

Soziologisches Institut der Universität Zürich

Schlussbericht zu den Projekten „Qualifikationsstruktur und Beschäftigungswandel“ und „Trends toward flexibility in Swiss Firms. Causal antecedents and Consequences for role qualifications.“

**(Teilprojekte Nr. 5004-04779/58448 im Rahmen des Forschungsverbunds
„Struktur und Entwicklung der Nachfrage nach Arbeitsqualifikationen“
im Rahmen des SPP “Demain la Suisse“)**

**Leitung:
Prof. Dr. Hans Geser**

Mitarbeiter:
Dr. Hanja Hansen
Dr.phil. Urs Meuli
Lic. phil. Jürg Meierhans
Dr. phil. Margret Bürgisser

Lic.phil Marcel Sieber

1. Zielsetzungen und Methodologie

Die qualifikatorischen Anforderungen an Arbeitskräfte der Industrie und des Dienstleistungssektors unterliegen momentan starken, bisher aber wenig untersuchten Wandlungen, die in technologischen und organisatorischen Entwicklungen sowie in Veränderungen des ökonomischen Umfelds ihre Ursache haben.

Die Zielsetzung des vorliegenden Projekts bestand darin, den aktuellen Qualifikationsbedarf privatwirtschaftlicher Unternehmungen (verschiedener Grösse) und dessen momentane Wandlungstendenzen aus verschiedenen Perspektiven empirisch zu erfassen und kausal zu erklären. Im Hinblick auf aktuelle Probleme und Diskussionen in der Bildungs- und Berufsbildungspolitik sollte das Projekt vor allem auch pragmatisch relevante Erkenntnisse darüber liefern, welche Anforderungen die Wirtschaft an Institutionen der Aus- und Weiterbildung stellen und inwiefern die Firmen selber disponiert sind, sich an der Produktion der Qualifikationen, die sie benötigen, aktiv mitzubeteiligen.

In Uebereinstimmung mit dem im Forschungsgesuch unterbreiteten Ausführungsplan ist der erste Teil des Projektes (April 1997 bis Juni 1999) der Erhebung von Surveydaten (in Zusammenarbeit mit dem KOF ETHZ) gewidmet worden, während in der zweiten, bis zum Herbst 1999 dauernden Phase, die Datenauswertung und die Erarbeitung von Publikationen im Vordergrund stand.

Auf der Basis eines sorgfältig konzipierten und ausgetesteten Fragebogens, der sich an die

Personalverantwortlichen der Firmen gerichtet hat, ist im Zeitraum Januar bis Mai 1998 der Qualifikationssurvey durchgeführt worden, in den alle Firmen des KOF-Unternehmenspanels (ca. 6500 Betriebe des Industrie- Bau- und Dienstleistungssektors) einbezogen wurden. Es haben sich 2134 Firmen (d.h. ca. 30% der Gesamtstichprobe) daran beteiligt.

Die Befragung, die sich an die Personalverantwortlichen der Betriebe richtete, hatte zum Ziel, erstmalig in der Schweiz repräsentative Informationen über folgende Aspekte zu erheben:

- 1) Grundlegende Statusmerkmale der Firma (Grösse, Umsatz, Lokation, Eigentumsverhältnisse, Branchenzugehörigkeit).
- 2) Wesentliche externe Firmenaktivitäten (Exportanteil, Marktexpansion, Produktinnovation, Outsourcing u.a.) (inkl. Entwicklungstendenzen 1993-2000).
- 3) Wesentliche interne Reorganisationsaktivitäten der Firma (Delegation von Verantwortung, Teamarbeit, Spezialisierung, ISO-Zertifizierung u.a.) (1993-2000).
- 4) Stand und Entwicklungstendenzen in der Belegschaftsstruktur (nach Umfang, Vollzeit/Teilzeit, Geschlecht, Qualifikationsniveau, Verteilung auf hierarchische Niveaus).
- 5) Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter (formale Ausbildung, Kenntnisse, Erfahrungen, Sozialkompetenzen, Selbstkompetenzen u.a.).
- 6) Qualifikationen an die Führungskräfte (dito).
- 7) Engagements im Bereich der beruflichen Grundausbildung (Lehrstellen in verschiedenen Berufsbereichen) (inkl. Entwicklungstendenzen (1996-2000).
- 8) Engagements der Firma (bzw. ihrer Mitarbeiter) im Bereich der beruflichen Weiterbildung (inkl. Entwicklungstendenzen).
- 9) Beurteilung der obligatorischen Schulausbildung (perzipierte Mängel und Reformbedürfnisse aus Arbeitgebersicht).
- 10) Einstellungen zu verschiedenen Reformmassnahmen im Bereich der beruflichen Grundausbildung.

Aufgrund der umfangreichen Stichprobe bilden diese Daten eine günstige Grundlage, um einerseits die Qualifikationsnachfrage der Firmen (und deren aktuelle Wandlungstendenzen) detailliert zu beschreiben und andererseits zumindest einige der Kausalfaktoren zu eruieren, die für Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmenskategorien verantwortlich sind.

In seiner Zusprache der Projektmittel hat der Forschungsrat zur Auflage gemacht, die standardisierte Fragebogenerhebung durch ein qualitativ orientiertes Begleitprojekt zu ergänzen. Dieser Auflage folgend ist Frau Dr. Margret Bürgisser beauftragt worden, die qualifikationsrelevanten Entwicklungstendenzen in der aktuellen Arbeitswelt am Beispiel des Rollenwandels der Sekretariatsberufe zu erforschen. Dieses Begleitprojekt umfasste die Laufzeit von April 1998 bis Dezember 1999.

Die Auswertungs- und Publikationstätigkeiten sind angesichts der hohen Aktualität der erhobenen Daten stark darauf ausgerichtet, die hauptsächlichen Ergebnisse möglichst speditiv einem möglichst breiten Publikum zugänglich zu machen,.

In diesem Sinne ist bereits im Herbst 1998 eine Broschüre „Arbeitsqualifikationen der Zukunft“ (mit einer Parallelversion auf französisch) publiziert worden, die an alle an der Umfrage partizipierenden Firmen (als Dankgeschenk) gratis abgegeben wurde. Die Zahl von verkauften Einzelexemplaren weist darauf hin, dass sie auch darüber hinaus eine relativ breite Beachtung gefunden hat.

Zudem ist beschlossen worden, der Publikation auf dem Internet hohe Priorität einzuräumen, weil es mit Hilfe dieses Mediums am besten gelingt, die Ergebnisse laufend einem weltweiten

Interessenkreis zugänglich zu machen, der – wie bei den meisten Fragen, die sich auf die Arbeitswelt ausrichten – nicht auf ein spezifisches akademisches Fachpublikum eingegrenzt werden kann. Zudem besteht die Ansicht, dass Forschungsergebnisse, die mit rein öffentlichen Mitteln erarbeitet worden sind, prinzipiell der ganzen Bevölkerung gehören und deshalb kostenfrei und möglichst niederschwellig zugänglich gemacht werden sollen.

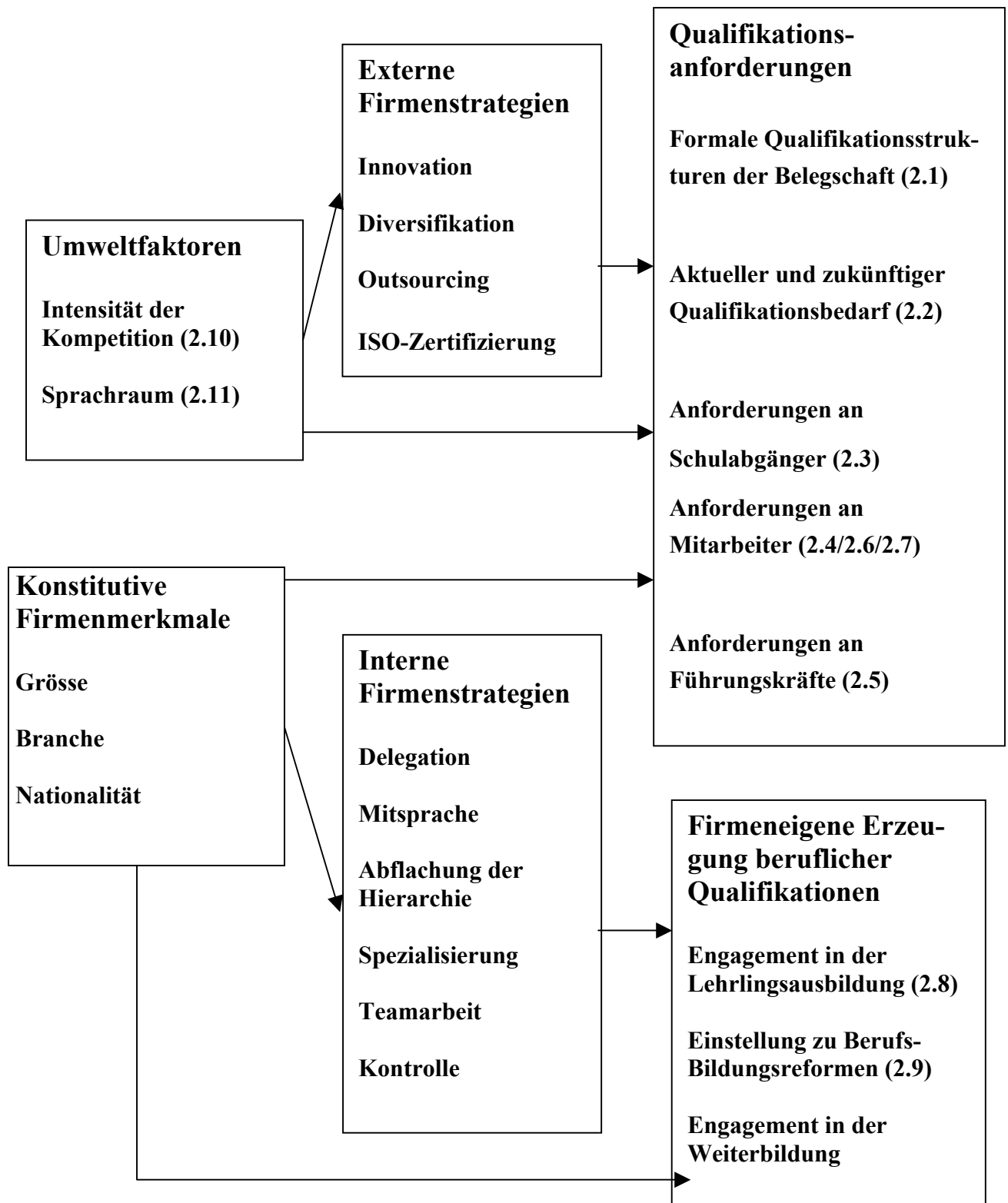
Deshalb ist bereits im April 1999 die Website „Wandel der Arbeitswelt (<http://socio.ch/work>) eingerichtet worden, in der neben den Ergebnisberichten auch die dem Projekt zugrundeliegenden Dokumente (Projekteingabe und Fragebogen) abgerufen werden können.

Im Hinblick auf die zweite Programmphase ist ein umfangreiches Projekt mit dem Titel: „Trends toward organizational flexibility in Swiss Firms: causal antecedents and consequences for role qualifications“ unterbreitet worden: mit der Absicht, Folgeuntersuchungen durchzuführen, um mittels diachroner Analysen über die Kausalitätsverhältnisse, die im Kräftefeld *Qualifikationsbedarf - Organisationsstruktur - Unternehmensstrategien - Umweltbedingungen* vorherrschen, Klarheit zu gewinnen. Aufgrund der starken Kürzung der Mittel (um über 70%) hat es sich - im Einverständnis mit der Programmleitung - als nötig erwiesen, auf dieses ambitionöse Ziel zu verzichten und den Fokus stattdessen auf eine umfassendere Analyse der bereits verfügbaren Daten zu verwenden. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Dissertationsschrift von Herrn Urs Meuli "Unternehmenswandel und Führungsanforderungen“, die im Juni 2002 von der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich angenommen worden ist, zu erwähnen.

Aus dem Forschungsdesign (vgl. nächste Seite) wird deutlich, dass als Explananda einerseits die *Qualifikationsanforderungen* der Firma (auf verschiedenen Niveaus) im Vordergrund gestanden sind, andererseits aber auch Aktivitäten der Unternehmung im Hinblick auf die *Erzeugung* der von ihr nachgefragten Qualifikationen (Lehrlingsausbildung und Weiterbildung). Beide Sets abhängiger Variablen werden danach untersucht, wie sie einerseits durch Merkmale und strategische Massnahmen der Unternehmung, andererseits durch die Umwelt beeinflusst werden, innerhalb der die Unternehmung operiert. Die Umweltmerkmale wirken einerseits direkt auf die Qualifikationsvariablen ein, andererseits aber auch indirekt, indem sie organisatorische Strukturen und Prozesse determinieren.

Es sei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Datenanalyse sich um zahlreiche voneinander unabhängige Fragestellungen strukturiert hat, deren Spezifikation einerseits zwar nach wissenschaftlichen, andererseits aber auch nach pragmatisch-anwendungsorientierten Gesichtspunkten vorgenommen wurde. So sind beispielsweise die auf die berufliche Grundausbildung bezogenen Analysen (2.8/2.9) im Hinblick auf die im Gang befindliche Diskussion des Berufsausbildungsgesetzes entstanden – und haben dort unter den relevanten Akteuren auch erhebliche Beachtung gefunden.

Synopsis des Forschungsdesigns



2. Die Forschungsthemen im einzelnen

2.1. Formale Qualifikationsstrukturen

Eine durchschnittliche Firmenbelegschaft in der Schweizer Privatwirtschaft besteht zu 46% aus Arbeitnehmenden mit einer Berufslehre. Die zweitgrösste Beschäftigungsgruppe machen die An- und Ungelernten mit 31% aus. 11% verfügen über einen höheren Abschluss und 8% über einen Hochschulabschluss. Der Gesamtanteil der höheren Abschlüsse und Hochschulabschlüsse beträgt im Dienstleistungssektor 20%, in der Industrie 18 % und im Bausektor 9%. Der Anteil jener Arbeitnehmenden mit einer Berufslehre liegt in der Industrie mit 42% und im Bau mit 40% nahe beieinander, wobei im Dienstleistungssektor der Anteil mit 50% höher liegt. Der Dienstleistungssektor beschäftigt weitaus am wenigsten An- und Ungelernte (25%), dann folgt die Industrie mit 35% und der Bausektor mit 44%. Der Lehrlingsanteil bewegt sich in allen drei Sektoren zwischen 5-7% (Hansen 1999a,b).

Mit insgesamt 90% gelernten Arbeitskräften stellt damit die Informatik die qualifizierteste Branche dar (Hansen 199b). In der Elektrotechnik finden sich 39% hochqualifizierte Arbeitskräfte, in Banken/Versicherungen 37%, in der Elektronik 36% und in den Dienstleistungen für Unternehmen 34%. In allen übrigen Branchen liegt der Anteil hochqualifizierter Arbeitskräfte unter der 20% Marke. Das niedrigste Qualifikationsniveau herrscht umgekehrt in den Sektoren Bekleidung, Textil, Uhren, und persönliche Dienstleistungen, wo der Anteil der Ungelernten die 60%-Marke überschreitet.

