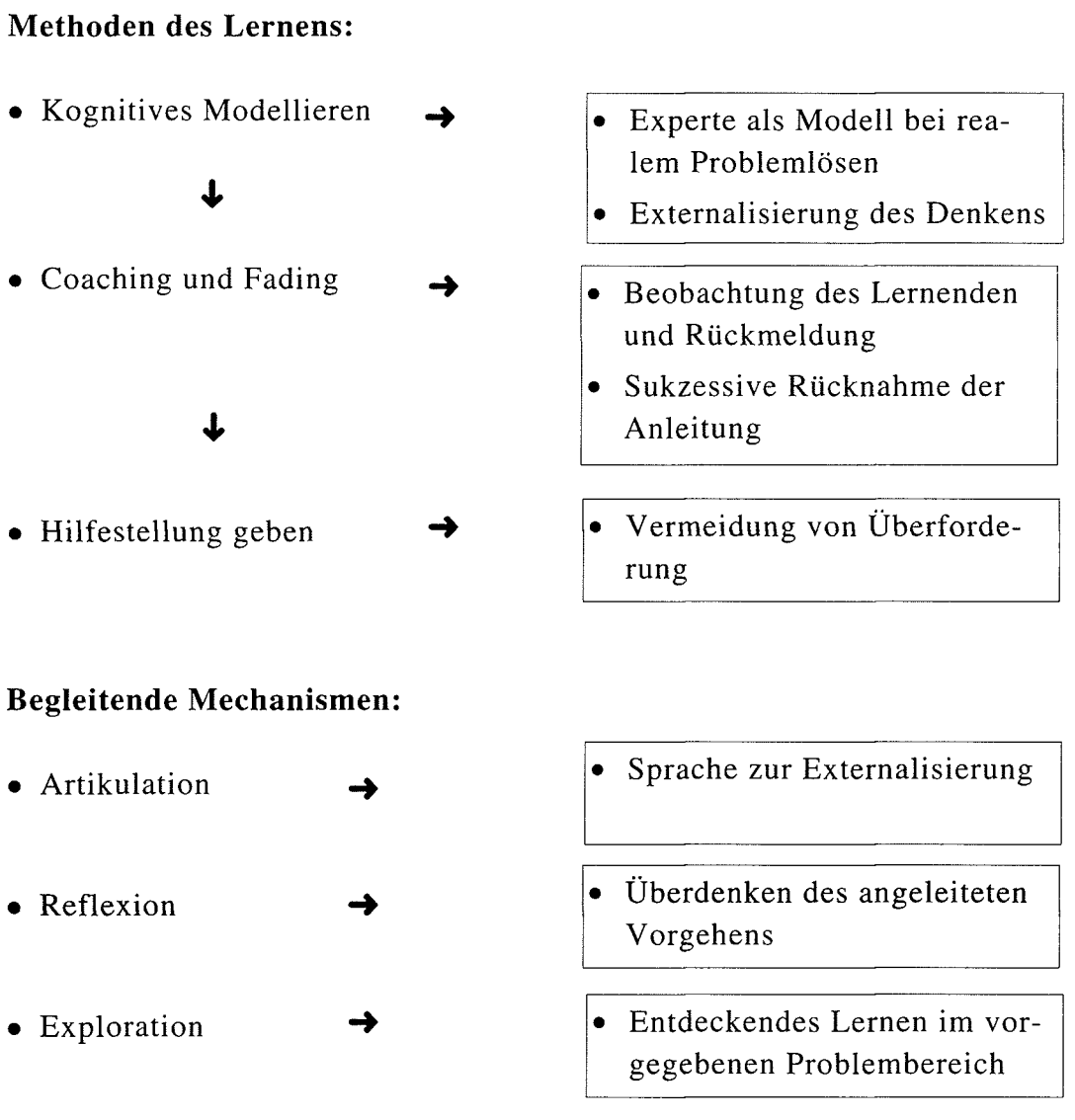
Ein an diesen Prinzipien orientierter instruktionspsychologischer Ansatz, der "cognitive apprenticeship-Ansatz" soll im folgenden näher erläutert werden (Collins/Brown/Newman 1989). Er versucht, anwendungsbezogene Vermittlungsprozesse in einer Experten-/Novizen-Gemeinschaft während sinnvoller und zweckgebundener Arbeit nutzbar zu machen. Nicht manuelle Fertigkeiten sind Gegenstand der Vermittlung, sondern strategisches Wissen, das Experten ermöglicht, Faktenwissen, inhaltliche Zusammenhänge und Prozeduren bei der Bewältigung von Aufgaben oder Problemen anzuwenden (vgl. Abbildung 10).

*Kognitives Modellieren:* Durch kognitives Modellieren werden Expertenleistungen oder Prozesse vorgemacht. Dabei fungiert der Experte als Modell, indem er den Lernenden seine Vorgehensweise bei der Lösung eines Problems oder einer Aufgabe aus der konkreten Praxis demonstriert. Er verbalisiert damit seine Wahrnehmungen und Überlegungen (innere Prozesse), die normalerweise von außen nicht beobachtbar sind.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

**Abbildung 10**
Ablauf und Mechanismen des cognitive apprenticeship-Ansatzes




Quelle: Sonntag 1996 a

*Anleiten und Zurücknehmen:* Durch Coaching wird der Lernende durch den Experten bei der Aufgabenlösung oder Problembearbeitung beobachtet und unterstützt, wobei Unterstützung in Form von Feedback, Hinweisen oder Erinnerungen an Teilprozesse gegeben werden. In Abhängigkeit des Wissens- und Erkenntnisstandes des Lernenden kann die unterstützende Anleitung durch den Experten sukzessive zurückgenommen werden (sogenanntes Fading). Durch diese Art der dosierten Anleitung kann der Lernende somit befähigt werden, Aufgaben schrittweise eigenständig und ohne Unterstützung des Experten zu bewältigen.

*Hilfestellung geben:* Durch Hilfestellung wird der Lernende von aktuellen Schwierigkeiten, wenn er alleine nicht weiterkommt, entlastet. Dadurch


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

kann eine Überforderung im Lernprozeß vermieden und die Freude am Weiterlernen gefördert werden.

Begleitende und diese Phasen verstärkende Mechanismen sind Artikulation, Verbalisierung, Reflexion und Exploration.

*Beratungs- und betreuungsorientierte Ansätze (coaching/mentoring)*

Weitergehend als Personalentwicklungsgespräche und Mitarbeiterbeurteilung versucht Coaching Hilfestellungen zur Identitätsentwicklung des Mitarbeiters zu geben. Hervorzuheben ist hier besonders der unterstützende und beratende Charakter der Beziehung zwischen einem "junior" und einem älteren Organisationsmitglied oder Manager.

Um einen positiven Beitrag zur eigenen Entwicklung des Jüngeren zu erreichen, setzt effektives Coaching bei beiden Partnern auf einem hohen Niveau gegenseitiges Vertrauen, Informationsoffenheit und Interaktionsbereitschaft voraus. Solche Lernprozesse können nachhaltig initiiert, unterstützt und stabilisiert werden, wenn Führungskraft, Vorgesetzter oder Experte, Offenheit und Rückkoppelung in glaubhafter Weise fördern und Vorbildfunktion ausüben. Bei dieser Art von Coaching handelt es sich um Modell-Lernen. Ein als positiv bewertetes Modell hat nicht nur die Funktion, dem Mitarbeiter zu zeigen, wie man sich verhalten sollte. Die möglicherweise wichtigere Funktion besteht darin, daß das als positiv bewertete Modell zeigen kann, inwieweit spezifische (gewünschte) Verhaltensweisen überhaupt möglich sind.

Motivational dürfte dies das solideste Fundament darstellen, Lernprozesse freizusetzen und Potentiale zu fördern. An den Coach stellt es freilich hohe Anforderungen an die fachliche und moralische Dimension seiner Persönlichkeit. Unauffälliges Beobachten und sensitives Diagnostizieren, aktives Zuhören und konstruktives Feedback aber auch die Fähigkeit des Coaches, als Vorgesetzter selbstkritisch eigene Stärken und Schwächen zu reflektieren, gehören zu den Grundfertigkeiten.

### 5.3.3 Computergestützte mediale Ansätze

Bei den bisher beschriebenen Ansätzen individuellen und gruppenbezogenen Lernens zur Potentialentwicklung kann der Einsatz von Computern eine sinnvolle und teilweise notwendige Ergänzung für die methodisch-didaktische Ausgestaltung liefern.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Das offene, explorative Lernen als zentrale Form anspruchsvoller computergestützter Lernumgebungen läßt sich anhand der Merkmale Selbstregulation als Prozeß der aktiven Informationsverarbeitung und der selbständigen Navigation des Lernenden im Programm, sowie der Individualisierung, das heißt der Unterstützung von Eigeninitiative, Selbstregulation und Lernmotivation durch entsprechende Angebote des Systems charakterisieren. Solche Systeme sollten es ermöglichen, Lernziele und -inhalte, Lernwege und -zeit an individuelle kognitive und motivationale Lernvoraussetzungen anpassen zu können. Hinsichtlich dieser Merkmale der Rolle des Lernenden lassen sich die Einsatzmöglichkeiten computergestützter Lernsysteme in der betrieblichen Praxis als Trainingssysteme, Tutorielle Systeme, Lernergesteuerte Systeme und Simulation beschreiben (Sonntag 1996a).

Als Instrumente personaler Förderung werden Planspiele in der Form von Unternehmensplanspielen vorwiegend zur Vermittlung von Fach-, Methoden- und Führungskompetenz im Bereich des Managements eingesetzt. Die Teilnehmer werden dabei mit komplexen Problemen aus der Personalführung, Betriebswirtschaftslehre, Marketing usw. konfrontiert (vgl. zusammenfassend Geilhardt/Mühlbradt 1995; Strauß/Kleinmann 1995). Aus der Kritik des Lernens nach herkömmlichen Methoden, das vielfach mit Angst, Streß, Frustration und Prestigekämpfen verknüpft ist, ermöglichen Planspiele – trotz oder gerade wegen des spielerischen Elements – das begreifende Erfassen von Zusammenhängen sowie Freude und Neugier beim entdeckenden Lernen. Darüber hinaus wird im Planspiel eine realistische Möglichkeit gesehen, aus einem Fehler zu lernen und zwar nicht nur in dem Sinne, ihn beim nächsten Mal zu vermeiden, sondern vor allem, ihn zu verstehen, einzuordnen und herauszufinden, warum es ein Fehler ist und inwieweit er vom richtigen Tun abweicht. Fehler werden im Planspiel nicht bestraft und verdrängt, sondern genutzt.

Neben Planspielen enthalten Simulationssysteme erhebliche Lernpotentiale. Durch die spezifische Art der Steuerung und Modellbildung können Lernende dynamische Aspekte ihres Verhaltens entdecken und strategisches Wissen erlernen. Dadurch, daß Aktionen direkt rückgemeldet werden, können insbesondere die Eigendynamik von Systemen und die Unzulänglichkeit menschlicher Entscheidungsfähigkeit erfahren werden. Es können generelle Denkfähigkeiten (Schlüsselqualifikationen) geschult werden, wie sie in den meisten Problemsituationen benötigt werden.

Auf Facharbeiterebene setzen sich immer mehr Simulationsprogramme durch, zum Beispiel grafisch-dynamische CNC-Simulationen (Computerized Numerical Control), als Vorstufe zur Bedienung komplexer Produktionsmaschinen. Sie eignen sich besonders als Einstieg in die Informationstechnik für spanab-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

hebende Berufe. Die lernfördernden Eigenschaften von CNC-Simulationen liegen im kognitiven Bereich in der Reduktion komplexer Sachverhalte. Auf der emotional-motivationalen Ebene führt eine solche Komplexreduktion und Verteilung der Bearbeitung auf verschiedene Schritte und Anforderungsstufen zu einer Verminderung subjektiv erlebbarer Bedrohlichkeiten. Für Lernende, die Berührungsängste gegenüber teuren und komplexen computergesteuerten Realmaschinen empfinden, schaffen Simulatoren so bessere emotionale Lernbedingungen.

## 5.4 Ideenmanagement

Ein seit langem erfolgreich eingesetztes Instrument der Potentialnutzung ist das betriebliche Vorschlagswesen. Es regt Mitarbeiter an, über Möglichkeiten der Verbesserung betrieblicher Arbeitsvorgänge, der Produkte oder Dienstleistungen sowie der Zusammenarbeit im Betrieb nachzudenken und konstruktive Vorschläge zu machen (BDA 1990, S. 132). Die in den Unternehmen verwendeten Mottos (BAYER AG: BAYER-Ideen-Pool; ESSO AG: Münze Deine Gedanken aus) lassen bereits deutlich werden, daß es dabei um die schöpferische Potenz der Mitarbeiter geht.

Neuerdings wird anstelle des betrieblichen Vorschlagswesens auch der Ausdruck Ideenmanagement verwendet, um deutlich zu machen, daß es sich dabei um eine aktive Aufgabe der Führungskräfte handelt. Damit ist zugleich ein Wandel in der betrieblichen Organisation verbunden. Ursprünglich war das betriebliche Vorschlagswesen größtenteils zentral angesiedelt und entweder dem Personalwesen, der Patentabteilung, dem Produktionsbereich oder der Geschäftsführung unmittelbar zugeordnet. Neuerdings wird die Verantwortung stärker auf die Mitarbeiter und die unmittelbaren Vorgesetzten übertragen, um eine rasche Bewertung und Umsetzung der Vorschläge zu erreichen.

