

Weiterbildungskooperation mit großen Abnehmern — Ein Weg zur Qualifikationsverbesserung in kleinen Zulieferunternehmen?

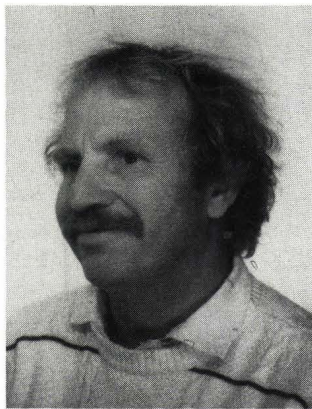
Stefanie Weimer, Hans-Gerhard Mendius

Nach wie vor besteht in bezug auf Weiterbildungsbeteiligung und auf Qualität der betrieblichen Maßnahmen ein erhebliches Gefälle zwischen großen und kleinen Unternehmen. Gleichzeitig hängt für Kleinbetriebe, die auf Märkten agieren, auf denen hohe Anforderungen an die Produktqualität und die ständige Modernisierung von Produkten und Fertigungsverfahren gestellt werden, die Bewältigung dieser Anforderungen und damit die Marktbehauptung zunehmend davon ab, ob es ihnen gelingt, dafür das Qualifikationspotential ihrer Beschäftigten zu mobilisieren und kontinuierlich anzupassen. In besonderem Maße neuen Marktanforderungen ausgesetzt sind kleine Zulieferunternehmen.

Daher sind diese Betriebe besonders auf Unterstützung bei der erforderlichen Qualifizierung ihrer Belegschaften angewiesen. Andererseits verfügen ihre großen Abnehmer, die sie mit den erhöhten Anforderungen konfrontieren, in der Regel über gut ausgebaute interne Weiterbildungsressourcen mit entsprechendem Know-how. Daher lag die Überlegung nahe, daß eine Kooperation im Weiterbildungsbereich sowohl im Interesse der kleinen Zulieferbetriebe (Bewältigung neuer Anforderungen) als auch der großen Abnehmerbetriebe (bessere Qualität der Kaufteile durch besser qualifizierte Belegschaften) liegen müsse. Im Rahmen eines Forschungszusammenhangs, der sich mit der Situation und den Entwicklungschancen von Kleinbetrieben befaßt, die in die unternehmensübergreifende Arbeitsteilung mit großen Unternehmen eingebunden sind, wurde daher empirisch¹⁾ der Frage nach Voraussetzungen, Ansatzpunkten, Realisierungschancen und Potentialen einer derartigen Weiterbildungskooperation zwischen kleinen Zulieferern und großen Abnehmerunternehmen nachgegangen.



Dr. Stefanie Weimer
Diplom-Soziologin; wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München



Dr. Hans-Gerhard Mendius
Diplom-Soziologe; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. München

1. Neue Anforderungen der Abnehmer — neuer Qualifikationsbedarf in kleinen Zulieferbetrieben

Als Reaktion auf die Verschärfung der Konkurrenzsituation auf den Weltmärkten haben die großen Unternehmen Rationalisierungsstrategien entwickelt, zu deren Kernstücken die drastische Reduktion

der eigenen Fertigungstiefe bei gleichzeitiger grundlegender Neuordnung der Beziehungen zu den Lieferanten gehört.²⁾ Der Ausbau des Fremdleistungsbezugs geht mit erheblichen neuen Anforderungen an die Lieferanten einher: größere Lieferflexibilität, Übernahme von Qualitätssicherungsaufgaben, Integration in die EDV-Netze der Abnehmer, Lieferung vormontierter Baugruppen anstelle von Einzelteilen, Einbringung eigener

Entwicklungs- und Konstruktionsleistungen. Diese Anforderungen zwingen auch kleine Zulieferbetriebe zur technischen Modernisierung ihrer Fertigungsprozesse und zur Neuordnung der gesamten Organisation ihrer betrieblichen Abläufe. Daraus ergeben sich nicht zuletzt tiefgreifende Veränderungen bei den benötigten Qualifikationen.

Es kann davon ausgegangen werden, daß größere, kapitalkräftige Zulieferunternehmen solche Anforderungen aus eigener Kraft bewältigen bzw. die dazu erforderlichen externen Ressourcen mobilisieren können. Die Situation bei kleineren Unternehmen dagegen, die nicht nur in der Wirtschaft insgesamt, sondern auch im Bereich der Zulieferung eine wesentliche Rolle spielen, sieht erheblich anders aus. Hier ist mit erheblichen Anpassungsproblemen zu rechnen.

