Das Instrumentarium der Trendforschung

Wenn die Berufs- und Weiterbildung rechtzeitig auf künftige Anforderungen vorbereiten sollen, ist eine Trendforschung in der Qualifikationsentwicklung nötig

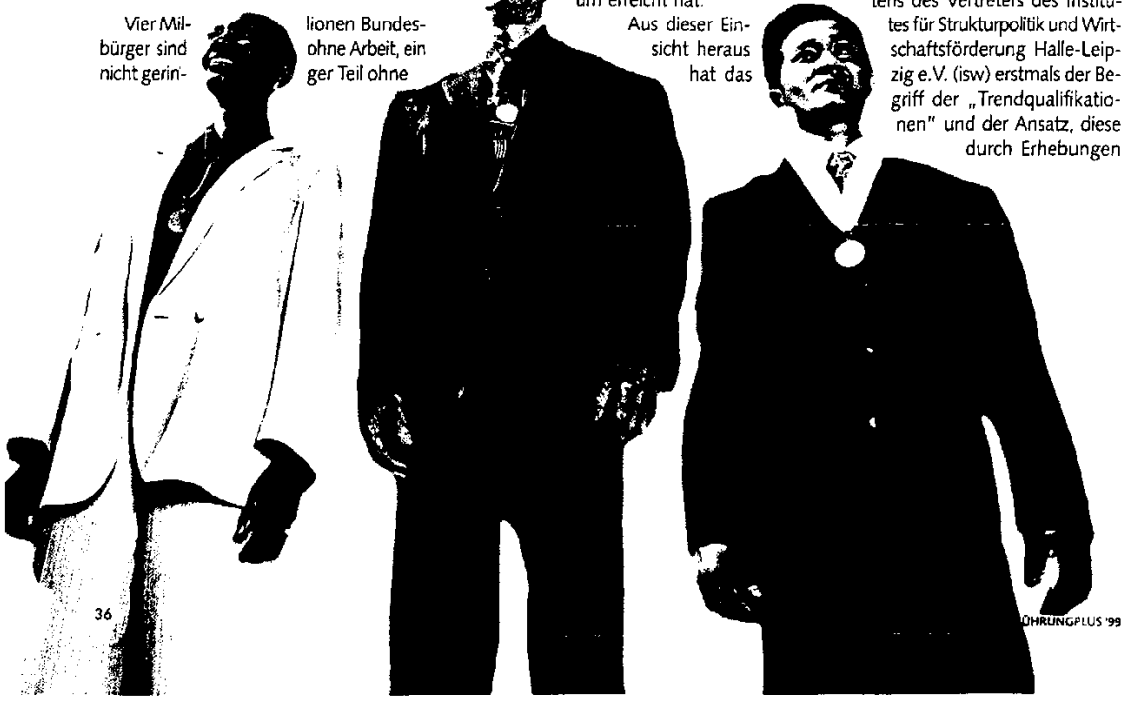
Wie lassen sich neue Qualifikationen, die demnächst in der Arbeitswelt gefordert werden, rechtzeitig erkennen? Welche Trends zeichnen sich überhaupt ab? Kann eine Trendforschung die Basis für eine Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen sein? Diese und andere Fragen untersuchte das Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V. (isw) in einem Forschungsprojekt, das in den drei Regionen Ruhrgebiet, Halle-Leipzig und München durchgeführt wurde. Obwohl es vorrangig um die Entwicklung und Erprobung eines methodischen Instrumentariums ging, lieferte das Projekt auch zahlreiche inhaltliche Ergebnisse, die für die betriebliche Personalentwicklung und Weiterbildung von Bedeutung sind.

Vier Millionen Bundesbürger sind ohne Arbeit, ein nicht geringer Teil ohne jede Chance zum Wiedereinstieg in das Berufsleben. Zugleich aber herrscht ein außerordentlicher Fachkräftemangel. Allein in der IT-Branche der Bundesrepublik sind gegenwärtig etwa 100 000 Stellen für Software- und Multimediaexperten unbesetzt, weil entsprechend qualifiziertes Personal einfach nicht vorhanden ist.[1]

Eine alarmierende Situation: Nicht von ungefähr ist berufliche Bildung deshalb in den Verdacht des Modernitätsrückstandes geraten. Offensichtlich nimmt sie expandierende Beschäftigungsfelder nicht hinreichend und nicht frühzeitig genug wahr. Bildungsbedarf wird in der Regel noch immer erst dann erkannt, wenn entsprechender Personalmangel bereits ein akutes Stadium erreicht hat.

Aus dieser Einsicht heraus hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) angeregt, ein Früherkennungssystem für beruflichen Bildungsbedarf aufzubauen und „Verfahren für eine regelmäßige und systematische Ermittlung und Dokumentation des Qualifikationsbedarfs" zu entwickeln.[2] Dazu sollen in einem zweistufigen Vorgehen Untersuchungen auf der Mikro- und Makroebene miteinander kombiniert und insbesondere für die Informationsgewinnung auf der (betrieblichen) Mikroebene bislang noch offene Methodenfragen geklärt werden.[3]

Die einem solchen Herangehen zugrunde liegenden Überlegungen wurden im Februar 1997 im Rahmen eines Workshops diskutiert, zu dem das BMBF eine Reihe renommierter deutscher Forschungsinstitute eingeladen hatte. Hier wurde seitens des Vertreters des Institutes für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V. (isw) erstmals der Begriff der „Trendqualifikationen" und der Ansatz, diese durch Erhebungen



in „Trendsetterunternehmen" zu identifizieren, ins Gespräch gebracht und begründet. 1998 wurde das isw vom BMBF mit der Durchführung einer Pilotstudie zur Ermittlung von Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen beauftragt.