In Grossbetrieben ist der Anteil an Arbeitnehmern mit einem Hochschulabschluss oder einem höheren Abschluss wie bspw. Fachhochschule oder Meisterdiplom am höchsten, er beträgt im Durchschnitt 20% der Belegschaft. Der grösste Teil der Belegschaft verfügt jedoch über eine Berufslehre (48%). Etwa 27% der Gesamtbelegschaft sind in Grossbetrieben An- und Ungelernte, 5% sind Lehrlinge. Industrielle Grossbetriebe verfügen mit Abstand über die meisten hochqualifizierten Arbeitnehmer. Möglicherweise handelt es sich dabei um technische Spezialisten. Der Anteil an Hochschulabgängern ist in den Grossbetrieben des Dienstleistungssektors am grössten. Mit 52% ist hier auch der Anteil an Berufsschulabgängern am grössten. Die Belegschaftsstrukturen von Grossbetrieben im Bausektor und mittelgrosser Industriebetriebe entsprechen einer tayloristischen Qualifikationspyramide, wo der Anteil der am wenigsten Qualifizierten, der grösste ist. In den übrigen Betrieben überwiegen die Arbeitnehmer, die eine Berufslehre abgeschlossen haben.

In Mittelbetrieben überwiegt im Vergleich zwischen den Betriebsgrössen der Anteil an An- und Ungelernten. Nur in Grossbetrieben im Bau ist er noch grösser. Der grössere Anteil an An- und Ungelernten geht einher mit einem kleineren Anteil an Berufsfachkräften. Beide Gruppen machen im Schnitt ca. je 42% der Belegschaft aus. Der Anteil an hochqualifizierten Arbeitskräften liegt leicht tiefer als in Grossbetrieben und entspricht in etwa demjenigen in Kleinbetrieben. Kleinbetriebe setzen sich zusammen aus den Ausbildungsstufen Berufslehre (45%), An- und Ungelernte (22%), Hochschul- und höherer Abschluss (12%) sowie Lehrlinge (7%). Der Anteil an Lehrlingen ist in Kleinbetrieben im Verhältnis am grössten. Ansonsten beschäftigen sie anteilmässig mehr Fachkräfte als Mittelbetriebe und weniger hochqualifizierte Arbeitnehmende als Grossbetriebe (vgl. Hansen 1998; 1999a, b,e,f.).

2.2 Aktueller und zukünftiger Personalbedarf auf verschiedenen Qualifikationsstufen

Für die kommenden Jahre zeigt sich eine deutliche Trendwende in Bezug auf den Personalbedarf. Während 1995 bis 1997 der quantitative Personalbedarf rückläufig war, steigt der Bedarf für die Jahre 1998-2000 an. Insgesamt 82% der Betriebe nennen einen gleichbleibenden oder steigenden Personalbedarf. Am stärksten steigt der Personalbedarf im Industriesektor an. Im Dienstleistungssektor fällt er verhaltener aber dennoch optimistisch aus, einzig im Bau setzt sich der rückläufige Trend noch fort.

Von dieser Entwicklung sind insbesondere Personen mit einer Berufslehre oder einer höheren Ausbildung (z.B. Technikum, HVW, Fachhochschule) betroffen. In 35,9% der Betriebe steigt der Bedarf an Personal mit einer höheren Ausbildung und in 39,6% derjenige an Berufsleuten. Der Bedarf an Akademiker/-innen bleibt mit 78,1% vorwiegend konstant bis leicht ansteigend. Auch für die Lehrlingsausbildung können wir aufatmen, diese bleibt in 76,5% der Betriebe konstant und sinkt kaum noch. Schwierig wird es für an- und ungelernete Arbeitskräfte, 36,5% der Wirtschaftsunternehmen rechnen noch mit weiterem Personalabbau. Gesamthaft können wir von einem Personalaustausch ausgehen, da netto das Arbeitsvolumen ansteigt. Es findet eine Aufstockung an Berufsleuten oder Personal mit höherer Fachausbildung statt, während an- und ungelernete Arbeitskräfte abgebaut werden. Wirtschaftspolitisch bedeutet dies, dass weniger das quantitative Arbeitsplatzangebot zu Arbeitsmarktungleichgewichten führt, sondern das qualitative Mismatching von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage. Die Schweizer Betriebe professionalisieren und verlangen vermehrt nach gut- und hochqualifizierten Arbeitskräften. In Grossbetrieben ist der Bedarf an hochqualifiziertem Personal wie Hochschulabgänger/-innen und Personal mit höherer Ausbildung am grössten. In Mittelbetrieben steigt der Bedarf an Berufsleuten am stärksten. Während in Mittel- und Grossbetrieben mit einem Abbau an An- und Ungelernten zu rechnen ist, bleibt in 66,8% der Kleinbetriebe der Bedarf konstant (Hansen 1999c,e,f,i; 2000).

Welches Wissen brauchen die Unternehmen, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein? Zur Beantwortung der Frage, über welches Wissen eine zukunftsfähige Unternehmung verfügen sollte, konnten die befragten Manager aus 9 Wissensgebieten die drei wichtigsten auswählen. Das *'gewerblich-technische Wissen'* wird mit Abstand als das zukünftig wichtigste Wissen eingestuft. Dies erstaunt kaum, da in der Schweiz die Berufslehre einen äusserst hohen Stellenwert aufweist. Das gewerblich-technische Wissen scheint sozusagen die Kernkompetenz des Standortes Schweiz zu sein. Dies gilt insbesondere für den Bau, die Metallbearbeitung und den Maschinenbau. An zweiter Stelle folgt *'Informationstechnologie/Datenverarbeitung/Programmierung'*. Die fortschreitende Technologisierung der Arbeitswelt und das herannahende Jahrtausendproblem mögen Gründe für diese Positionierung sein. Generell müssen wir davon ausgehen, dass EDV-Anwendungskenntnisse in Zukunft zu den Grundqualifikationen eines jeden Arbeitnehmenden zählen analog zu Schreiben, Rechnen und Lesen. Anteilsmässig ragt der Bedarf in den Branchen Dienstleistungen für Unternehmen, Grosshandel und Maschinenbau hervor. Auf Position drei folgt *'Verkaufstraining und Vertrieb'*. Dies mag ein Indikator für Absatzproblematiken und wachsende Konkurrenz sein. Nicht allein die Qualität und der Preis eines Produktes sind entscheidend, sondern die Vermarktung der Ware wird zu einem wichtigen Wettbewerbskriterium. Mit Abstand den grössten Wissensbedarf in diesem Bereich weisen der Detail- und Grosshandel auf. *'Persönlichkeitsförderung und Arbeitsmethodik'* haben mit dem vierten Platz eine ungewöhnlich hohe Position auf der Rangskala erlangt. In diesem Bereich ist es besonders schwierig, Lippenbekenntnisse von einem tatsächlichen Bedarf zu unterscheiden. Von der

Qualifikationsforschung im Unternehmensbereich aus gesehen, verändern sich jedoch Tätigkeitsbereiche dermassen gravierend, dass nichtfachliche Qualifikationen unabdingbar sind, um der aktuellen Dynamik an den Arbeitsplätzen gerecht zu werden. Bedeutsam ist, dass nichtfachliche Qualifikationen die fachlichen Anforderungen nicht ersetzen, sondern in Ergänzung zu einer soliden fachlichen Ausbildung zum Tragen kommen. Hier ragt der Grosshandel hervor, gefolgt von Maschinenbau und Gastgewerbe. *'Marketing und Marktanalyse'* stehen auf dem Rang 5. Sie habe ihre grösstes Gewicht im Gross- und Detailhandel. Auf Rang 6 folgt relativ spät *'Management- und Führungstraining'*. Der Detail- und Grosshandel sowie der Maschinenbau halten es für zukünftig bedeutendes Wissen. *'Teamarbeit und Gesprächsführung'* werden im Grosshandel, im Gastgewerbe und im Maschinenbau am bedeutendsten eingestuft. Gesamthaft rangiert es auf Platz 7. *'Qualitätsschulung und ISO-Zertifizierung'* zählen erstaunlicherweise kaum mehr zu zukünftig bedeutendem Wissen. Am wichtigsten sind sie im Grosshandel, der Metallbearbeitung und im Maschinenbau. Am wenigsten Punkte erhält *'kaufmännisches Wissen/Recht/Verwaltung'* und gelangt somit auf die unterste Rangskala. Umso interessanter ist es, dass hier ein enormer Bedarf im Bausektor und bei den Banken und Versicherungen besteht (Hansen 1999d).

2.3 Erwartungen der Unternehmen an basale Bildungs- und Sozialisationsleistungen der Schule

Auf der fundamentalsten Ebene äussert sich die Qualifikationsnachfrage der Unternehmen in einer Nachfrage nach basalen Kenntnissen, Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften, die im Rahmen der regulären Grundschulausbildung erzeugt (bzw. gefördert) werden müssen, weil sie die Voraussetzung für eine spätere erfolgreiche Integration in die betriebliche Arbeitswelt (bzw. auch für den Eintritt in eine Berufslehre) bilden.

Um diese aktuellen Anforderungen der Privatwirtschaft an die Leistungen der Grundschule zu erfassen, wurde - unseres Wissens erstmalig in der Schweiz - im Qualifikationsurvey 1998 die folgende Frage eingefügt:

Welche Kenntnisse und Fähigkeiten sollten während der obligatorischen Schulzeit stärker als heute vermittelt werden? (Nur die 5 wichtigsten Bereiche nennen)

Grundfähigkeiten in Rechnen und Mathematik

Kenntnisse in Naturwissenschaften

EDV-Anwendungskenntnisse

Kenntnisse über Wirtschaft, Gesellschaft, Politik

Kenntnisse über Kunst, Musik, Kultur

Deutsche Sprache

Englische Sprache

Französische Sprache

Leistungswille

Eigeninitiative, Selbständigkeit

Kritik- und Konfliktfähigkeit

Kreativität

Gehorsam

Kooperations- und Teamfähigkeit

Insgesamt ist diese Frage von 1906 Firmen (d. h. 89.4% der Stichprobe) beantwortet worden. Interessanterweise haben die Manager grösserer Firmen (Antwortquote 95.3%) mit der Frage weniger Mühe bekundet als kleinere Firmen (unter 30 Mitarbeiter), von denen fast 13% die Antwort schuldig blieben.

Die Ergebnisse (vgl. Geser 1999e) zeigen, dass sowohl in der Industrie wie im Baugewerbe und dem Dienstleistungsbereich zwei Qualifikationen an der Spitze stehen, die nirgends zum expliziten Fächerplan der Primar- und Sekundarschulen gehören. Zum einen ist dies die „*eigene Initiative*“: im Sinne der Fähigkeit (bzw. Bereitschaft), aus eigenem Antrieb (d. h. auch unabhängig von hierarchischen Weisungen) anstehende Aufgaben zu übernehmen und Probleme zu lösen. Mit etwas Abstand folgt die „*Kooperations- und Teamfähigkeit*“: d.h. die Disposition, sich solidarisch in horizontale Gruppenzusammenhänge einzufügen, statt im Alleingang zu handeln und zu den übrigen Mitarbeitern in ein kompetitives Verhältnis zu treten.

An dritter Stelle rangieren die *Informatikkenntnisse*, die - nicht unerwartet - von den Industrie- und Dienstleistungsbetrieben viel häufiger als von den Bauunternehmungen als defizitär betrachtet werden. Den vierten Rang besetzt die Forderung nach mehr „*Leistungswillen*“: eine Eigenschaft, die wie die beiden erstplazierten eher zu den Charaktertugenden als zu den „*Fähigkeiten*“ zählt – und die demzufolge auch in der Schule eher als Voraussetzung denn als Ergebnis einer erfolgreichen Sozialisation gewertet wird. Genau konträr zu den EDV-Kenntnissen sind es hier die Personalmanager im Bausektor, die bei den Schulabgängern am häufigsten einen ausreichenden Einsatzwillen am Arbeitsplatz vermissen. Weniger Konsens besteht demgegenüber hinsichtlich der Förderung des *Englischunterrichts*, auf dem fast 50% aller Dienstleistungsbetriebe, aber nur 15% aller Baufirmen insistieren. Die *Französischkenntnisse* der Schulabsolventen werden hingegen von der überwiegenden Mehrheit der Befragten (insbesondere auch wieder im Bausektor) ausreichend empfunden. Im Bereich der Realfächer würde allenfalls eine gewisse Ausdehnung sozialwissenschaftlich-juristischer Kenntnisse (über *Wirtschaft, Recht und Staat*) auf Unterstützung stossen (insbesondere im Dienstleistungssektor, während nur ein geringer Prozentsatz der Informanten der Meinung ist, dass *naturwissenschaftliche oder kulturell orientierte Fächer* eine stärkere Förderung verdienen. Erheblich mehr Gewicht kommt hingegen zwei anderen übergreifenden „*Schlüsselqualifikationen*“ (Kreativität und Konfliktfähigkeit) zu, die in allen Sektoren in den Augen jeder dritten bis vierten Firma eine stärkere Förderung verdienen. Schliesslich erstaunt, in welcher geringen Masse vom Bildungssystem gefordert wird, den „*Gehorsam*“ ihrer Schüler stärker als bisher zu gewichten.

In Übereinstimmung mit der relevanten Fachliteratur (z. B. M. Kohn) zeigt sich, dass die Grossbetriebe (mit über 300 Mitarbeitern) von der Schule am häufigsten eine Förderung der „*Eigeninitiative*“ fordern. Auch der Bedarf nach „*Konfliktfähigkeit*“ und „*Teamfähigkeit*“ nimmt mit wachsender Firmengrösse signifikant zu: wahrscheinlich deshalb, weil sie ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz mit einem komplexeren sozialen Umfeld konfrontieren, das von allen Beteiligten hohe soziale Kompetenzen erfordert.

Umgekehrt erweisen sich „*Rechenkenntnisse*“, „*Leistungswille*“ und „*Gehorsam*“ als drei eher traditionelle Qualifikationen, die in kleinbetrieblichen Verhältnissen ihre grösste (und bei Firmen mit über 150 Beschäftigten die geringste) Bedeutung haben.

Dieses Ergebnis unterstützt die Hypothese, dass sowohl die Arbeitsleistungen wie die Verhaltenskonformitäten in moderneren betrieblichen Milieus vorrangig durch technische und organisatorische Faktoren gesteuert werden, so dass individuelle Disziplinleistungen an Bedeutung verlieren.

Es zeigt sich, dass sich einheimische und ausländische Betriebe in der Beurteilung schulischer Leistungsdefizite in den meisten Aspekten wenig oder kaum unterscheiden. Vor allem konvergieren sie darin, dass sie am häufigsten mehr *Eigeninitiative* und *Teamfähigkeit* fordern und auch ungefähr dasselbe Gewicht auf muttersprachliche und informatische Kenntnisse legen.

Die grössten Divergenzen liegen darin, dass Auslandsfilialen sich aus naheliegenden Gründen bessere Englischkenntnisse wünschen und dafür seltener mangelhafte Rechenfähigkeiten und Gehorsamkeit monieren. Auch ihre höhere Gewichtung der „Konfliktfähigkeit“ ist leicht verständlich, wenn man bedenkt, dass innerhalb ausländischer Firmen im Regelfall eine „multikulturelle“ Organisations- und Arbeitswelt besteht, die von allen Beteiligten höhere Sozialkompetenzen fordert.