Empirische Daten zeigen, daß vor allem die größeren Unternehmen Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter systematisch nutzen, indem sie zu Vorschlägen aufrufen, sie bewerten und durch Prämien fördern (Töpfer/Poersch 1989, S. 107). Das Erfahrungswissen und die Kreativität der Mitarbeiter wird dabei als eine Ressource genutzt, um Rationalisierungsmöglichkeiten aufzuspüren und Innovationen zu realisieren.

Aufgrund von Untersuchungen des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (Betriebliches Vorschlagswesen 1996) wurden 1995 ca. 730.000 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Gegenüber 1993 bedeutet dies einen Anstieg um immerhin 52 Prozent. Die Zahl der je 1.000 Mitarbeiter einge-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

reichten Vorschläge stieg damit von gut 150 im Jahr 1993 auf 420 im Jahr 1995. Im Vergleich zu japanischen Unternehmen ist dies jedoch sehr wenig (vgl. Simon 1993). Das Vorschlagswesen hat dort nicht nur eine längere Tradition, sondern ist im Rahmen von KANBAN als Teil der Unternehmensführung verankert.

Die wirtschaftlichen Vorteile des Vorschlagswesens sind erheblich. Sie reichen von Kostensenkungen und Materialeinsparungen, verkürzten Abläufen bis hin zur verbesserten Qualität. Die Kosten für die ausgezahlten Prämien werden dadurch mehr als ausgeglichen.

In vielen deutschen Unternehmen werden die Möglichkeiten, auf diesem Wege kreative Ideen zu fördern, dennoch noch kaum hinreichend genutzt. Vor allem in klein- und mittelständischen Unternehmen stößt das Instrument des Vorschlagswesens noch auf Vorbehalte bei Mitarbeitern und Führungskräften (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft/Wuppertaler Kreis/Bundesministerium für Wirtschaft o. J., S. 18). Neben Gründen, die vornehmlich bei den Mitarbeitern zu suchen sind, etwa mangelnde Kreativität, Betriebsblindheit oder Gleichgültigkeit, sind hierfür vor allem betriebsorganisatorische Gründe verantwortlich zu machen.

Häufig werden Vorschläge der Mitarbeiter entweder abgelehnt oder es dauert viel zu lange bis darüber entschieden wird oder gar eine Umsetzung erfolgt. Von vielen betroffenen Abteilungen und Führungskräften werden Verbesserungsvorschläge nicht als Schritte zu besseren Verfahren und Abläufen, sondern als Kritik, Besserwisserei und Nachweis einer Fehlleistung interpretiert. Infolgedessen werden die Vorschläge nicht unterstützt, in der Umsetzung behindert oder hinausgezögert.

Beispiele aus Unternehmen zeigen, daß die Quantität und Qualität der Verbesserungsvorschläge entscheidend gesteigert werden kann, wenn die Ideen der Mitarbeiter rasch aufgegriffen und umgesetzt werden. Bei der Porsche AG beispielsweise konnte die Zahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge von 502 im Jahre 1992 auf 30.320 im Jahre 1994 gesteigert werden. Gleichzeitig ging der Anteil der nicht prämierten Vorschläge von 75 auf 27 Prozent zurück (Raffel 1995). Erreicht wurde dies durch die Verankerung des Vorschlagswesens als Führungsaufgabe. Die Motivation der Mitarbeiter zur Abgabe von Verbesserungsvorschlägen wurde ausdrücklich als Führungsaufgabe beschrieben und die Leistungen der Führungskräfte konsequenterweise daran gemessen, inwieweit aus ihrem Bereich Vorschläge eingereicht worden sind. Das Ziel besteht darin, innerhalb von 14 Tagen eine erste Entscheidung über die eingereichten Vorschläge zu erreichen.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Aufgrund der gemachten Erfahrungen können eine Reihe von Kriterien für ein erfolgreiches Ideenmanagement aufgestellt werden (Kühlem 1995)

- Die Unternehmensleitung muß sich mit dem Vorschlagswesen als Instrument zur Innovationsförderung identifizieren.
- Es bedarf einer einfachen, rationellen und effizienten Organisation, die eine schnelle Prüfung, Bewertung und Bearbeitung der Vorschlägen ermöglicht.
- Das Bewertungssystem zur Prämierung von Verbesserungsvorschlägen muß transparent, einheitlich und gerecht sein.
- Akzeptierte Vorschläge müssen unverzüglich realisiert werden.
- Prämierte Vorschläge sollten im Unternehmen in Form von Anschlägen an Schwarzen Brettern, Belegschaftszeitungen, Veranstaltungen öffentlich gemacht werden.

Über die organisatorischen Regelungen hinaus kommt es entscheidend auf ein innovatives Betriebsklima an. Mitarbeiter müssen davon überzeugt sein, daß ihre Ideen gefragt und auch kleine Vorschläge willkommen sind.

## 5.5 Arbeitszeitmanagement

Durch die verkürzten Arbeitszeiten und die teilweise wenig flexiblen Arbeitszeitregelungen werden die Möglichkeiten einer Nutzung von Mitarbeiterpotentialen in der betrieblichen Praxis erheblich eingeschränkt. Eine Strategie der Potentialnutzung muß deshalb nicht zuletzt auch darauf abzielen, die Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen eines Arbeitszeitmanagements zu erweitern. Damit ist zugleich die Rolle gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen zur Arbeitszeit aufgeworfen.

### 5.5.1 Entkopplung von Arbeits- und Betriebszeiten

Im internationalen Vergleich zeichnet sich Deutschland nicht nur durch die kürzesten Arbeitszeiten, sondern auch die kürzesten Betriebszeiten aus (EC 1995). Um die Arbeitsplätze rentabler zu machen und die bestehenden Arbeitsplätze auf Dauer zu erhalten, müssen Arbeitszeiten und Betriebszeiten stärker entkoppelt werden. Ziel muß es sein, den Einsatz der Mitarbeiter an Produktions- und Nachfrageschwankungen anzupassen (Hartz 1994).

Als Hauptgrund für die Nichtausweitung von Betriebszeiten werden von den Betrieben gesetzliche Vorschriften sowie Betriebs- und Tarifvereinbarungen angesehen (Kirchhoff 1996, S. 163). Gleichwohl bieten auch die beste-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

henden Tarifverträge verschiedene Möglichkeiten für eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Peren 1995). Dabei haben sich mindestens fünf verschiedene Modelle herauskristallisiert (Bispinck 1996; Himmelreich 1994):

- In der Metall- und der Textilindustrie besteht die Möglichkeit, die wöchentliche Regelarbeitszeit von Vollzeitkräften in einem tarifvertraglich festgelegten Zeitraum so zu verteilen, daß die Regelarbeitszeit als Durchschnittswert in einem bestimmten Zeitraum (meist innerhalb von sechs Monaten) erreicht wird. Darüber hinaus kann die regelmäßige Arbeitszeit für bestimmte Mitarbeitergruppen auch dauerhaft verlängert werden.
- In der chemischen Industrie gibt es die Möglichkeit, von der Regelarbeitszeit nach oben oder unten abzuweichen, ohne daß diese Abweichung wieder ausgeglichen werden muß. Für den Arbeitszeitkorridor gilt ein Umfang von 35 bis 40 Stunden.
- In der Bauwirtschaft lassen die Tarifverträge saisonal unterschiedliche Arbeitszeiten zu.
- In der holzverarbeitenden Industrie wurde eine unregelmäßige Verteilung der tariflichen Regelarbeitszeit, die in einem bestimmten Zeitraum durchschnittlich erreicht werden muß, vereinbart.
- In der Stahlindustrie gilt eine befristete Verkürzung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit.

Im Sinne einer stärkeren Arbeitszeitflexibilisierung sollten die vorhandenen Möglichkeiten von den Betrieben noch stärker ausgeschöpft (Peren 1995, S. 49), zugleich aber auch die Flexibilisierungsspielräume im Rahmen der tarifvertraglichen Vereinbarungen erweitert werden (Dichmann 1995, S. 14). Die Tarifverträge müssen den differenzierter gewordenen produktionstechnischen und arbeitsorganisatorischen Anforderungen besser angepaßt werden.

Auf die Arbeitszeit als wichtige Gestaltungsvariable bei der Nutzung des Mitarbeiterpotentials weist unter anderem Marr (1996) hin. Seiner Einschätzung nach kann ein effizientes Arbeitszeitmanagement nur auf der Basis eines integrierten Gesamtkonzeptes erfolgen, das die Gestaltung der Arbeitszeit mit der Arbeitsorganisation verbindet. Bei einer derartigen Arbeitsgestaltung steht die Frage im Mittelpunkt, "wie sich die einzelnen Aufgabenbereiche unter Berücksichtigung von personellen und zeitlichen Teilbarkeitsgrenzen zu neuen effizienten Aufgabenkomplexen zusammenfassen lassen" (Marr 1996, S. 130).

Die Eröffnung von Entscheidungsspielräumen, zum Beispiel hinsichtlich der Lage und Dauer der Arbeitszeit im Rahmen von Jahresarbeitszeitverträ-


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

gen und Arbeitszeitkonten, fördert ein "Zeit-Unternehmertum" bei den Mitarbeitern. Von den Mitarbeitern verlangt dies ein größeres Maß an Selbststeuerung, da sie erkennen müssen, wann ihre Anwesenheit am Arbeitsplatz notwendig ist. Außerdem müssen sie ihre Tätigkeit nicht nur inhaltlich, sondern auch in zeitlicher Hinsicht mit ihren Kollegen abstimmen. Es bietet zugleich den Vorteil, im Rahmen von Wochen-, Monats- oder Jahresbudgets freier über die Verteilung von Arbeitszeit und Freizeit zu disponieren.

Die gängigen Arbeitszeitmodelle, wie die Gleitzeit oder Teilzeitarbeit, sind deshalb durch neue variable Modelle zu ergänzen. Beispiele aus Unternehmen belegen, daß ein Mehr an Zeitautonomie für die Mitarbeiter mit den betrieblichen Belangen nicht nur zu vereinbaren ist, sondern ein wichtiges Element im Rahmen eines betrieblichen Innovationsprozesses darstellen kann (Tikart 1995, S. 10 f.). Es erhöht nicht nur die Flexibilität des Unternehmens im Hinblick auf Marktveränderungen, sondern erschließt "neue Potentiale durch das Angebot fähigkeits- und neigungsorientierter Arbeitsplätze für Mitarbeiter, die unter den Bedingungen einer Vollzeittätigkeit nicht zur Verfügung stünden oder unter Kostengesichtspunkten nicht eingesetzt werden könnten (zum Beispiel Frauen, ältere Mitarbeiter)" (Marr 1996, S. 130). Letztlich führt dies zu einer situationsbezogenen Steigerung der Qualität des Mitarbeiterpotentials.

Die betriebswirtschaftlich notwendige und von vielen Mitarbeitern auch begrüßte Flexibilisierung der Arbeitszeiten stößt indessen bei den Gewerkschaften immer noch auf erhebliche Vorbehalte. Sie sehen die schutzwürdigen Interessen der Arbeitnehmer gefährdet und befürchten eine Ausweitung der Verfügungsmacht der Unternehmen gegenüber den Arbeitnehmern. Sinnvolle Lösungen werden dadurch blockiert. Dennoch gibt es eine Reihe von Unternehmen, in denen flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich und mit Unterstützung durch die Betriebsräte eingeführt wurden. Es wäre interessant, der Frage nachzugehen, unter welchen Voraussetzungen einvernehmliche Regelungen möglich sind und welche Erfahrungen mit unterschiedlichen Modellen gesammelt werden.

### 5.5.2 Telearbeit

Heute arbeitet schätzungsweise bereits jeder dritte Arbeitnehmer an und mit einem Computer. Es ist abzusehen, daß dieser Anteil in wenigen Jahren auf über die Hälfte ansteigen wird (Dostal 1995, S. 528). Durch die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechniken wird die für die moderne Industriearbeit typische Kopplung von Arbeitszeit und Arbeitsort obsolet. Da Sachbearbeiter heute über ihren PC alle relevanten Informationen abru-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

fen können und auch die Kommunikation, einschließlich des Austauschs von Bildern, über entsprechende Terminals betrieben werden kann, besteht aus arbeitsorganisatorischen Gründen keine Notwendigkeit zu einer räumlichen und zeitlichen Abstimmung der Arbeit mehr. Für die Kommunikation mit Kunden, Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern ist lediglich ein PC mit Anschluß an das interne/externe Kommunikationssystem erforderlich (Dostal 1995, S. 536).