Forschungsansatz und -methodik

Dem gewählten Forschungsansatz lag die Überlegung zugrunde, dass die Früherkennung von Qualifikationsbedarf einen Vorlauf von wenigstens fünf Jahren voraussetzt, weil nur ein so weit gesteckter Zeithorizont genügend Raum bietet, um Erkenntnisse zu neuen Qualifikationen noch sinnvoll in die Diskussion um neue Ausbildungsordnungen und Weiterbildungsangebote einzubringen. Dies wiederum setzt voraus, dass neue Qualifikationen bereits im Ansatz ihres Entstehens erkannt, erfasst und hinsichtlich ihrer Bedeutung als Auslöser eines möglicherweise breiten Bedarfs bewertet werden. Es wurde von vornherein ein ausschließlich qualitativer Ansatz favorisiert, der drei zeitlich parallele, aber unterschiedliche Herangehensweisen ermöglichte.

Der Ansatz des ersten Untersuchungsweges beruht auf der Annahme, dass neue berufliche Qualifikationserfordernisse in der Regel nicht schlagartig in der ganzen Breite der Wirtschaft oder einer Branche entstehen und sichtbar werden, sondern zunächst nur in solchen Unternehmen, die einen – beispielsweise technologischen – Entwicklungsvorsprung aufweisen und daher neuartigen Qualifizierungsbedarf deutlich eher spüren und artikulieren können als andere Akteure im Wettbewerb. Bezogen auf ihre Branche oder auch mit Blick auf bestimmte charakteristische Tätigkeitsfelder sind jene Unternehmen also Trendsetter. Die in solchen Unternehmen erkennbaren neuen Qualifikationen können deshalb möglicherweise den Beginn eines allgemeinen Trends der Bedarfsentwicklung signalisieren.

Der zweite Ansatz gründet auf der Annahme, dass bestimmte Unternehmen als Entwickler und Hersteller neuer Technologien, mithin als Lieferanten von Schlüsseltechnologie, grundlegende Voraussetzungen für eine breite Anwendung neuer technologischer Lösungen schaffen und insofern nicht selten Trendentwicklungen auslösen. Mit ihren Marktanalysen wie auch im Rahmen ihrer Entwicklungsarbeiten gehen sie zumindest ansatzweise der Frage nach, wie sich ihre technologischen Neuentwicklungen in den Anwenderbetrieben auf den Arbeitsprozess und das Tätigkeitsprofil der dort Beschäftigten auswirken.

Mit der dritten Zielrichtung erfolgte eine Orientierung auf die Erschließung von Insider- beziehungsweise Expertenwissen. Dabei ging es zum einen um Branchenkenner (z. B. aus Kammern, Verbänden, Technologietransferzentren etc.), deren Insiderkenntnisse sowohl für die Auswahl von Trendsetter- und Schlüsselunternehmen als auch für die Kontaktanbahnung zu betrieblichen Ansprechpartnern unverzichtbar erschienen. Zum anderen gehören dazu betriebliche Experten, Mitarbeiter von Forschungseinrichtungen sowie Unternehmensberater, die in Kurzgutachten neue technologische Lösungen und daraus resultierende neue Qualifikationsanforderungen vorstellen. Mit dem Projekt sollten diese Wege in ihrer Tragfähigkeit erprobt und zugleich erste Ergebnisse in Gestalt möglicher Trendqualifikationen herausgearbeitet werden.

Die Methode des Scouting

Ausgehend von dieser Zielsetzung erschien es erforderlich, über herkömmliche Interviewmethoden hinaus tiefer in die betrieblichen Strukturen einzudringen und vor allem die betrieblichen Gesprächspartner direkt in den Forschungsprozess einzubeziehen. Einen brauchbaren Ansatz für ein derart anspruchsvolles Vorgehen bot das sogenannte Scouting. Bei dieser vorwiegend in der Marktforschung praktizierten Methode spüren Scouts im engen Kontakt mit der Zielgruppe neue Trends auf.[4] Als Angehörige einer ‚Szene' verfügen die Scouts im Gegensatz zu Marktforschern, die sich einer Zielgruppe als Außenstehende nähern, über ausgeprägtes Insiderwissen. Die Erkundung neuer Trends beruht dabei nicht allein auf einem System objektiver Indikatoren und formaler Abfragen, sondern schließt in besonderer Weise auch ein intuitives Gespür für komplexe Situationen ein.

Das Prinzip dieser Vorgehensweise wurde als neue Möglichkeit für die Bildungsforschung aufgegriffen und mit Modifikationen so in das Instrumentarium zur Ermittlung von neuartigen Qualifikationsanforderungen integriert, dass die Mitarbeiter des Projektteams in den Trendsetterunternehmen selbst die Funktion von Scouts wahrnehmen konnten. Die Scouts müssen in der Lage sein, sehr rasch das Vertrauen des jeweiligen betrieblichen Partners zu gewinnen, sein Interesse für das Projekt zu wecken und ihn zum Hinterfragen der unternehmensinternen Innovationsprozesse anzuregen. Mit einem hohen Maß an Kompetenz und Behutsamkeit muss der Scout die Gespräche auf das Wesentliche hinlenken, dabei permanent die Aussagen seiner Gesprächspartner ein-

Hierarchie der Schrittfolge zur Ermittlung von Trendqualifikationen

1 Gesellschaftliches System
Gesamtheit der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (einschließlich allgemeiner, z.B. technologischer Entwicklungstrends)

2 Betriebliche Systeme
Ebene des einzelnen Unternehmens, das ebenfalls ein komplexes dynamisches System von funktional miteinander verzahnten Bereichen darstellt.