In multivariaten logistischen Regressionsmodellen zeigt sich überdies, dass einerseits die Exportorientierung und andererseits die Expansivität der Unternehmungen bedeutsame Kausalfaktoren darstellen, die vor allem den Bedarf nach Englisch- und Informatikkenntnissen einen positiven (und auf den Stellenwert mathematischer Fähigkeiten einen negativen) Einfluss haben.

Als Hauptergebnis der Analyse beeindruckt das Ausmass, in dem verschiedenste Unternehmungen in ihren Forderungen nach verbesserter Schulausbildung miteinander konvergieren.

Unabhängig von der Branchenzugehörigkeit, Firmengrösse, Exportorientierung, Nationalität, Sprachregion sind die Informanten mehrheitlich der Ansicht, dass

- *die Bereitschaft zur persönlichen Eigeninitiative am Arbeitsplatz*
- *die innerbetriebliche Kooperationsbereitschaft und Teamfähigkeit*

im heutigen Schulsystem unzureichend vermittelt würden und in der Schule von morgen deshalb eine vermehrte Förderung verdienen. Dieses Ergebnis stimmt gut mit dem Tenor der internationalen Forschung überein, dass Unternehmen im Zuge aktueller Reorganisationsbestrebungen primär die Nachfrage nach "soft skills" (insbesondere Sozialkompetenzen) erhöhen und den generelleren „employability skills“ heute grösseres Gewicht als dem schulischen Fachwissen zumessen würden (vgl. Geser 1999c, 1999d, 2000, 2003b,c).

2.4 Die Nachfrage nach "extrafunktionalen" Qualifikationen auf Mitarbeiterebene

Zu den zentralsten Zielen der vorliegenden empirischen Untersuchung gehörte es, eine der am meisten diskutierten Fragestellungen der aktuellen Qualifikationsforschung zu erhellen: die Frage nach der Bedeutung "extrafunktionaler" Qualifikationen. Damit sind hochgradig generalisierte, rollen- und branchenübergreifend relevante Fähigkeiten gemeint, zu denen z. B. sog. "Selbstkompetenzen" (z. B. Autonomie, Initiative, Kreativität, Flexibilität) "Sozialkompetenzen (z. B. Team- oder Konfliktfähigkeit) sowie sog "traditionelle Arbeitstugenden" (Loyalität, Pünktlichkeit u.a.) gehören.

Im Einklang mit den von Schumann, Baethge und anderen formulierten Hypothesen zeigen unsere Ergebnisse, dass sich der Bedarf nach solchen "soft skills" (vor allem Selbstkompetenzen und Teamfähigkeit) verstärkt, wenn Organisationen von starr-bürokratischen zu flexibilisiert-prozessorientierten Strukturformen übergehen, wenn sie ihre inneren Betriebsabläufe in hohem Masse informatisieren, wenn sie innovative Strategien betreiben und sie (z. B. im Hinblick auf ISO-Zertifizierung) eine "Total Quality Management"-Strategie betreiben (Meierhans 1998; 1999a, 1999c).

Eine Gewichtung der statistisch signifikanten Effekte einzelner organisatorischer Faktoren führt zur Erkenntnis, dass die organisatorische Binnendifferenzierung, d.h. Arbeitsrollen, in stärkerem Zusammenhang mit den funktionsübergreifenden Qualifikationen stehen als

Arbeitsprozesse. Die Struktur der unmittelbaren Arbeitsumwelt entscheidet primär über das Anforderungsniveau der "soft skills" von Angestellten. An erster Stelle gehen dabei verstärkte *Teamarbeit* und *Autonomie* (d.h. Delegation, Mitsprache und Autonomie) einher mit statistisch signifikanten unterschiedlichen Anforderungen. Die Aspekte der *Flexibilität* und der *Kontrolle* zeigen in kleinerem Masse einen Zusammenhang mit einer Veränderung funktionsübergreifender Anforderungen. Aus der multivariaten Analyse resultiert also die Erkenntnis, dass es primär zwei Aspekte sind, die für die zukünftigen Anforderungsprofile funktionsübergreifender Qualifikationen von Bedeutung sind: Sowohl die direkte Erweiterung des Handlungsspielraumes von Angestellten wie auch die Ausführung der Tätigkeit im Rahmen einer Gruppe. Ausgedrückt in eingangs eingeführten Begriffen der Funktionsmerkmale ist einerseits die verstärkte Einbindung in einen sozialen Zusammenhang für die funktionsübergreifenden Anforderungen massgeblich. Andererseits führt eine mit zusätzlicher Autonomie verbundene Erweiterung des Handlungsspielraumes in verstärktem Masse zu neuartigen Aufgaben- und Problemstellungen, die nicht im Rahmen spezifischer, schulisch oder erfahrungsmässig erworbener Wissensbestände gelöst werden können. Genau umgekehrt verhält es sich allerdings mit den "Arbeitstugenden", die in traditionell-bürokratischen Unternehmungen noch das grösste Gewicht aufweisen.

Eine Analyse branchenspezifischer Unterschiede führt zum Ergebnis, dass im Falle der "Selbstkompetenzen" weitaus geringere Differenzen als beispielsweise bei den Sozialkompetenzen bestehen. Nur eingeschränkte Bestätigung findet die Hypothese, dass sich die branchenspezifischen Qualifikationsunterschiede im Zuge der oben genannten Reorganisationsprozesse abschwächen würden.

Neben der Organisationsform und Branche erweist sich vor allem die Firmengrösse als zentraler Einflussfaktor, während zahlreiche andere Variablen (Exportorientierung, Outsourcing u.a.) keine kausale Bedeutung haben.

Unerwartet ist das Ergebnis, dass auch Firmen, die keine Reorganisation in Hinblick auf Prozessorientierung betreiben, den Schlüsselqualifikationen neuerdings aussergewöhnlich viel Bedeutung einräumen. Dies könnte darauf hinweisen, dass die artikulierten Qualifikationsnachfrageprofile nicht nur (bzw. nicht einmal primär) von funktionspezifischen Sachzwängen, sondern eher von ideologischen Modeströmungen beeinflusst werden (Meierhans 1999c). In keiner Weise bestätigt sich die Hypothese, dass extrafunktionale Schlüsselqualifikationen in Zukunft substitutiv zu traditionellen Wissens- und Kenntnisqualifikationen in den Vordergrund treten könnten. Ganz im Gegenteil zeigt sich, dass mit höheren Anforderungen an formaler Ausbildung (und informell erworbenen Kenntnissen) auch der Bedarf nach "soft skills" in Formen aller Branchen und Grössenklassen sehr stark steigt (Meierhans 1999c). Für das Bildungssystem ergibt sich daraus das Problem, dass Ausbildungsprozesse in Zukunft stärker als umfassendere "Persönlichkeitsbildungsprozesse" gestaltet werden müssen - obwohl andererseits davon ausgegangen werden muss, dass sich "soft skills" infolge ihrer Informalität und Personengebundenheit kaum über formelle Ausbildungsgänge zuverlässig vermitteln lassen (Geser 1998d; 1999b; 2000a).

2.5 Unternehmenswandel und Entwicklung der Führungsanforderungen in der Privatwirtschaft in der Schweizer Privatwirtschaft

(Dissertationsschrift von Dr. Urs Meuli 2002)

Gegenstand der Untersuchung sind die Führungskräfte der Unternehmen und die Frage wie sich die Anforderungen der Betriebe an ihre Führungskräfte verändert haben. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Wandel der Qualifikationsanforderungen eine Folge der Reformen und Umwälzungen ist, die die Betriebe im Bereich der Arbeitsorganisation vorgenommen haben. Diese Reformen der Arbeitsorganisation wiederum werden determiniert durch Betriebsmerkmale wie Grösse (nach Anzahl Beschäftigter) oder Rechtsform (rechtlich eigenständig resp. Mutter- oder Tochtergesellschaft)

Die Rahmenbedingungen für die Unternehmen haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Aufhebung von Grenzen und Deregulierungsmassnahmen haben die stabilen Märkte weitgehend verdrängt und die Unternehmen einem zunehmenden Konkurrenzkampf ausgeliefert. Durch soziale Veränderungen sind die Autoritätsstrukturen hierarchisch geprägter Organisationsformen immer mehr unter Druck geraten. Damit sind nicht nur die Mitarbeitenden sondern vor allem auch die Führungskräfte mit neuen Problemen und Herausforderungen konfrontiert.

Die zentralen Fragen dieser Untersuchung lauten somit:

- Wie haben sich die Führungsanforderungen verändert und wie unterscheiden sich diese Anforderungen nach spezifischen Betriebsmerkmalen?
- Wie hat sich die Organisation der betrieblichen Arbeit in den letzten Jahren verändert und welche Auswirkungen hat das auf die Führungsanforderungen?
- Wie haben sich die Veränderungen der Unternehmensumwelt und die daraus resultierenden strategischen Massnahmen der Unternehmen auf die Führungsanforderungen ausgewirkt?

Für diese Arbeit sind Daten aus drei Befragungen herangezogen worden:

- Arbeitsqualifikationen der Zukunft (1998) des Soziologischen Instituts (in Zusammenarbeit mit dem KOF).
- Innovationsaktivitäten (1996) der Konjunkturforschungsstelle der ETH (KOF),
- Internationalisierung der Schweizer Wirtschaft (1998) des KOF.

Im folgenden soll ein kurzer Rückblick über die erste Projektperiode 1998 bis 2000 vorgelegt werden, bevor in einem zweiten Teil die wichtigsten Ergebnisse der zweiten Projektphase 2000 bis 2002 präsentiert werden. Schliesslich geht es in einem dritten Teil darum, die zentralen Erkenntnisse der Untersuchung vorzustellen.

2.5.1 Erste Projektperiode 1997 bis 2000

In der ersten Projektperiode 1997-2000 war der Fokus auf den Wandel der Anforderungen an die Führungsqualifikationen und auf die Veränderungen im Bereich der Führungsaufgaben gerichtet. Das hauptsächliche Forschungsinteresse bestand darin herauszufinden, ob zwischen den Qualifikationsanforderungen der Betriebe und verschiedenen Merkmalen der Betriebe

Zusammenhänge bestehen. Verändern sich Qualifikationsansprüche unabhängig von betrieblichen Bedingungen oder bewirken spezifische Unternehmensformen auch spezifische Arbeitsbedingungen und Leistungsanforderungen? Die Datengrundlage bildete allein die Befragung über die Arbeitsqualifikationen der Zukunft aus dem Jahre 1998, die am Soziologischen Institut im Rahmen des Teilprojekts in Zusammenarbeit mit dem KOF durchgeführt wurde. Benützt wurden vor allem die Fragen aus den Themenbereichen Betriebsmerkmale, Umfang und Struktur der Belegschaft und Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte.

Wichtigste Ergebnisse:

- Die Anforderungen an Führungskräfte sind enorm gestiegen. Zum einen sind die Qualifikationserwartungen an die Führungskräfte deutlich höher als noch vor einigen Jahren und zum anderen hat der Umfang der Führungsaufgaben und damit die Belastung im Arbeitsalltag drastisch zugenommen.
- Insgesamt hat in den Schweizer Betrieben keine Bedeutungsverschiebung von den funktionalen zu funktionsübergreifenden Qualifikationen stattgefunden. Sowohl fachliche Qualifikationen wie Selbst- und Sozialkompetenzen sind für die Führungskräfte in rund zwei Drittel der Betriebe wichtiger geworden.
- Innerhalb der Selbstkompetenzen hat eine leichte Verschiebung der Prioritäten stattgefunden: Der Wille zum Engagement hat charakterliche Eigenschaften in den Hintergrund gedrängt. Anforderungen an die Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit sind deutlich wichtiger geworden als Verantwortungsbewusstsein und die persönliche Ausstrahlung (Charisma) der Führungspersonen.
- Zwischen personenbezogenen und sachbezogenen Führungsaufgaben haben sich die Gewichte nicht verschoben. Beide Aufgabenbereiche haben in ähnlichem Mass zugenommen.
- Innerhalb der personenbezogenen Führungsaufgaben ist jedoch ein klarer Trend weg von harten Führungsmethoden zu einem eher weichen Führungsstil zu beobachten. Kontrollaufgaben, das Erarbeiten von formellen Weisungen und Regeln, das Erstellen von Arbeitsplänen haben im Führungsalltag an Stellenwert eingebüsst. An ihre Stelle getreten ist dafür ein Mitarbeiter-Führung-Verhältnis, das Aspekte der Kommunikation und der Zusammenarbeit in den Mittelpunkt rückt. Dazu gehören motivationale Aufgaben sowie Schulung, Betreuung und Beratung von Mitarbeitenden.
- Damit haben sich auch die Führungsrollen markant verändert. Anstelle der traditionellen Vorstellung des Vorgesetzten als Überwacher und Kontrolleur tritt das Bild des Sinnvermittlers und des Coachs.
- Als wichtigstes Betriebsmerkmal hat sich die Betriebsgrösse, gemessen an der Anzahl Beschäftigter, erwiesen. Sowohl bezüglich Aufgabenzunahme als auch bezüglich Qualifikationswandel ist der Einfluss der Betriebsgrösse ausgesprochen deutlich. In geringerem Mass sind auch Zusammenhänge mit der Rechtsform des Betriebes, dem Standort (Sprachregion), der Sektorzugehörigkeit und der Entwicklung des Umsatzes festzustellen.
 1. mit zunehmender Grösse steigen die Anforderungen an die Führungsqualifikationen und nehmen die Führungsaufgaben zu.
 2. die Betriebsgrösse korreliert mit einer steigenden Bedeutung der funktionsübergreifenden zuungunsten der funktionalen Qualifikationen. Vor allem die Sozialkompetenzen der Führungskräfte gewinnen in grossen Betrieben deutlich an Stellenwert.

3. die Betriebsgrösse korreliert mit einer Bedeutungszunahme der weichen Führungsmethoden (Motivation, Betreuung, Schulung).
4. Rechtsform des Betriebes: In selbständigen Betrieben ohne rechtliche Bindungen zu anderen Firmen sind die Führungsanforderungen deutlich weniger gestiegen als in Mutter- oder Tochtergesellschaften. Dies hat auch damit zu tun, dass rechtlich selbständige Firmen überdurchschnittlich häufig klein sind. Sozialkompetenzen haben aber unabhängig von der Grösse in Tochtergesellschaften eindeutig häufiger an Stellenwert gewonnen.
5. Der Standortfaktor Sprachregion wirkt sich auf die Qualifikationsanforderungen insofern aus, dass nur in Betrieben der Deutschschweiz der Trend zu funktionsübergreifenden Sozial- und Selbstkompetenzen erfolgt, im Gegensatz zu den anderen Sprachregionen, der französischen und der italienischen Schweiz.
6. Die Sektorzugehörigkeit wirkt sich nicht auf den Wandel der Qualifikationsanforderungen aus. Hingegen gibt es Unterschiede bei der Entwicklung der Führungsaufgaben:

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Arbeitsalltag für die Vorgesetzten in den Schweizer Betrieben spürbar härter geworden ist und dass die Führungskräfte mit spürbar gestiegenen Ansprüchen seitens der Betriebe konfrontiert sind. Die Annahme, dass ein Wandel von Fachqualifikationen zu Sozial- und Selbstkompetenzen und von harten zu weichen Führungsmethoden stattgefunden hat, bestätigt sich nur bei Unternehmen mit bestimmten Eigenschaften.