Angesichts der weltweiten Vernetzung von Arbeitsplätzen muten die Möglichkeiten einer Arbeitszeitflexibilisierung durch Telearbeit keineswegs mehr exotisch an, auch wenn sie derzeit erst in wenigen Unternehmen konkrete Formen angenommen haben. Ende der achtziger Jahre lag der Anteil der Unternehmen, die damit arbeiten, erst bei drei Prozent (Töpfer/Poersch 1989, S. 96). Für die Zukunft dürfte dieser Anteil deutlich zunehmen. So plant die IBM, bis Mitte 1997 zusätzlich zu den 2000 bereits bestehenden weitere 3000 mobile Arbeitsplätze einzurichten. Betroffen sind vor allem Mitarbeiter des Außendienstes, später sollen aber auch Mitarbeiter aus Stabs- und Verwaltungsfunktionen hinzukommen (Brückner 1996). Als besonders geeignet werden Tätigkeiten in der Daten- und Texterfassung, Arbeiten im Rechnungswesen, redaktionelle Tätigkeiten, Sekretariats- und Verwaltungstätigkeiten angesehen. Bis zum Jahr 2000 könnten in Deutschland etwa 800.000 Telearbeitsplätze entstehen, das mittelfristige Potential wird mit etwa 4 Mio. Arbeitsplätzen eingeschätzt (VDMA/ZVEI 1996).

Die Formen der Telearbeit sind äußerst vielfältig. Oftmals stellt sie nicht die ausschließliche Arbeitsform dar, sondern tritt in Kombination mit traditionellen Arbeiten auf. Eine VDMA/ZVEI-Studie (1995) beschreibt folgende Szenarien:

- Mitarbeiter arbeiten zu Hause und sind online mit ihrem Unternehmen verbunden. Nur zu Besprechungen oder um Tätigkeiten auszuführen, die nicht ohne weiteres dezentral zu erledigen sind, kommen sie in das Unternehmen.
- Mitarbeiter bearbeiten gemeinsam Arbeitsvorgänge über das öffentliche Datennetz.
- Mitarbeiter eines oder mehrerer Unternehmen benutzten Büros, die von Dritten bereitgestellt werden.
- Mitarbeiter haben keinen festen Arbeitsplatz im Unternehmen mehr. Sie arbeiten vielmehr an wechselnden Orten, unter Umständen auch in Hotels, in Pkws oder in Büros von Partnerunternehmen und Niederlassungen.
- Kleine selbständige Unternehmen kooperieren im Sinne eines "virtuellen Unternehmens" über ein gemeinsames Netz.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

– Mitarbeiter verschiedener Unternehmen arbeiten mit Hilfe der Telekommunikation gleichzeitig an bestimmten Projekten.

Die Telearbeit steht zugleich als Symbol für die Auflösung traditioneller Arbeits- und Beschäftigungsmuster. Aus dem Betrieb als festgefügte Organisationseinheit werden mehr oder weniger lose geknüpfte Netzwerke zwischen unterschiedlichen Produktions- und Dienstleistungseinheiten. Aus Mitarbeitern werden Unternehmer, aus Arbeitskollegen werden Partner.

Telearbeit verlangt von den Mitarbeitern ein Mehr an Eigenverantwortung, Disziplin und Selbststeuerung. Sie bietet die Chance, die Arbeitszeiten flexibel nach eigenen Wünschen zu disponieren und darüber hinaus Fahrzeiten und Fahrkosten zu reduzieren. Damit, so die Erwartung, steigt die Arbeitszufriedenheit. Im Unterschied zu den Anfangsjahren, als vor allem einfache Arbeiten als Teleheimarbeit nach außen vergeben wurden, ergeben sich heute zunehmend auch Chancen für qualifizierte Arbeitsplätze.

Führungskräfte sehen sich demzufolge vor neue Aufgaben gestellt, denn sie können ihre Mitarbeiter nicht mehr, wie bei traditionellen Arbeitsplätzen möglich, unmittelbar kontrollieren. Die hierarchische Stellung kann nicht mehr aus der Anzahl der unterstellten, und in der Regel anwesenden Mitarbeiter abgelesen werden. Die Führungsaufgabe konzentriert sich darauf, den Informationsaustausch und die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu organisieren sowie Ziele zu vereinbaren (Schneevoigt/Jung 1996, S. 48).

Obwohl bereits seit mehr als zehn Jahren über die Telearbeit diskutiert wird, gibt es eine Reihe ungeklärter Fragen. Sie betreffen die Auswahl geeigneter Aufgaben, die soziale Einbindung der Mitarbeiter, die Personalentwicklung sowie die arbeits- und tarifrechtliche Einordnung.

## 5.6 Gestaltung von Entgeltsystemen

### 5.6.1 Problematik traditioneller Entgeltformen

Empirische Untersuchungen zeigen in der Regel signifikante Zusammenhänge zwischen der Entlohnung und der Identifikation mit der eigenen Arbeit (Schmidtchen 1984, S. 121 f.) sowie der Anstrengungsbereitschaft (Neubauer 1995, S. 81). Allerdings führt die Zufriedenheit mit der Bezahlung nicht automatisch zu hoher Arbeitszufriedenheit. Werden die Arbeits-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

bedingungen als belastend erlebt und werden den Mitarbeitern nur wenig eigene Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume zugestanden, verliert auch die Bezahlung ihre motivierende Wirkung. Oder anders ausgedrückt: "Je besser die Strukturen am Arbeitsplatz zu den Motivstrukturen der Mitarbeiter passen, desto unproblematischer wird die Einstellung zur Bezahlung" (Schmidtchen 1984, S. 122).

Gleichwohl stellt sich die Frage, ob es im Hinblick auf eine dauerhafte Motivationssteigerung ausreicht, nur die Arbeitsinhalte zu verändern, das Entgeltsystem aber unverändert zu lassen. Dies gilt um so mehr, als die bestehenden tariflichen und betrieblichen Entgeltsysteme in einer Zeit entwickelt wurden, als die Mehrzahl der Arbeitnehmer in tayloristischen Arbeitsprozessen eingebunden waren. Wenn jedoch die in kleinste Einheiten zerlegten Tätigkeiten wieder zusammengeführt werden und anstelle einiger weniger Tätigkeiten komplexe Planungs-, Durchführungs- und Prüfaufgaben zu erledigen sind, wird das mit Hilfe von Arbeitsstudien ausdifferenzierte Akkordsystem obsolet (von Eckardstein u.a 1988, S. 1 ff.).

Die auf möglichst hohe Stückleistungen abzielende Entlohnung berücksichtigt weder Qualitätsaspekte noch den sorgfältigen Umgang mit Material, Maschinen und Anlagen (Büth 1995, S. 15). Hinzu kommt, daß die akkordorientierten Leistungslohnsysteme in der Praxis dazu tendieren, sich zu Festlohnsystemen zu entwickeln. Da jede über ein bestimmtes Maß hinausgehende Mehrleistung das Risiko einer Überprüfung der Zeitvorgaben nach sich zieht, orientieren sich die Arbeitnehmer an den durch die Vorgaben definierten Normleistungen. "Die enge Koppelung von Leistung und Lohn führt in der Praxis der Serienfertigung also gerade nicht, wie es die Leistungslohnphilosophie will, zu einem variablen, an der Möglichkeit des individuellen Mehrverdienstes orientierten Leistungsverhalten. Die Arbeiter orientieren sich vielmehr an eingespielten Leistungsstandards, die relativ streng eingehalten werden" (Springer 1993, S. 33).

Obwohl Veränderungen offenkundig sind, zögern Betriebe vielfach noch mit der Einführung neuer Entgeltsysteme. Die vorliegenden Publikationen lassen den Schluß zu, daß die Entgeltfragen, die mit der Einführung neuer Modelle der Arbeitsorganisation verbunden sind, in vielen Betrieben erst einmal ausgeklammert wurden. Offenbar wollte man die mit der Umstellung ohnehin verbundenen Schwierigkeiten durch eine Entgeltdiskussion nicht noch vergrößern (Hirsch-Kreinsen/Ramge 1992, S. 11; Kempe 1996, S. 46). Da Änderungen an dieser Stelle stets in das Geflecht der betriebsverfassungsrechtlichen und tarifvertraglichen Vorgaben und Mitwirkungsmöglichkeiten eingebunden sind, erscheinen Änderungen besonders schwer zu realisieren (Springer 1993, S. 33).


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## 5.6.2 Neue betriebliche Entgeltmodelle

Auf Dauer wird jedoch eine Neujustierung des Entgeltsystems in vielen Betrieben unabdingbar sein, will man den Erfolg von Gruppenarbeit nicht durch die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Bezahlung aufs Spiel setzten. Die Schwierigkeit besteht darin, Modelle zu finden, die unterschiedlichen Auslastungsgraden, unterschiedlichen Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter, unterschiedlichen Arbeitsanforderungen und Arbeitsergebnissen Rechnung tragen, ohne die gesamten Arbeitskosten noch weiter in die Höhe zu treiben.

In den Betrieben, in denen neue Vergütungsmodelle eingeführt wurden, läßt sich daher eine stark betriebsspezifische Ausrichtung erkennen, um den besonderen Bedingungen Rechnung zu tragen. Ungeachtet der Unterschiede im einzelnen zeichnen sich dabei drei wesentliche Tendenzen ab:

### *Qualifikationsorientierte Entlohnung*

Von den Gewerkschaften wird im Zusammenhang mit der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation eine qualifikationsorientierte Entlohnung gefordert (Schwerpunkt: Tarifreform 2000, 1991). Unabhängig davon, ob die Qualifikation am Arbeitsplatz tatsächlich abgerufen wird, hätte der Betrieb den Arbeitnehmer nach der erreichten Qualifikation zu entlohnen. Daraus erwächst nach Einschätzung der Gewerkschaften ein ökonomischer Anreiz, die verfügbaren Qualifikationen der Mitarbeiter auch effektiv zu nutzen.

Formen einer qualifikationsorientierten Entlohnung sind bislang nur in wenigen Betrieben anzutreffen. Immer wieder genannt werden in diesem Zusammenhang der Tarifvertrag bei VW zur Lohndifferenzierung, die Skill-Based-Pay-Entlohnung (Flexibilitätslohn) bei General Motors Austria und die Vögele-Grundlohnbestimmung (von Eckardstein u.a 1988, S. 7 f.). Die Vorteile waren für die Mehrzahl der Betriebe offenbar nicht so überzeugend, daß sie diese Modelle übernommen haben. Dagegen spricht vor allem die Ablösung der Entlohnung von der tatsächlich erbrachten Leistung. Zwischen den Tarifvertragsparteien wird eine qualifikationsorientierte Entlohnung deshalb nach wie vor kontrovers diskutiert, wenngleich die Debatten an Intensität nachgelassen haben.

Dies mag auch damit zusammenhängen, daß qualifikationsorientierte Elemente bei der Bestimmung des Grundlohns durchaus bereits zum Tragen kommen. Dies ist dann der Fall, wenn sich die Entlohnung bei umfassenden Aufgabenbereichen nicht an den einzelnen Tätigkeiten und ihren jeweiligen



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Zeitanteilen orientiert, sondern an den Anforderungen der Aufgabe als Ganzes. In diesem Fall fließen in die Entlohnung auch Anforderungen an die Qualifikation ein, unabhängig davon, ob sie durch den jeweiligen Aufgabenausschnitt auch abgefordert werden.

### *Erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile*

Waren erfolgsorientierte Komponenten früher im wesentlichen auf die Gruppe der Führungskräfte und Verkaufskräfte beschränkt, setzen sie sich nun auch in anderen Bereichen und Hierarchieebenen durch. Dies trägt dem Leitbild des unternehmerisch agierenden Mitarbeiters Rechnung. Maßstab für die Bewertung des Erfolgs können sowohl die finanziellen Ergebnisse eines Betriebs oder Betriebsteiles, zum Beispiel eines profit centers, sein oder das Erreichen bestimmter qualitativer und quantitativer Kennziffern. Bei der Firma Boge beispielsweise wird die Entlohnung der Inselmitarbeiter von drei Einflußgrößen bestimmt (Büth 1995, S. 32):

- Die erste Einflußgröße ist qualifikationsabhängig und wirkt sich somit individuell aus.
- Die zweite Einflußgröße prämiert den Gesamtnutzungsgrad der Maschinen und Anlagen der Produktinsel aufgrund der Ausbringung der unbeanstandeten Produkte und gilt für alle Mitarbeiter.
- Die dritte Einflußgröße prämiert den Materialminderverbrauch und gilt für alle Mitarbeiter in gleicher Weise.

Durch erfolgsabhängige Komponenten partizipieren die Mitarbeiter unmittelbar am Ergebnis ihrer Arbeit. Ziel der Unternehmen ist es, den Lohn wieder stärker als Lenkungs- und Motivationsmittel einzusetzen.

### *Subjektive Leistungskriterien*

Neue Vergütungssysteme sind außerdem mit einer stärkeren Gewichtung subjektiver Leistungskriterien wie Gruppenfähigkeit, Verantwortung, Kommunikation oder der psychischen Belastung verbunden (Kempe 1996, S. 47). Das Entgeltsystem der Hoechst AG beispielsweise sieht eine individuelle Zulage im ehemaligen Arbeiterbereich vor, die im Durchschnitt etwa 12 Prozent des Tarifgehalts erreicht. Grundlage ist eine Beurteilung des Arbeitsverhaltens der Mitarbeiter durch den unmittelbaren Vorgesetzten anhand von sieben Kriterien (Weinmann/Mainzer 1995). Anhand einer fünfstufigen Skala werden die "Flexibilität und Belastbarkeit", "Selbständigkeit, Initiative und Motivation", "Mitdenken und Kreativität" der Mitarbeiter eingestuft und anschließend mit einem gruppenübergreifenden Beurteilungsteam rückgekoppelt.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Mit der Entwicklung betrieblicher Entgeltsysteme stellt sich letztlich auch die Frage der Gültigkeit von Flächentarifverträgen. Angesichts der Differenziertheit der betrieblichen Bedingungen und Lösungsansätze werden einheitliche tarifvertragliche Regelungen für ganze Regionen und Branchen als entscheidende Grundlage für betriebliche Vergütungssysteme problematisch. Je mehr Details in den Flächentarifverträgen geregelt werden, desto geringer ist der Gestaltungsspielraum der Betriebe. Nach Einschätzung von Tarifexperten und Ökonomen erscheint das Instrument des Flächentarifvertrages deshalb reformbedürftig (Sachverständigenrat 1995, S. 226 ff.). Um eine größere Flexibilisierung zu erreichen, werden Öffnungs- und Optionsklauseln, Bandbreiten und eine Begrenzung der Tarifverträge auf Mindestbedingungen diskutiert. Die Rückwirkungen, die von einer derartigen Tarifreform auf die Gestaltung der betrieblichen Arbeitsbedingungen und die Personalpolitik ausgehen, sind derzeit in ihrer gesamten Tragweite noch kaum abzusehen.

