

**Forschungsprojekt Nr.: 3.9027****Grundlagen für die Neuordnung des Ausbildungsberufs Industriekaufmann/ Industriekauffrau****Bearbeiter/-in**

Schwarz, Henrik; Matschulat, Alexandra

**Laufzeit**

II/93 bis IV/95

**Ausgangslage**Quantitative und Qualitative Veränderungen im Bereich der Industrieproduktion

Die derzeitige wirtschaftliche Entwicklung führt in Wechselwirkung mit dem Einsatz innovativer (Rationalisierungs-) Technologien, insbesondere dem zunehmenden Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken, zu einer Bedeutungsänderung der unterschiedlichen Wirtschaftssektoren mit weitreichenden Änderungen der Arbeitsformen und Qualifikationsanforderungen. Gegenüber dem sekundären Sektor der industriellen Warenproduktion erlangt der tertiäre Dienstleistungssektor zunehmende Bedeutung, wobei der Weg in die sogenannte Informationsgesellschaft vorgezeichnet erscheint. Diese Entwicklung hat sich in den letzten 20 Jahren durch einige Faktoren rapide beschleunigt, die sich gegenseitig in ihrer Wirkung beeinflussen:

- Globalisierung der Märkte: globale Verfügbarkeit von Kapital, Information und Arbeit, von Produkten, Produktionsanlagen, Arbeitskräften, Anbietern und Käufern;
- Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt: Produktdiversifikation, Marketing, Beratung, Anbieten von Zusatzleistungen, (Dienst-)Leistungen aus einer Hand;
- Einführung moderner IuK-Technologien: Büroautomatisierung und Verwaltungsrationalisierung, Wandel von der punktuellen, einzelfunktionsbezogenen Rationalisierung zur systemischen Rationalisierung;
- Neue Organisationskonzepte: Lean-Management, Auflösung arbeitsteiliger und funktionaler Gliederungen, Enthierarchisierung, Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP), Bildung von Business-Units, Profit-Centern und kleiner, flexibler Unternehmenseinheiten, Dezentralisierung;
- Verkürzung der Entwicklungs-, Produktions- und Absatzzeiten: Lean-Production, Just in time, Logistik, Steuerung und Controlling als wichtige Instrumente zur Minimierung der Lücken im Wertschöpfungsprozeß;
- Verschärfung der Umwelt- und Ressourcenkrise: steigende Rohstoff- und Umweltkosten.

Rückgang der Beschäftigungs- und Ausbildungszahlen in der Industrie

Industrieunternehmen sind von den genannten Strukturveränderungen in besonderer Weise betroffen. Dies drückt sich nicht zuletzt in der Entwicklung der Beschäftigten- und Auszubildendenzahlen aus:

Zwischen 1991 und 1994 hat sich die Zahl der Erwerbstätigen in der Industrie um ca. 25 Prozent verringert. In den alten Bundesländern ging die Zahl der Erwerbstätigen um 15 Prozent zurück, in den neuen Bundesländern gingen - je nach Bundesland - zwischen 52 und 64 Prozent der industriellen Arbeitsplätze verloren.

Zwischen Mitte 1992 und Mitte 1993, also innerhalb nur eines Jahres, gingen insgesamt 739.000 industrielle Arbeitsplätze verloren, davon 534.000 in Westdeutschland und 205.000

in Ostdeutschland. Besonders betroffen waren der Maschinenbau, die elektronische Industrie und die Automobilbranche.<sup>1</sup>

Nach Betriebsgrößenklassen betrachtet, wurden besonders in den mittleren und großen (Industrie-) Unternehmen Arbeitsplätze abgebaut, während Kleinbetriebe mit bis zu 19 Beschäftigten zusätzliche Arbeitsplätze bereitstellten.<sup>2</sup>

### Qualifikationsentwicklung

Die Strukturveränderungen, die sich besonders deutlich im Bereich der industriellen Produktion zeigen, führen zu einer Veränderung der Qualifikationsanforderungen an die in diesem Bereich Beschäftigten. Die Umsetzung von „schlanken“ Produktionskonzepten mit dem Ziel, durch verkürzte Durchlaufzeiten und Innovationszyklen, einer auftrags- und kundenorientierten, flexiblen Produktion, dem bereichs- und abteilungsübergreifenden Einsatz integrierter Methoden der Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) sowie einer Zurücknahme funktions- und hierarchieorientierter Organisationsformen die Lücken im Wertschöpfungsprozeß zu minimieren, erhöht die Komplexität und Fehleranfälligkeit betrieblicher Prozeßabläufe. Während auf der einen Seite Standardfunktionen und Routinetätigkeiten mehr und mehr durch integrierte IuK-Systeme abgewickelt werden, gewinnen auf der anderen Seite dispositive, planende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten wie ebenso kommunikative Qualifikationen und bereichsübergreifendes, systemisches und logistisches Denken zunehmend an Bedeutung.<sup>3</sup>

### Ausbildung und Einsatz von Industriekaufleuten

Industriekaufleute sind in ihrer Funktion als Mittler zwischen Markt und Produktion von den im ersten Teil beschriebenen Entwicklungen in zweifacher Hinsicht betroffen. Quantitativ im Hinblick auf den Abbau von Arbeits- und Ausbildungsplätzen gerade in den mittleren und großen Industriebetrieben und qualitativ durch sich wandelnde Qualifikationsanforderungen im Zuge der Reorganisation der Unternehmen.