2.5 2. Projektperiode 2000 – 2002

In der zweiten Projektphase 2000 bis 2002 wird, aufbauend auf den Resultaten des ersten Projektteils, der Frage nachgegangen, welche Faktoren und Determinanten verantwortlich sind für die Verschärfung der Arbeitsbedingungen der Führungskräfte, für die Zunahme der Führungsaufgaben und die erhöhten Ansprüche an die Führungsqualifikationen. Zwei Untersuchungsschwerpunkte haben sich dabei heraus kristallisiert.

Zum einen ist der Blick auf das innere Zentrum der Unternehmensorganisation gerichtet, auf die Organisation der Arbeit. Seit über 20 Jahren ist die Organisation der Arbeit umbruchartigen Veränderungen ausgesetzt. An die Stelle traditioneller Organisationsmethoden sind neue Produktionskonzepte getreten. Begriffe wie postfordistische Strukturen, Lean Management, Verflachung von Hierarchien, stärkere Nutzung von Humankapital haben die Arbeitswelt durchdrungen und die Arbeitsbedingungen beeinflusst. Wir sind nun der Frage nachgegangen, wie sich die Organisationsstrukturen in den Schweizer Betrieben tatsächlich verändert haben und wie diese Reformen die Qualifikationsansprüche an die Führungskader beeinflusst haben.

Im zweiten Untersuchungsschwerpunkt wird das Unternehmensumfeld thematisiert. Globalisierungs- und Deregulierungstendenzen haben die Umweltbedingungen der Wirtschaftsbetriebe drastisch verändert. Die wichtigste Folge davon ist das Verschwinden stabiler Märkte, Unternehmen sehen sich einem verschärften Wettbewerb und einem permanenten Konkurrenzdruck ausgesetzt. Um unter diesen Voraussetzungen existieren zu können, sind die Betriebe gezwungen, sich immer neu ihrer Umwelt anzupassen, mit einer ständigen Erneuerung ihres Produktangebots, mit Internationalisierungsstrategien neue Märkte zu erschliessen. Diese Strategien zur Umweltanpassung der Unternehmen haben ihre

Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation und die Arbeitsbedingungen der Führungskräfte. Es ist nun der Frage nachgegangen worden, ob und wie sich diese Unternehmensstrategien auf die Führungsanforderungen in der Schweizer Privatwirtschaft ausgewirkt haben.

Zu diesem Zweck haben wir die Unternehmen gefragt, in welchen Segmenten sich die Organisation ihrer Arbeit in den letzten Jahren verändert hat. Aus einer Batterie von möglichen Veränderungsvorschlägen haben sich mittels einer Faktoranalyse fünf Dimensionen des Wandels der Arbeitsorganisation ergeben:

- Stärkung der Mitarbeiterebene
(Delegation von Verantwortung, Mitspracherecht der Mitarbeitenden, Autonomie am Arbeitsplatz)
- Flexibilisierung
(Flexibilität der Betriebsabläufe und beim Arbeitseinsatz, Zeitdruck, Aussenkontakte)
- Normierung
(Normierung der Betriebsabläufe, Arbeitskontrolle)
- Teamorientierung
(Gruppenarbeit, Rotationsprinzip)
- Spezialisierung
(Spezialisierungsgrad der Stellen, Kadergrösse)

Die Stärkung der Mitarbeiterebene und Flexibilisierung als wichtigste Faktoren belegen in der Schweizer Wirtschaft eine klare Tendenz zu einer Neuorientierung bei den Produktionsformen. Die Dimensionen Normierung und Spezialisierung deuten allerdings auch in eine entgegengesetzte Richtung, nämlich auf eine Stärkung tayloristischer Strukturelemente hin.

Die wichtigsten Reformen sind dabei einerseits in der Dimension der Stärkung der Mitarbeiter eine Verschiebung von Verantwortung nach unten, mit dem Ziel das Humankapital der Mitarbeitenden besser auszuschöpfen, die Entscheidungswege zu verkürzen und somit schneller und kundenorientierter Produktionsverbesserungen und –neuerungen durchführen zu können. In der Dimension der Flexibilisierung geht es um eine flexiblere Handhabung der Betriebsabläufe und Arbeitseinsätze, womit rascher und effizienter auf schwankende Arbeitsauslastungen reagiert werden kann.

Der Einfluss interner Reorganisationsmassnahmen auf Führungsqualifikationen

Wie wirken sich diese Reformen der Arbeitsorganisation auf die Anforderungen an die Führungsqualifikationen aus? Es ist davon auszugehen, dass neue Produktionsformen den Stellenwert funktionsübergreifender Führungsqualifikationen stärkt, fachliches Wissen von Führungskräften dagegen eher an Bedeutung verliert. Die Resultate deuten aber auf den ersten Blick darauf hin, dass Reformprozesse ganz generell eine Verschärfung der betrieblichen Anforderungen an die Führungskräfte führen. Reformen führen also nicht nur zu mehr Nachfrage nach Selbst- und Sozialkompetenzen, sondern auch nach mehr Fachwissen und mehr Methodenkompetenzen (organisatorische Fähigkeiten). Trotzdem gibt es einige herausstechende Zusammenhänge:

- Der Zusammenhang zwischen der Einführung neuer Produktionsformen, wie sie vor allem durch eine Stärkung der Mitarbeiterebene, durch Flexibilisierungsmassnahmen und mehr Teamorientierung in den Arbeitsprozessen konkretisiert werden, und steigenden Ansprüchen an die Sozialkompetenzen ist am stärksten.
- Flexibilisierungsmassnahmen verstärken den Druck auf die Führungskräfte am meisten, weil die Anforderungen in allen Kompetenzbereichen signifikant ansteigen.

- Ansprüche an das Fachwissen steigen am meisten bei Reformen, die tayloristische Bedingungen erneuern (Normierungen, Spezialisierungen). Am stärksten steigen die Anforderungen an Fachqualifikationen jedoch bei Flexibilisierungsmassnahmen.
- Innerhalb der Selbstkompetenzen gibt es interessante Unterschiede:
 - Reformen mit dem Ziel der Stärkung der Arbeiterebene und der stärkerer Teamorientierung erhöhen die Ansprüche an die Persönlichkeit, das Charisma der Führungskräfte,
 - Flexibilisierungsmassnahmen fordern in erster Linie die Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit der Führungskräfte und
 - Reformen, die Normierungen der Arbeitsabläufe bezwecken und den Spezialisierungsgrad der Stellen erhöhen, erfordern ein stärkeres Durchsetzungsvermögen der Vorgesetzten.

Reformen der Arbeitsorganisation haben eine Zunahme der Anforderungen an die Führungskräfte zur Folge. Je nach Art der Reformen können die Führungsanforderungen aber beträchtlich variieren. Am drastischsten erhöhen sich die Anforderungen nach Flexibilisierungsmassnahmen. Die Belastbarkeit der Führungskräfte wird auf eine harte Probe gestellt, Anforderungen an Selbst-, Organisations-, Sozial- und Fachkompetenzen steigen gleichermassen signifikant an. Reformprozesse, die die Mitarbeiter- und Teamorientierung fördern, erfordern von den Führungskräften in erster Linie bessere soziale Kompetenzen. Organisationsreformen dagegen, die eine stärkere Formalisierung oder eine Re-Formalisierung anpeilen, (Normierung, Spezialisierung) benötigen ein höheres Mass an Durchsetzungsvermögen und mehr funktionale Kompetenzen (Fachwissen, organisatorische Fähigkeiten).

Die grösste Auswirkung des gesellschaftlichen Wandels der letzten Zeit stellt für die Wirtschaft das Verschwinden stabiler, in sich geschlossener Märkte, wie sie das tayloristische Zeitalter noch gekannt hat, dar. Damit ist auch das Konzept der Massenproduktion verunmöglicht oder zumindest erschwert worden. Durch den schärferen Konkurrenzkampf „altern“ Produkte schneller und Unternehmen müssen ihre Innovationsanstrengungen erhöhen. Der härtere und ungeschützte Wettbewerb zwingt sie ausserdem dazu, sich nach neuen Märkten umzuschauen, mit anderen Unternehmen zu interagieren und sich stärker international auszurichten.

Der Einfluss der Unternehmensumwelt auf Führungsqualifikationen

Wie wirken sich nun die Veränderungen der Unternehmensumwelt oder die daraus resultierenden Unternehmensstrategien auf die erforderlichen betrieblichen Führungsqualifikationen aus? Dieser Frage ist der zweite Themenschwerpunkt nachgegangen.

Die Umweltdeterminanten und die strategischen Massnahmen umfassen folgende Variablen:

- Intensität des Preiswettbewerbs
- Intensität des Qualitätswettbewerbs
- Innovationstätigkeit (Produkte)
- Auslandstätigkeit
- Zunahme des Gebrauchs von I+K-Technologien

Die Ergebnisse:

Am deutlichsten wirken sich die Innovationsaktivitäten auf die Führungsanforderungen aus. In Firmen, die in den letzten drei Jahren im Produktbereich Innovationen eingeführt haben,

sind die Führungsanforderungen sowohl bei den Sozialkompetenzen und bei den Selbstkompetenzen (Belastbarkeit, Persönlichkeit) signifikant gestiegen. Noch deutlicher werden die Zusammenhänge mit dem Intensitätswandel der Innovationstätigkeiten. Je stärker die Intensität der Innovationstätigkeit zugenommen hat, desto stärker sind die Anforderungen an die funktionsübergreifenden Qualifikationen, die Selbst- und Sozialkompetenzen, gestiegen. Auch organisatorische Fähigkeiten der Vorgesetzten gewinnen an Bedeutung, während die Anforderungen an das Fachwissen der Führungskräfte durch Innovationstätigkeit nicht beeinflusst werden.

Die Auswirkungen der realisierten Auslandaktivitäten auf die Führungsanforderungen fallen ähnlich aus wie die Innovationstätigkeiten, sind aber etwas stark ausgeprägt. Der Unterschied liegt vor allem darin, dass Innovationstätigkeiten sehr rasch Reformen der Arbeitsorganisation benötigen und damit auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Führungstätigkeit ausüben. Der Einfluss von internationalen Beziehungen, die eine Firma eingeht, ist dagegen nicht so direkt und eher langfristiger Natur. Die Absicht im Ausland tätig zu werden, geplante Auslandaktivitäten, wirkt sich nicht auf die Qualifikationsanforderungen aus. Das ist ein Hinweis darauf, dass die Unternehmen die Anforderungen an ihre Führungskräfte nicht antizipieren, sondern im Gegenteil reaktiv die Anforderungen erst nach der Durchführung von Unternehmensneuerungen betriebsintern anpassen.

Zwischen der Wettbewerbsintensität und den Führungsanforderungen besteht praktisch kein unmittelbarer Zusammenhang. Gleich wie die Auslandaktivitäten sind die Auswirkungen eher indirekt spürbar.

Der zunehmende Gebrauch von Informations- und Kommunikationstechnologien macht sich vor allem bei den Ansprüchen an die sozialen Fähigkeiten spürbar, während in den anderen Qualifikationsbereichen keine Einflüsse festzustellen sind.

Bezüglich des Wandels der Führungsaufgaben sind in erster Linie starke Veränderungen durch die Innovationstätigkeiten festzustellen. Vor allem eine Zunahme der Innovationstätigkeit führt zu stärkerer Beanspruchung der Vorgesetzten in der Beratung, Schulung und Motivation der Mitarbeitenden sowie bei sachbezogenen Aufgaben.

Die Betriebsgrösse ist in zweierlei Hinsicht bedeutend. Zum einen ist schon festgestellt worden, dass mit zunehmender Betriebsgrösse der Trend zu postfordistischen Strukturen, zu funktionsübergreifenden Qualifikationen und zu partizipativen Führungsstilen zunimmt. Zum anderen nimmt aber der Einfluss der Umweltfaktoren und der strategischen Massnahmen auf die Führungsanforderungen eher ab. Das bedeutet, dass je kleiner die Betriebe sind, desto stärker und unmittelbarer wirken sich unternehmensstrategische Massnahmen und Veränderungen der Unternehmensumwelt auf die Arbeit der Führungskräfte aus.

2.5.3 Schlussfolgerungen

Es ist unbestritten, dass die Anforderungen, die die Unternehmen der Privatwirtschaft an ihre Führungskräfte stellen, aufgrund der sozioökonomischen Veränderungen in den letzten Jahren stark gestiegen sind. Die Zunahme des Aufgabenumfangs stellt höchste Ansprüche an die Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft der Führungspersonen, neue Führungsmethoden auf der Basis von Kommunikations und Partizipationsprinzipien, die permanente Vernetzung mit anderen Firmen und die Nähe zu den Kunden und zum Markt verlangen mehr Kompetenz im Bereich der sozialen Qualifikationen und eine ständige Entwicklung der Selbstkompetenzen.

Die Resultate unserer Untersuchung, die illustrieren, dass die Ansprüche in allen Kompetenzbereichen gestiegen sind, legen den Schluss nahe, dass in der Schweizer Wirtschaft starke Führungsdefizite vorhanden sind. Die Defizite sind nicht nur in der Führungsspitze vorhanden. Diese haben sich in letzter Zeit zur Genüge darin gezeigt, dass viele grosse und traditionelle Unternehmen durch strategische Missleistungen des

Managements an den Rand des Ruins oder darüber hinaus getrieben worden sind. Die Defizite machen sich auch in den unteren Führungsbereichen, in der Nähe der Produktion und der Kundenbetreuung, bemerkbar.

Der Verdacht liegt nahe, dass die Firmen diesen Defiziten entweder zu wenig Beachtung schenken oder nicht wissen, wie diese Qualifikationsdefizite in der Praxis zu korrigieren wären. Dies zeigt sich auch darin, dass die Firmen häufig zu passiv sind und eine Qualifikationsanpassung in der Regel nachvollziehen. Unternehmensveränderungen werden beschlossen, ohne dass das nötige Wissen dafür im Betrieb gesichert ist. Dabei ist die Qualität der Mitarbeitenden und der Führungskräfte ein entscheidender Faktor für das Gelingen von einschneidenden betrieblichen Veränderungen.

Unternehmen, die sich schnell ändern müssen, die bereit und auch fähig sind, die Herausforderungen anzunehmen, sind in starkem Mass auf gut ausgebildete Führungskräfte angewiesen. Allerdings sind gerade in diesen Betrieben die Anstellungsverhältnisse vor allem für Führungskräfte äusserst unsicher. Damit ergibt sich für Führungsleute das Dilemma, dass sie auf der einen Seite für ihre Qualifizierung auf herausfordernde Arbeitsstellen in dynamischen Unternehmen angewiesen, diese Stellen ihnen aber andererseits wenig Gewähr für eine kontinuierliche Entwicklung ihrer Leistungsfähigkeit bieten. Damit löst sich die persönliche Ausbildung von Führungskräften vermehrt von den Betrieben. Führungskräfte müssen sich deshalb ihre Qualifikationen und Kompetenzen zunehmend über persönliche Weiterbildung ausserhalb des betrieblichen Alltags erarbeiten.

2.6 "Horizontale Durchlässigkeit" der Arbeitswelt

Unternehmungen unterscheiden sich danach, in welchem Masse sie bei der Besetzung ihrer Stellen ausschliesslich Bewerber mit einschlägigen berufs- und branchenspezifischen Ausbildungszertifikaten und Erfahrungen berücksichtigen, oder auch Bewerbern mit anderem Berufshintergrund (sogenannten "Quereinsteigern") eine Chance gewähren. Letzteres dürfte vor allem dann geschehen, wenn zur adäquaten Ausübung der Rolle nur geringfügige, leicht erlernbare Fähigkeiten erworben werden müssen, oder wenn Betriebe angesichts der Personalknappheit bereit sind, auch aufwendigere Umschulungsprozesse selbst zu übernehmen.