Dabei steht in der Wahrnehmung des Managements vieler kleiner Zulieferbetriebe die Bewältigung der mit den notwendigen Anpassungsprozessen verbundenen hohen Investitionen und organisatorischen Umstrukturierungen im Vordergrund. Der zentrale Zusammenhang zwischen Qualitäts- und Flexibilitätserfordernissen einerseits und dem Qualifikationspotential der Beschäftigten andererseits wird dagegen von den verantwortlichen Führungskräften häufig nicht realisiert. Ein erster notwendiger Schritt wäre daher die Aufdeckung dieses Zusammenhangs und die Schaffung eines entsprechenden Problembewußtseins in den kleinen Zulieferunternehmen.³⁾

Die Tatsache, daß fast alle untersuchten Zulieferbetriebe ihre Weiterbildungsaktivitäten ausgeweitet hatten, sowie die Befunde der Sekundärauswertung einer repräsentativen Unternehmensbefragung⁴⁾, nach der kleine Zulieferbetriebe signifikant häufiger Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt hatten als andere Kleinbetriebe, könnten sowohl darauf hindeuten, daß in diesen Kleinbetrieben der

Problemdruck besonders hoch ist, aber auch darauf, daß die Möglichkeit einer qualifikatorischen Lösung von Qualitätsproblemen zunehmend gesehen wird. Allerdings zeigte die konkrete Weiterbildungspraxis der untersuchten Zulieferer nach wie vor die für Kleinbetriebe typischen Defizite (die personelle Beschränkung auf das unbedingt Notwendige bei häufiger Individualisierung des Weiterbildungsrisikos, die Dominanz kurzfristiger Einweisungsprozesse am Arbeitsplatz, die große Bedeutung der Schulungen durch die Anbieter von Maschinen und Ausrüstungen) und scheint so wenig geeignet, die langfristigen Voraussetzungen für die Bewältigung der neuen Anforderungen zu schaffen.

2. Weiterbildungs- kooperation zwischen Abnehmern und ihren kleinen Zulieferern

2.1 Interessenlage

Wenn Weiterbildungskooperation ein realistischer Ansatz sein soll, dann müssen sich die Beteiligten davon Vorteile versprechen können, und sie müssen über die erforderlichen Voraussetzungen verfügen.

Welche Motive könnten **große Abnehmerbetriebe** veranlassen, ihre kleinen Zulieferer bei der notwendigen qualifikatorischen Anpassung zu unterstützen, welche objektiven Voraussetzungen bringen sie dafür mit?⁶⁾ Große Abnehmer verfügen nicht nur über erhebliche interne Weiterbildungskapazitäten, sie müssen auch für ihre Belegschaften zumindest zum Teil vergleichbare Qualifizierungsschritte durchführen, die auch für ihre Lieferanten in Betracht kommen könnten, etwa im Zusammenhang mit der Durchsetzung höherer Qualitätsstandards in der Fertigung und der Einführung von Qualitätssicherungsverfahren ebenso wie bei der Einführung neuer Fertigungstechniken wie CNC oder CAD/CAM.⁶⁾

Damit vorhandene Möglichkeiten jedoch auch umgesetzt werden, muß Qualifizierungskooperation für beide Seiten Vorteile versprechen. **Für die Zulieferer** heißt das, daß sich Weiterbildungskooperation mit Abnehmern als im Vergleich zu anderen Weiterbildungsmöglichkeiten günstigerer Weg erweist, Qualifizierungsnotwendigkeiten zu bewältigen. Da es — wie die Untersuchung zeigte — erhebliche Defizite an auf die Probleme kleiner Zulieferer zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten gibt und da alternativen Lösungen des Qualifizierungsproblems — eigene Durchführung von Maßnahmen, Einkauf maßgeschneiderter Weiterbildungsangebote externer Anbieter, Weiterbildungskooperation mit anderen Zulieferbetrieben — erhebliche Hürden gegenüberstehen, spricht einiges für diesen Weg. Voraussetzung ist allerdings, daß die bei kleinen Zulieferern bestehenden Vorbehalte gegen eine engere Kooperation mit ihren Abnehmern ausgeräumt werden können. Diese betreffen vor allem die Furcht vor weiter steigender Abhängigkeit von einem großen Abnehmer, Furcht vor Know-how-Abfluß an den Abnehmer oder potentielle Konkurrenten und vor Abwerbung qualifizierter Arbeitskräfte. Trotz (oder wegen) ihrer oft unzulänglichen Kenntnis des eigenen betrieblichen Qualifizierungsbedarfs, äußerten Vertreter aus kleinen Zulieferbetrieben häufig Zweifel, daß ihre großbetrieblichen Abnehmer angesichts ihrer geringen Kenntnis (und fehlenden Verständnisses) ihrer spezifischen Situation überhaupt in der Lage sind, ihren Problemen angemessene Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten.