3 Arbeitssysteme
Arbeitsbereiche im Unternehmen, die eine komplexe, sich von anderen Bereichen unterscheidende Funktion zu erfüllen haben (Management, Verwaltung, Produktion, Absatz etc.)

4 Tätigkeitssysteme
Komplex von Einzeltätigkeiten, die zur Erfüllung einer spezifischen Aufgabenstellung von einem (oder mehreren) Mitarbeiter(n) innerhalb des Arbeitssystems aufgeführt werden müssen.

5 Beruflichkeitssysteme
Ein System der Beruflichkeit umfasst die auf individueller Ebene angelegte Befähigung zur Lösung komplexer Aufgaben im Arbeitssystem und damit zur Ausübung bestimmter Tätigkeiten. Das System der Beruflichkeit ist nicht identisch mit dem Beruf, sondern enthält auch Befähigungen, die darüber hinausgehen.

Abb.1

ordnen und aus der Sicht des Projektanliegens bewerten. Mit diesem Anspruch wurden die Auswahl und Entwicklung des Mitarbeiterteams zu entscheidenden Fragen für das Gelingen des Vorhabens.

Formierung des Mitarbeiterteams

Für die Pilotuntersuchung wurden drei Regionen mit unterschiedlichen Branchenstrukturen und Entwicklungsbedingungen ausgewählt:

- der Großraum Halle-Leipzig als Prototyp eines relativ dynamischen Wirtschaftsraumes in den neuen Bundesländern,
- das Ruhrgebiet mit seiner Durchdringung von traditionellen Industrien und innovativen Firmen in verschiedenen Zukunftsbranchen,
- der Raum München als einer der Entwicklungsräume in den alten Bundesländern mit besonders hoher Entwicklungsdynamik.

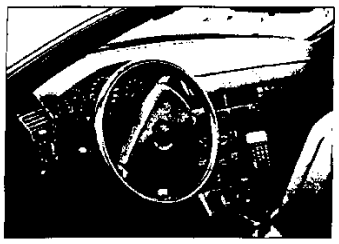
Die gleichzeitige Arbeit an drei unterschiedlichen Standorten setzte voraus, dass für die beiden westdeutschen Untersuchungsräume neue Mitarbeiter gewonnen werden mussten, die ständig vor Ort sein und nach Möglichkeit bereits über fundierte Kenntnisse der regionalen Wirtschaft verfügen sollten.

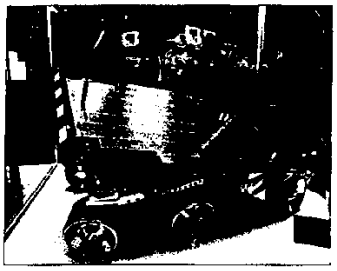
Angesichts der räumlichen Distanzen, der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe der Teammitglieder (Wissenschaftler, Trainer) und vor allem des Anspruches des Projektes selbst erfolgte die Formierung des Teams als Personalentwicklungsprozess, in dem es zunächst darum ging, eine einheitliche Projektphilosophie zu entwickeln, gemeinsam Grundzüge des methodischen Vorgehens zu erarbeiten sowie für alle Teammitglieder verbindliche Normen und Qualitätsstandards herauszubilden. Einen Schub in der Teamentwicklung gab es, als es gelang, mit der Chaostheorie eine brauchbare und von allen Mitarbeitern akzeptierte theoretische Basis zu finden, die für den Projektansatz geeignete Denkmodelle und Erklärungsmuster liefert.

Chaostheorie als theoretische Grundlage

Das Hauptanliegen der Untersuchung besteht vor allem darin, erste, in der Regel noch ganz zaghafte Ansätze für neue Qualifikationen aufzuspüren, aus denen sich unter Umständen Trends entwickeln können. Das heißt nicht, dass sich diese Trends auch mit Gewissheit ausbilden werden. Dieser Grundgedanke des Projektansatzes entspricht einer Grundaussage der Chaostheorie, wonach Zukünftiges nicht eindeutig, sondern bestenfalls als Möglichkeit vorhersagbar ist.[5]

Ein zweiter, zumindest indirekt mit der Chaostheorie korrespondierender methodischer Ansatz bestand darin, Intuition und Kreativität bewusst als Mittel der Erkenntnis zu nutzen. In diesem Sinne sollten die betrieblichen Gesprächspartner durch die Scouts angeregt werden, die Grenzen ihres eigenen Wissens auszuloten und so mögliche Trends zu entdecken. Die Scouts verfolgten dabei das Ziel, ein möglichst ganzheitliches Verständnis für die neuen Qualifikationen zu entwickeln und deren Betrachtung und Bewertung nicht von vornherein auf die Analyse von Bestandteilen zu reduzieren. Die Parallele zur Chaostheorie bezieht sich hier vor allem auf die Einsicht, dass komplexe dynamische Sys-





Auf der Suche nach den Trends von morgen: Sogenannte Scouts spüren auf Messen und Kongressen und im Dialog mit Experten neue Entwicklungen auf, die vielleicht schon morgen im Mainstream liegen.

teme nicht durch eine Analyse von Details, sondern nur in ihrer Ganzheitlichkeit verstanden werden können.

Ein dritter, der Chaostheorie scheinbar widersprechender Ansatz bezieht sich auf die Vereinbarung einer relativ strengen methodischen Schrittfolge, die zugleich verschiedenen Untersuchungsebenen entspricht und über die ein gezieltes Vordringen bis zur konkreten Trendqualifikation möglich erschien (vgl. Abb. 1). Dieses logische Vorgehen ist sowohl Gegenstück als auch wesentliche Ergänzung von Intuition und Kreativität.

