

Schriften des Vereins für Socialpolitik

Band 200

Unternehmerische Qualifikationsstrategien im internationalen Wettbewerb

Von

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

Herausgegeben von

Dieter Sadowski und Uschi Backes-Gellner



Duncker & Humblot · Berlin

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

SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Neue Folge Band 200

**Unternehmerische Qualifikationsstrategien
im internationalen Wettbewerb**



Duncker & Humblot · Berlin

Unternehmerische Qualifikationsstrategien im internationalen Wettbewerb

Von

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

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



Duncker & Humblot · Berlin

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

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

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

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

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

© 1990 Duncker & Humblot GmbH, Berlin 41

Satz: Hagedornsatz, Berlin 46

Druck: Druckerei Gerike GmbH, Berlin 36

Printed in Germany

ISSN 0505-2777

ISBN 3-428-06996-X

Vorwort

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

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

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

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

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

Quint, im Mai 1990

*Dieter Sadowski
Uschi Backes-Gellner*

Inhaltsverzeichnis

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

Unternehmerische Qualifikationsstrategien und Europäischer Binnenmarkt

Von *Peter Meyer-Dohm*, Wolfsburg

Gliederung

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

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

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

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

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

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

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

I. Unternehmerische Qualifikationsstrategien: Begriff und Bedeutung

1. Qualifikation und Qualifizierung

Bevor auf den EBM Bezug genommen wird, ist der Begriff der „Qualifikationsstrategie“ genauer zu bestimmen, der in volkswirtschaftlichen Analysen bzw. solchen des „Bildungsstandorts Bundesrepublik“ zunehmend Verwendung gefunden hat. Soweit ich sehen kann, wird er in der Unternehmenspraxis kaum gebraucht. Dort ist in der Regel von strategischem Personalmanagement oder Personalstrategie die Rede, aber auch nur von qualitativer und quantitativer Personalplanung, von Personalförderung, Personalentwicklung und -qualifizierung. Da der Raum für grundsätzliche begriffliche Diskussionen fehlt² und auch in unserem Zusammenhang Zweifel an deren Fruchtbarkeit bestehen, sei unter unternehmerischen Qualifikationsstrategien die mittel- bzw. langfristige Antwort auf die Frage verstanden, über welche Qualifikationen in welcher Menge zu welchem Zeitpunkt die Unternehmen glauben verfügen zu müssen, um ihre Ziele zu erreichen, und mit welchen Mitteln oder Maßnahmen diese Qualifikationen beschafft oder gesichert werden sollen.

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

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

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

Diese Schwierigkeiten mit einer derivativ logistischen Qualifikations- bzw. Personalplanung⁶ liegen in der Natur der Sache, nämlich der Notwendigkeit, spezifisch technischen Ansprüchen und ihren Veränderungen gerecht zu werden.

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

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

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

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