## 5.7 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Eine Strategie der Potentialnutzung berührt letztlich auch Fragen der betrieblichen Mitbestimmung und der Funktion von Betriebsräten und Gewerkschaften. In der traditionellen Sicht erscheinen die Mitarbeiter als Benachteiligte und Unterprivilegierte, für deren schutzwürdige Interessen sich die Gewerkschaften und Betriebsräte zuvorderst einsetzen müssen. Sie nehmen dabei die Funktion eines kollektiven Interessenwahrers ein, sie werden zum Anwalt und Beschwerdeführer für die Arbeitnehmer, die allein zu schwach und nicht genügend kompetent sind, ihre Interessen zu wahren.

Nach dem traditionellen Rollenverständnis verfolgen Unternehmensleitung und Betriebsrat gegensätzliche Interessen. Die Aufgabe der Betriebsräte wird dementsprechend vor allem darin gesehen, Arbeitnehmer vor der Willkür des Unternehmens zu schützen und die gesetzlichen Mitbestimmungsrechte wahrzunehmen. Dieses Konfliktmodell beschreibt die betriebliche Realität jedoch nur unzutreffend. Gerade die Prozesse der Organisationentwicklung sind ein gutes Beispiel dafür, daß die Betriebsräte nicht nur rechtzeitig unterrichtet, sondern auch frühzeitig und über das Betriebsverfassungsgesetz hinaus in unternehmerische Planungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen werden (Süthoff 1996).

Eine wichtige Funktion im Zusammenhang mit technischen oder organisatorischen Veränderungen kommt Vereinbarungen zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat zu. Nach einer Untersuchung im deutschen Maschinenbau wurden in 38,8 Prozent der Betriebe in den Jahren 1992 bis



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

1995 Betriebsvereinbarungen abgeschlossen (Mitteilungen 1995, S. 8). Die Regelungen betreffen nahezu alle betrieblichen Handlungsfelder. Eindeutig im Mittelpunkt stehen jedoch Regelungen zur Arbeitszeit. Daneben konzentrierten sich die Vereinbarungen auf Fragen der Arbeitsorganisation, Entlohnungsfragen, den Technikeinsatz und die betriebliche Qualifizierung.

Die betrieblichen Erfahrungen zeigen, daß sinnvolle Lösungen zwischen den Beteiligten auch in Zeiten enger oder gänzlich fehlender Verteilungsspielräume möglich sind. Angesichts der Notwendigkeit, die Produktivität nachhaltig zu steigern, kann es dabei nicht mehr um einen personalpolitischen Rationalisierungsschutz gehen, sondern um eine aktive Gestaltung der neuen Arbeitsformen. Der in den Betriebsvereinbarungen enthaltene Kompromiß läßt sich wie folgt kennzeichnen: Die Unternehmen beteiligen die Betriebsräte an der Arbeitsgestaltung und berücksichtigen das Interesse der Mitarbeiter an attraktiveren Arbeitsplätzen. Die Betriebsräte erkennen umgekehrt an, daß damit eine höhere Produktivität erreicht wird und damit in der Regel auch Arbeitsplätze verloren gehen.

Mit steigender Qualifikation der Arbeitnehmer, mit zunehmender Verantwortung des einzelnen und vermehrter Beteiligung an internen Informations- und Entscheidungsprozessen wandelt sich auch die Rolle der Betriebsräte und Gewerkschaften. Individuelle Gestaltung und kollektive Schutzfunktionen müssen in ein neues Verhältnis gesetzt werden (Niedenhoff 1995, S. 23). Kollektive Regelungen, die von der Fiktion eines einheitlichen Interesses der Arbeitnehmerschaft ausgehen, werden dem veränderten Selbstverständnis der Mitarbeiter nicht mehr ausreichend gerecht. Notwendig sind statt dessen flexible, den betrieblichen Interessen wie auch den individuellen Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter Rechnung tragende Regelungen (z. B. Caféteria-Systeme). Den Betriebsräten kommt damit eine erweiterte Rolle und letztlich auch ein Mehr an Verantwortung zu.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# 6 Entwicklung eines Forschungsdesigns

Die Analyse des Gegenstands aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen hat deutlich gemacht, daß dem Thema "Potentialnutzung" ein hoher Stellenwert bei den derzeitigen Reorganisationsprozessen in den Unternehmen zukommt. Insofern besteht ein hohes Interesse sowohl der Arbeitnehmer, der Unternehmen als auch der Gesellschaft daran, wissenschaftliche Erkenntnisse und wissenschaftlichen Sachverstand bei der intensiveren Nutzung der vorhandenen personellen Ressourcen einzusetzen. Die ökonomische und gesellschaftspolitische Relevanz des Themas steht damit außer Frage.

Der Wissenschaft kommen dabei wichtige Funktionen zu. Von ihr wird erwartet, daß sie

- die in den Unternehmen stattfindenden Prozesse analysiert,
- die beobachteten Phänomene systematisch einordnet und kritisch reflektiert,
- sich an begleitenden Entwicklungs- und Evaluationsprozessen beteiligt,
- Hilfen für Entscheidungsträger, zum Beispiel in Form von Beratungsangeboten, entwickelt und
- zur Information und Diskussion der Ergebnisse in der Fachöffentlichkeit beiträgt.

Die Analyse des Forschungsstands hat ferner deutlich gemacht, daß es bereits eine Reihe von theoretischen und empirischen Arbeiten gibt, die sich explizit oder implizit mit Fragen der Potentialnutzung beschäftigen. Man kann daher wohl kaum behaupten, daß Thema sei bisher nicht oder nur randständig bearbeitet worden. Insofern kann es hier nicht darum gehen, ein völlig neues Forschungsfeld zu strukturieren. Es kann vielmehr nur intendiert sein, offene Fragen zu benennen und Anstöße für weiterführende Forschungsarbeiten zu geben.

## 6.1 Grenzen einer Strategie der Potentialnutzung

So notwendig und sinnvoll eine Strategie der Potentialnutzung auch ist, so dürfen andererseits die konzeptionellen Grenzen nicht übersehen werden. So geht das Konzept implizit davon aus, daß im Rahmen vorausgegangener Bildungsprozesse bereits ausreichende qualifikatorische Grundlagen gelegt



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

wurden. Der Prozeß der Aneignung von Potentialen, sei es durch eine gezielte Personalrekrutierung, die Erstausbildung oder die Weiterbildung und Personalentwicklung, wird – bei einer engen Auslegung – nicht weiter hinterfragt. Beides, der Aufbau wie auch die Nutzung von Potentialen, verdienen jedoch gleichermaßen Beachtung.

Damit hängt zusammen, daß das Vorhandensein von Qualifikationsdefiziten zwar nicht ausdrücklich geleugnet wird, gleichwohl aber deutlich in den Hintergrund tritt. Gerade die Einführung neuer Techniken oder auch neuer Modelle der Arbeitssituation erfordert jedoch zusätzliche Qualifikationen, die nicht unbedingt aus den vorhandenen Qualifikationen abgeleitet werden können, sondern im Rahmen von Lernprozessen erworben werden müssen.

Letztlich geht die Konzeption von einer Anpassung des Beschäftigungssystems an das Bildungssystem aus. Dem Beschäftigungssystem wird – zugespitzt formuliert – die Verantwortung dafür übertragen, die zuvor erworbenen Qualifikationen auch zu verwerten. Die im Rahmen des Bildungssystems erworbenen Qualifikation werden weder in qualitativer noch in quantitativer Hinsicht hinterfragt. Die Frage der Nutzung von Qualifikationspotentialen greift deshalb zu kurz, wenn sie nur oder in erster Linie den Bezugsrahmen des Betriebes im Blick hat, das Bildungssystem und das Individuum aber außer acht läßt.

Überschüssige, aktuell nicht verwertete Qualifikationen erscheinen im Konzept der Potentialnutzung als etwas Negatives. Dies steht jedoch im Widerspruch zum Verständnis beruflicher Bildung, die nicht auf einzelne, eng profilierte Tätigkeiten ausgerichtet sein kann, sondern auf ein breites Spektrum beruflicher Tätigkeiten vorbereitet. Abgesehen davon, erscheint eine Arbeitsorganisation, die das gesamte Potential eines Menschen ausschöpft, auch aus anthropologischen Gründen weder sinnvoll noch möglich.

Die Reduktion nicht benötigter Qualifikationen erweist sich letztlich auch als ein Hemmschuh für Innovationsprozesse. Um Innovationen zu realisieren, müssen "überschüssige", aktuell nicht verwertete Qualifikationen verfügbar sein. Eine weitgehende Nutzung der vorhandenen Qualifikationen würde die innovativen Potentiale geradezu einschränken. Unausgenutzte Qualifikationen sind für die Flexibilität der Unternehmen, für ihre Fähigkeit, auf neue Herausforderungen zu reagieren, geradezu lebensnotwendig.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

## 6.2 Forschungsfelder

### 6.2.1 Zukunft der Arbeit

Eine Strategie der Potentialnutzung kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn sie Bezug nimmt auf die aktuellen und zukünftigen Veränderungen in der betrieblichen Arbeitswelt. Diese Veränderungen können hier nur exemplarisch skizziert werden. Besonders bedeutsam erscheinen die folgenden Entwicklungen:

- Aufgrund der verringerten Hierarchieebenen ergeben sich eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten. Neben den Aufstieg in Positionen mit Führungsverantwortung treten zunehmend Fach- und Projektlaufbahnen. Für die Arbeitsmotivation ist somit nicht mehr so sehr die Aussicht auf einen beruflichen Aufstieg ausschlaggebend, sondern die Möglichkeit, eine interessante und gestaltbare Tätigkeit auszuüben.
- Um Arbeitsplätze rentabler zu machen, werden Arbeits- und Betriebszeiten künftig stärker entkoppelt. Für die Mitarbeiter bringt dies ein Mehr an Zeitsouveränität, zugleich aber auch ein erhöhtes Maß an Verantwortung für ein reibungsloses Funktionieren der betrieblichen Abläufe mit sich.
- Neue Rahmenbedingungen ergeben sich auch durch die vermehrte Nutzung von Telearbeit. Sie verlangt von den Mitarbeitern ein Mehr an Eigenverantwortung, Disziplin und Selbststeuerung. Zugleich sind die Möglichkeiten des sozialen Lernens durch den lockeren Kontakt zu den Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten vermindert.
- Im Zusammenhang mit der Einführung von Telearbeit verändern sich auch die betrieblichen Organisationstrukturen. Aus dem Betrieb als relativ festgefügte Organisationseinheit werden mehr oder weniger lose Netzwerke zwischen unterschiedlichen, verselbständigten Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Vormals abhängig beschäftigte Mitarbeiter oder Führungskräfte werden im Rahmen von Outsourcing-Prozessen zu unternehmerisch agierenden Partnern.

Aufgrund dieser Veränderungen ergeben sich eine Reihe von Konsequenzen für Strategien der Potentialnutzung, die in ihrer Tragweite noch kaum verläßlich ermessen werden können. Sie sind größtenteils mit einem erweiterten Handlungsrahmen und einem Mehr an Verantwortung für die Mitarbeiter verbunden, zugleich bergen sie Risiken und Gefahren für Mitarbeiter und Unternehmen.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Die strukturellen Veränderungen der Arbeit sind bislang erst in Ansätzen zu erkennen. Da sie nicht zuletzt für die Art und Weise der Potentialnutzung von ausschlaggebender Bedeutung sind, sollte verstärkt der Frage nachgegangen werden, mit welchen Entwicklungen für die Zukunft zu rechnen ist und welche Rückwirkungen davon für die Entwicklung und Nutzung von Qualifikationspotentialen ausgehen.

### 6.2.2 Begriffliche und empirische Grundlagen

Der Begriff des "Potentials" wird, das hat die Analyse ergeben, in unterschiedlichen Kontexten und mit unterschiedlichem Begriffsinhalt verwendet. Häufig herrscht eine relativ unreflektierte Verwendung vor, die nicht erkennen läßt, welche begrifflichen oder theoretischen Konzepte jeweils zugrunde liegen. Es handelt sich um ein theoretisches Konstrukt, dessen Faszination und Charme darin liegen, die Anpassungsfähigkeit und Gestaltbarkeit sozialer Systeme hervorzuheben.