Auswahl der Unternehmen

Um diesen methodischen Ansatz zu erproben und (nach Möglichkeit) zu verifizieren, wurden entsprechende Erhebungen in Trendsetterunternehmen der drei Untersuchungsregionen sowie bundesweit in Schlüsselunternehmen durchgeführt. Insgesamt wurden mehr als 80 Unternehmen aufgesucht. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte sowohl branchen- als auch tätigkeitsbezogen, wobei regionale Besonderheiten und der Erfahrungshintergrund der Scouts ebenfalls Berücksichtigung fanden. Die Untersuchungen richteten sich konkret auf Trendqualifikationen in den Bereichen Industrielle Fertigung, Bau, Banken und Versicherungen, Gesundheits- und Pflegebereich, Wohn- und wohnungsbezogene Dienstleistungen, Medien sowie auf Anwender ausgewählter Informations- und Kommunikationstechnologien.

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf unterschiedliche Art. Ein Teil wurde durch die Mitarbeiter des Forschungsteams selbst ausgewählt, wobei insbesondere die beteiligten Trainer vielfach an bestehende Kontakte anknüpfen konnten. Weiterhin wurden in einer Vorphase der eigentlichen Untersuchung Empfehlungen von Brancheninsidern, insbesondere Vertretern von Kammern, Unternehmer- und Fachverbänden sowie Technologietransferzentren eingeholt. Schließlich konnte eine Reihe von Trendsetterunternehmen und vor allem Lieferanten von Schlüsseltechnologie über Presseveröffentlichungen unterschiedlicher Art ermittelt werden. Die Gespräche in den Unternehmen fanden überwiegend auf der Ebene der Geschäftsleitung (Geschäftsführer, Personalchefs, Weiterbildungsverantwortliche, technische Leiter) statt und waren in der Mehrheit durch eine große Aufgeschlossenheit der betrieblichen Partner geprägt.

Wechselspiel von Intuition und Logik

Das gewollte Wechselspiel von Intuition und Logik setzte unter anderem voraus, dass die Gespräche inhaltlich gründlich vorbereitet wurden, wobei vor allem die im Projekt tätigen Trainer auf ihre Erfahrungen in den Unternehmen zurückgreifen konnten. Zur Vorbereitung der Scouts gehörte neben dem üblichen Studium von branchen- oder tätigkeitsbezogener Fachliteratur auch die Auswertung von Werken der Trend- und Zukunftsforschung.[6]

Hinzu kam eine Anzahl von Kurzgutachten, in denen die betrieblichen Experten ihre prognostischen Überlegungen und Vorstellungen zu neuen Qualifikationsanforderungen darlegten. Weitere Kontaktformen waren Workshops mit Unternehmensvertretern aus den Untersuchungsregionen, in denen sowohl die Methode als auch erste Ergebnisse zur Diskussion gestellt wurden.

Das Projekt als virtuelles Unternehmen

Angesichts der räumlichen Trennung der Teammitglieder bewährte es sich, das Projekt nach Vorbild eines virtuellen Unternehmens zu organisieren. Dazu wurde ein für alle Projektmitarbeiter über Internet zugänglicher Server eingerichtet, auf dem nach einer vorher bestimmten Verzeichnisstruktur alle wesentlichen Arbeitsdokumente (Konzeptionen, Leitfäden, Protokolle, Ausarbeitungsentwürfe, Kurzgutachten, Ergebnisprotokolle der Gespräche) abgelegt und über ein Dokumentenmanagementsystem verwaltet wurden. Damit hatten alle Projektmitarbeiter unabhängig von ihrem jeweiligen Standort jederzeit Zugang zu allen wichtigen Unterlagen, waren über den Stand der Projektarbeit informiert und konnten so auch die Arbeitsergebnisse anderer Mitarbeiter des Teams nutzen. Zusätzlich bestand (und besteht) ein ständiger Gedanken- und Dokumentenaustausch per E-mail oder Fax und nahezu täglich werden telefonische Kontakte hergestellt.

MACHWÜRTH TEAM
UNTERNEHMENS- UND PERSONALENTWICKLUNG

Design und Umsetzung von Veränderungsprozessen

Qualifikation zum Organisations- und Managementberater

VOM 14. BIS 17. JULI 1999 IN VISSELHÖVEDE

INHALTE

- Kennenlernen von Instrumenten zur Analyse und Bewertung
- Systemische Betrachtung von Struktur, Kultur und Strategie als Konstruktion der Realität
- Vergleich klassischer und systemischer OE (Philosophie und Methoden)
- Erarbeiten von Kriterien für die Entscheidung zwischen klassischem und systemischen Ansatz
- Kennen von Möglichkeiten zur Konzeption zielgruppenspezifischer Intervention

Für Anmeldungen und Informationen steht Ihnen Yvonne Ohlsen gern unter der Tel.: 0 42 62 / 93 12 - 26 zur Verfügung

DOHRMANNS HORST 19 • 27374 VISSELHÖVEDE • TEL. 04262/9312-0 • FAX 04262/3812 • E-MAIL:INFO@MWTEAM.DE

Trendqualifikationen am Beispiel des E-Commerce

Im Rahmen der Pilotuntersuchung konnte in unterschiedlichen Branchen eine Reihe von wahrscheinlichen Trendqualifikationen identifiziert und beschrieben werden, von denen im Folgenden nur einige (und dies auch nur fragmentarisch) vorgestellt werden sollen. Eines der gegenwärtig bereits stark expandierenden Einsatzfelder moderner IuK-Technologien ist der Electronic Commerce, dabei insbesondere der Handel im Internet. Die Ausbreitung des webbasierten E-Commerce führt sowohl zu einer völlig neuen Situation am Markt als auch zu einer tiefgreifenden Veränderung tradierter Arbeitssysteme und Beschäftigungsfelder. Dem bisher vielleicht nur auf das regionale Umfeld orientierten Anbieter öffnet sich einerseits ein weltweiter Markt, andererseits sieht er sich einer ebenfalls weltumspannenden Konkurrenz ausgesetzt. An die Stelle der Kaufberatung tritt eine weitgehende Transparenz der Angebote, die jederzeit und für jeden den direkten Preisvergleich ermöglicht.