Der Beruf gehört mit seinen 53.154 Ausbildungsverhältnissen in 1994 zu den vier größten Ausbildungsberufen im kaufmännisch-verwaltenden Bereich und gilt innerhalb der Verwaltung von Industrieunternehmen als Standardberuf.

Zwischen 1991 und 1994 verminderte sich die Zahl der Ausbildungsplätze von 68.823 auf 53.154, das entspricht einem Rückgang um 22,8 Prozent. Der Anteil der Hauptschüler in diesem Ausbildungsberuf hat sich in den letzten Jahren weiter verringert; er betrug 1993 noch 4,5 %. Auch der Anteil der Realschüler hat sich in den letzten zehn Jahren von 43,3% (1983) auf 29,3% in 1993 vermindert. Demgegenüber ist der Anteil der Abiturienten stetig angewachsen und betrug 1993 42,2 %. Der Anteil der weiblichen Auszubildenden ist seit 1990 leicht zurückgegangen und lag 1994 bei 59 %.

Industriekaufleute sind im allgemeinen mit der Vorbereitung (Planung), der Durchführung (Steuerung), der Überwachung (Kontrolle) sowie der Darstellung (Dokumentation) des industriellen Leistungsprozesses von der Materialbeschaffung bis zum Verkauf/Vertrieb der erzeugten Produkte aus kaufmännischer Sicht betraut. Die Anforderungen an die Fachkompetenz umfassen insbesondere Organisationskenntnisse, Rechts-, Marketing- sowie Produkt- und Warenkenntnisse. Die Aufgabenwahrnehmung erfordert eine selbständige Sachbearbeitung in Form funktionsübergreifender Fall- und Vorgangsbearbeitung unter Anwen-

<sup>1</sup> Vergl.: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit (ibv), Nr. 2/96, S. 73 u. ibv Nr. 51/93

<sup>2</sup> Möller, U.: Beschäftigungstrends in der westdeutschen Wirtschaft, Informationsdienst für Betriebe, Projektgruppe IAB-Betriebspanel. In: ibv, Nr. 25/94, S. 2244

<sup>3</sup> Vergl. Mikrozensus 1989; Tessaring, M.: Tendenzen des Qualifikationsbedarfs in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010. Implikationen der IAB/Prognos-Projektion 1989 für die Qualifikationsstruktur der Arbeitsplätze in Westdeutschland. In: MittAB 1/1991, S. 45 ff.

derung der modernen Informations- und Kommunikationstechniken sowie Team- und Kommunikationsfähigkeit.

Industriekaufleute sind überwiegend in kaufmännischen Abteilungen von Industrieunternehmen unterschiedlicher Branchen und Betriebsgrößen tätig. Das Einsatzspektrum beinhaltet u. a. die Abwicklung von Bestellvorgängen in der Materialwirtschaft, die Arbeitsplanung und Fertigungssteuerung in der Produktionswirtschaft, Entgeltabrechnung, Personalorganisation und -betreuung, Preiskalkulation, Angebotserstellung und Abwicklung von Kundenaufträgen im Verkauf/Vertrieb, die buchhalterische Bearbeitung der Geschäftsvorgänge sowie die Erfassung, Berechnung und Auswertung der betrieblichen Kosten und Kennziffern.

Die mittlerweile 18 Jahre alte Ausbildungsordnung ist ausgerichtet an einer strikten, „klassischen“ Funktionstrennung, die Lernziele sind kleinschrittig und vorwiegend kognitiv formuliert. Neben dem Fehlen handlungsorientierter Lernziele, sind z. B. die Bereiche Kostenrechnung/Controlling, Datenverarbeitung und der Umgang mit integrierten Informationssystemen sowie der Umweltschutz nicht oder kaum berücksichtigt.

Eine Einigung über die Neuordnung dieses Ausbildungsberufes konnte bisher zwischen den Sozialparteien nicht erzielt werden. Während die Gewerkschaften und die Länder auf eine Neuordnung dieses Ausbildungsberufes drängen, wird die geltende Ausbildungsordnung auf der Seite der Arbeitgeberorganisationen bisher als weiterhin ausreichende Grundlage für eine zeitgemäße Ausbildung angesehen.