Es gibt hinreichende empirische Belege dafür, daß die Qualifikationen der Mitarbeiter bislang in vielen Tätigkeiten nur zum Teil genutzt werden. Insofern bedarf es kaum weiterer Forschung, um diese grundlegende Prämisse zu überprüfen. Wohl aber bedarf es weiterer Untersuchungen, um beispielsweise folgenden Fragen nachzugehen:

- Inwieweit sind Qualifikationen aus früheren Bildungsphasen aufgrund einer längeren Nicht-Nutzung überhaupt noch verfügbar? Inwieweit werden Potentiale also auch wieder "verlernt" oder "vergessen"?
- Inwieweit benötigen die Mitarbeiter gezielte Hilfen, um die erhöhten Anforderungen an die Selbststeuerung bewältigen zu können. Inwieweit bedarf es also zusätzlicher Bildungs- und Fördermaßnahmen, damit die brachliegenden Potentiale entfaltet werden?
- Wie kann verhindert werden, daß sich Mitarbeiter durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben und eine erhöhte Verantwortung schlichtweg überfordert fühlen?
- Inwieweit bedarf es eines bestimmten Umfangs an überschüssigen, aktuell nicht benötigten Qualifikationen, um flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren zu können?

Letztlich stellt sich die grundlegende Frage, woran vorhandene, aber nicht genutzte Potentiale festgemacht werden können. Der formale Bildungsabschluß erscheint hierfür allein kein verläßlicher Indikator zu sein. Dies gilt um so mehr, wenn der Bildungsabschluß lange Zeit zurückliegt und die ausgeübte Tätigkeit wenig Entfaltungs- und Handlungsspielraum geboten hat.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

### 6.2.3 Selbststeuerung und Organisationslernen

Die Entwicklung der Unternehmen zu "lernenden Organisationen" ist gekennzeichnet durch die zunehmende Selbststeuerung von operativen Entscheidungen in den einzelnen Unternehmenseinheiten bis hinunter zur Ebene der einzelnen Mitarbeiter. Damit wird selbständiges Handeln innerhalb eines abgesteckten Rahmens zum funktionalen Erfordernis und zur Qualifikationsanforderung (Gerds 1995, S. 25). Im Hinblick auf die Entwicklung einer Theorie der Selbststeuerung stellen sich unter anderem folgende Forschungsfragen:

- Welche Qualifikationen oder Potentiale müssen vorhanden sein, um Arbeitsprozesse selbständig steuern zu können?
- Unter welchen Rahmenbedingungen können Selbststeuerungsprozesse wirksam und erfolgreich werden?
- Wie können die strategischen Ziele des Unternehmens mit den operativen Zielen im Rahmen von Selbststeuerungsprozesse in Einklang gebracht werden?
- Welche betriebsinternen Spannungsfelder ergeben sich aus Ansätzen der Selbststeuerung und wie können Führungskräfte damit produktiv umgehen?

Die Theorie der Selbststeuerung ist eng verbunden mit dem Organisationslernen. Es bezeichnet eine neue Qualität des Lernens in betrieblichen Verwendungssituationen. Das Lernen der einzelnen Organisationsmitglieder ist dabei eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für das Organisationslernen. Es entsteht nach Auffassung von Geißler (1993, S. 74) erst dann, wenn

- das individuelle Lernen der einzelnen Organisationsmitglieder unter sich abgestimmt ist,
- es mit den sachlichen Bedingungen der Organisation harmonisiert und
- sich alle relevanten personalen und sachlichen Faktoren als eine systemische Ganzheit verändern.

Im Rahmen wissenschaftlicher Expertisen und Untersuchungen wären Modelle des Organisationslernens zu entwickeln, die diesen Ansprüchen gerecht werden. Bedeutsam sind weiterhin die Implikationen, die mit diesen Modellen für die Aufgaben und das Selbstverständnis der Bildungsverantwortlichen oder auch der betrieblichen Interessenvertretung verbunden sind.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

### 6.2.4 Instrumente und Verfahren der Potentialanalyse

Es wäre zu untersuchen, welche Rolle Potentialanalysen für die Neupositionierung von Mitarbeitern und Führungskräften in der Praxis zukommt. Dabei wäre zu unterscheiden zwischen der Besetzung von Positionen im eigenen Unternehmen (Implacement), der Besetzung von Positionen in Tochter- oder Konzerngesellschaften (erweitertes Implacement) und der Besetzung von Positionen außerhalb des Unternehmens über den Markt (Outplacement).

Die derzeitig eingesetzten Verfahren sind größtenteils wissenschaftlich umstritten, gleichwohl aber ergibt sich für die Betriebe die Notwendigkeit, Potentiale mit Hilfe praktikabler Verfahren und einer hinreichenden Verläßlichkeit zu identifizieren. Offene Fragen betreffen vor allem

- die zugrunde zu legenden Kriterien,
- die Verfahren zur (Vor-)Auswahl der Mitarbeiter,
- die Auswahl und Qualifikation der Beurteiler,
- die in der Praxis eingesetzten Verfahren zur Potential- und Leistungsbeurteilung sowie
- die damit gemachten Erfahrungen.

Zu fragen ist weiterhin, welches Bild des "idealen Mitarbeiters" hinter den verschiedenen Analysekonzepten steht. Kategorien wie "Durchsetzungsfähigkeit" oder "Teamfähigkeit" weisen darauf hin, daß es nicht nur um ein Leistungsverhalten, sondern immer auch um sozial erwünschte oder unerwünschte Verhaltensweisen geht. Dadurch entsteht ein Konformitätsdruck, der die Persönlichkeiten der Mitarbeiter allzu leicht nach vorgegebenen Schemata einstuft und zu wenig Spielraum für individuelle Abweichungen zuläßt. Mit anderen Worten: Werden durch derartige Beurteilungsverfahren nicht stromlinienförmige Kandidaten mit geringem eigenem Profil herangezogen?

### 6.2.5 Gestaltung von Transformationsprozessen

Betriebliche Strategien, die auf eine stärkere Potentialnutzung abzielen, müssen das gesamte Arbeits- und Leistungssystem in den Blick nehmen. Dazu gehören neben der Arbeitsorganisation das betriebliche Vorschlagswesen, die Führungsorganisation und das Führungsverhalten, die Zeitwirtschaft, die Gestaltung der Entgeltsysteme, die Personalplanung und Personaleinsatzsteuerung sowie die Weiterbildung und Personalentwicklung. Veränderungen auf dem einen Gebiet setzen Veränderungen auf anderen


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Gebieten voraus oder ziehen diese nach sich (Springer 1993, S. 26). Da es kaum möglich ist, alles gleichzeitig zu verändern, werden die notwendigen Maßnahmen Schritt für Schritt durchzuführen sein. Um so wichtiger ist deshalb eine Gesamtkonzeption, damit die einzelnen Maßnahmen nicht Stückwerk bleiben.

Über das Ziel, der Schaffung "lernender Unternehmen" besteht hinreichend Klarheit. Unklar ist hingegen, wie die Transformation aus einer traditionellen hierarchischen Unternehmenskultur in eine neue Lernkultur gelingen kann. Das Ändern von Organisationen, eingefahrenen Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen läßt sich in der Regel nur nach längeren, konfliktträchtigen Anpassungsprozessen erreichen. Dem Führungsverhalten kommt dabei nach vorherrschender Meinung eine ausschlaggebende Funktion zu.

Viele Mitarbeiter reagieren positiv auf den Wandel. Sie sind froh, daß ihre Ideen und ihre Kreativität gefragt sind. Ein Teil reagiert jedoch skeptisch und ist nicht bereit oder auch fähig, sich auf die neuen Anforderungen umzustellen. Widerstände erwachsen vor allem bei jenen Mitarbeitern,

- die sich durch die erhöhten Anforderungen, die Leistungsverdichtung und das Mehr an Verantwortung überfordert fühlen,
- die als Folge neuer Entgeltsysteme finanzielle Abstriche hinnehmen müssen,
- die Kompetenzen und Kontrollbefugnisse zugunsten dezentraler Einheiten oder ihrer Mitarbeiter abgeben müssen.

Widerstände, die sich unter Umständen zu "Blockadestrategien" formieren können, werden insbesondere bei den Führungskräften auf mittleren und unteren Ebenen festgestellt (Tikart 1995, S. 12). Sie erleben den Verlust an Kompetenzen häufig als einen finanziellen und sozialen Abstieg innerhalb des Unternehmens. Dies gilt um so mehr, wenn die Neuorganisation mit einem Personalabbau, der Verringerung der Hierarchieebenen und der Beseitigung von Privilegien und Statussymbolen verbunden ist. Wittke (1995, S. 121) sieht darin zu Recht eine bislang unterbelichtete Seite von weitgehender Dezentralisierung. Vor diesem Hintergrund ist die Frage, wie die Führungskräfte und Mitarbeiter in bestehenden Organisationen für den Wandel gewonnen werden können, von zentraler Bedeutung für eine Strategie der Potentialnutzung.

### 6.2.6 Modelle und Gestaltungsvarianten

Neue Modelle der Arbeitsorganisation zielen auf eine Erweiterung des Handlungsspielraums der Mitarbeiter. Dies wird regelmäßig und auch zu



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Recht mit einer größeren Chance der Potentialnutzung gleichgesetzt. Zu wenig wird bislang jedoch noch zwischen den verschiedenen Modellen und ihren Gestaltungsvarianten unterschieden. Es ist jedoch offenkundig, daß die einzelnen Modelle durchaus unterschiedliche Ansatz- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dies wird besonders deutlich am Beispiel der Gruppenarbeit, die inzwischen eine weite Verbreitung gefunden hat, hinter der sich jedoch höchst unterschiedliche Realisierungsformen verbergen können (Mitteilungen 1992).

Notwendig erscheint deshalb eine Systematisierung, die unterschiedliche Grade des zugestandenen Handlungsspielraumes zum Ausgangspunkt nimmt. Einen möglichen Ansatz für analytische Zwecke stellt hierbei die Differenzierung zwischen dem Tätigkeits-, Entscheidungs-, Kontroll- und Interaktionsspielraum dar. Mit Hilfe dieser Kriterien ließen sich zugleich die verschiedenen Varianten im Hinblick auf die Chancen der Potentialnutzung systematisieren.

Als ein Problemfeld bei der Einführung neuer Modelle der Arbeitsorganisation erweist sich das Verhältnis von Gruppenautonomie und hierarchischer Einbindung sowie der Gestaltung der internen Gruppenstruktur (Hirsch-Kreinsen/Ramge 1992, S. 10). Konflikte zwischen den Gruppen und anderen Betriebseinheiten sind beispielsweise dann vorprogrammiert, wenn die Kompetenzen nicht ausreichend geklärt sind oder auf informellem Wege versucht wird, die Handlungsspielräume der Gruppen wieder einzuengen. Erfahrungen mit betrieblichen Projekten lassen außerdem eine Neigung zum Erhalt oder zur Schaffung hierarchischer Strukturen innerhalb einer Gruppe erkennen. Durch die Bündelung von Entscheidungskompetenzen in der Person des Gruppensprechers, aber auch als Folge unterschiedlicher Qualifikationen und Arbeitsmotive der Gruppenmitglieder, entsteht so unterschwellig eine neue Hierarchisierung innerhalb der Gruppe, die letztlich eine Rückkehr zu überwunden geglaubten Prinzipien der Arbeitsteilung impliziert. Wissenschaftliche Begleituntersuchungen sollten sich daher nicht auf die regelmäßig von hohem Engagement getragene Einführungs- und Umsetzungsphase beschränken, sondern der Frage nachgehen, inwieweit sich die eingeleiteten Veränderungen auf Dauer und im Alltag bewähren.

### 6.2.7 Entwicklung und Nutzung von Potentialen

Eine Strategie der Potentialnutzung setzt voraus, daß zuvor oder parallel entsprechende Potentiale durch Lern- und Bildungsprozesse aufgebaut wurden. Wissenschaftliche Analysen müssen deshalb stets die Interdependen-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

zen zwischen der Entwicklung und der Nutzung von Potentialen im Auge behalten. Die betrieblichen Möglichkeiten der Personalrekrutierung, der Aus- und Weiterbildung, der Personalentwicklung und der Arbeitsorganisation können nicht isoliert, sondern nur im Zusammenhang gesehen und interpretiert werden. Es geht mit anderen Worten um die Entwicklung integrativer Untersuchungsdesigns.

Im Rahmen eines derartigen Ansatzes ergibt sich eine doppelte Aufgabenstellung. Einerseits ist zu prüfen, wie Änderungen der Arbeitsorganisation durch begleitende Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen unterstützt werden können. Andererseits stellt sich umgekehrt die Frage, wie eine potentialorientierte Personalentwicklung durch eine Neustrukturierung der Arbeitsaufgaben abgesichert werden kann.

Generell kann festgestellt werden, daß die in der wissenschaftlichen Literatur als wegweisend gepriesene potentialorientierte Personalentwicklung auf der betrieblichen Ebene allenfalls in der Führungskräfteentwicklung handlungsleitend ist. Vor diesem Hintergrund wäre einerseits zu fragen, welche konkreten Ansätze hierzu entwickelt wurden und wie derartige Ansätze im Zeichen der Dezentralisierung von Personalentwicklungsfunktionen implementiert werden können.