In einer dynamischen Arbeitswelt, in der bereits über 50% aller Lehrabsolventen nicht mehr auf ihrem angestammten Beruf arbeiten (können), kommt der Entwicklung dieser "horizontalen Durchlässigkeit" evidenterweise eine immense gesamtsystemische Bedeutung zu (z. B. im Hinblick auf das Ausmass an struktureller Arbeitslosigkeit).

Zu den expliziten Zielsetzungen des vorliegenden Projekts gehörte es deshalb, auf Firmenebene die aktuellen Veränderungen in den Rekrutierungschancen von Quereinsteigern zu erfassen, um aus der Summe dieser betriebspezifischen Wandlungen Schlüsse auf makrostrukturelle Entwicklungen zu ziehen.

Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass sich die Anstellungschancen für Quereinsteiger in den letzten Jahren (d. h. vor 1998) insgesamt eher etwas verschlechtert haben (Meierhans 1999c). Im Einklang mit den theoretischen Erwartungen sind es am ehesten grössere, in Expansion begriffene und von Personalknappheit geplagte Firmen, die zur horizontalen Durchlässigkeit der Arbeitswelt positive Beiträge geleistet haben (Meierhans 1999b). Die Unterschiede zwischen dem Industrie- und Dienstleistungssektor sind nicht signifikant: so dass nicht damit gerechnet werden kann, dass aus der zunehmenden Tertiarisierung der Gesellschaft eine erhöhte horizontale Durchlässigkeit resultiert.

Ebensowenig bestätigt sich die Vermutung, dass die zunehmende Nachfrage nach extrafunktionalen Qualifikationen die Möglichkeiten für horizontale Berufsmobilität positiv beeinflussen würde. So dürfte sich die horizontale Durchlässigkeit auch in Zukunft vorwiegend auf den "unstrukturierten" Arbeitsmarkt beschränken: also auf das untere Segment un- und angelernter Arbeitskräfte, die wegen geringer Umschulungskosten relativ leicht transferierbar sind.

2.7 Der qualifikatorische Wandel von Sekretariatsberufen

(Margret Bürgisser)

Im Brennpunkt der hier präsentierten Studie steht die Frage, inwiefern sich das Berufsbild der Sekretärin verändert (hat), welche Anforderungen heute an eine Sekretärin gestellt werden, und wie sich die Sekretariatsangestellten für ihre Aufgabe qualifizieren. Damit verbunden war auch die Frage, welche beruflichen Optionen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten einer Sekretärin (künftig) offenstehen, und ob die klassische Definition der Sekretariatsarbeit als typische „Frauenarbeit“ noch immer Gültigkeit hat. Weiter interessierte die Frage, inwiefern die neuen Technologien zu veränderten Arbeitsabläufen und Aufgabenprofilen im Sekretariat beitragen, und ob herkömmliche Definitionen wie „Sekretärin“ und „Sekretariat“ als Unterscheidungen überhaupt noch tauglich sind. Schliesslich zirkulieren in der Berufsbildungsforschung Hypothesen, welche eine wachsende Bedeutung von Schlüsselqualifikationen postulieren. Deshalb ging es auch darum, welchen Stellenwert unterschiedliche Qualifikationen im Anforderungsprofil von Sekretariatsangestellten einnehmen.

Die Studie wurde in zwei Teilen konzipiert und der eigentlichen Befragung von Sekretariatsangestellten noch eine Expertenbefragung vorgelagert. Zwölf Fachkräfte aus den Bereichen Berufsbildungsforschung, Qualifikationsforschung, Betriebswirtschaftsforschung, Personalwesen, Unternehmensberatung sowie Arbeitnehmerorganisationen stellten sich zur Verfügung, um aus Ihrer Sicht Beobachtungen und Hypothesen zum Wandel im Bürobereich und speziell im Sekretariat weiterzugeben.

Der zweite Projektteil wurde im Winter 1998/1999 in Angriff genommen. Nachdem Verhandlungen mit einem grossen Detailhandelsunternehmen erfolglos blieben, konnte ein Schweizer Medienkonzern für eine Zusammenarbeit gewonnen werden. Durch die Vermittlung einer Bereichspersonalleiterin erklärten sich 17 im Sekretariat tätige Mitarbeitende bereit, in persönlichen Interviews über ihre Arbeitssituation Auskunft zu geben. Die Gespräche wurden im ersten Vierteljahr 1999 durchgeführt. Sie orientierten sich an einem grob strukturierenden Gesprächsleitfaden. Die Interviews wurden transkribiert und einer Inhaltsanalyse unterzogen. Zu diesem Zweck wurden vier Protokolle einer detaillierten Analyse unterzogen und die relevanten Antwortdimensionen identifiziert.

Die Ergebnisse lassen sich in den folgenden 20 Schlussfolgerungen zusammenfassen:

- Der Dienstleistungsbereich ist einem markanten Wandel unterworfen, der sich in den Bürotätigkeiten besonders ausgeprägt manifestiert.
- Die neuen Technologien haben einen wesentlichen Anteil an dem in jüngster Zeit stattgefundenen wirtschaftlichen Wandel. Expert(inn)en erachten es jedoch als ungewiss, ob und in welchem Masse sie ursächlich dafür verantwortlich sind. Manche Beobachter beurteilen die neuen Technologien als eigentlichen Motor des wirtschaftlichen Wandels.

- Die neuen Technologien bilden die Grundlage für wirksame Rationalisierungsmassnahmen und darauf abgestimmte personelle Restrukturierungen.
- Der Beruf der Sekretärin zeigt traditionellerweise die Struktur eines typischen "Frauenberufs", der gekennzeichnet ist durch die hierarchische Unterstellung unter einen (zumeist männlichen) Vorgesetzten.
- Die berufliche Entwicklung der "klassischen" Sekretärin – insbesondere der Chefsekretärin – steht und fällt somit mit derjenigen ihres (ihrer) Vorgesetzten. Eine eigenständige berufliche Laufbahn ist in diesem "Tandem"-Modell nicht vorgesehen, folgerichtig meist auch keine nennenswerte Laufbahnförderung.
- Der wirtschaftliche Wandel macht auch vor dem Sekretariat nicht Halt. Die neuen Technologien beinhalten ein grosses Rationalisierungspotential, als dessen Folge einfache Bürotätigkeiten maschinell erledigt werden können.
- Die Wegrationalisierung einfacher Büroaufgaben ermöglicht die Freisetzung unqualifizierter Mitarbeiter.
- Die traditionelle Aufgabenzuteilung im Büro wird durch den Einsatz neuer Technologien aufgeweicht. Viele traditionell der Sekretärin zugeordnete Aufgaben werden heute direkt von Vorgesetzten oder Kolleg(inn)en (insbesondere Sachbearbeiter(inn)en) wahrgenommen. Dies betrifft vor allem Aufgaben im Bereich der Textverarbeitung.
- Die durch den EDV-Einsatz ermöglichten Erleichterungen führen in der Regel zu keiner Arbeitsentlastung. Zum einen steigen nämlich die Anforderungen an die Arbeitsausführung (Perfektion der Präsentation, des Layouts etc.), zum andern wird vom (verbliebenen) Personal die Übernahme zusätzlicher Aufgaben erwartet.
- Die früher praktizierte klare Aufgabenzuordnung zu den Bereichen Sekretariat und Sachbearbeitung wird "durchlöchert". Die Aufgabenzuordnung geschieht vermehrt flexibel entsprechend den innerbetrieblichen Zielsetzungen und individuellen Präferenzen. Die Grenzen zwischen Sekretariat und Sachbearbeitung verwischen sich.
- Die Rolle der klassischen Sekretärin ist "in Auflösung begriffen". Möglichkeiten zur Konsolidierung und Weiterentwicklung ihrer Position eröffnen in Richtung "Direktions-Assistentin", "Business- oder Management-Assistenz" oder durch eine Aufgabenerweiterung im Sinne des "Office Managements".
- Als Alternative zur traditionellen Sekretariatsarbeit und als Möglichkeit einer beruflichen Weiterentwicklung bietet sich der Wechsel in eine Sachbearbeitungsaufgabe an. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass die Ex-Sekretär(inn)en wohl anspruchsvollere und verantwortungsvollere Arbeiten übernehmen können, jedoch nicht zwingend einen entsprechenden Status zugesprochen bekommen.
- Von einer Sekretariatsmitarbeiterin wird in Zukunft vermehrt unternehmerisches und vernetzendes Denken, Teamarbeit und Freude am Umgang mit Technologien erwartet. Auch eine grundlegende Lernbereitschaft wird künftig unabdingbar sein.
- Insgesamt ist der Wandel im Bürobereich durch eine Tendenz zur Höherqualifizierung gekennzeichnet. Die Angestellten in Sekretariat und Sachbearbeitung müssen durchschnittlich mehr können und mehr leisten.
- In Zukunft werden neben soliden Fachkenntnissen und der Fähigkeit zum Umgang mit neuen Technologien vor allem Sprachkenntnisse, Team- und Lernfähigkeit sowie ausgeprägte Selbstkompetenzen über den beruflichen Erfolg im Bürobereich entscheiden.
- Der Rollenwandel der Sekretärin spiegelt den im Privatbereich beobachtbaren Wandel von einem traditionellen zu einem eher partnerschaftlichen Rollenverständnis in den Geschlechterbeziehungen.
- Es zeichnen sich andererseits Tendenzen ab, dass durch die neuen Technologien in spezifischen Arbeitsbereichen wieder das traditionelle dualistische

Geschlechterverständnis etabliert wird. Gewisse neue hochgradig technisierte Aufgabengebiete (Informatik, Multimedia etc.) werden vorrangig von Männern besetzt, während Frauen erneut eher zudienende komplementäre Tätigkeiten übernehmen.

- Die Fähigkeit zum kompetenten Umgang mit neuen Technologien scheint alters- und geschlechtsabhängig. Frauen bekunden durchschnittlich mehr Mühe, sich mit neuen Technologien zurechtzufinden. Jüngere Menschen adoptieren neue Technologien durchschnittlich leichter als ältere.
- Ob Mitarbeiter den Einbezug neuer Technologien erfolgreich bewältigen, hängt in hohem Masse auch von innerbetrieblichen organisatorischen Unterstützungs- und Bildungsmassnahmen ab. Die alters- und geschlechtsspezifischen Hindernisse können dadurch im Idealfall neutralisiert werden.
- Die Altersvariable wird heute häufig als Kriterium zur Legitimierung von personellen Restrukturierungen herangezogen. Ob das – wie oft behauptet – der betrieblichen Effizienz wirklich in jedem Fall dient, wird aus Expertensicht bezugnehmend auf ausländische Erfahrungen bezweifelt.

Zusammenfassend lässt sich das Sekretariat als Spannungsfeld von gegensätzlichen Entwicklungslinien charakterisieren. Die aktuelle Entwicklung oszilliert zwischen Flexibilität und Konstanz, Personenorientierung und Sachorientierung, Kollegialität und Individualität, dienendem Ausführen und eigenständigem Arbeiten, routinemässigem Aufgabenvollzug und reflexiver Arbeitsorganisation, Verharren in vage strukturierten Sekretariatsaufgaben und Auf- bzw. Umsteigen in attraktivere Sachbearbeitungsaufgaben. Grundsätzlich gilt, dass das Sekretariat kein klares Profil aufweist, sondern sich den Zielen und Bedürfnissen anderer Stellen und Personen unterordnet (Bürgisser 1999a, 1999b, 2000; Geser/Bürgisser 1998).

2.8 Engagement der Unternehmen in der beruflichen Grundausbildung

Im dualen Berufsbildungssystem, das in der Schweiz nach wie vor vorherrscht, sind die Firmen nicht nur als Nachfrager, sondern gleichzeitig auch als (Mit-)produzenten beruflicher Ausbildung involviert. Zumindest in grösseren Firmen besteht häufig ein Zusammenhang zwischen beiden Funktionen in dem Sinne, dass sich die Firmen mittels der Ausbildung von Lehrlingen ihre Mitarbeiter von Grund auf selbst heranbilden wollen, anstatt ihre Fähigkeit zur Erfüllung firmeninterner Rollen bloss durch Rekrutierung bereits Vorgebildeter (bzw. deren Einarbeitung oder Weiterbildung) sicherzustellen.

Zusätzlich zur Eigennachfrage wird aber die Einrichtung von Lehrstellen durch eine Vielzahl „angebotsseitiger“ Faktoren bestimmt: etwa durch die Kosten, die von Lehrlingen verursacht werden, oder durch die technisch-organisatorischen Restriktionen, die der Unterweisung und dem Einsatz von Lehrlingen hinderlich im Wege stehen können.

Angesichts des dramatischen Rückgangs der Lehrstellen innerhalb der letzten 20 Jahre stellt sich die dringende Frage nach den konkreten Bedingungen und kausalen Faktoren, die das aktuelle und zukünftige Lehrstellenangebot mitbestimmen.

Aufgrund multivariater statistischer Analysen konnten folgende kausale Wirkungszusammenhänge nachgewiesen werden.

1) Firmen im ausländischen Besitz bilden - im Vergleich zu Schweizer Firmen - weniger Lehrlinge aus. Die spektakulärsten Unterschiede bestehen bei Kleinstfirmen (mit weniger als 30 Mitarbeitern), wo einheimische Unternehmen ein Maximum, ausländische Firmen hingegen ein kaum mehr unterbietbares Minimum an beruflicher Grundausbildung betreiben. Genauere Analysen zeigen, dass dies vorwiegend - aber nicht ausschliesslich - auf die unterschiedliche Branchenstruktur zurückgeführt werden kann. Bei den Schweizer Unternehmen dominieren Betriebe des Detailhandels und des Gastgewerbes, die traditionellerweise viele Lehrlinge auszubilden pflegen; bei den ausländischen Unternehmen hingegen Firmen des Grosshandels, der Informatik und der firmenbezogenen Dienstleistungen, die sich generell (d. h. unabhängig von der Nationalität) wenig in der Berufsbildung engagieren. Abgesehen von der Maschinenindustrie, wo das Lehrstellenangebot nicht von den Eigentumsverhältnissen beeinflusst scheint, sind es in allen Industriebranchen die Schweizer Firmen, die in überwiegendem Ausmass die berufliche Grundausbildung tragen. Besonders dramatisch trifft dies für die Graphik-, Metall- und Elektrobranche, in etwas abgeschwächter Form aber auch für den Textil-, Nahrungs-, Chemie- und Elektroniksektor zu. Im Dienstleistungsgewerbe fällt auf, dass ausländische Firmen, die im Banken-, Versicherungs- oder Grosshandelsgeschäft tätig sind, praktisch keinerlei Lehrlingsausbildung betreiben. Kaum besser steht es im Transport- und Kommunikationssektor sowie bei den Dienstleistungen für Unternehmen, wo es ebenfalls überwiegend Schweizer Firmen sind, die für den beruflichen Nachwuchs Sorge tragen. Nur bei den persönlichen Dienstleistungen (Detailhandel und Gastgewerbe) sind auch die Töchterfirmen ausländischer Unternehmungen aktiv, und einzig in der Informatik zeigt sich erstaunlicherweise sogar die umgekehrte Tendenz

2. Beim interregionalen Vergleich zeigt sich, dass die Lehrlingsquote in Firmen aller Grössenklassen in der Deutschschweiz tendenziell am höchsten liegt, und dass sich dieser Vorsprung in gleichem Masse auf die gewerblich-technische und die kaufmännische Ausbildung bezieht. Besonders signifikant ist die Neigung kleinerer Westschweizer Betriebe, im Bereich der Produktions- und der technischen Büroberufe weniger Lehrstellen anzubieten; sowie die Tendenz der Tessiner Unternehmen, ihr kaufmännisches Ausbildungsangebot auf ein Minimum zu beschränken.