Abnehmer werden sich für Weiterbildungskooperation nur dann interessieren lassen, wenn sie die Lieferbeziehungen zumindest mittelfristig aufrechterhalten wollen.⁷⁾ Kleine Lieferanten sind aus Sicht der Abnehmer u. a. dann attraktiv, soweit sie bereit sind, Änderungen und Sonderwünsche umgehend umzusetzen und die Kapazitäten verhältnismäßig schnell anzupas-

sen; wichtig sind weiter eine durchschaubare Organisationsstruktur sowie die leichte Auffindbarkeit von kompetenten und entscheidungsbefugten Ansprechpartnern. Zum Teil spielen selbstverständlich auch ein spezialisiertes Know-how oder fertigungstechnische Vorsprünge eine Rolle. Ganz entscheidend sind aber die Kostenvorteile kleinerer Lieferanten, die auf ihren geringeren Overhead-Kosten sowie auf im Schnitt deutlich geringeren Löhnen und Sozialleistungen beruhen.⁸⁾ Als Nachteile kleinerer Lieferanten werden dagegen immer Probleme mit der Produktqualität herausgestellt, d. h. genauer, Probleme mit der Bewältigung der enorm angestiegenen Qualitätsstandards der Abnehmer und der Implementation der erforderlichen Qualitätssicherungsverfahren, sowie Schwierigkeiten, mit den Abnehmern in einen umfassenden datentechnischen Austausch zu treten. Daß die Lösung entsprechender Schwierigkeiten nicht ausschließlich im Auswechseln der betroffenen Lieferanten liegen kann, wird auch auf Seiten der Abnehmer gesehen.⁹⁾ Klar ist aber auch, daß es je nach Typ des Zulieferbetriebs und des Zulieferprodukts erhebliche Unterschiede bezüglich des Kooperationsinteresses gibt; dieses hängt z. B. davon ab, ob es sich um Teile handelt, die man potentiell auch selbst fertigen könnte, ob es viele, wenige oder gar keinen gleichwertigen alternativen Lieferanten gibt und für wie innovationsfähig der Lieferant gehalten wird.¹⁰⁾

Ausschlaggebend dafür, ob ein Interesse der Abnehmer an einer engeren Weiterbildungskooperation mit ihren kleinen Zulieferern geweckt werden kann, dürfte jedoch die Frage sein, ob dadurch die Vorteile des Fremdleistungsbezugs erhalten bzw. sogar erhöht werden können, d. h., ob die potentiell durch Qualifizierungskooperation erreichbaren Einsparungen — durch Qualitätsverbesserungen bei Kaufteilen, durch damit erreichte Produktivitätssteigerungen beim Zulieferer — unter den dafür erforderlichen Aufwendungen lie-

gen.¹¹⁾ Damit vorhandene Spielräume für Qualifizierungsunterstützung überhaupt erkannt und genutzt werden können, müßte also zunächst im Abnehmerunternehmen erreicht werden, daß das Einsparpotential derartiger Aktivitäten durch eine differenzierte Kosten-Nutzen-Rechnung, die auch die mittelbaren Kosten von Qualitätsmängeln einbezieht, transparent gemacht wird.

Ein Interesse an einer solchen Offenlegung und im Gefolge an einer engeren Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten bei der Weiterbildung sollten z. B. die mit Fremdleistungsbezug befaßten Abteilungen beim Abnehmer entwickeln. Nicht nur, daß sie für Mängel an Kaufteilen und die daraus entstehenden Folgekosten verantwortlich gemacht werden. Spätestens, wenn Probleme mit Kaufteilen zu Forderungen aus anderen Unternehmensbereichen führen, die Fertigungstiefe wieder anzuheben, laufen der Einkauf und alle anderen auf Fremdleistungsbezug ausgerichteten Bereiche Gefahr, in der Unternehmenshierarchie an Stellenwert zu verlieren.