Für die Kunden ist das sicher gewöhnungsbedürftig, aber aufgrund nutzerfreundlicher Hard- und Software-Lösungen schnell erlernbar. Für die Anbieterunternehmen und die mittelbar oder unmittelbar mit ihnen kooperierenden (z. B. Internet-Service-Provider) beziehungsweise in den Handelsprozess einbezogenen Firmen (z. B. Banken, evtl. auch Call-Center und Logistikunternehmen) sind die Veränderungen in der Regel sehr viel komplizierter und setzen teilweise ein völliges Umdenken und eine Neuorganisation ganzer Arbeits- und Tätigkeitssysteme voraus.

Verbunden ist dies mit vielfältigen neuen, zusätzlichen Qualifikationsanforderungen. Zumindest auf drei mögliche Trendqualifikationen soll kurz eingegangen werden. Um ein installiertes System mit Leben zu erfüllen und auf einem aktuellen Stand zu halten, müssen mit den Ergänzungen des Angebots regelmäßig auch Änderungen am grafischen und gestalterischen Aufbau der Online-Shops vorgenommen werden. Dazu sind Mitarbeiter gefragt, die über ein ausgeprägtes gestalterisches Vermögen und über Kenntnisse von Internet-Sprachen (z. B. HTML oder Java) verfügen, wobei Letztere allerdings sehr schnelllebig sind und sicherlich in den kommenden Jahren durch weitere Sprachen ergänzt oder auch ersetzt werden. Die Fähigkeit und Bereitschaft zur ständigen Fortbildung und zum lebenslangen Lernen sind damit ebenfalls unerlässlich. Da mit der Verbreitung der neuen Medien nicht-linguistisch strukturierte, bildhafte Darstellungen an Bedeutung gewinnen und damit auch die Nachfrage nach Fachkräften, die sowohl über gestalterische als auch medientechnische Kompetenzen verfügen, drängt sich die Frage auf, ob nicht bereits in den allgemeinbildenden Schu-

Untersuchungsebenen

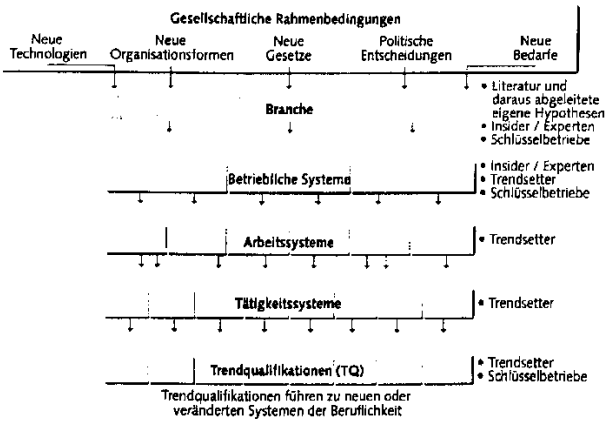


Abb.2

Dr. rer. nat. habil. Lothar Abicht ist Geschäftsführender Vorstand und Projektleiter des Institutes für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung (isw) e.V. in Halle.

Dr. phil. Horst Bärwald ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am isw in Halle.

Dipl.-Päd. Klaus-M. Baldin ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im isw-Projekt und selbständiger Trainer in Raesfeld.

Dipl.-Päd./ Ing.-Päd. Reinhard Greim ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im isw-Projekt und selbständiger Trainer in Raesfeld.

Dipl.-Kfm. Ewald Schamel ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter im isw-Projekt in München.

len der visuellen Gestaltung größeres Gewicht beigemessen werden sollte.

Nach Auffassung der befragten Experten wird es wahrscheinlich auch in Zukunft kein Berufsbild eines „E-Commerce-Kaufmanns oder -Verkäufers" geben. Der traditionelle Beruf des Verkäufers wird sicher nicht überflüssig werden und könnte vielleicht sogar eine auch qualifikatorisch relevante Aufwertung oder Neuakzentuierung erfahren. Bisherige Erfahrungen belegen, dass der Kunde beim Besuch virtueller Shops nicht immer sofort eine Kaufentscheidung trifft. Häufig hat er noch Rückfragen, mit denen er sich an den Anbieter wendet. Verstärkt trifft das auf Produkte zu, die aufgrund ihrer Beschaffenheit oder ihrer virtuell nicht darstellbaren Eigenschaften (Geschmack, Geruch, Konsistenz, Passvermögen etc.) kaum im Netz verkauft werden können. Sie bleiben deshalb selbstverständlich weiterhin im Angebot realer Geschäfte. Allerdings hat der Kunde über deren zusätzliche Präsenz im Internet die Möglichkeit zur Vorinformation.