Allerdings weist die schon 1992 vom Chemie-Bildungsrat herausgegebene und 1993 vom DIHT übernommene „Empfehlung für eine zeitgemäße Ausbildung von Industriekaufleuten“ darauf hin, daß auch von seiten der Industrie mindestens ein „Aktualisierungsbedarf“ in verschiedenen Bereichen der Ausbildung gesehen wird. Die „Empfehlungen“ sollen dabei vor dem Hintergrund der Weiterentwicklung beruflicher Inhalte "erläuternde Interpretationen und ergänzende Hinweise zur inhaltlichen Ausgestaltung der Ausbildung" bieten, wobei sich diese Hinweise insbesondere auf folgende Themenbereiche beziehen:<sup>4</sup>

- Datenverarbeitung (stärkere Einbeziehung der DV als arbeitstechnisches Hilfsmittel, wobei der Einsatz der DV immer im Sachzusammenhang mit betriebswirtschaftlichen Themen gesehen werden soll.);
- Umweltschutz (Umweltgerechter Umgang mit Stoffen, Anlagen, Energien, Vermeidung von Umweltbelastungen, Recycling);
- Materialwirtschaft (Logistische Systeme, Entwicklung logistischen Denkens);
- Produktionswirtschaft (Produktpalette, fertigungstechnische Ausstattung, Fertigungsplanung);
- Personalwesen (Arbeits-, Tarif- und Betriebsverfassungsrecht);
- Absatzwirtschaft (Absatzförderung, Verkauf, kundenorientiertes Handeln).

Die auch von der Länderseite seit Ende der 80er Jahre verstärkt erhobene Forderung nach einer Neuordnung der Ausbildungsordnung mündete 1993 in einen Beschluß des Bund-Länder-Koordinierungsausschusses „Ausbildungsordnungen / Rahmenlehrpläne“, zur Überarbeitung des Rahmenlehrplanes für diesen Ausbildungsberuf bei gleichzeitigem Fortbestehen der geltenden Ausbildungsordnung. Die 1995 abgeschlossene Überarbeitung des Rahmenlehrplanes setzt in wesentlichen Bereichen neue Akzente und Gewichtungen:

- Handlungsorientierung (selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren);
- die strikte Funktionstrennung der speziellen Industriebetriebslehre wird, dem Prozeßgedanken folgend, teilweise aufgehoben, Personalwirtschaft und Finanzwirtschaft werden als übergreifende Funktionen (Integrationsprinzip) definiert;
- die spezielle Industriebetriebslehre wird gegenüber dem Rechnungswesen (hier insbesondere zu Lasten der Buchführung) ausgeweitet;
- im Rechnungswesen wird der Anteil der Kostenrechnung stark ausgeweitet;

<sup>4</sup> Bundesarbeitgeberverband Chemie e. V.: Empfehlung für eine zeitgemäße Ausbildung von Industriekaufleuten. In: Berufsbildung in der chemischen Industrie - Stand und Überlegungen 1992, Köln 1992, S. 39 - 43

- Einführung des Begriffs des Controlling;
- Erweiterung des Anteils der Datenverarbeitung - 80 Stunden integrativ.

Um Grundlagen für eine zukunftsorientierte und anforderungsgerechte Berufsausbildung in diesem Bereich zu erarbeiten, beschloß der Hauptausschuß des Bundesinstituts für Berufsbildung in seiner Sitzung am 10./11.02.1993 das Forschungsprojekt „Grundlagen für die Neuordnung des Ausbildungsberufes Industriekaufmann/Industriekauffrau“.

## Ziele

Im Mittelpunkt des Forschungsprojektes stand, ausgehend von der technischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Entwicklung, die Ermittlung der derzeitigen und absehbaren zukünftigen Qualifikationsanforderungen an Industriekaufleute. Darüber hinaus wurden die betrieblich und schulisch zu vermittelnden fachlichen und fachübergreifenden Qualifikationen, die Verbindung und Abgrenzung zu anderen kaufmännischen Ausbildungsberufen sowie die Abgrenzung zwischen Aus- und Weiterbildung behandelt. Darüber hinaus wurde eine Untersuchung zum Einsatz und zur Umsetzung der vom Chemie-Bildungsrat herausgegebenen „Empfehlung für eine zeitgemäße Ausbildung von Industriekaufleuten“ mit in das Forschungsprojekt aufgenommen.

## Ergebnisse

### Veränderungstendenzen kaufmännischer Sachbearbeitung in Industriebetrieben

Infolge der sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen und der erkennbaren technischen und organisatorischen Entwicklung lassen sich über Branche und Betriebsgröße hinweg eine Reihe wesentlicher Veränderungstendenzen kaufmännischer Sachbearbeitung in den Industrieunternehmen erkennen. Die Darstellung der Ergebnisse muß sich hier allerdings auf die wesentlichen Aspekte beschränken, eine ausführliche Darstellung der Befragungsergebnisse aus den einzelnen Funktionsbereichen der Unternehmen wird in einer geplanten Veröffentlichung zum Forschungsprojekt zu finden sein.

### Erhöhte Kundenorientierung

Aus den Befragungen und Gesprächen in den Unternehmen wird ein qualitativer Wandel im Verhalten der Marktteilnehmer deutlich, der grob mit dem Stichwort "vom Anbietermarkt zum Käufermarkt" bzw. "vom Markt für Massengüter zum Markt für kundenspezifische Produkte" erfaßt werden kann. Nicht die Produktion und ihre Bedingungen und Verhältnisse bestimmen, was gekauft wird, sondern die Kundenwünsche bestimmen, was produziert wird. Damit verbindet sich eine Hinwendung auch der Fertigungsbetriebe zum Selbstverständnis als "Dienstleistungsunternehmen".