Das Interesse der Abnehmer an Qualifizierungskooperation mit ihren Zulieferern steht und fällt nämlich letztlich mit dem Stellenwert des Fremdleistungsbezugs. Eine Umkehr des gegenwärtigen Trends zur Ausweitung kann aber insbesondere dann nicht ausgeschlossen werden, wenn die Nachfrageentwicklung auf den Produktmärkten der Abnehmer einmal rückläufig sein sollte. Von dieser Reversibilität der Auslagerungsentcheidung sind wiederum kleine Zulieferer besonders betroffen, da ein großer Teil von ihnen den Bereich der technisch ausgereiften, weniger komplexen und spezialisierten Kaufteile abdeckt, deren Fertigung dann vom Abnehmer wahrscheinlich am ehesten wieder in eigene Regie zurückgenommen wird — deshalb wäre es von besonderer Wichtigkeit für Aktivitäten auf dem Feld der Qualifizierungskooperation, die derzeitige günstige Konstellation zu nutzen.

2.2 Vorhandene Ansatzpunkte

Was tun große Abnehmer gegenwärtig zur Unterstützung ihrer Lieferanten? Wo liegen ausbaufähige Ansatzpunkte in Richtung Weiterbildungskooperation?

Bislang konzentrieren sich die Lieferantenbezogenen Aktivitäten der Abnehmer vor allem darauf, die Einhaltung ihrer Qualitätsstandards durchzusetzen. Zentrales Instrument sind dabei die sog. Audits, die regelmäßigen Überprüfungen der Fertigung des Zulieferers durch die technischen Außendienstleistungen der Abnehmer, bei denen Mängel festgestellt werden, Auflagen zu ihrer Beseitigung erteilt werden (nicht selten unter Androhung des Abbruchs der Lieferbeziehung) und auf deren Basis die Lieferanten nach A-, B-, C- und D-Lieferanten klassifiziert werden. Diese Audits (und vor allem die Art und Weise, wie sie durchgeführt werden), werden noch immer von den Verantwortlichen bei vielen Lieferanten als sehr problematisch angesehen und sind für die Wahrnehmung des Verhältnisses zu den großen Abnehmern insgesamt nach wie vor prägend.

Um die Akzeptanz für ihre Qualitätsauflagen zu erhöhen, führen viele Abnehmer ergänzend Informations- und Diskussionsveranstaltungen für ihre Lieferanten durch. Zum Teil werden den Lieferanten auch Standardschulungen zu den unternehmenseigenen Qualitätsrichtlinien angeboten. Allerdings sind diese Kurse ganz an den Qualitätssystemen und der „Qualitätsphilosophie“ des Abnehmers ausgerichtet und noch wenig oder nicht an den spezifischen Voraussetzungen kleiner Zulieferbetriebe orientiert: jedenfalls klagen einerseits die Abteilungen beim Abnehmer, die die Schulungen durchführen, über fehlende notwendige Vorkenntnisse, während Vertreter kleiner Zulieferbetriebe einen Mangel an Ausrichtung auf ihre Problemlagen und die Vorkenntnisse ihrer verfügbaren Mitarbeiter monieren.

Die Erfahrung, daß sich Qualitätsprobleme mit Kaufteilen nicht al-

lein durch die Vorschreibung von Standards beseitigen lassen, sind der Anlaß dafür, daß inzwischen auch zunehmend Unterstützung bei der Umsetzung der erforderlichen Umstellungen durch die technischen Außendienstleistungen und Qualitätsbeauftragten der Abnehmer gegeben wird. Allerdings wird diese Hilfe erst nach dem Auftreten massiver Probleme mit Einkaufsteilen angeboten und macht zudem bei der technisch-organisatorischen Beratung der oberen Führungskräfte halt. Untere Führungskräfte, z. B. Meister/Vorarbeiter oder qualifizierte Facharbeiter, in kleinen Betrieben durchaus mit Schlüssel-funktionen betraut, kommen kaum ins Blickfeld, ebensowenig die Qualifikationsvoraussetzungen der Produktionsbelegschaften. Gerade bei der Weiterqualifizierung der unteren Führungskräfte und der Produktionsbelegschaften könnte jedoch eine für beide Seiten attraktive Form der Kooperation stattfinden. Hier haben einerseits die kleinen Zulieferbetriebe die wenigsten eigenen Erfahrungen, hier sehen andererseits Experten aus den Abnehmerunternehmen und auch aus Zulieferbetrieben einen Teil der Ursachen von Qualitätsproblemen verortet. Die in solchen Beratungsangeboten liegenden Chancen für tiefergreifendere kooperative Problemlösungen werden bei der gängigen Unterstützungspraxis jedoch vor allem dadurch verschenkt, daß diese „Gesandten“ der Abnehmerunternehmen gleichzeitig diejenigen sind, die die ungeliebten Audits durchführen. Voraussetzung für Qualifizierungskooperation wie für Kooperation generell wäre es also, die Kontrollfunktion von der Kooperationsfunktion deutlich zu trennen.