### 6.2.8 Gestaltung von Anreizmechanismen

Strategien der Potentialnutzung bergen für die Mitarbeiter die Chance, durch erweiterte Handlungsspielräume und eine erhöhte Verantwortung ihre Qualifikationen besser zu verwerten. Dies ist zugleich ein entscheidender Motivationsfaktor. Die bisher gemachten Erfahrungen weisen darauf hin, daß der dabei unterstellte arbeitspolitische Kompromiß, nämlich eine erhöhte Leistung für eine qualifizierte und zum Teil auch besser vergütete Arbeit, vor allem in den kapitalintensiven Bereichen recht gut funktioniert (Springer 1993, S. 28 f.). In den personalintensiven Bereichen hingegen, in denen eine Automatisierung von Abläufen weit weniger möglich ist, führt diese Strategie zu einer Reduktion von Freizeiten, Verschnaufpausen und einer Leistungsverdichtung. Für die Mitarbeiter stellt sich daher die Frage, ob es sich für sie lohnt, vergrößerte Arbeitsinhalte gegen verminderte Zeitspielräume einzutauschen.

Damit stellt sich letztlich die Frage, inwieweit es über die Arbeitsgestaltung hinaus weiterer, insbesondere finanzieller Anreize bedarf, um die Motivation der Mitarbeiter dauerhaft aufrechtzuerhalten. Die traditionell an der quantitativen Leistung des einzelnen orientierten Entlohnungssysteme wer-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

den in dem Maße obsolet, in dem die Qualität der Arbeit in Gruppen zum ausschlaggebenden Kriterium der Leistungsmessung wird. In den Beschreibungen neuer Modelle der Arbeitsorganisation finden sich in der Regel kaum Hinweise, inwieweit bei deren Einführung auch Entgeltsysteme verändert wurden. Dies ist angesichts der Bedeutung, die Entgeltfragen auf der Ebene des "shop floor" immer noch haben, einigermaßen erstaunlich.

Die Ausklammerung von Anreizmechanismen ist auf Dauer nicht zu rechtfertigen. Über die Gestaltung des Entgeltsystems hinaus stellt sich in diesem Zusammenhang auch die Frage der Gestaltung der Arbeitszeiten, der betrieblichen Karriereplanung und der internen Statuszuweisung.

### 6.2.9 Differenzierung nach Zielgruppen

Potentialnutzung kann kein abstraktes Konzept sein. Es muß in der betrieblichen Realität zumindest auf Zielgruppen heruntergebrochen, wenn nicht gar auf einzelne Mitarbeiter hin entwickelt werden. In den vorliegenden Untersuchungen dominieren zum einen Führungskräfte, zum anderen beziehen sich zahlreiche neuere Forschungsarbeiten auf die Mitarbeiter in der Produktion, insbesondere die Gruppe der Facharbeiter. Ansätze zu einer individualisierten Betrachtung bleiben dabei regelmäßig auf die Führungskräfte beschränkt, während die gewerblich-technischen Mitarbeiter mehr oder weniger als uniforme Masse mit einem im wesentlichen gleichen Potential eingestuft werden. Dies wird der Vielfalt der Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiter kaum gerecht.

Unterschiedliche Lösungen für einzelne Mitarbeitergruppen werden häufig als Zeichen für eine "Segmentierung" der Belegschaften gewertet. Derartige Modelle sollten jedoch nicht von vornherein diskreditiert, sondern als Hinweise für differenzierte Anforderungen gewertet werden. Im Rahmen empirischer Forschungen wäre der Frage nachzugehen, inwieweit diese Lösungen den betrieblichen Bedürfnissen wie auch den Interessen der Mitarbeiter Rechnung tragen.

Besondere Beachtung verdient die Situation jener Mitarbeiter, die den veränderten Anforderungen möglicherweise nicht ausreichend gerecht werden. Dazu gehören vor allem die älteren Mitarbeiter und die Un- und Angelernten. Sie zählen gegenwärtig zu den Verlierern des Strukturwandels. Vor diesem Hintergrund wäre zu fragen,

- über welches Leistungspotential ältere Erwerbspersonen oder auch Un- und Angelernte verfügen,


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

- inwieweit und unter welchen Bedingungen Mitarbeiter mit begrenzten Potentialen künftig noch eingesetzt werden können,
- wie die Potentiale dieser Mitarbeiter erhalten, erweitert und genutzt werden können.

Eine Strategie der Potentialnutzung berührt deshalb zugleich eine Reihe von wirtschafts-, sozial-, tarif- und arbeitsmarktpolitischen Fragen. Lösungsmöglichkeiten können deshalb nicht allein von den Betrieben, sondern nur im gesamtgesellschaftlichen Kontext entwickelt werden.

### 6.2.10 Unternehmensspezifische Strukturen und Prozesse

Die meisten der vorliegenden Untersuchungen zu betrieblichen Veränderungsprozessen basieren auf Großbetrieben des Verarbeitenden Gewerbes. Unter dem Eindruck dieser großbetrieblichen Schlagseite der Untersuchungssamples sind in den vergangenen Jahren verstärkt auch Untersuchungen in Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt worden. Nach der Wiedervereinigung kamen als neuer Forschungsschwerpunkt Betriebe in den neuen Bundesländern hinzu.

Die klassischen Einteilungen und Erklärungsansätze, zum Beispiel nach Branchen und Betriebsgrößen, reichen angesichts der Variationsbreite der Organisationsmodelle zur Erklärung der betrieblichen Strategien allerdings nicht mehr aus (Pawlowsky/Bäumer 1995, S. 159), denn Veränderungsprozesse vollziehen sich quer zu den gängigen Einteilungsschemata. Sehr viel mehr Aufschluß versprechen Analysekriterien, die an der konkreten betrieblichen Situation ansetzen. Beispiele hierfür wären die Personal- und Produktionsstruktur, das Produkt- und Dienstleistungsprogramm, die Marktstellung, die Beschäftigungssituation, die Innovationsintenisität oder auch die Art und der Umfang der Auslandsorientierung. Eine Strategie, die für das eine Unternehmen zweckrational ist, muß für ein anderes Unternehmen in einer anderen Ausgangssituation keineswegs angemessen sein. Diesen Unterschieden gilt es, im Rahmen eines Forschungsprogramms, verstärkt nachzugehen.

## 6.3 Umsetzung

Mit diesen Forschungsfeldern ist ein umfassendes Forschungskonzept beschrieben, das unterschiedliche wissenschaftliche Zugänge aus verschiedenen Disziplinen eröffnet. Es beschreibt kein abgeschlossenes Konzept, sondern versucht, vor dem Hintergrund der Analyse des Forschungsstands relevante Fragestellungen zu formulieren.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Ebensowenig wie die Umsetzung von einer Disziplin erwartet werden kann, erscheint die Fokussierung auf ein einzelnes, mit entsprechenden Mitteln ausgestattetes Forschungsprogramm zielführend. Die Umsetzung kann nur im Rahmen eines Spektrums von unterschiedlichen Forschungsprogrammen erwartet werden. Neben den verschiedenen auf Bundesebene geförderten Programmen kommt dabei den Programmen auf europäischer Ebene sowie in den Bundesländern eine besondere Bedeutung zu. Angesichts knapper Ressourcen erscheint eine bessere Abstimmung zwischen den einzelnen Programmen überfällig.


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

# Literatur

Allioth, A.: Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen. Bern, Stuttgart, Wien 1980

Andresen, B.-J.: Center im Daimler-Benz Konzern. Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile. In: Personal, Heft 5, 1995, S. 220-223

Antoni, C. H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Weinheim 1994

Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.): Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Lehren aus dem Transformationsprozeß. QUEM-report, Heft 40. Berlin 1995

Arnold, R.: Betriebspädagogik. In: Münch, J. (Hrsg.): Ausbildung - Fortbildung - Personalentwicklung, Band 31. Berlin 1990

Arnold, R.: Von der Unternehmenskultur zur Weiterbildungskultur - Eine (betriebs)pädagogische Vision. In: Geißler, H. (Hrsg.): Unternehmenskultur und -vision. Frankfurt am Main 1991, S. 43-56

Arnold, R.; Weber, H.: Weiterbildung und Organisation zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen. In: Münch, J. (Hrsg.): Ausbildung - Fortbildung - Personalentwicklung, Band 36. Berlin 1995

Aumüller,R.: Die Herausforderung an den Vorgesetzten. In wen investiere ich? Agogik - Zeitschrift für Fragen sozialer Entscheidung, Nr. 4, 1992, S. 15-22

Barkholdt, C.; Frerichs, F.; Naegele, G.: Altersübergreifende Qualifizierung - eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 3, 1995, S. 425-436

BDA - Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Innovationen im Unternehmen gestalten. Personalpolitische Instrumente für technische und organisatorische Veränderungen. Köln 1990

Becker, F.: Potentialbeurteilung. Eine kafkaeske Komödie? In: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1, 1991, S. 63-78



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Becker, F.: Mitarbeiterbeurteilung in der Diskussion. In: Maess, K.; Maess, Th. (Hrsg.): Das Personal-Jahrbuch 1995. Neuwied, Kriftel/Ts, Berlin 1995, S. 51-63

Becker, M.: Personalentwicklung. Die personalwirtschaftliche Herausforderung der Zukunft. Bad Homburg 1993

Becker, K.; Engländer, W.: Zielvereinbarungen - ein Weg zu motiviertem Handeln. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 141, 1993, S. 23-42

Bergmann, B.; Wiedemann, J.; Zehrt, P.: Beschreibung und Trainierbarkeit der Störungsdiagnosenkompetenz von Instandhaltungspersonal. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 4, 1995, S. 146-156

Berthel, J.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart 1979

Berthel, J.: Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart 1995

Betriebliches Vorschlagswesen. Der Milliarden-Spar-Effekt. In: IWD - Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 17, 25. April 1996

Bierach, B.: Job-Wechsel: Mehr bewegen. In: Wirtschaftswoche, Nr. 51, 14. Dezember 1995, S. 80-83

Bispinck, R.: Immer kürzer - und immer flexibler. Tarifliche Regelungen zur Arbeitszeit und ihrer Gestaltung. Eine Analyse von 68 Tarifbereichen. Informationen zur Tarifpolitik. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) (Hrsg.). Düsseldorf 1996

Bleicher, K.: Veränderte Anforderungen von Organisation und Führung in strategischer Sicht. In: Cisek, G.; Schäkel, U.; Scholz, J. (Hrsg.): Personalstrategien der Zukunft. Wie Unternehmen den technisch-kulturellen Wandel bewältigen. Hamburg 1988, S. 300-314

BMBF - Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 1995. Bad Honnef 1995

Brandsma, J.; Kessler, F.; Münch, J.: Berufliche Weiterbildung in Europa. Bielefeld 1995



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Brückner, M.: Tele-Arbeit stellt Führungsverhalten auf die Probe. In: Handelsblatt, Nr. 49, 8./9. März 1996, Beilage Karriere, S. K 1

Büth, P.: Betriebsleitung. Flache Hierarchien und Gruppenarbeit - Wege zu einer wettbewerbsfähigen Produktion. In: Pieper, A.; Süthoff, M. (Hrsg.): Nutzen und Kosten dezentraler Organisation. Vom Mitarbeiten zum Mitdenken. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 199, Köln 1995, S. 14-37

Buttgereit, M.: Übergang ins Beschäftigungssystem und Berufsstart von Hochschulabsolventen. In: Brock, D.; Hantsche, B.; Kühnlein, G.; Meulemann, H.; Schober, K. (Hrsg.): Übergänge in den Beruf - Zwischenbilanz zum Forschungsstand. Weinheim, München 1991, S. 117-138

Buttler, F.; Tessaring, M.: Humankapital als Standortfaktor - Argumente zur Bildungsdiskussion aus arbeitsmarktpolitischer Sicht. Sonderdruck aus: MittAB, 1993, S. 467-477

Collins, A.; Brown, I. S.; Newman, S. E.: Cognitive apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing and mathematics. In: Reswick, L. B. (ed.): Knowing, learning and instruction. (pp 453-494). Hillsdale 1989

Comelli, G.: Qualifikation für Gruppenarbeit. Teamentwicklungstraining. In: v. Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Stuttgart 1993, S. 355-378

Deutsches Institut für Betriebswirtschaft e. V.; Wuppertaler Kreis e.V.;Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Ideenmanagement für mittelständische Unternehmen. Mehr Innovation durch kreative Mitarbeiter. Bonn o. J.