3. Die Ergebnisse führen zum Schluss, dass die betriebliche Ausbildungsbereitschaft von der Unternehmensgrösse gleichzeitig negativ **und** positiv beeinflusst wird. So zeigt sich einerseits, dass die Lehrlingsquote in allen drei Wirtschaftssektoren bei den kleinsten Firmen (mit bis zu 20 Mitarbeitern) Maximalwerte erreicht und oberhalb dieser Schwelle kontinuierlich sinkt. Andererseits zeigt sich aber auch, dass die Werte bei den grössten Firmen überall auch wieder anzusteigen beginnen. Allerdings scheint diese Schwelle im Baugewerbe (200 Mitarbeiter) sehr viel niedriger zu liegen als im Dienstleistungsbereich, wo sich die Umkehrung erst bei mehr als 1000 Angestellten bemerkbar macht. Aus dem noch drastischeren Absinken der Standardabweichung lässt sich der Schluss ziehen, dass grosse Unternehmungen hinsichtlich ihres Ausbildungsverhaltens relativ stark konvergieren, während kleine Firmen eine starke Divergenz aufweisen, in denen sich (wahrscheinlich) ihre unterschiedlichen Umwelt- und Funktionsbedingungen widerspiegeln. Ganz offensichtlich ist das herrschende Berufsbildungssystem auch in dem Sinne "dual", dass es primär von zwei sehr gegensätzlichen Segmenten der Privatwirtschaft (Kleinbetrieben und Grossunternehmungen) getragen wird – und möglicherweise wird es von ihnen dermassen stark geprägt, dass die mittleren Betriebe - die durchwegs am wenigsten für die Berufsbildung tun - ihre Interessen darin am wenigsten berücksichtigt finden.

4. Der erheblichste Beitrag zur (technischen) Lehrlingsausbildung wird von den Firmen der Metall-, Maschinen und Elektroindustrie geleistet; also von Unternehmungen, die zum etablierten Kern der Schweizer Industrie gehören und die ihre stark binnennationale Verankerung mit einer ausgeprägten Exportorientierung verbinden. Beträchtlich niedriger liegt die Ausbildungsbereitschaft in sehr traditionellen Branchen, die ihren Fachkräften keine sehr expansive Zukunft anbieten können (Textil und Nahrungsmittel). Ähnlich niedrig liegt sie andererseits aber auch in modernen, zukunftsreichen Industrien (Chemie und Elektronik), die offensichtlich nicht bereit oder in der Lage sind, ihren zukünftigen Fachkräftebedarf mit eigenen Anstrengungen zu decken.

Im Tertiärsektor scheint die Allokation der Berufsbildungsinvestitionen noch beträchtlich weniger mit den längerfristigen Bedarfslagen zu harmonieren. So wird vor allem im mittelständischen Detailhandel eine umfangreiche Ausbildung betrieben, die mit dem eher sinkenden Beschäftigungsvolumen in diesem Wirtschaftszweig in einem Diskrepanzverhältnis steht. Und umgekehrt zeigt sich in der Informatikbranche und im Telekommunikationsbereich eine Zurückhaltung, die der grossen Nachfrage nach versierten Fachkräften nicht einmal annäherungsweise entspricht. Die traditionelle Ausrichtung der dualen Lehrausbildung auf die Bedürfnisse mittelständischer Kleinbetriebe scheint im Tertiärbereich also eher noch stärker als im Industriesektor verankert zu sein: mit der Folge, dass unternehmerische Konzentrations- und Fusionsprozesse – wie sie gerade im Dienstleistungssektor momentan besonders häufig sind – sehr wahrscheinlich die Folge haben, dass das gesellschaftliche Nettoangebot an Lehrstellen sinkt. Jedenfalls zeigen die grösseren Firmen aller Dienstleistungsbereiche eine sehr einheitliche Tendenz, ihre Lehrlingsquote auf ca. 3-4% der Gesamtbelegschaft einzuschränken: d. h. auf ein Niveau, das nicht hinreicht, um für die Zukunft genügend eigene Fachkräfte zu erzeugen.

5. Die Ausbildungskapazität einer Unternehmung hängt einerseits evidenterweise davon ab, dass in ausreichendem Masse qualifizierte Fachkräfte für die Anleitung der Lehrlinge zur Verfügung stehen. Wenig geeignet sind deshalb Firmen, die ihre operationellen Tätigkeiten auf ein enges Spektrum hoch routinierter Vorgänge beschränken und sich deshalb im wesentlichen auf Ungelernte (oder Angelernte) abstützen können. Umgekehrt sind aber auch Firmen mit besonders schwierigen, nur mit Hilfe hochprofessioneller Qualifikationen lösbaren Problemstellungen wenig zur beruflichen Grundausbildung geeignet, weil in ihrer Belegschaft in Universitäten (oder anderen höheren Schulen) ausgebildete Fachkräfte dominieren, die infolge ihrer theoretisch-professionellen Orientierung kaum für die Unterweisung von Lehrlingen motiviert und geeignet sind.

In voller Uebereinstimmung mit diesen theoretischen Erwartungen zeigt sich, dass die Quote der Lehrstellen negativ mit dem Anteil der Ungelernten einerseits und dem Anteil Akademisch Gebildeter andererseits korreliert.

6. In den multifaktoriellen Regressionsmodellen erweist es sich, dass die drei Variablen „nationale Zugehörigkeit der Firma“, „Qualifikation der Firmenbelegschaft“ und „Exportorientierung“ die höchste statistische Erklärungskraft entfalten, während die Einflüsse der Sprachregion und der endogenen Reorganisationsprozesse verschwinden.

7. Vor allem bei kleineren Firmen wird die Lehrlingsquote in drastischer Weise negativ beeinflusst, wenn die Unternehmung stark durch exogene Herausforderungen (z. B. durch die Erschliessung neuer Exportmärkte) oder durch interne Reorganisationsaktivitäten (bzw. auch R&D-Aktivitäten) in Anspruch genommen wird. Dies impliziert, dass ausgerechnet in den expansiven, innovativen Wirtschaftszweigen zu wenig Lehrlinge herangebildet werden,

während stagnierende und schrumpfende Sektoren einen dauernden Ueberschuss produzieren. Dies hat zur Folge, dass sehr zahlreiche Lehrabsolventen später zu einem Wechsel der Branche (bzw. gar ihres Berufs) genötigt werden. (Geser 1998b;1998c, 1999a).

2.9 Die Einstellung der Schweizer Wirtschaft zu Berufsbildungsreformen

Im Hinblick auf die anstehende Neufassung des Berufsbildungsgesetzes war es ein wichtiges Anliegen des Projekts, die Einstellungen der Schweizer Unternehmen zu verschiedenen diskutierten Reformmassnahmen der dualen Berufsbildung zu ermitteln.

1. Ausbau des theoretischen Unterrichts in den Berufsschulen
2. mehr praktische Ausbildung im Betrieb
3. Ausbau von überbetrieblichen Einführungskursen
4. Schaffung überbetrieblicher Ausbildungsverbände
5. Modularisierung der Ausbildungsgänge
6. Ausbau von Lehrwerkstätten
7. Verlängerung der Lehrzeit
8. Verkürzung der Lehrzeit
9. Ausweitung der Berufsfelder
10. Anspruchsvollere Lehrabschlussprüfungen
11. Förderung der Berufsmaturität.

Es zeigt sich, dass die Schweizer Firmen in ihrer Gesamtheit gegenüber den elf Reformmassnahmen sehr unterschiedlich Stellung beziehen (Figur 1). Praktisch einmütig sind Unternehmungen aller drei Wirtschaftssektoren der Ansicht, dass eine Verkürzung der Lehre unerwünscht sei und dass eine Verschiebung des Ausbildungsschwerpunkts auf den Schulunterricht nicht zur Debatte stehe. Hinter beiden dieser dezidierten Stellungnahmen steht wohl der Wunsch, die heutige umfangreiche Präsenzzeit der Lehrlinge im Betrieb beizubehalten, um aus ihren kostengünstigen Arbeitsleistungen (insbesondere im dritten und vierten Lehrjahr) Nutzen zu ziehen.

Umgekehrt findet auch eine allfällige Verlängerung der Lehrzeit nur im Baugewerbe eine gewisse Unterstützung .

Einen nur beschränkten Rückhalt geniesst auch die Forderung nach überbetrieblichen Lehrwerkstätten. Immerhin neigen im Industriebereich über 30% der Firmen zum Schluss, dass diese ausserbetriebliche (evtl. gar von der öffentlichen Hand mitfinanzierte) Form berufspraktischer Ausbildung Förderung verdiene.

Gegenüber allen anderen Reformforderungen sind die Meinungen offensichtlich sehr geteilt. So vermag das Postulat, den Schwerpunkt der Lehrlingsausbildung mittels Einführungskursen und Ausbildungsverbänden stärker als heute auf die überbetriebliche Ebene zu verlagern, nur bei ca. der Hälfte aller Unternehmungen Zustimmung zu finden. Dasselbe gilt für Forderungen, durch Verbreiterung der Berufsfelder die Einsatzmöglichkeiten der Lehrabsolventen flexibler und vielseitiger zu gestalten oder durch Modularisierung die Grenzen zwischen konventionellen Berufsrollen durchlässiger zu gestalten. Leicht höher (bei ca. 60%) liegt die Unterstützung für die (am wenigsten innovative) Massnahme, der praktischen innerbetrieblichen Ausbildung (noch) mehr Raum als heute zu gewähren.

Charakteristischerweise finden fast alle Reformvorhaben in der – nach wie vor traditionell-gewerblich strukturierten – Baubranche etwas weniger Unterstützung als im Industrie- und Dienstleistungssektor (die im generellen Meinungsbild überraschend stark miteinander

konvergieren). Dies gilt im besonderen auch für die Berufsmaturität, die nur bei gut 40% aller Bauunternehmen (im Vergleich zu 60% in der übrigen Privatwirtschaft) Interesse findet.

Ueberraschend ist der Befund, dass die Zustimmung zur Förderung überbetrieblicher Ausbildungsverbände stark positiv mit der Firmengrösse korreliert. Offensichtlich wollen die Kleinfirmen die vermehrte Betriebsabwesenheit „ihrer“ Lehrlinge nicht hinnehmen, die mit zwischen-betrieblicher Rotation unweigerlich einherzugehen pflegt.

Bemerkenswert ist ferner, dass Grossfirmen sehr viel häufiger Massnahmen beruflicher Flexibilisierung (Verbreiterung der Berufsfelder und Modularisierung der Ausbildungsgänge) unterstützen, obwohl sie wohl eher als Kleinbetriebe sehr hoch spezialisierte Beschäftigungsrollen aufweisen dürften. Möglicherweise liegt ihr vorrangiges Interesse darin, ihren eigenen Lehrlingen später eine breitere Vielfalt verschiedener (innerbetrieblicher) Beschäftigungsmöglichkeiten zu eröffnen, bzw. auf dem Arbeitsmarkt in flexibler Weise Personen mit einem optimal auf ihre internen Bedürfnisse zugeschnittenen „Modulprofil“ zu rekrutieren.

Schliesslich fällt auf, dass die Berufsmaturität vor allem in Firmen mit über 500 Beschäftigten eine ausserordentlich breite Anerkennung geniesst. Auch hier mag sich die Tatsache widerspiegeln, dass Kleinbetriebe dieser anspruchsvolleren Ausbildungsform infolge der gesteigerten Betriebsabwesenheit der Lehrlinge distanzierter gegenüberstehen als Grossunternehmungen, die darauf zählen, dadurch qualifiziertere Fachkräfte für den Eigenbedarf heranzuziehen.

Es zeigt sich auch, dass Firmen, die einem hohen technologischen Wandel ausgesetzt sind, sich in ihren Einstellungen zu Berufsbildungsreformen nur relativ wenig von „stagnierenden“ Unternehmungen unterscheiden. Insbesondere sehen sie keine Ursache, das herrschende Mischverhältnis zwischen innerbetrieblicher Praxisausbildung und Berufsschulunterricht oder die bestehende Dauer der Berufslehre zu verändern, eine Verbreiterung der Berufsfelder anzustreben oder einen Ausbau der Einführungskurse zu fordern. Auch das bei den Lehrabschlussprüfungen verlangte Qualifikationsniveau scheint kaum berührt zu werden – abgesehen von den grossen Firmen, die bei regem technischen Wandel häufiger eine Erhöhung der Anforderungen wünschen.

Andererseits fällt auf, dass technisch innovative Firmen aller Grössenklassen der Berufsmaturität positiver gegenüberstehen. Kleine und mittlere Betriebe sind bei hohem technischen Wandel überdies häufiger der Meinung, dass mehr zwischenbetriebliche Ausbildungsverbände notwendig seien. Dies könnte damit zusammenhängen, dass fortgeschrittene Technologie die Kapazität zur internen beruflichen Grundausbildung reduziert: so dass vor allem kleinere Firmen, die keine lernbezogenen Subsysteme ausdifferenzieren können, verstärkt auf überbetriebliche Ausbildungsformen angewiesen sind. Dieselben Betriebe sind schliesslich auch häufiger der Meinung, dass die Modularisierung der Ausbildungsgänge eine stärkere Förderung verdiene. Dieses Ergebnis harmoniert gut mit dem Argument, dass eine dem technologischen Dauerwandel optimal angepasste Berufsbildung eine in sachspezifische Lernmodule desaggregierte Ausbildung darstellt: so dass spezialisierte Weiterqualifizierungen möglich werden, die zielgenau auf die jeweiligen technologischen Neuanforderungen fokussieren.

Insgesamt belegen die Ergebnisse in eindrucksvoller Weise, dass unterschiedlichste Schweizer Firmen (wie auch in der Schweiz tätige Töchter ausländischer Unternehmen) das bestehende duale Berufsbildungssystem grundsätzlich akzeptieren. Darin wird sichtbar, dass in der modernen Arbeitswelt – auch in ihren fortgeschrittensten Sektoren – ein arbeitsplatznahes „on the job training“ vorrangig bleibt, das im traditionellen Dualsystem paradoxerweise leichter vermittelt werden kann als in Systemen, die – wie z. B. in Frankreich oder England – auf einer stärkeren strukturellen Ausdifferenzierung zwischen Bildungssystem und Arbeitswelt beruhen. Dementsprechend beschränkt sich der Reformhorizont auf relativ

subsidiäre Massnahmen, die mit dem Dualsystem vereinbar sind, ja die mit ihm einhergehende enge Kooperation zwischen Firmen, Berufsschulen und öffentlichen Institutionen zur *Voraussetzung* haben. Bedenklich erscheint allerdings, dass sich die Reformfreudigkeit tendenziell eher auf Firmen ohne eigene Lehrlingsausbildung beschränkt. Dies setzt der realpolitischen Durchsetzbarkeit von Berufsbildungsreformen generell gewisse Schranken, weil man im Dualsystem selbstverständlich immer auf die anhaltende Kooperationswilligkeit und ungeminderte Ausbildungsbereitschaft der Betriebe angewiesen bleibt (Geser 1999c, 1999d ;2001b).