In diese Richtung weist die in einigen Großunternehmen in der letzten Zeit erfolgte Einrichtung von Abteilungen zur Lieferantenentwicklung o. ä., die kooperative Ansatzpunkte zur Lösung von Problemen beim Kaufteilebezug suchen sollen. In einer solchen Projektgruppe eines großen Abnehmers sind derzeit, angeregt unter anderem durch einen Workshop zum

Thema „Qualifizierungskooperation“, der im Rahmen des o. g. Forschungszusammenhangs durchgeführt wurde, auch Überlegungen im Gange, im Zuge eines neuen Ansatzes präventiver Lieferantenentwicklung die unternehmensinternen Weiterbildungsmöglichkeiten gezielt für Lieferanten zu öffnen. Dabei ist auch eine adressatenspezifische Anpassung der vorhandenen Angebote geplant. Von einem anderen großen Hersteller wird neuerdings ein breites Spektrum von sog. Lieferantenseminaren zu verschiedenen allgemeinen Methoden und Teilaspekten der Qualitätssicherung angeboten, die in Zusammenarbeit mit externen Weiterbildungseinrichtungen entwickelt wurden und von diesen kommissarisch den Lieferanten angeboten werden. Zum Konzept der Lieferantenschulungen zählt auch die Entwicklung eines interaktiven Video-Lernprogramms zur SPC-Schulung, das in Zulieferbetrieben installiert werden kann.

Diese ersten Ansätze zeigen, daß Weiterbildungskooperation zwischen Abnehmern und Zulieferern nicht unbedingt von selbst entsteht, aber durchaus durch Anstöße von außen angeregt werden kann. Eine Integration des Angebots von Qualifizierungsmaßnahmen in ein Gesamtkonzept der Lieferantenentwicklung erfordert jedoch, daß im Abnehmerunternehmen erstmal eine systematische Koordination und Kooperation zwischen den zuständigen Fachleuten aus Einkauf, Qualitätssicherung, Lieferantenentwicklung und der Weiterbildungsabteilung in Gang kommt. Derzeit findet bei den meisten Abnehmern kaum Erfahrungsaustausch zwischen diesen Abteilungen statt: weder verfügt die Weiterbildungsabteilung über Zugang zu Informationen über Qualifizierungsbedarf bei Lieferanten, noch nutzen die mit Fremdleistungsbezug befaßten Stellen bei auftretenden Problemen mit Kaufteilen systematisch das Know-how der Weiterbildungsabteilung. Das heißt: auch im Abnehmerbetrieb muß sich die Einsicht eines Zusammenhangs zwischen Qualität und vor-

handenem Qualifikationspotential noch auf breiter Front, also bis auf die Ebene des einzelnen Einkäufers und Außendienstlers, durchsetzen. Dazu bedarf es innerbetrieblicher Promotoren, die eine breite Thematisierung dieses Problemzusammenhangs und die entsprechenden Austauschprozesse zwischen den Bereichen im Abnehmerunternehmen in Gang bringen.¹²⁾