Die Forderung nach einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität prägt sich jedoch nicht nur extern gegenüber den Kunden aus, sondern auch intern gegenüber anderen Betriebseinheiten. Sie dokumentiert sich in

- einem erhöhten Verständnis für die Belange der Kunden;
- einer Ausweitung von Dienstleistungselementen wie Kundenberatung und Kundenservice und von Marktforschungs- und Marketing-Aktivitäten;
- der Realisierung von Speziallösungen, Sonderanfertigungen, Sonderkonditionen, d.h. Individualisierung und Flexibilisierung von Problemlösungen;
- einer beschleunigten Bearbeitung von Vorgängen;
- einer Verminderung von Bearbeitungsfehlern;
- einer größeren Transparenz über den jeweils aktuellen Stand und inhaltliche Aspekte einer Vorgangsbearbeitung.

### Entlastung von Routinearbeiten

Durch den zunehmenden Einsatz von DV Techniken werden Sachbearbeiter/-innen vermehrt von standardisierten Routineaufgaben entlastet, das betrifft insbesondere die inhaltliche Prüftätigkeit z.B. von Belegen, es erfolgt eine Konzentration auf die Bearbeitung von Sonder- und Problemfällen.

Durch Entlastung von Routinearbeiten wird eine Ausweitung der Aufgaben möglich:

- Die Sachbearbeiter/-innen sind nun für mehr Kunden, Lieferanten, Warengruppen u.a. zuständig und/oder
- werden auch an anderen Punkten betriebswirtschaftlicher Abläufe tätig und/oder
- übernehmen nicht nur administrative/ausführende, sondern auch dispositive Aufgaben.

### Zunehmende Prozeßorientierung kaufmännischen Handelns

Mit dem vermehrten Einsatz funktionsübergreifender (Standard-) Software werden betriebliche Datenströme und Vorgangsketten stärker integriert als früher. Einzelfunktionsbezogene Sichtweisen unter Ausschluß angrenzender Aufgabengebiete verlieren an Bedeutung, die Perspektive auf komplexe Funktionszusammenhänge wird wichtiger, Aufbau- folgt der Ablauforganisation. Die Grenzen der Fachabteilungen werden tendenziell abgebaut, produktiver und verwaltender Bereich rücken näher zusammen.

Die Handlungsebenen Planen, Steuern und Überwachen gewinnen an Bedeutung. So wird beispielsweise versucht, die kaufmännischen Bereiche Einkauf, Materialwesen und Vertrieb mehr miteinander zu verbinden und darüber hinaus technische Bereiche wie Arbeitsvorbereitung, Produktionssteuerung und selbst Entwicklung mit den kaufmännischen Funktionsbereichen zu verknüpfen.

### Horizontale Aufgabenerweiterungen entlang der betrieblichen Leistungskette

Infolge integrativer Organisationskonzepte wird das Aufgabenspektrum von Sachbearbeiter/-innen durch Bündelung heterogener Inhalte, die vorher auf verschiedene Arbeitsplätze bzw. auf verschiedene Abteilungen verteilt waren, erweitert. Die Aufgabenstellungen werden in der Tendenz ganzheitlicher: von der Bearbeitung von Kundenanfragen über die Initiierung und Überwachung eines gesamten Auftragsdurchlaufs in der Fertigung bis hin zur Fakturierung und Nachkalkulation.

### Vertikale Aufgabenerweiterungen bei flacheren Hierarchien

Die informationstechnische Vernetzung ist gleichzeitig Folge von und Voraussetzung für flachere Hierarchien und dezentralisierte Prozesse. Durch Umsetzung einer mehr horizontalen Organisation, also durch Wegfall von fachlichen Gliederungs- und/oder Verantwortungsstufen, gehen viele Positionen verloren, die in der Vergangenheit überwiegend mit Informationsvermittlung und Koordination befaßt waren. Dies schafft die Bedingungen dafür, daß Sachbearbeiter/-innen mehr Entscheidungskompetenz übertragen wird.

### Mehr ergebnis-, statt tätigkeitsorientiertes Handeln

Parallel dazu zeigt sich, daß auch die formelle Festlegung der Arbeitsaufgaben (Verantwortungsbereiche, Zuständigkeiten, Zeitstrukturen, Dienstwege) gelockert wird. Sachbearbeitung ist im Vergleich zu früher weniger nach "Wenn-Dann-Schemata", also modal programmiert, sondern verstärkt in eine Finalprogrammierung eingebunden, es werden vermehrt "lediglich" Ziele vereinbart, aber die Wege zur Erreichung der Ziele sind offen. Die Sachbearbeiter/-innen haben nicht mehr so sehr die Funktion der "Gewährleister", sondern vermehrt die Funktion der "konzeptionellen Problemlöser", sie sind mit neuen, offenen Situationen und Problemen konfrontiert, bei denen im Vergleich weniger Routinelösungen zur Verfügung stehen und bei denen daher auch die Handlungsrisiken und -unsicherheiten steigen.