Dichmann, W.: Modernisierung des Dinosauriers? Zur Programmdebatte des DGB. In: IW-Gewerkschaftsreport, Heft 4, 1995, S. 11-21

Diergarten, D.: Altersteilzeit - Neuer Weg in den Ruhestand. In: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Kurz-Nachrichten-Dienst (KND), Nr. 35/36, 10. Mai 1996, S. 1-2

Dietrich H.: Neue Formen der Erwerbstätigkeit unter besonderer Berücksichtigung der Scheinselbständigkeit. In: Alex, L.; Tessaring, M. (Hrsg.): Neue Qualifizierungs- und Beschäftigungsfelder, Dokumentation des BIBB/IAB-Workshops am 13./14. November 1995. Bielefeld 1996, S. 283-303



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Domsch, M.: Partizipative Bildungsplanung im Betrieb. In: Weber, W. (Hrsg.): Betriebliche Aus- und Weiterbildung. Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Bildungsforschung. Paderborn 1983

Donat, M.; Moser, K.: Die Arbeits- und Anforderungsanalyse als Grundlage der Gestaltung von Assessment Centern. In: Lattmann, C. (Hrsg.): Das Assessment- Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung. Heidelberg 1989, S. 155-182

Dostal, W.: Die Informatisierung der Arbeitswelt - Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 4, 1995, S. 527-543

Duell, W.; Frei, F.: Leitfaden für qualifizierende Arbeitsgestaltung. TÜV Rheinland. Köln 1986

Eberle, W.; Hartwich, E.: Brennpunkt Führungspotential - Persönlichkeitseinschätzung - als unternehmerische Aufgabe. Frankfurt am Main 1995

Echterhoff, W.; Poweleit, D.; Schindler, U.: Innere Kündigung in der eigenen Abteilung? Möglichkeiten zur Prävention und Intervention durch proaktive Führung. In: Personal, Heft, 5, 1994, S. 216-220

v. Eckardstein, D.; Fredecker, I.; Greife, W.; Janisch, R.; Zingsheim, G.: Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen. Zur Funktion von Modellen des Qualifikationslohns in personlawirtschaftlichen und gewerkschaftlichen Strategien. Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris 1988

EC - European Commission (Hrsg.): Performance of the European Union labour market. Results of an ad hoc labour market survey covering employers and employees. European Economy. Reports and Studies, Nr. 3, Luxembourg 1995

Euler, H.; Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung. Düsseldorf 1965

Falk, R.; Zedler, R.: Berufsperspektiven für Facharbeiter in der Metall- und Elektro-Industrie. In: Bunk, G. P.; Falk, R.; Zedler, R. (Hrsg.): Zukunft der Facharbeit. Kölner Texte & Thesen, Nr. 24, Köln 1995, S. 8-114

Faller, M.: Innere Kündigung. Ursachen und Folgen. München 1991



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Franke, G.: Training und Lernen am Arbeitsplatz. In: Friede, C. K.; Sonntag, Kh. (Hrsg.): Berufliche Kompetenz durch Training. Heidelberg 1993, S. 85-99

Franke, G.; Kleinschmidt, M.: Der Lernort Arbeitsplatz. Berlin 1987

Frei, F.; Duell, W.; Baitsch, C.: Arbeit und Kompetenzentwicklung. Bern 1984

Friederichs, P.: Managementpotentialanalyse und -prognose. In: Strutz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden 1989, S. 347-396

Frieling, E.: Psychologische Arbeitsanalyse. Stuttgart 1975

Frieling, E.; Staudt, E.: Standortsicherung durch berufliche Kompetenzentwicklung. Bochum, Kassel 1994 (unveröffentlichtes Arbeitspapier)

Garvin, D. A.: Building a learning organization. In: Harvard Business Review 7/8. 1993

Geilhardt, Th.; Mühlbradt, Th. (Hrsg.): Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement. Göttingen 1995

Geißler, H.: Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisationen. In: Sattelberger, Th. (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden 1991, S. 79-96

Geißler, H.: Bildungsmarketing für Organisationslernen. In: Geißler, H. (Hrsg.): Bildungsmarketing. Frankfurt am Main 1993, S. 59-100

Gerds, P.: Selbstregulation statt Fremdkontrolle? Der Zusammenhang von Rationalisierungskonzepten in der Produktion und in der beruflichen Bildung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 91. Band, Heft 1, 1995, S. 7-27

Grob, R.: Flexibilität in der Fertigung. Organisation und Bewertung von Personalstrukturen. FIR-Reihe "Forschung für die Praxis", Band 6, Berlin, Heidelberg, New York, Tokyo 1986

Grothus, H.: Motivation durch Arbeitsbereicherung. In: Industrial Engineering, Heft 2, 1972



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Haier, U.: Ursachen und Ziele neuer Arbeitsformen in der Produktion aus unternehmerischer Sicht. wt - Zeitschrift für industrielle Fertigung, Heft 3, 1978

Hamborg, K. C.; Wehmann, K.: Zur Wirkung heuristischer Regeln bei der Bearbeitung komplexer Alltagsaufgaben. Forschungberichte Nr. 104. Universität Osnabrück. Fachbereich Psychologie. Osnabrück 1995

Hartz, P.: Jeder Mitarbeiter hat ein Gesicht. Die Volkswagen-Lösung. Frankfurt am Main, New York 1994

Heeg, F.-J.; Jäger, C.; Kleine, G.; Ernst, H.: Funktionen betrieblicher Bildungsarbeit, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung. In: Lehrbrief zum Baustein 3, aus der Reihe Qualifizierung von Führungskräften in der betrieblichen Weiterbildung und Personalentwicklung. Bochum 1991 (unveröffentlichtes Material)

Heeg, F.-J.; Münch, J.: Handbuch Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart, Dresden 1993

Heintel, P.: Teamentwicklung. In: Voß, B. (Hrsg.): Kommunikations- und Verhaltenstrainings. Göttingen 1995, S. 193-208

Henkel, M.; Taubert, R.: Im Kaffeesatz gelesen - Potentialbeurteilung ist schlicht unmöglich. In: Personal-Potential, Heft 4, 1995, S. 18-21

Hentze, J.: Personalwirtschaftslehre. 2 Bände. Bern, Stuttgart 1991

Herrmann, H.: Was tun die deutschen Unternehmen? Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: Bundesministerium für Frauen und Jugend (Hrsg.): Konzertierte Aktion Gleichberechtigung für die 90er Jahre. Zweite bundesweite Gleichberechtigungskonferenz, 22. November 1991. Bonn 1992, S. 15-20

Hilb, M.: Potential beurteilen. In: Personalwirtschaft, Heft 11, 1993, S. 23-26

Hildebrandt-Woeckel, S.: In zwei, drei Tagen das Innerste der Kandidaten nach außen gekehrt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 5, 6. Januar 1996, S. 37

Himmelreich, F.-H.: Teilzeitarbeit. Element einer umfassenden Arbeitszeitflexibilisierung. In: Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbän-



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

de (Hrsg.): Teilzeitarbeit, Praxisbeispiele, Möglichkeiten und Grenzen, Personal und Unternehmen, Nr. 4, Köln 1994, S. 7-13

Hirschbrunn, H.-W.: Nachwuchssicherung in und nach der Krise. In: Geer, R.; Hirschbrunn, H.-W. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven von Fachkräften in der Industrie. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 194, Köln 1994, S. 7-25

Hirsch-Kreinsen, H.; Ramge, U.: Arbeitsorganisation und leistungspolitische Gestaltung bei Gruppenarbeit. In: REFA-Nachrichten, Nr. 1, 1992, S. 4-13

Holleis, W.: Unternehmenskultur und moderne Psyche. Frankfurt am Main, New York 1987

Hornung, V.: Personalwesen. Aachen 1993

IBM: Zehn Jahre Erziehungsurlaub bei mehreren Kindern möglich. In: Handelsblatt, 22. Januar 1996

Ischebeck, W.: Mehr Effizienz in der betrieblichen Weiterbildung - am Beispiel der IBM Bildungsgesellschaft. In: Ischebeck, W.; Schusser, W. H.; Söhngen, B.; Weiß, R. (Hrsg.): Qualität und Effizienz betrieblicher Bildungsarbeit. Kölner Texte & Thesen, Nr. 16, Köln 1994, S. 50-71

ISR - International Survey Research Ltd.: Mitarbeiterzufriedenheit - eine Untersuchung der europäischen Trends. London 1994

Jansen, R.: Das Qualifikationsprofil der Erwerbstätigen. In: Qualifikation und Erwerbssituation im geeinten Deutschland. Ein Überblick über die Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung 1991/92. Berlin, Nürnberg 1992, S. 10-19

Jansen, R.; Stooß, F.: Qualifikation und Erwerbsqualifikation im geeinten Deutschland - BIBB/IAB-Erhebung 1991/92. Berlin, Bonn 1993

Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Das Assessment-Center-Verfahren. München, Wien 1981

Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern - Assessment-Center-Verfahren. München 1989

John, B.; Ruhnau, J.; Metz, A.: Zukunftsperspektiven der Teamarbeit. In: Erfolgreiches Gruppenmanagement. Führungshandbuch. Stadtbergen 1996



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Kador, F.-K.: Voraussetzungen und Chancen einer modernen Personalentwicklung. In: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Prof. Dr. Dr. Friedrich Fürstenberg. München 1995, S. 133-143

Kempe, M.: Zurück zur Willkür? In: Die Mitbestimmung, Heft 2, 1996, S. 45-47

Kirchhoff, T.: Betriebszeiten als Standortfaktor. In: Arbeitgeber, Heft 6, 1996, S. 160-163

Kluge, A.; Sonntag, Kh.: Bericht über eine Studie zur Wirksamkeit von suggestopädischen Lehrverhalten in gewerblich technischen Qualifikationsprozessen. Abschlußbericht der wissenschaftlichen Begleitung zum FORCE Aktionsprogramm. Neckarsulm 1994

Knebel, H.: Ersetzt das "Beurteilungsgespräch" formalisierte Beurteilungssysteme? In: Personal, Heft 2, 1994, S. 61-66

Knöchel, W.; Trier, M.: Arbeitslosigkeit und Qualifikationsentwicklung - Perspektiven der beruflichen Weiterbildung in einer Gesellschaft im Übergang. edition QUEM, Band 5. Münster, New York 1995

Kompa, A.: Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik. In: Neuberger, O. (Hrsg.): Reihe Organisation und Personal, Band 1, 1990

Kramer, W.; Winter, H.: Motivation als zusätzliches Führungsmittel in Klein- und Mittelunternehmen. Köln 1980

Kühlem P. W.: Total Quality Management - kein Widerspruch. Vortrag anläßlich der Tagung des Wuppertaler Kreises und des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft "Ideenmanagement - Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen" am 15. November. Frankfurt am Main 1995

Luczak, H.: Arbeitswissenschaft. Berlin 1993

Luczak, H.; Krings, K.; John, B.: Analyse von Fällen zur Implementierung von Gruppenarbeit als ein Schritt zum Leitbild "Lernende Organisation". In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Lernende Organisationen. Konzepte, Methoden, Erfahrungsberichte. Stuttgart 1996

Luczak, H.; Krings, K.; Ruhnau, J.: Arbeitsorganisation. In: Eversheim, W.; Schuh, G. (Hrsg.): Die Betriebshütte. Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo 1996



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Malcher, W.: Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. In: Schlaffke, W.; Weiß, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung. Aufgaben für Forschung und Praxis. Köln 1990, S. 20-35

Marr, R.: Arbeitszeitmanagement als Herausforderung für Unternehmen und Mitarbeiter. In: Schlaffke, W.; Weiß, R. (Hrsg.): Gestaltung des Wandels. Die neue Rolle der Führungskräfte. Kölner Texte & Thesen, Nr. 28, Köln 1996, S. 128-134

Meyer-Dohm, P.: Bildungsarbeit im lernenden Unternehmen. In: Meyer-Dohm, P.; Tuchtfeldt, E.; Wesner, E. (Hrsg.): Der Mensch im Unternehmen. Festausgabe für Karl-Heinz Briam zum 65. Geburtstag. Bern, Stuttgart 1988, S. 249-272

Mitteilungen für den Maschinenbau: Hrsg. vom Sonderforschungsbereich 187 der Ruhr-Universität Bochum in Zusammenarbeit mit der IGfK Marktforschung in Nürnberg, Ausgabe 2, 1992

Mitteilungen für den Maschinenbau: Hrsg. vom Sonderforschungsbereich 187 der Ruhr-Universität Bochum in Zusammenarbeit mit der ICON Wirtschaftsforschung in Nürnberg, Ausgabe 12, 1995

Moore, M.L.; Dutton, P.: Training needs analysis: Review and critique. Academy of Management Review, 3, 1978, pp. 532-545

Münch, J.: Lernen am Arbeitsplatz. In: Schlaffke, W.; Weiß, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung. Köln 1990, S. 141-176

Münch, J.: Unternehmenskultur im Wandel und Folgerungen für die Personalentwicklung. In: Arnold, R. (Hrsg.): Taschenbuch der betrieblichen Bildungsarbeit. Hohengehren 1991, S. 111-121

Münch, J.: Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Bielefeld 1995

Mungenast, M.: Leistungsbeurteilung und Ziele. In: Personal, Heft 2, 1994, S. 56-59

Neubauer, W.: Bedingungen der Arbeitsmotivation: Forschungstrends und Befunde. In: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Prof. Dr. Dr. Friedrich Fürstenberg. München 1995, S. 73-86



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Neuberger, O.; Kompa, A.: Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim 1987

Niedenhoff, H.-U.: Mehr Service an der Basis? Zur Programmdebatte des DGB (II). In: IW-Gewerkschaftsreport, Heft 4, 1995, S. 23-30

Nieder, P.: Die Rolle der Vorgesetzten bei der Reduzierung von Fehlzeiten. In: Personal, Heft 1/2, 1991, S. 2-5

OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development (Hrsg.): Education at a Glance. OECD Indicators. Bildung kompakt. OECD-Indikatoren. Paris 1994

Olesch, G.: Praxis der Personalentwicklung. Weiterbildung im Betrieb. Heidelberg 1988

Olfert, K.; Steinbuch, P. A.: Personalwirtschaft. Ludwigshafen 1984

Pawlowsky, P.; Bäumer, J.: Konzepte betrieblicher Weiterbildungsstrategien. In: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Prof. Dr. Dr. Friedrich Fürstenberg. München 1995, S. 145-161