Der Verkäufer – gleich ob im realen Geschäft oder online im Call-Center – steht damit einem bereits informierten Kunden gegenüber, der nur noch letzte kaufentscheidende Informationen haben möchte. Das bedeutet im Gegenzug, dass der Verkäufer wesentlich bessere Produktkenntnisse (auch zu konkurrierenden Angeboten) in das Verkaufsgespräch einbringen muss. Der Verkäufer benötigt damit ein höheres, jederzeit ergänzbares Fachwissen und – insbesondere wenn er im Call-Center arbeitet – besondere kommunikative Fähigkeiten sowie Wissen und Erfahrungen im Bereich des Telemarketing.

Steigender Personal- und Qualifikationsbedarf

Schließlich sei im Zusammenhang mit dem E-Commerce noch auf den künftig vermutlich stark ansteigenden Personalbedarf im Logistikbereich verwiesen. Das betrifft insbesondere die mit der Auslieferung der Bestellungen betrauten Mitarbeiter. In diesem Zusammenhang sind übrigens Qualifikationen gefragt, die auch für Erwerbstätige mit geringeren schulischen Voraussetzungen geeignet sind und deshalb eine besondere arbeitsmarktpolitische Relevanz haben. Die Qualifikationserfordernisse beziehen sich hier in erster Linie auf zumindest teilweise trainierbare Persönlichkeitskompetenzen wie Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Höflichkeit sowie ein ausreichendes Maß an Kommunikationsfähigkeit. Diese Mitarbeiter müssen sich immer bewusst sein, dass sie gegenüber dem Kunden ihre Firma repräsentieren. Sie sollten deshalb auch in der Lage sein, Wünsche und Meinungen entgegenzunehmen und an die Vorgesetzten zu übermitteln.

Im Bereich der industriellen Fertigung gewinnen unter anderem Umfang, Qualität und rasche Abrufbarkeit von produktbezogenen Serviceleistungen zunehmende Bedeutung. War dieser Trend bisher vor allem in der Automobil- und Elektronikindustrie zu beobachten, wo teilweise weltumspannende Servicenetze existieren und mehr und mehr auch Hotline-Hilfen angeboten werden, so setzt sich dieser Trend jetzt auch in anderen Bereichen, zum Beispiel dem Maschinen- und Anlagenbau, durch.

Damit entwickelt sich auch in kleinen und mittleren Unternehmen ein zunehmender Bedarf an Servicetechnikern. Diese wurden bisher – da es keinen entsprechenden Ausbildungsberuf gibt – in der Regel über betriebliche Fortbildungsmaßnahmen auf eine solche Tätigkeit vorbereitet. Dafür kamen Mitarbeiter in Frage, die neben einer entsprechenden fachlichen Qualifikation auch über produkt- und unternehmensbezogene Spezialkenntnisse und nicht zuletzt über eine Reihe wichtiger Persönlichkeitsmerkmale verfügten, von denen insbesondere Motivation, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität und eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit genannt wurden. Als wesentlicher Aspekt der Kommunikationsfähigkeit gilt in exportierenden Unternehmen auch die Beherrschung von Fremdsprachen.

Nach Auffassung der betrieblichen Gesprächspartner ist der Servicetechniker nicht nur Dienstleister, sondern zugleich auch Repräsentant seines Unternehmens. Von seiner Leistung und seinem Auftreten hängt es maßgeblich ab, ob der Kunde dem Unternehmen die Treue hält. Insofern sollte er in der Lage sein, den Kunden sachkundig über Neuentwicklungen seiner Firma zu informieren, deren Vorteile aufzuzeigen und so möglicherweise den Absatz zu fördern.

MACHWÜRTH TEAM
UNTERNEHMENS- UND PERSONALENTWICKLUNG

Wege zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung in dynamischen Märkten

VOM 23. BIS 24. SEPTEMBER 1999 IN HAMBURG

Gewinnen Sie Anregungen und Impulse aus der Wissenschaft und Praxis mit:

- Dr. Markus Berger, Festo AG & Co, Esslingen
- Andreas J. Harbig, VEBA AG, Düsseldorf
- Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Psychologisches Institut Universität Heidelberg
- Dr. Martin Meyer, F. Porsche AG, Stuttgart

Für Anmeldungen und Informationen steht Ihnen Yvonne Ohlsen gern unter der Tel.: 0 42 62 / 93 12 - 26 zur Verfügung

DOHRMANNS HORST 19 • 27374 VISSELHÖVEDE • TEL. 04262/9312-0 • FAX 04262/3812 • E-MAIL:INFO@MWTEAM.DE

Der Ratgeber für Ihre tägliche Praxis!

Band 59

Bündnisse für Arbeit im Betrieb

Wege betrieblicher Standortsicherung

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf. 1998, 116 Seiten, kartoniert, 36,– DM. **Sonderpreis für Mitglieder der DGFP 32,40 DM.** ISBN 3-89172-395-4

Der Arbeitskreis „Personalwirtschaft" der DGFP hat sich die Zukunft der Arbeitswelt zum Thema gemacht. Die vorliegende Broschüre zeigt neue Formen der Zusammenarbeit auf: Anhand von sechs Fallbeispielen, die von unterschiedlichen Situationen ausgehen, wird gezeigt, wie ein Interessensausgleich in der Praxis ablaufen kann und mit welchen Ergebnissen zu rechnen ist.