### Agieren anstelle von Reagieren

Der wachsende Konkurrenzdruck zwingt zu immer frühzeitigem, optimierendem Handeln. Es geht um Agieren anstelle von Reagieren, um Problemverhinderung anstelle von Problembewältigung. Dies wird möglich, weil die betriebsweite Transparenz über Basisinformati-

onen zum Auftragsbestand, zur Produktionsplanung und zum Produktionsverlauf, zum Lagerbestand in der Materialwirtschaft und in den Verkaufslägern sowie zum Beschaffungsmarkt nicht nur größer, sondern auch aktueller geworden ist.

Die Sachbearbeiter/-innen müssen in räumlich und zeitlich weiter gesteckten Horizonten denken und handeln.

#### Intensivierung der Kommunikation

In höherem Maße als früher werden Abstimmungsprozesse auf inner- und überbetrieblicher Ebene notwendig. Ebenso nimmt der Umfang an Team- und Projektgruppenarbeit zu. Damit ergeben sich wachsende Anforderungen an eine zweckgerichtete, sachbezogene, offensive Kommunikation mit betriebsinternen und - externen Kunden und Lieferanten. Dazu bedarf es eines "professionellen" Verhaltensstils. Die Sachbearbeiter/-innen waren in der Vergangenheit gehalten, eher vorsichtig und zurückhaltend zu (re-)agieren, während ihnen jetzt - bei differenzierter sozialkommunikativer Kompetenz - eine höhere "Aggressivität" und mehr Risikobereitschaft abgefordert wird.

#### Erhöhtes Kosten- und Nutzendenken

Der Einsatz von DV Techniken erhöht auch die dezentrale, differenzierte Zuweisung von Kosten und Erträgen. Diese Zuweisung ist u.a. Voraussetzung und Folge der Bildung von eigenständigen Geschäftsbereichen. Damit erhöhen sich die Anforderungen an kostenbewusstes, effektives, erfolgsorientiertes Denken und Handeln. Sachbearbeiter/-innen sind verstärkt in die Pflicht genommen, einen spezifischen Beitrag zur Kostenreduzierung und damit zur Ertragsverbesserung der jeweiligen Geschäftsbereiche beizusteuern. Ein wichtiger Gesichtspunkt dabei ist die Reduzierung des Umlaufkapitals/die Verkürzung der Umschlagszeit des eingesetzten Kapitals etwa in den der Produktion vor- und nachgelagerten Bereichen der Materialwirtschaft und der Verkaufsläger. Die Dezentralisierung bedingt zugleich eine stärkere Konzentration der verbleibenden zentralen Bereiche.

Beispiel Controlling: Während die eigenständigen Geschäftsbereiche mit Hilfe des Controlling die ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Kontrolle für ihren Bereich wahrnehmen, verlagert sich der Schwerpunkt des Zentralbereiches auf die betriebs-/konzernübergreifende strategische Planung sowie die Zusammenführung und Auswertung der Daten.

Auf der technischen Systemebene ist die reibungslose Zusammenarbeit zentraler und dezentraler Funktionsbereiche an eine einheitliche Struktur der Datenhaltung, einheitliche Schnittstellen und Übertragungswege gebunden. Client/Server-Strukturen, die den Zugriff auf eine gemeinsame Datenbasis erlauben, die Datenintegrität gewährleisten und DV-Leistungen vor Ort zur Verfügung stellen, unterstützen und beschleunigen diesen Prozeß.

#### Für wichtig erachtete Qualifikationen

Bei der Frage, welche Qualifikationen für die Tätigkeit von Industriekaufleuten wichtig sind, lassen sich die häufigsten Nennungen den Kategorien Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz zuordnen:

#### Fachkompetenzen

Bei den Fachkompetenzen, die als wichtig genannt werden, stehen nicht so sehr spezifische Fachinhalte der einzelnen Ausbildungsabschnitte im Vordergrund als vielmehr Prozeßkenntnisse und das Wissen um die Zusammenhänge, Wechselwirkungen und Vernetzungen im außer- und innerbetrieblichen Handlungsfeld, darunter Grundverständnis der (internen) produktionstechnischen Ablauf- und Verfahrensweisen sowie Kostenbewußtsein.

Daneben werden Produktkenntnisse sowohl im Bereich der Materialwirtschaft als auch im (End-) Produktbereich hinsichtlich Produkteigenschaften, Qualität, Leistungsmerkmalen, Einsatz- und Nutzungsmöglichkeiten genannt. Produktkenntnisse und technisches Wissen gewinnen vor allem im Einkaufs- und Verkaufsbereich an Bedeutung, zumal dann, wenn es

sich, wie z. B. im Anlagenbau, um technisch komplexe, durch viele Spezifikationen gekennzeichnete, einzelgefertigte Produkte handelt.