Peren, K.: Noch mehr Freiräume. Eine Bestandsaufnahme der tariflichen Arbeitszeitregelungen. In: IW-Gwerkschaftsreport, Heft 4, 1995, S. 45-54

Personal-Enzyklopädie: Band III. München 1978

Pieper, A.: Das Denken vor Ort ist billiger. In: Arbeitgeber, Heft 24, 1995, S. 922-924

Plicht, K.; Schober, K.; Schreyer, F.: Zur Ausbildungsadäquanz der Beschäftigung von Hochschulabsolventinnen und -absolventen - Versuch einer Qualifizierung anhand der Mikrozensen 1985 bis 1991. MittAB 3/94, S. 177-204

Pössnecker, F.: Potentialanalyse als Grundlage der Weiterbildung. In: Schwuchow, Kh.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1993. Managementweiterbildung - Weiterbildungsmanagement. Düsseldorf 1993, S. 194-197

Posth, M.: Personalpolitik und Unternehmensführung. In: Schwuchow, Kh.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1993. Managementweiterbildung - Weiterbildungsmanagement. Düsseldorf 1993, S. 8-14


Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Probst, G.: Selbstorganisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin, Hamburg 1987

Raffel, G.: Mitarbeiterideen nutzen - Unternehmer stellen ihre Konzepte und Erfahrungen vor. Vortrag anläßlich der Tagung des Wuppertaler Kreises und des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft Ideenmanagement - Erfolgsfaktor für die Wettberwerbsfähigkeit der Unternehmen" am 15. November. Frankfurt am Main 1995

Reinmann-Rothmeyer, G.; Mandl, H.; Prenzel, M. (Hrsg.): Computerunterstützte Lernumgebungen. In: Arzberger, H.; Brehm, K. H. (Hrsg.): Computerunterstützte Lernumgebungen. Erlangen 1994

RKW - Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Handbuch Personalplanung. Neuwied, Frankfurt am Main 1990

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (Hrsg.): Im Standortwettbewerb. Jahresgutachten 1995/96. Stuttgart 1995

Sattelberger, T.: Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden 1991

Schäffner, L.: Arbeit gestalten durch Qualifizierung. Ein Handbuch zu Theorie und Praxis der betrieblichen Weiterbildung. München 1991

Schäffner, L.: Unternehmensentwicklung durch Personalentwicklung. In: Schwuchow, Kh.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1994. Managemententwicklung - Weiterbildungsmanagement. Düsseldorf 1994, S. 34-36

Schirmer, F.; Staehle, W. H.: Untere und mittlere Manager als Adressaten und Akteure des Human Resource Managements (HRM). In: Die Betriebswirtschaft, Heft 6, 1990, S. 707-720

Schlaffke, W.: Ordnungspolitische Positionen des IW zur Weiterbildung. In: Schlaffke, W.; Weiß, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung - Aufgaben für Forschung und Praxis. Köln 1990, S. 9-18

Schmidt, B.: Erhebung zur beruflichen Weiterbildung in Unternehmen im Rahmen des EG-Aktionsprogramms FORCE. Ergebnisse der Haupterhebung. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 12, 1995, S. 867-879



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Schmidtchen, G.: Neue Technik. Neue Arbeitsmoral. Eine sozial-psychologische Untersuchung über die Motivation in der Metallindustrie. Köln 1984

Schmiel, M.: Lernverhalten und Lernförderung von Erwachsenen in der betrieblichen Weiterbildung. In: Schlaffke, W.; Weiß, R. (Hrsg.): Tendenzen betrieblicher Weiterbildung. Köln 1990, S. 100-140

Schneevoigt, I.; Jung, P.: Führungskräfte und Geführte - eine Schwerpunktverlagerung in der betrieblichen Personalpolitik. In: Schlaffke, W.; Weiß, R. (Hrsg.): Kölner Texte & Thesen, Nr. 28, Köln 1996, S. 38-57

Schuler, H.; Prochaska, M.: Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern. In: Sonntag, Kh. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen 1992, S. 157-186

Schusser, W. H.: Mitarbeiter - Unternehmer im Unternehmen. In: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Prof. D. Dr. Friedrich Fürstenberg. München 1995, S. 125-131

Schwerpunkt: Tarifreform 2000: In: Der Gewerkschafter, Heft 1, 1991, S. 11-38

Schwuchow, Kh.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1994. Managementweiterbildung - Weiterbildungsmanagement. Düsseldorf 1994

Semmlinger, K.; Frick, B.: Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung. Berlin 1995

Senge, P.M.: The fifth discipline. The art and practice of learning organisation. New York 1990

Simon, H.: Stein der Weisen - Lean Management (II). In: Management-Magazin, Nr. 2, 1993, S. 134-140

Skarpelis, C.: Zur Frage einer bedarfsgerechten Weiterentwicklung der Arbeitswissenschaft. In: Hackstein, R.; Heeg, F.-J.; v. Below, F. (Hrsg.): Arbeitsorganisation und neue Technologien. Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo 1986

Sonntag, Kh.: Trainingsforschung in der Arbeitspsychologie. Bern 1989

Sonntag, Kh.: Ermittlung tätigkeitsbezogener Merkmale: Qualifikationsanforderungen und Voraussetzungen menschlicher Aufgabenbewältigung. In:



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Sonntag, Kh. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen 1992, S. 135-156

Sonntag, Kh.: Lernen im Unternehmen. München 1996a

Sonntag, Kh.: Lernen für die Karriere. In: v. Rosenstiel, L.; v. Lang, W.; Sigl, E. (Hrsg.): Integration und Aufstieg des Fach- und Führungskräftenachwuchses. Stuttgart 1996b

Sonntag, Kh.; Schaper, N.: Kognitives Training zur Bewältigung steuerungstechnischer Aufgabenstellungen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 3, 1988, S. 128-138

Sonntag, Kh.; Schaper, N.: Strategies and trainings for maintenance personnel: Optimizing fault diagnosis activities. In: Smith, M.; Salvendy, G. (Eds.): Human computer interaction. Vol. 1. New York 1993, pp. 90-95

Sonntag, Kh.; Schaper, N.; Benz, D.: Überprüfung curricularer Vorgaben für die Fachschule für Technik - Fachrichtung Maschinentechnik. Forschungsbericht im Auftrag des Landesinstituts NRW für Schule und Weiterbildung, Referat I/5. Soest 1995

Sonntag, Kh.; Schaper, N.; Benz, D.: Leitfaden zur Personalplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen (LPI). In: Dunckel, H. (Hrsg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyse. Zürich 1996

Springer, R.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes Benz AG. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 9/1993, Heft 137, S. 19-37

Staehle, W. H.: Management. München 1990

Stahl, T.; Nyhan, B.; D'Aloja, P.: Die lernende Organisation - Eine Vision der Entwicklung der Humanressourcen. Brüssel 1993

Staudt, E. et al.: Outsourcing der Weiterbildung. Kompetenzentwicklung und Innovation. In: Outsourcing Ost - Outsourcing West. QUEM-report, Heft 34. Berlin 1995, S. 3-62

Staudt, E.: Unternehmensplanung und Personalentwicklung. Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, Nr. 68. Bochum o. J.



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Staudt, E.; Kröll, M.; v. Hören, M.: Potentialorientierung der strategischen Unternehmensplanung: Unternehmens- und Personalentwicklung als iterativer Prozeß. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 1, 1993a, S. 57-75

Staudt, E.; Kröll, M.; v. Hören, M: Unternehmens- und Personalentwicklung für die neue Fabrik. Qualifikationspotential als strategische Ressource. In: Staudt, E. (Hrsg.): Personalentwicklung für die neue Fabrik. Opladen 1993b, S. 199-225

Stehr, Ch.: Kulturwandel im Unternehmen fordert Personalmanager als Vorbilder. In: Handelsblatt, Beilage Karriere, 22./23. März 1996, S. K 1

Stooß, F.: Übergangsmuster im Wandel - von der einen Berufswahl zur gestuften Abfolge von Entscheidungen über die Ausbildung und Beruf. In: Brock, D.; Hantsche, B.; Kühnlein, G.; Meulemann, K.; Schober, K. (Hrsg.): Übergänge in den Beruf - Zwischenbilanz zum Forschungsstand. Weinheim, München 1991

Stooß, F.: Ältere Arbeitnehmer - Beschäftigungsperspektiven und Weiterbildungsbedarf. In: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Gesprächskreis Arbeit und Soziales (Hrsg.): Bedeutung des demographischen Wandels - Erwerbsarbeit, berufliche Qualifizierung, Weiterbildung, Nr. 40, Bonn 1994, S. 41-64

Straka, G. A.: Altenbildung. In: Roth, L. (Hrsg.): Pädagogik. Handbuch für Studium und Praxis. München 1991, S. 640-647

Strauß, B.; Kleinmann, M.: Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit. Göttingen 1995

Strötgen, J.: Projekt WideO: Wirtschaftlichkeit dezentraler Organisation. In: Nutzen und Kosten dezentraler Organisation. Vom Mitarbeiten zum Mitdenken. Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 199, Köln 1995, S. 6-13

Süthoff, M.: Unternehmer im Unternehmen - Die neue Rolle des Meisters. Berichte zur Gesellschafts- und Bildungspolitik des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Nr. 207, Köln 1996

Tessaring, M.: Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundeländern bis zum Jahre 2010. Eine erste Aktualisierung der IAB/PROGNOS-Projektionen 1989/91. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 1994/1, S. 5-19



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Thomas, A.: Gegen die Gleichgültigkeit. In: Arbeitgeber, Nr. 19, 1995, S. 680-682

Tikart, J.: Die Fabrik der Zukunft - Voraussetzungen für Kreativität und Innovation im Unternehmen. In: Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.): Nachwuchsförderung in "schlanken" Unternehmen. Fachtagung 1995 der kaufmännischen Ausbildungsleiter. Bonn 1995, S. 4-12

Töpfer, A.; Poersch, M.: Aufgabenfelder des betrieblichen Personalwesens für die 90er Jahre. Bedeutung und Inhalte für die Unternehmenspraxis. Neuwied, Frankfurt am Main 1989

Tolksdorf, G.: Organisationslernen - eine Strategie zur Umsetzung von Lean Organization. In: Arnold, R.; Weber, H. (Hrsg.): Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen. Berlin 1995, S. 115-126

Ulich, E.: Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. REFA-Nachrichten, Heft 4, 1972

Ulich, E.: Über das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung. In: Management Zeitschrift IO, Heft 12, 1978

Ulich, E.: Lern- und Entwicklungspotential in der Arbeit. Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, Kh. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen 1992, S. 107-132

Ulich, E.; Alioth, A.: Einige Anmerkungen zur Arbeit in teilautonomen Gruppen. In: Fortschrittliche Betriebsführung, Heft 3, 1977, S. 159-162

VDI - Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Handbuch der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. Düsseldorf 1980

VDMA/ZVEI: Informationsgesellschaft - Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt am Main 1995

VDMA/ZVEI: Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Schriftenreihe des Fachverbands Informationstechnik im VDMA und ZVEI, Nr. 65. Frankfurt am Main 1996



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700

Weinmann, H.; Mainzer, J.: Neues Entgeltsystem im tariflichen Bereich. Beispiel Hoechst AG. In: Personalführung, Heft 10, 1995, S. 824-831

Weiß, R.: Der Betrieb als "lernende Organisation" - Konsequenzen für die Arbeits- und Betriebspädagogik. In: Sommer, K.-H.; Twardy, M. (Hrsg.): Berufliches Handeln, gesellschaftlicher Wandel, pädagogische Prinzipien. Festschrift für Martin Schmiel zur Vollendung des 80. Lebensjahres. Esslingen 1993, S. 425-436

Weiß, R.: Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Kölner Texte & Thesen, Nr. 21, Köln 1994

Weitbrecht, H.: Karriereplanung, Individuelle. In: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 1992, Spalte 1114-1126

Widmaier, U.: Segmentierung oder Arbeitsteilung. Die Arbeitsmarktpolitik der Bundesrepublik Deutschland in der Diskussion. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 35, 1991, S. 14-25

Witt, K. H.: Lernen in Projekten. In: Schwuchow, Kh.; Gutmann, J.; Scherer, H.-P. (Hrsg.): Jahrbuch Weiterbildung 1994. Managemententwicklung - Weiterbildungsmanagement. Düsseldorf 1994, S. 96-98

Wittke, V.: Wandel des deutschen Produktionsmodells: Beschleunigen oder Umsteuern? In: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) (Hrsg.): Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte. Opladen 1995, S. 109-124

Wittwer, W.: Opfert Organisationslernen das Subjekt? In: Arnold, R.; Weber, H. (Hrsg.): Weiterbildung und Organisation. Zwischen Organisationslernen und lernenden Organisationen. Berlin 1995, S. 74-83

Zander, E.: Beurteilungswesen und Mitarbeitergespräch. In: Personal, Heft 12, 1993, S. 560-563

Zander, E.: Ist es heute schwieriger, Führungskraft zu sein? In: Personal, Heft 2, 1994, S. 67-71

Zülch, G.; Starringer, M.: Differentielle Arbeitsgestaltung in Fertigungen für elektronische Flachbaugruppen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 4, 1984



Drexel (1997): Nutzung von Qualifikationspotentialen. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-67700