Wirtschaftsverlag Bachem

Ursulaplatz 1 · 50668 Köln
Bestell-Fax: (0 22 03) 10 02 34
e-mail: bachem-verlagsgruppe@netcologne.de
http://www.bachem-verlagsgruppe.de

Servicetechniker sollten sowohl vor Ort beim Kunden als auch im Rahmen einer Fernwartung zum Einsatz kommen. Ferndiagnosen mit Hilfe von Videoübertragungen, wie sie bisher vor allem bei Wartungs- und Reparaturaufgaben in der Luft- und Raumfahrt Anwendung finden, könnten sich damit künftig auch im allgemeinen Produktservice immer stärker durchsetzen. Voraussetzungen für eine solche zeitsparende Form des Service sind durch Internet und Videokonferenzsysteme bereits weitgehend gegeben, verlangen aber vom Servicetechniker zusätzliche Qualifikationen, die oft mit dem Begriff Medienkompetenz zusammengefasst werden.

Betrachtet man die notwendigen Anforderungen genauer, liegt die Frage nahe, ob es bei stark zunehmendem Bedarf nicht ratsam wäre, zum Beispiel das Berufsbild eines Servicetechnikers für den Maschinen- und Anlagenbau zu entwickeln und gegebenenfalls als berufliche Erstausbildung oder als Technikerausbildung anzubieten. Neu könnte daran auch sein, dass die für den Service relevanten Qualifikationsmerkmale mit mindestens gleicher Wertigkeit Gegenstand der Ausbildung und Leistungsbewertung werden wie die handwerklich-technischen Kenntnisse und Fähigkeiten.

Das Beispiel Bauwirtschaft

Für die Bauwirtschaft soll ein Beispiel angeführt werden, für das bisher nur ein praktischer Anwendungsfall im Bereich des Straßenbaus gefunden werden konnte, das aber nach Auffassung der betrieblichen Gesprächspartner auch andere Einsatzfelder und somit zunehmende Verbreitung finden könnte. Es geht dabei um den Einsatz von Satellitenleitsystemen. So werden in dem besuchten Straßenbauunternehmen für die Teerabtragearbeiten sogenannte Gräter eingesetzt, die mit einem Satelliten in Funkkontakt stehen, über den sie sich automatisch steuern lassen. Hierzu müssen lediglich die genauen Standort- und Zielkoordinaten eingegeben werden, die an den Satelliten übertragen und von dort als Steuerungsimpuls rückgekoppelt werden. Durch diese Interaktion zwischen Maschine und Satellit wird der Gräter beinahe zentimetergenau gesteuert. Zusätzlich wird bei dem Gerät eine sogenannte „abfühlende" Lasertechnik eingesetzt, mit der sich genau bestimmen (und korrigieren) lässt, wie stark die alte Teerdecke abgetragen werden muss.

Für die Maschinenführer bedeutet dies, dass sie neben ihren traditionellen Kenntnissen auch über Grundlagenwissen zu geografischen Vermessungstechniken und über Informatikkenntnisse verfügen müssen, die zum Einsatz, zur Programmierung und zur Bedienung von Satelliten- und Laserleittechnik erforderlich sind. Geht man davon aus, dass derartige Technik im Bauwesen größere Verbreitung findet, besteht die Möglichkeit, dass diese Qualifikationen einmal in breiterem Umfang nachgefragt werden könnten.

Veränderung in der Bankenlandschaft

Ein tiefgreifender Wandel hat auch im Bereich der Bankdienstleistungen eingesetzt. Experten prognostizieren eine radikale Veränderung der Bankenlandschaft bereits innerhalb der nächsten fünf Jahre. Danach stehen die Banken unter einem Anpassungszwang, für den immer wieder Gründe wie Kostendruck, Veränderung der Kundenprofile, Technisierung und Globalisierung angeführt werden. In diesem Zusammenhang wird sogar in Frage gestellt, ob die Bank der Zukunft überhaupt noch mit einer Bank im herkömmlichen Sinne vergleichbar ist. Die Bank der Zukunft sucht ständig nach neuen Geschäftsfeldern und sieht sich als eine Art Allrounddienstleister, der sich auf ein umfassendes Angebot unterschiedlichster Dienst- und Beratungsleistungen einstellt.

Dabei deutet sich schon aufgrund der unterschiedlichen Kundenstrukturen im Bereich der sehr viel stärker auf Geschäftskunden orientierten Großbanken ein anderes Entwicklungsprofil an als bei den überwiegend auf das unmittelbare regionale Umfeld fixierten zumeist kleineren Banken.

Unter dem Stichwort „Dialog-Banking" vollzieht sich bei Letzteren eine Entwicklung zu mehr Kundennähe und zu einer stärkeren Individualisierung der Beziehung zwischen der Bank und ihren Kunden. Vor allem wird dessen Abhängigkeit von den Bankmitarbeitern und von den Öffnungszeiten verringert. Obwohl die Inanspruchnahme elektronischer Bankdienstleistungen stark zugenommen hat, werden die Filialen (oder Geschäftsstellen) im direkten

Umfeld des Kunden weiterhin eine große Rolle spielen. Diese sollen aber so gestaltet werden, dass mit einem vernünftigen Aufwand maximale Kundenzufriedenheit sichergestellt wird.

Ein Beispiel dafür ist das Konzept des Store-Banking: Kunden werden mit einem breiten Angebot attraktiver Dienstleistungen zum Besuch der Bank angeregt. Neben den herkömmlichen Bankdienstleistungen werden auch Beratungsdienste unterschiedlicher Art (Steuerberatung, Bau- und Architekturberatung, Reisebüroleistungen, Immobilienberatung und -handel, Internetdienste etc.) angeboten. Regionale Firmen können als Geschäftskunden in den Räumen der Bank ihre Angebote präsentieren. Sie erhalten Beratung in Finanzierungs- und Investitionsfragen sowie beim Grundstückskauf und anderen Transaktionen.