Angesichts der Neuschneidung bzw. Zusammenlegung von Aufgabengebieten wird ein "breites Wissen" als besonders wichtig eingeschätzt. Dies umso mehr als gerade in größeren, sehr hierarchisch gegliederten Unternehmen Abteilungsdenken und Spezialisierung vorherrschen.

### Methodenkompetenz

Im Bereich der Methodenkompetenz stehen anwendungsbezogene DV-Kenntnisse (Standardanwendungsprogramme: Text, Tabelle, Datenbank, E-Mail), aber auch Tastaturbeherrschung sowie systematisches, strukturiertes Vorgehen und ganzheitliches Denken im Vordergrund.

Die Qualifikation zur Handhabung der modernen Informations- und Kommunikationstechniken und zur Informationsverarbeitung kann sich beschränken - so die häufiger geäußerte Meinung - auf ein relativ einfaches informationstechnisches Grundverständnis sowie auf die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Programmen und Systemen problemorientiert umzugehen, weitergehende Informatik- und Programmierkenntnisse sind nicht notwendig.

Die Hauptanforderung liegt darin, Datenbanken nutzen zu können. Das heißt im wesentlichen, eine aufgabenbezogene Datenselektion aus dem großen Angebot an Information betreiben und die Daten in ihrem ökonomischen oder sozialen Gehalt entschlüsseln bzw. transformieren zu können: beides sind komplexe intellektuelle Leistungen, die häufig zudem unter relativ hohem Zeitdruck zu erbringen sind. Beide erfordern ein hohes Maß an berufsfachlichem Wissen, da nur von einem solchen Wissen her die selektive Nutzung von Datenbanken sinnvoll gesteuert werden kann. Richtiger Umgang mit dem Computer heißt, ihn als Werkzeug für eigene Denkopoperationen zu nutzen und ihn nicht als allwissende und unfehlbare Hilfskraft zu betrachten.

Analog zur Notwendigkeit von Prozeßkenntnissen wird ein am ganzheitlichen Denken orientiertes Handeln gefordert, d.h. eine über situative Momente hinausgehende Abschätzung von sachlichen, sozialen und zeitlichen Haupt- und Nebenfolgen (Querbezügen) des Handelns im betrieblichen - und teils auch überbetrieblichen - Zusammenhang; es umfaßt auch "potentiales Denken" im Sinne einer Antizipation von Chancen und Risiken des (eigenen und kollektiven) Handelns sowie "reflexives Denken" (insbesondere Kostendenken).

### Sozialkompetenzen

An benötigten Sozialkompetenzen werden Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Reflexionsvermögen (über die Gruppe/Kollegen und sich selbst innerhalb der Gruppe und der Aufgabenstellungen), Kritikfähigkeit sowie kundenbezogenes Denken genannt.

Die Sozialkompetenz der Mitarbeiter wird gerade angesichts der in den meisten Firmen zu beobachtenden Umstrukturierungen mit der Folge zunehmender Team- und Projektgruppenarbeit als besonders wichtig eingeschätzt.

### Persönliche Kompetenzen

Bei den persönlichen Kompetenzen stehen Verantwortungsbewußtsein, Selbständigkeit, die Fähigkeit, Entscheidungen begründet treffen zu können, Flexibilität und Mobilität, Aufgeschlossenheit sowie die Fähigkeit zur Identifikation mit der jeweiligen Aufgabe im Vordergrund.

Zusammenfassend läßt sich hinsichtlich der als notwendig erachteten Kompetenzen sagen, daß der "mitdenkende", sich mit seinen Aufgaben identifizierende, kaufmännische Mitarbeiter gefordert wird, der nicht mehr so sehr durch Organisationsvorgaben, Dienstanweisungen und Vorgesetzte "gesteuert" werden muß, sondern die Probleme selbständig erkennt und im Rahmen der Zielvorgaben sachgemäß aus eigenem Verständnis und eigener Orientierung kurzfristig löst. Es werden damit vor allem Anforderungen formuliert, die im Bereich der Schlüsselqualifikationen liegen.

### Fremdsprachen- und interkulturelle Kenntnisse

Fremdsprachenkenntnisse werden überwiegend als notwendig angesehen, wobei der Grad der Bedeutung je nach Exportanteil des Unternehmens und Einsatzbereich schwankt. Insgesamt gab es unter den befragten Betrieben jedoch nur 2, die ihren Exportanteil als eher gering bezeichneten. Zum Teil ist die Ausbildung in den stark exportorientierten Unternehmen mit Fremdsprachenlehrgängen verknüpft, gute Englischkenntnisse werden hier als „*Mindestvoraussetzung*“ angesehen. Vor allem in den Einkaufs- und Verkaufsabteilungen werden gute Kenntnisse mindestens der englischen Sprache besonders hervorgehoben. In diesen Bereichen sind auch interkulturelle Kenntnisse in den Austauschbeziehungen mit ausländischen Kunden und Anbietern von Bedeutung. Aber auch im Rechnungswesen sind (passive) Fremdsprachenkenntnisse wichtig, wenn es z. B. um die Bearbeitung englischsprachiger Dokumente geht.