2.10 „Intensität der Konkurrenz“ als zentrale Determinante des Qualifikationsbedarfs

Bei induktiver Exploration der möglichen Kausalfaktoren, die den Qualifikationsbedarf der Unternehmen determinieren, hat sich vor allem die (im KOF-Innovationstest von 1996 erhobene) „Intensität der Konkurrenz“ von grosser und allgemeiner Bedeutung erwiesen. Dabei ist zwischen zwei Typen der Konkurrenz mit diametral entgegengesetzten Auswirkungen zu unterscheiden

- 1) Der *Preiswettbewerb* verstärkt den Druck auf Kostensenkung und Effizienzsteigerung, und ist infolgedessen mit einer Bevorzugung tayloristischer Organisationsformen (mit einem hohen Anteil Ungelernter) assoziiert.
- 2) Der *Qualitätswettbewerb* zwingt die Firmen, hohe Standards der Präzision, Zuverlässigkeit und Kundenfreundlichkeit aufrechtzuerhalten und eine (oft mit ISO-Zertifizierung einhergehende) Strategie integraler organisatorischer Professionalisierung zu implementieren, die nur durch eine Steigerung im Anteil höher gebildeter (vor allem akademischer) Fachkräfte erreichbar wird.

Unter den (fast durchwegs statistisch hoch signifikanten) empirischen Ergebnissen stechen die folgenden besonders hervor:

- 1) Intensiver Preiswettbewerb ist sowohl im Industrie- wie im Dienstleistungssektor mit einem höheren Anteil Ungelernter und einem niedrigeren Anteil Höherqualifizierter (mit Diplom oder akademischen Graden) verknüpft, während der Prozentanteil mit Berufslehre unverändert bleibt.
- 2) Symmetrisch dazu wird bei intensiver Qualitätskonkurrenz der Anteil Unqualifizierter verringert und der Prozentsatz mit höheren Ausbildungsgraden erhöht: ein Zusammenhang, der im Industriesektor allerdings erheblich stärker als im Dienstleistungssektor besteht.
- 3) Firmen in intensiven Qualitätswettbewerb zeigen zusätzlich auch eine höhere Neigung, ihren Bestand an Hochqualifizierten mittelfristig zu erhöhen: allerdings nur, wenn kein intensiver Preiswettbewerb besteht (der solche Vorhaben aus Kostengründen unrealisierbar macht).
- 4) Die Wirkungen der Preiskonkurrenz sind bei kleinen Firmen am stärksten ausgeprägt, während die Effekte des Qualitätswettbewerbs umgekehrt bei grossen Firmen am meisten sichtbar werden. Damit bestätigt sich die Hypothese, dass grosse Firmen der Umwelt autonomer (d. h. mit einem breiteren Repertoire möglicher Reaktionsformen) gegenüberstehen.
- 5) Es sind nur jüngere (d. h. nach 1971 gegründete) Firmen, die den Anteil hochqualifizierter Arbeitskräfte im Einklang mit ihrem Mass an Preis- und

Qualitätskonkurrenz variieren. Ältere (d. h. vor 1930 gegründete) Firmen reagieren nur in der Weise, dass sie Verschiebungen zwischen dem Anteil Ungelernter und Gelernter vornehmen. Dies steht im Einklang mit Stinchcombe's Hypothese, dass Organisationen während ihres ganzen Bestehens eine Prägung durch die in ihrer Gründungszeit vorherrschenden Umweltbedingungen beibehalten.

- 6) In Übereinstimmung mit geläufigen theoretischen Argumentationen reagieren Firmen in expandierenden Märkten auf die Konkurrenzsituation viel deutlicher als Unternehmen, die auf stagnierenden oder schrumpfenden Absatzmärkten operieren (da sie über mehr Freiheitsgrade externer Adaptation verfügen).
- 7) Je höher die Exportorientierung, desto stärker der Zusammenhang zwischen Konkurrenzsituation und Belegschaftsstruktur.
- 8) „Rationale“ Firmen, die ihre Belegschaftsstruktur im Einklang mit der Konkurrenzsituation festlegen, sind ökonomisch erfolgreicher als „irrationale“ Unternehmen, die sich nicht in dieser Weise an ihre Umwelt adaptieren.
- 9) Auch das Ausmass an betriebsintern organisierter Weiterbildung wird durch die Konkurrenzsituation in theoretisch prognostizierter Weise affiziert. Je geringer der Preis- und je intensiver der Qualitätswettbewerb, desto grösser die Prozentanteile der Belegschaften, die in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden. Wiederum kann dieser Zusammenhang aber nur bei expandierenden Märkten (in denen Weiterbildungsinvestitionen sinnvoll sind) nachgewiesen werden, und wiederum wird der Kausalzusammenhang bei hoher Exportorientierung verstärkt.
- 10) Bei geringem Qualitäts- und intensivem Preiswettbewerb zeigen Firmen eine Bevorzugung von unqualifizierten (=taylorisierten) Rollen, die nicht nur keine vorgängige Lehrausbildung verlangen, sondern auch eine sehr geringe Einarbeitungszeit erfordern.
- 11) Die Wirkungen der Konkurrenz werden auch sichtbar, wenn man das Spektrum der Analyse auf die Gesamtskala aller erhobenen nachgefragten Qualifikationstypen, die auch soziale und persönliche Kompetenzen einschliesst (insgesamt 27 Typen), erweitert. Hier zeigt sich, dass sich die Gesamtsumme nachgefragter Qualifikationen mit wachsendem Preiswettbewerb verringert und mit zunehmender Qualitätskonkurrenz erhöht. (Wiederum sind derartige Zusammenhänge bei exportierenden und bei expandierenden Firmen besonders eng).

All diese Befunde erweisen sich vor allem deshalb für die Zukunft der Schweizerischen Arbeitswelt als bedeutsam, weil sowohl die Preiskonkurrenz wie auch die Qualitätskonkurrenz im Zuge der neoliberalen Deregulierung und der sich globalisierenden Absatzmärkte an Intensität beträchtlich zugenommen haben und in Zukunft noch zusätzlich zunehmen werden.

Falls sich die Schweizer Firmen mehrheitlich dafür entscheiden, in Bereichen mit hoher Qualitätskonkurrenz kompetitiv zu bleiben, wird unweigerlich ein Ansteigen des generellen Qualifikationsbedarfs erfolgen; wenn sie sich für den Preiswettbewerb entscheiden, wird – abgesehen auch von der Gefahr der Arbeitsplatzverlagerung in Billiglohnländer – eine Verringerung des einheimischen Qualifikationsbedarfs resultieren.

Bei zukünftigen Untersuchungen muss vor allem der Zweiseitigkeit der Kausalitäten Rechnung getragen werden: indem die Umwelt der Firmen keineswegs nur als gegebene unabhängige Variable gesehen wird, die den Qualifikationsbedarf bestimmt. Vielmehr müssen Firmen als eigenselektive Systeme betrachtet werden, die aufgrund gegebener Qualifikationsressourcen bestimmte strategische Massnahmen treffen und dadurch bestimmte Umweltkonstellationen wählen (Geser 2001a).

2.11 Sprachräume als Arbeits- und Organisationskulturen Vergleichende empirische Befunde in der deutschen und französischen Schweiz

Seit den 70er Jahren hat die Einsicht Raum gewonnen, dass es nur durch Mitberücksichtigung komplexer kultureller Faktoren gelingt, einerseits den persistierenden Produktivitätsunterschieden verschiedener Länder und Regionen Rechnung zu tragen, und andererseits zu verstehen, warum sie sich im Rahmen einer immer globaleren Arbeitsteilung auf ganz bestimmte Organisationstypen und Ausbildungsformen, Produkte und Dienstleistungen spezialisieren.

Im vorliegenden Projekt wird davon ausgegangen, dass die deutschsprachige und die französischsprachige Schweiz die Kriterien von "bounded communities" relativ gut erfüllen, weil sie auf individueller Ebene eine hohe Binneninteraktion aufrechterhalten, die meisten institutionellen Einrichtungen (z. B. der Politik, Bildung, Medizin u.a.) separat ausdifferenziert haben und eine (zunehmend) eigenständige Medienszene und Öffentlichkeit entfalten.

Ein zweiter Ausgangspunkt liegt in der Hypothese, dass diese strukturellen Segregationen die Basis für vielfältige kultureller Divergenzen in der Betriebs- und Arbeitswelt darstellen, die einerseits auf der Ebene individueller Einstellungen und Verhaltensdispositionen, andererseits aber auch in unterschiedlichen Strukturformen und Verhaltensweisen der Unternehmensorganisationen zum Ausdruck kommen.

Im Wirtschaftsbereich mag zwar die vielzitierte landesweite Dominanz der Deutschschweiz eine gewisse Homogenisierung bewirkt haben, die sich aber wohl eher auf die Ebene grösserer Unternehmungen beschränkt.

Eine umfängliche Analyse des bisherigen Forschungsstandes zu diesem Thema erfordert den Einbezug vielfältiger Literaturquellen, zu denen u. a. historische Standardwerke (von Salis, Bagiliani, Lasserre, Altermatt u.a.), impressionistische kulturgeschichtliche und kulturhistorische Analysen (Lüthi, de Rougemont, Welti, Büchi u.a.) sowie vielfältige Ergebnisse der quantitativen empirischen Sozialforschung (Fischer/Trier, Kriesi, UNIVOX-Studien u.a.) gehören.

Die Aufarbeitung und synthetische Deutung all dieser (bislang kaum miteinander in Beziehung gesetzter) Quellen stellt selber eine aufwendige intellektuelle Leistung dar, die die erste Hälfte des Jahres 2002 in Anspruch genommen hat.

Als Hauptresultat ergibt sich die folgende generelle Hypothese:

- 1) in der Romandie dominiert ein „institutionalistisches“ Kulturmuster, das unter anderem eine gewisse Distanz zu marktwirtschaftlichen Werten, eine affirmative Einstellung zu formalen Institutionen, eine Hochschätzung formalisierter Bildung, und eine hohe Akzeptanz des Wohlfahrtsstaates (auf Kosten individueller „self-reliance“) impliziert.
- 2) In der deutschen Schweiz überwiegt ein „kommunalistisches“ kulturelles Pattern, das u.a. instrumental-wirtschaftsbezogene Werte, die instrumentale Mitverantwortung des Einzelnen für sein eigenes Schicksal und für die umliegende Gesellschaft,

gruppengesteuerte Arbeits- und Entscheidungsprozesse sowie informell-erfahrungsgeladene Qualifizierungsformen (z. B. im Rahmen der praktischen Arbeitstätigkeit) betont.

Die vorliegenden Surveydaten der Qualifikationsuntersuchung von 1998 bieten günstige Möglichkeiten zur vielseitigen Überprüfung dieser Basishypothesen, weil beide Sprachräume durch hinsichtlich Grösse- und Branchenverteilung vergleichbare Firmenstichproben repräsentiert sind, deren Umfang es auch ermöglicht, die intervenierenden Einflüsse allfälliger Drittvariablen statistisch zu kontrollieren.

Die bisherige Analyse der empirischen Daten hat bereits mannigfaltige vorläufige Ergebnisse erbracht, die direkt oder indirekt mit dieser Basishypothese in Übereinstimmung stehen.

- 1) Deutschschweizer Firmen exponieren sich stärker auf den Absatzmärkten, so dass sie vor allem im Bereich der Qualitätskonkurrenz intensivere Herausforderungen erfahren.
- 2) Als Folge davon entfalten Firmen des deutschen Sprachraums auch eine stärkere Dynamik, die beispielsweise in einer höheren Häufigkeit absatzmarktbezogener strategischer Massnahmen (Erschliessung neuer Märkte, Produktinnovationen und Verbesserungen, Einführung ökologischer Produkte u.a.) sichtbar wird. Interessanterweise konzentrieren sich die schärfsten Divergenzen auf mittelgrosse Firmen (mit 50 bis 500 Beschäftigten), während Kleinstfirmen (unter 10) und Grösstfirmen (über 1000) am stärksten miteinander konvergieren.
- 3) Deutschschweizer Firmen ergreifen auch viel häufiger verschiedenste Massnahmen interner Reorganisation: von der Förderung der Unternehmenskultur oder der Informatisierung bis zur Weiterbildung der Mitarbeiter und Umweltschutzinvestitionen. Dementsprechend erreichen sie auch häufiger die Standards, die für eine internationale Zertifizierung (nach ISO-9000) notwendig sind. Auffällig ist, wie häufig auch ältere Firmen im deutschen Sprachraum eine Reorganisationsdynamik entfalten, die in der Romandie nur von der jüngsten Unternehmenskohorte (Gründung nach 1970) erreicht wird.
- 4) Im besonderen haben Firmen der deutschen Schweiz häufiger Massnahmen binnensorganisatorischer Flexibilisierung implementiert, wie sie dem Produktionsmodell der „lean production“ entsprechen. In der Romandie dominieren demgegenüber (im Industrie- wie im Dienstleistungssektor) noch konventionell-tayloristische Formen der betrieblichen Organisation. Damit steht im Einklang, dass die normative Dichte und Kontrollintensität der Arbeitsprozesse in der deutschen Schweiz zunimmt, während in der Westschweiz sich eher die Rollenspezialisierung erhöht.
- 5) In den Belegschaften der Westschweizer Betriebe sind Absolventen mit akademischem Abschluss (vor allem im Dienstleistungssektor) erheblich häufiger vertreten; umgekehrt besteht aber auch eine breitere Schicht von Ungelernten (was die These vom nach wie vor höheren Taylorisierungsgrad unterstützt). So lässt sich die Qualifikationsstruktur in der Romandie als „stark polarisiert“ charakterisieren, während in der deutschen Schweiz das Mittelsegment der in der dualen Berufslehre Ausgebildeten dominiert.

Man könnte vermuten, dass es sich bei diesen Divergenzen um die Residuen traditioneller Regionalkulturen handeln könnte, die in diesem Zeitalter der Globalisierung zunehmend durch Imperative kulturunabhängiger sozio-technischer Betriebsorganisation und Arbeitsqualifikation überlagert würden.

Dem widerspricht aber die Tatsache, dass manche Unterschiede ausgerechnet bei jüngeren und grösseren Unternehmen sowie bei den Dienstleistungsfirmen expandierender Branchen am deutlichsten in Erscheinung treten.

Möglicherweise bieten sich in modernen Wirtschaftssektoren sogar ungleich grössere Entfaltungschancen für kulturspezifische Arbeits- und Organisationsformen an als im traditionellen Industriesektor, weil die Produktionsvorgänge weniger durch technologische Determinismen gesteuert sind und sich häufiger in umweltoffenen Interaktionsverhältnissen (mit Kunden, Klienten u.a.) als innerhalb isolierter Fabrikanlagen vollziehen (Geser 2003b, 2003c).

3. Umsetzungsaktivitäten

Kongress "Bildung & Arbeit", Zürich 24.-26.Sept. 1998. Leitung des Organisationskomitees. (Hanja Hansen)

Kongress "Bildung und Arbeit" in Zürich: Mithilfe in der Organisation, September 1998. (Jürg Meierhans).