Darüber hinaus geschieht es immer häufiger, dass die Bank dorthin geht, wo sich der Kunde aufhält: In Supermärkten und Kaufhäusern etablieren sich „Bankshops". Die neue Form der Geschäftsstellen ähnelt dabei mehr einer Begegnungsstätte als einer herkömmlichen Bank. Es gibt keine ‚Mauer' mehr zwischen dem Bankmitarbeiter und dem Kunden.

Dies alles verlangt ein Umdenken und eine andere Selbstorganisation der Mitarbeiter der Bank. Gefragt sind in erster Linie Kompetenzen, die im psychosozialen Bereich liegen. Der Kontakt mit dem Kunden erfolgt durch aktive Ansprache. Aber: Auf Menschen zuzugehen, sie offen anzusprechen und mit ihnen ein lockeres Gespräch zu führen, war bisher für Bankmitarbeiter nicht gerade üblich.

Hinzu kommt, dass die offene Bank eine andere Ablauforganisation fordert als bisher. Für die Bankmitarbeiter im Kundenbereich entsteht ein völlig neues Anforderungsprofil, das gekennzeichnet ist durch ein breites, für die umfassende Beratung und eventuelle Weiterleitung der Kunden ausreichendes Wissen, eine ausgeprägte soziale und persönliche Kompetenz, vor allem die Fähigkeit, Kunden zu motivieren und ihnen in allen Fragen zur Seite zu stehen.

Fazit und Ausblick

Die vorgestellten Ergebnisse stellen nur einen kleinen Ausschnitt dessen dar, was im Verlaufe des Pilotprojektes insgesamt an möglichen Trendqualifikationen erschlossen wurde. Dennoch dürfte deutlich geworden sein, dass der vorgestellte Ansatz eine wichtige Komponente in einem Gesamtinstrumentarium zur Früherkennung von beruflichem Bildungsbedarf darstellt. Insbesondere hat es sich als möglich erwiesen, Bildungsbedarfe auf der Mikroebene bereits in einem recht frühen Stadium ihrer Herausbildung zu erkennen.

Bestätigt hat sich auch, dass der Erfolg ganz maßgeblich von der Persönlichkeit der als Scouts eingesetzten Mitarbeiter abhängt. Diese müssen hochmotiviert sein und das Projektanliegen verinnerlicht haben. Mit weniger engagierten Interviewern, wie sie üblicherweise bei mündlichen Befragungen eingesetzt werden, wären die vorliegenden Ergebnisse sicher nicht möglich gewesen.

Als besonders wertvoll hat sich die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern und Trainern mit unmittelbarer Praxiserfahrung im Projektteam erwiesen. Die wohl wichtigste Erfahrung ist, dass eine derartige Projektarbeit nur in enger, vertrauensvoller Zusammenarbeit mit den Unternehmen erfolgen kann. Die Grundlage dafür ist vor allem dann gegeben, wenn diese spüren, dass sie durch eine Mitarbeit selbst einen Nutzen haben, beispielsweise in Gestalt von Anregungen und Impulsen für die interne Personalentwicklung.

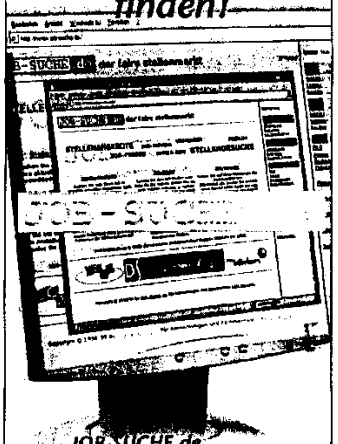
Anmerkungen

1 Darauf verwies u. a. *J. M. Harms*, Vorsitzender des Fachverbandes Informationstechnik im Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie, anlässlich der Eröffnung der Computer-Fachmesse Systems '98 in München.
2 Bundesbildungsbericht 1998, Abschnitt 3.1.3.
3 ebd.
4 Vgl. *Drosten, Michael:* Einstieg ins Szenenmarketing. In: Absatzwirtschaft, Heft 12/1994, S. 34 ff.
5 Vgl. u. a. *Briggs, John / Peat, David F. (Hrsg.):* Die Entdeckung des Chaos. München, 1990; *Mittelstaedt, Werner:* Der Chaos-Schock und die Zukunft der Menschheit. Frankfurt a. M. / Berlin, 1997
6 Vgl. u. a. *Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (Hrsg.):* Delphi '98 Umfrage. Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik. Methoden- und Datenband. Karlsruhe, 1998; *Weidig, Inge / Hofer, Peter / Wolff, Heimfried:* Arbeitslandschaft der Zukunft. Quantitative Projektion von Tätigkeiten, hrsg. vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (BeitrAB 213), Nürnberg, 1998; *Grupp, H. (Hrsg.):* Technologie am Beginn des 21. Jahrhunderts. Schrifttum der FhG-ISI, Physica, Heidelberg, 1993

http://www.job-suche.de

der erfolgreiche Stellenmarkt im **Internet....**

... die richtigen Mitarbeiter finden!



JOB-SUCHE.de ist das ideale Umfeld für den Erfolg Ihrer Stellenanzeige!

Wir bieten Ihnen Beratung und Service. Maßgeschneidert und individuell!

Ihr Stellenangebot für 149,–

JOB-SUCHE.de ist ein Projekt der
innoware® gmbh
seifartshofstraße 6
96450 coburg

Ihr Ansprechpartner:
Herr Kurt
fon: 0 95 61/80 45-77/-79
fax: 0 95 61/80 45-80
pp@job-suche.de

http://www.job-suche.de

http://www.job-suche.de