### Aspekte zur betrieblichen Ausbildung

#### Vermittlung von Zusammenhangswissen

Die Vermittlung von Zusammenhangswissen scheint ein generelles Problem in der Ausbildung zu sein. Während auf der einen Seite die Komplexität der Aufgabenstellungen zunimmt, verschwinden mehr und mehr standardisierbare Teilaufgaben hinter der Systemoberfläche. Für die Bewältigung der Aufgaben tritt demgegenüber die Steuerung und das Wissen um die organisatorischen Zusammenhänge in den Vordergrund. Dem erhöhten Erklärungsbedarf, um den Auszubildenden komplette Vorgänge zu veranschaulichen, steht allerdings ein größerer Termindruck und eine gestiegene Arbeitsintensität gegenüber. Dieses Problem verschärft sich, wenn durch Teilzeitunterricht und - im Einzelfall - Werkunterricht plus Sprachausbildung und Schreibmaschinenkurs, die zur Verfügung stehende Ausbildungszeit so zerstückelt ist, daß komplette Vorgänge nicht „miterlebt“ werden können. Auf der Seite der Ausbilder ist in solchen Fällen auch die Neigung am größten, den Auszubildenden eher mit kleinteiligen Routinetätigkeiten zu beauftragen.

#### Spezialisierung vs. Breitenausbildung

Hinsichtlich der Frage, ob bestimmte Inhalte der Ausbildung gekürzt oder erweitert werden sollten, werden von den befragten Personen in der Regel jene fachlichen Qualifikationen als besonders hervorgehoben, die in ihrem Funktionsbereich besonders wichtig sind.

Insgesamt werden Kürzungen von Ausbildungsinhalten eher nicht gesehen. Aber auch von einer quantitativen Ausweitung der Ausbildungsinhalte wird eher abgeraten, da - vor allem bei Ausbildungszeitverkürzungen - kaum Spielräume gesehen werden.

Hervorgehoben wird, daß eine Spezialisierung auf bestimmte Ausbildungsinhalte nicht sinnvoll sei, um die späteren breiten Einsatzmöglichkeiten nicht einzuschränken, zumal die eigentliche Vertiefung der Kenntnisse ohnehin erst in der späteren Tätigkeit erlangt werde.

#### Einschätzung der „Empfehlung für eine zeitgemäße Ausbildung von Industriekaufleuten“

Die vom Chemie-Bildungsrat initiierte „Empfehlung“ wird überwiegend als sinnvolle Interpretation und Ergänzung der Ausbildungsordnung angesehen, die gute Hinweise für eine zeitgemäße Ausbildung von Industriekaufleuten liefert. Allerdings stellt die „Empfehlung“ nach überwiegender Meinung der befragten Unternehmen „nichts Neues für die bisherige Ausbildungspraxis“ dar. Dies korrespondiert mit der Aussage, daß die Änderungen in der Ausbildungspraxis von Industriekaufleuten innerhalb der letzten drei Jahre, die bei der überwiegenden Zahl der befragten Unternehmen stattgefunden haben, nicht durch die „Empfehlung“ angeregt wurden.

Bei den genannten Änderungen in der Ausbildung von Industriekaufleuten wurden vor allem Punkte genannt, die der Vermittlung fachübergreifender Qualifikationen dienen wie Team-

arbeit/Teamtraining und Projektarbeit, die Einführung selbstorganisierter Lernmethoden sowie eine stärkere Gewichtung von interkulturellem Wissens und Fremdsprachen.

### Industriekaufleute nach der Ausbildung

#### Konkurrenzbeziehung zu anderen Berufen

„Nur-Industriekaufleute“ sind derzeit einem wachsenden Konkurrenzdruck seitens BA- und Hochschulabsolventen ausgesetzt. Dies betrifft sowohl die Aufstiegsmöglichkeiten als auch die Besetzung von Sachbearbeiterpositionen. In Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit geraten die Industriekaufleute jedoch auch von der Seite der technischen Mitarbeiter unter Druck. Beispielsweise sind die Verkaufsbereiche Anlagen, Ersatzteile und Komponenten von Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sehr stark mit technisch qualifizierten Mitarbeitern (Techniker und Diplomingenieure) besetzt, die auch - je nach Einsatzbereich und Erfahrung - kaufmännische Tätigkeiten übernehmen.

Im Mittelpunkt steht hier eine permanente Kundenbetreuung, also die Einkäufer der Auftragsfirmen, die in der Regel auch aus dem technischen Bereich kommen. Dabei stehen nicht so sehr die kaufmännischen Abwicklungsfragen als vielmehr die technischen Spezifikationen, Materialqualitäten, oder die Gewährleistung bestimmter Leistungsdaten im Vordergrund, vor allem in der Phase der Angebotserstellung und Auftragserteilung sowie -bestätigung.

Industriekaufleute in diesem Bereich sind z. B. eingesetzt in der Terminverfolgung, der kaufmännischen Abwicklung sowie als Schaltstelle zwischen dem Kunden und der Technik/Produktion oder dem eigenen Beschaffungsbereich.

#### Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Aufstiegsmöglichkeiten für Industriekaufleute setzen neben einem persönlichen Engagement zunehmend eine formale Höherqualifizierung voraus. Für „Nur-Industriekaufleute“ sehen die Aufstiegsmöglichkeiten eher schlecht aus. Verlangt werden mindestens die Absolvierung von Fortbildungsgängen, z. B. im Rahmen der von den Kammern angebotenen Abschlüsse, häufiger aber ein Studium. Zwar sind einige der befragten Betriebe bemüht, den eigenen Nachwuchs zu fördern, jedoch ist die Konkurrenz von Hochschulabsolventen und Absolventen von Berufsakademien unverkennbar. Hinzu kommt, daß durch die Umstrukturierungen in den Betrieben Hierarchieebenen wegfallen, so daß sich die Zahl der Aufstiegspositionen verringert. Vor allem die für Industriekaufleute interessante Ebene der Gruppenleiter steht bei Reorganisationen an oberster Stelle auf der Streichungsliste.

### **Methodische Hinweise**

Neben einer empirischen Untersuchung wurden statistische Materialien, Fachliteratur sowie betriebliche Ausbildungspläne und andere betriebsrelevante Materialien ausgewertet. Der empirische Teil der Untersuchung bestand im Kern aus einer mündlichen Befragung in 15 Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Größe und Regionen.

## Unternehmen

Branche	Anzahl
Metall / Fahrzeugbau	2
Metall / Maschinenbau	2
Eisen / Metallerzeugung	1
Elektro / Feinmechanik	3
Holz, Papier, Druck	1
Chemie	5
Bauwirtschaft	1
	<b>15</b>

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte in Zusammenarbeit mit dem das Forschungsprojekt begleitenden Sachverständigenrat, das sich aus Berufsbildungsexperten der Spitzen- und Fachorganisationen der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite sowie einer vom Sekretariat der Kultusministerkonferenz benannten Vertreterin für die schulische Seite zusammensetzte. Dabei wurde, soweit dies auf der Basis von 15 Unternehmen möglich war, eine möglichst große Annäherung an die tatsächliche statistische Verteilung angestrebt. Aufgrund der mit in das Forschungsprojekt aufge-

nommenen Aufnahme des Einsatzes und der Umsetzung der vom Chemie-Bildungsrat herausgegebenen „Empfehlung für eine zeitgemäße Ausbildung von Industriekaufleuten“ (s. oben), sind die Unternehmen der Chemieindustrie allerdings überdurchschnittlich repräsentiert.

Insgesamt wurden in leitfadengestützten Interviews 120 Personen aus allen für die Ausbildung und den Einsatz von Industriekaufleuten relevanten Funktionsbereichen überwiegend in Einzelinterviews befragt. Die Auswahl der in den einzelnen Funktionsbereichen zu befragenden Personen erfolgte in Absprache mit den Unternehmen auf der Grundlage eines Eingangsfragebogens an die Betriebe, mit dem neben den Stammdaten des Unternehmens (Produktpalette, Beschäftigte, Fertigungsverfahren, Exportanteil, Ausbildung, DV-Organisation und -Einsatz) auch die jeweiligen Ausbildungs- und Einsatzbereiche von Industriekaufleuten ermittelt wurden. Das angestrebte Verfahren, aus den wichtigsten Funktionsbereichen jeweils einen leitenden Mitarbeiter sowie einen Industriekaufmann oder eine Industriekauffrau in den ersten Berufsjahren zu befragen, konnte in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens und der Verfügbarkeit der Personen nicht in jedem Fall realisiert werden, so daß hier die Stellungnahmen der leitenden Mitarbeiter überwiegen.

Befragt wurden die Interviewpartner zu folgenden Themenbereichen:

- Aufgabenstellung, Organisation und Mitarbeiterstruktur des jeweiligen Fachbereichs,
- Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken,
- die Arbeitsaufgaben von Industriekaufleuten,
- Qualifikationserwartungen an Industriekaufleute,
- Künftige Entwicklungen und Auswirkungen,

Funktionsbereich	Interviews
Ausbildung / Weiterbildung	12
Einkauf / Materialwirtschaft	23
Verkauf / Vertrieb / Marketing	36
Produktionswirtschaft / -steuerung	7
Organisation / Logistik	4
Rechnungswesen	26
Personalwirtschaft	12
	<b>120</b>

Zur Ermittlung der Erfahrungen mit der Umsetzung der vom Chemie-Bildungsrat herausgegebenen „Empfehlung für ein zeitgemäße Ausbildung von Industriekaufleuten“ beteiligten

sich darüber hinaus neun Chemieunternehmen an einer zusätzlichen schriftlichen Befragung.

### **Bisherige Auswirkungen**

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes werden von den Mitgliedern des Sachverständigenremiums diskutiert und in die weiteren Beratungen um die Neuordnung dieses Ausbildungsberufes einfließen.

### **Veröffentlichungen**

Veröffentlichungen und Vorträge zum Forschungsprojekt sind in Vorbereitung.