Referat am Kongress „Bildung und Arbeit“ vom 25. Sept. 1998.
Thema: Wandel der Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in Schweizer Betrieben (Urs Meuli)

"Das Lehrstellenangebot Schweizerischer Industrie- und Dienstleistungsbetriebe.
Referat am transdisziplinären Kongress "Bildung und Arbeit" in Zürich am 25. September 1998. (Hans Geser)

Referat über "Das Lehrstellenangebot der Schweiz. Privatwirtschaft im Spannungsfeld zwischen Betriebsorganisation und Bildungssystem" (in der Arbeitsgruppe "Arbeit und Bildung" des "Forums für Gesellschaftsfragen" der beiden Zürcher Hochschulen, 24. November 1998). (Hans Geser)

Referat im Seminar: "Betriebsorganisation und Berufsqualifikation" von Prof. Geser (WS 98/99). Thema: "Umweltwandel und Führungsproblematik in der Schweizer Privatwirtschaft" (Urs Meuli)

Gründung und Leitung des Arbeitskreises "Mensch-Arbeit-Gesellschaft" gemeinsam mit Prof. Dr. U. Schallberger und Prof. Dr. I. Udriš. (1998). (Hans Geser/ Hanja Hansen).

Migros Klubschule AG: Vortrag "Arbeitsqualifikationen der Zukunft" Dez. 1998. (Hanja Hansen)

Mitarbeit im "Forum für Gesellschaftsfragen beider Zürcher Hochschulen".(Hans Geser/Hanja Hansen)

Kongress "Globaler Wandel in Organisationen" Zürich Universität Irchel 25.-27. Februar 1999. Mitarbeit im Fachgremium. (Hanja Hansen)

„Les Qualifications d'avenir“. Vortrag an der Universität Lausanne, Februar 1999 (Hanja Hansen).

“Changing Organisations“. Vortrag an der 4th European Conference of Sociology: Will Europe work? Vrije Universiteit Amsterdam, August 1999 (Hanja Hansen).

Vorlesung im Rahmen des Hauptstudiums Soziologie an der Universität Zürich: Die „Die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“ (SS 1999) (Hanja Hansen).

Referat in der Vorlesung: "Die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes" von Hanja Hansen. (SS 99). Thema: "Kaderstruktur in der Schweizer Privatwirtschaft".(Urs Meuli)

Seminar im Hauptstudium der Soziologie an der Universität Zürich: Wandel der Arbeitswelt SS 2001 (Hans Geser)

Vortrag im Rahmen des Seminars „Wandel der Arbeitswelt“ von H. Geser im SS 2001: „Wandlungen in den Führungs- und Managementrollen wirtschaftlicher Unternehmen“ (Urs Meuli).

„Berufsbildung zwischen Tradition und Innovation“ Referat am Workshop „Strategie BFT–Botschaft 2004-2007“ in Bern, 30. März 2001 (Hans Geser)

Teilnahme am Gesprächspodium „Arbeitsmarkt im Gleichgewicht: Vision oder Illusion?“ am Management Symposium Basel, 30. Oktober 2001 (Hans Geser)

Vortrag „Kleine und grosse Teams“ Die Gruppengrösse als Strukturelement und Leistungsfaktor,“ (im Rahmen der Ringvorlesung „Teamarbeit“ des Studienganges Bauprozessmanagement an der Fachhochschule Aargau und Brugg-Windisch, 12. Dezember 2001) (Hans Geser)

Chairman des Moduls 6 „Organisation, Arbeit Innovation“ am 17. Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie, Genf, 19. bis 22. September 2001. (Hans Geser)

Referat am Schweizer Kongress für Soziologie, am 19. September 2001 in Genf. „Unternehmensorganisation und Qualifikationswandel“. (Hanja Hansen).

Referat am Schweizer Kongress für Soziologie, am 19. September 2001 in Genf. „Wandel von Unternehmensorganisation und Führungsanforderungen“. (Urs Meuli)

Vorlesung an der Universität Zürich „Organisationsformen der Weiterbildung“. (SS 2001) (Hanja Hansen).

Interview im Schweizer Human Resource Management-Journal, 8/2001: „Ein ganz normaler Karriereschritt. Temporärarbeit und ihr Einfluss auf Karrieren von Erwerbstätigen“ (Urs Meuli).

Vorlesung am Soziologischen Institut der Universität Zürich im SS 2002: „Unternehmenswandel und Führungsanforderungen“. (Urs Meuli)

Organisation des Workshops „Technologie, Organisation und Arbeitsqualifikation in der Schweizer Wirtschaft: Tatbestände, Zusammenhänge und Konsequenzen“ im Rahmen des Projektverbunds „Struktur und Entwicklung der Nachfrage nach Arbeitsqualifikationen am KOF ETH, 1. April 2003. (Hans Geser)

„Marktumfeld und Mitarbeiterqualifikationen“ Vortrag am Workshop „Technologie, Organisation und Arbeitsqualifikation in der Schweizer Wirtschaft: Tatbestände, Zusammenhänge und Konsequenzen“ am KOF -ETH vom 1. April 2003. (Hans Geser)

Vortrag am Workshop „Technologie, Organisation und Arbeitsqualifikation in der Schweizer Wirtschaft: Tatbestände, Zusammenhänge und Konsequenzen“ am KOF - ETH vom 1. April 2003. (Urs Meuli).

Referat am Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich, 3. Okt 2003:
: Organisationsreformen und ihre Auswirkungen auf die Mitarbeiter- und
Führungsqualifikationen. (Urs Meuli)

Referat: Wandel von Führungsrollen und Führungsqualifikationen. Freizeit und
Führungsqualitäten. an einer Tagung der Nachwuchsführungskräfte der Infineon
Technologies AG, Regensburg (De), 13.11. 2003 (Urs Meuli)

Referat: „Arbeitsorganisation und Qualifikationsanforderungen“ an der
Weiterbildungsveranstaltung FOBI 9, Strukturwandel in der Arbeits- und Berufswelt, des
Amts für Berufsbildung des Kantons St. Gallen, 14.11.2003 (Urs Meuli)

4. Publikationen

Dissertationen

Hansen, Hanja: „Organisationeller Wandel und Personalbedarf“ (Geser)
Dissertationsschrift, Zürich 1998.

Meuli, Urs: „Unternehmenswandel und Entwicklung der Führungsanforderungen in der
Privatwirtschaft“ Dissertationsschrift, Zürich 2002

Lizentiatsarbeit

Sieber, Marcel: Stellenwert der Weiterbildung für die betriebliche Qualifizierung in der
Schweiz, Zürich 2000.

Übrige Publikationen

Bürgisser, Margret 1999a: Tatort Sekretariat – viel alter Wein in neuen Schläuchen...?
Online-Publikation Zürich 1999 <http://socio.ch/work/mb01.htm>

Bürgisser Margret 1999b: Sekretariat im Wandel. Eine Studie über veränderte Aufgaben
und Arbeitsanforderungen am Beispiel eines Schweizer Medienunternehmens. Soziologisches
Institut der Universität Zürich. Ergebnisbericht an den Schweizerischen Nationalfonds. Dez.
1999.

Bürgisser Margret 2000: «Tatort Sekretariat – viel alter Wein in neuen Schläuchen...». Eine
Fallstudie über den Wandel der Aufgaben und Qualifikationsanforderungen im Sekretariat.
Edition Soziothek. Bern 2000.

Geser Hans / Hanja Hansen, Jürg Meierhans / Urs Meuli: Arbeitsqualifikationen der
Zukunft. Ergebnisse November 1998. Eigenverlag des Soziologischen Instituts der Universität
Zürich, Nov. 1998.

Geser, Hans und Margret Bürgisser: 1998: Bald überflüssig - oder befreit für Neues?

Sekretariatsarbeit im Wandel (in: unimagazin Heft 2 1998, S. 40-44).

Geser Hans: 1998a: Die Destabilisierung der Arbeitswelt. Neue Risiken und Chancen. (in: UNIMagazin Heft 3. 1998.) http://socio.ch/arbeit/t_hgeser1.htm

Geser, Hans 1998b: Aktuelle Trends im Lehrstellenangebot von Schweizer Industrie- und Dienstleistungsbetrieben, Zürich, Oktober 1998. <http://socio.ch/work/geser/01.htm>

Geser, Hans 1998c: Offre de postes d'apprentissage: état actuel et perspectives. Zurich, Mai 1998 <http://socio.ch/work/geser/02f.htm>

Geser, Hans: 1998d: Wissen und Sozialstrukturen (Uni-Magazin 4/ 1998, S, 43-45.)

Geser, Hans: 1999a: Determinanten des Lehrstellenangebots in Schweizer Industrie- und Dienstleistungsbetrieben <http://socio.ch/work/geser/03.htm>

Geser, Hans 1999b: Arbeitsqualifikationen im Spannungsfeld des ökonomischen, technischen und organisatorischen Wandels. Zürich. <http://socio.ch/work/geser/04.htm>

Geser, Hans: 1999c: Hat das duale Ausbildungssystem eine Zukunft? Die ambivalente Einstellung der Schweizer Unternehmen zu aktuellen Berufsbildungsreformen, Zürich, Oktober 1999 <http://socio.ch/work/geser/06.htm>

Geser, Hans 1999d: Was verlangt die Arbeitswelt wirklich ? (in: Panorama Heft 1, 1999, 11-13. http://www.infopartner.ch/periodika_1999/Panorama/Heft_1_1999/pan9106.pdf

Geser, Hans: 1999e: Mängel der Schulausbildung aus Arbeitgebersicht (<http://socio.ch/work/geser/05.htm>)

Geser, Hans: 2000: Job Skills at the Flashpoint of Economic, Technological and Organizational change <http://socio.ch/work/geser/04e.htm>

Geser, Hans 2001a: Market Competition and the Organizational Demands for Skills. Empirical Evidence from Swiss Industrial and Service Enterprises. Zürich. <http://socio.ch/work/geser/07.htm>

Geser, Hans: 2001b: Die Einstellung der Schweizer Unternehmen zu Reformen der Berufsbildung (VOLKSWIRTSCHAFT, 74, Jg. 2-2001; 10-15).

Geser Hans 2002a: Der virtuelle Arbeitsplatz. Unimagazin, Die Zeitschrift der Universität, Nr. 3 / 2002. http://www.g26.ch/texte_arbeitswelt_14.html

Geser Hans: 2002b: Berufssoziologie (in: Endruweit, G./Trommsdorff G. (Hrsg.) Wörterbuch der Soziologie., UTB Taschenbuch Lucius & Lucius Stuttgart 2002: 52.57.

Geser, Hans: 2003a: Arbeitsorganisation“ (in: Pelizzari A. / de Werra Th. (eds.) Wörterbuch der Sozialpolitik. Fribourg 2003.

Geser, Hans 2003b: Beruf und Bildung diesseits und jenseits der Saane (PANORAMA 3/2003, 39-441).

Geser, Hans 2003c: Sprachräume als Arbeits- und Organisationskulturen
<http://geser.net/work/geser/08.pdf>

Hansen, Hanja 1998: Die Vielfalt und Breite der Tätigkeit steigt UNIMagazin 3 / 1998.

Hansen, Hanja / Sigrist, Beatrice 1998: Bildung und Arbeit: heute und in Zukunft. Tages-Anzeiger Beilage Alphamarkt 5./6.9.1998.

Hansen, Hanja / Sigrist, Beatrice / Goorhuis, Henk / Landolt, Bruno, eds. 1999: Bildung und Arbeit: das Ende einer Differenz? Sauerländer.

Hansen, Hanja 1999a: Belegschaftsstrukturen. Zürich <http://socio.ch/work/hh/04.htm>

Hanja Hansen: 1999b: Die intelligenteste Branche. Zürich 1999.
<http://socio.ch/work/hh/05.htm>

Hanja Hansen 1999c: Strukturwandel der Arbeit. Ueberlegungen zum qualitativen Wandel der Erwerbsarbeit. Zürich. <http://socio.ch/work/hh/06.htm>

Hansen, Hanja 1999d: Qualifikationsanforderungen der Arbeitskräftenachfrage. In: Hansen, Hanja / Siegrist, Beatrice / Goorhuis, Henk / Landolt, Bruno (eds.): Bildung und Arbeit: das Ende einer Differenz? Sauerländer. <http://socio.ch/work/hh/01.htm>

Hanja Hansen 1999e: Organisational Change Patterns of Reorganisation and Human Resource Management, Zürich 1999 <http://socio.ch/work/hh/03.htm>

Hanja Hansen: 1999f: Humankapital im Trend. Ergebnisse aus dem Projekt „Wandel der Arbeitswelt“. Zürich 1999. <http://socio.ch/work/hh/02.htm>

Hanja Hansen: 1999g: Le Capital Humain: Une Notion toujours plus importante. Zurich 1999. <http://socio.ch/work/hh/02f.htm>

Hansen Hanja /Meierhans, Jürg/Meuli, Urs (Mitarbeit), 1999 Job, Lohn, Karriere: Wie verkaufe ich mich richtig? Ohne Flop zum Job. In: Facts Nr. 42/1999, S. 80-94.

Hansen, Hanja 2000a: Organisationeller Wandel und Personalbedarf. Unternehmensstrategien und Beschäftigungssituation in der Jahrtausendwende. Leske & Budrich.

Hansen, Hanja, 2000b. Widersprüchliche Tendenzen. Dilemma: Qualifikationsanforderungen zwischen Vergangenheit und Zukunft. In: Interview. Das Schweizer HRM-Journal, 2/2000, S. 10-11.

Meierhans, Jürg: 1998: Angestellte: Funktionsübergreifende Kompetenzen sind gefordert, November 1998, <http://socio.ch/work/jm/01.htm>

Meierhans, Jürg: 1999a: Formales Ausbildungsniveau und funktionsübergreifende Qualifikationsanforderungen. September 1999 <http://socio.ch/work/jm/02.htm>

Meierhans, Jürg: 1999b: Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt, Zürich, Dezember 1999.
<http://socio.ch/work/jm/031.htm>

Meierhans, Jürg: 1999c: Funktionsübergreifende Qualifikationsprofile. Eine Analyse der aktuellen Situation mit Blick in die Zukunft. Zürich, Dezember 1999.
<http://socio.ch/work/jm/04.htm>

Meierhans, Jürg / Meuli, Urs, 1999 Was verlangt die Arbeitswelt wirklich? In: Panorama, 1/199: Welche Anforderungen stellt die Arbeitswelt wirklich?, S. 6-10.

Meuli, Urs: 1998a: Führungskräfte: Steigende Anforderungen. Zürich 1998.
<http://socio.ch/work/um/01.htm>

Meuli, Urs: 1998b: Cadres: des exigences croissantes. Zurich 1998,
<http://socio.ch/work/um/01f.htm>

Meuli, Urs: 1998c: Führungsqualifikationen im Wandel. Einfluss der Betriebsmerkmale auf das Anforderungsprofil von Führungskräften. Zürich 1998. <http://socio.ch/work/um/02.htm>

Meuli, Urs 2000: Führungskräfte: Wo ist der Supermann? In: Management und Qualität 07/08 2000: 51-54.

Meuli, Urs, 2001. Ein ganz normaler Karriereschritt. Temporärarbeit und ihr Einfluss auf Karrieren von Erwerbstätigen. In: Interview, Das Schweizer HRM-Journal, 8/2001, S. 10.