Langfristig erfolgreich wird Weiterbildungskooperation aber nur sein, wenn es zu einer Zusammenarbeit auch bei der Gestaltung und Durchführung der Maßnahmen kommt. Das heißt, der Abnehmer muß nicht nur seine technischen Kapazitäten, seine Lehrgangskonzepte und Lehrkräfte zur Verfügung stellen, sondern er muß auch bereit sein, die Maßnahmen in Zusammenarbeit mit Fachleuten aus den Zulieferbetrieben entsprechend den Bedürfnissen der Arbeitskräfte dort umzugestalten, ggf. sie zu erweitern oder zu vereinfachen. Dazu ist die Ermittlung des Anpassungsbedarfs in den Zulieferunternehmen und die Mobilisierung entsprechenden Sachverständigen im Abnehmerunternehmen und in den beteiligten Zulieferbetrieben erforderlich. Daß sich selbst bei Anpassung an die Bedürfnisse der Lieferanten nur ein Teil der vom Abnehmer durchgeführten Weiterbildungsmaßnahmen für kleine Zulieferer eignet¹³⁾ und daß umgekehrt für erhebliche Teile des Qualifizierungsbedarfs der Lieferanten die Abnehmer als Anbieter kaum in Betracht kommen, liegt auf der Hand. Doch dürfte trotz dieser Einschränkungen noch eine ausreichend große Schnittmenge gemeinsamer Qualifizierungsaufgaben vorhanden sein, die für eine Weiterbildungskooperation in Frage kämen.¹⁴⁾ Ein attraktives Angebot für kleine Zulieferbetriebe wird Qualifizierungsunterstützung durch die großen Abnehmer außerdem nur dann sein, wenn sie sich von einer allzu engen Orientierung an den Anforderungen des jeweiligen Abnehmers löst und i. d. S. breit nutzbare Qualifikationen vermittelt.¹⁵⁾

2.3 Perspektiven

Die Intensivierung überbetrieblicher Arbeitsteilung im Rahmen der neuen Rationalisierungsstrategien eröffnet also durchaus Potentiale für eine Kooperation zwischen Abnehmern und Zulieferern auch in Qualifizierungsfragen. Ihre breitere Umsetzung bedarf jedoch externer Anstöße und ist, wie sich zeigt, an eine Reihe nicht einfach herzustellender Voraussetzungen sowohl in den kleinen Zulieferbetrieben als auch bei den Abnehmern gebunden. Dabei gilt es vor allem, bei den beteiligten Akteuren ein Bewußtsein für den Zusammenhang zwischen Qualität und Qualifikation zu schaffen.¹⁶⁾ Letztlich liegt der Qualifizierungskooperation zwischen Abnehmer und Zulieferer jedoch ein ökonomisches Kalkül zugrunde: und zwar die strategische Entscheidung des Abnehmers für Fremdbezug und die Entscheidung für den jeweiligen Lieferanten. Beide Entscheidungen sind reversibel. Damit ist die Beziehung zwischen Hersteller und kleinem Zulieferer tendenziell instabil. Qualifizierungskooperation¹⁷⁾ zwischen Abnehmern und ihren kleinen Zulieferern kann daher ein zwar ausbaufähiges, aber immer nur eines von mehreren Instrumenten sein, das Qualifikationspotential und die Weiterbildungssituation in kleinen Zulieferunternehmen zu verbessern.

Anmerkungen

¹⁾ Das empirische Material wurde im Zuge einer 1989 von den Autoren durchgeführten Expertise für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft gewonnen, in deren Verlauf Expertengespräche in Zulieferbetrieben aus mehreren kleinbetrieblich strukturierten Branchen (EBM-Warenherstellung, Kunststoffverarbeitung, Werkzeug- und Formenbau), in großen Abnehmerbetrieben (aus der Automobil-, der Elektroindustrie und dem Maschinenbau) sowie bei Weiterbildungseinrichtungen und Verbänden geführt wurden. Vgl.: Weimer, S.; Mendius, H.-G.: Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund — Eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik, Reihe: Arbeitspapiere aus dem Arbeitskreis Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung, Heft 90-5, Paderborn 1990. Die weitere Ausarbeitung erfolgte im Rahmen des Teilprojekts B5 „Arbeitsmarktstrukturen und kleinbetrieblicher Sektor“ des SFB 333 „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“.

²⁾ Zu den neuen Rationalisierungsstrategien vgl.: Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt — New York 1989.

- ⁹⁾ Ob in diesem Übersetzungsprozess die Außen-dienstmitarbeiter der Abnehmer, die im Rahmen ihrer Audits Einblick in die Personalstruktur ihrer Zulieferer erhalten, eine Rolle spielen können, ist aus unserer Sicht eher skeptisch zu beurteilen: zwar wird in den Gesprächen mit den für Lieferantenbetreuung Verantwortlichen bei den Abnehmern durchaus konzipiert, daß Qualitätsprobleme vielfach auf Qualifikationsdefizite zurückzuführen sind, allerdings sind entsprechende Interventionen — sieht man einmal von den obligatorischen DGQ-Zertifikaten ab, die zudem auf wenige betriebliche Qualitätsfachleute beschränkt bleiben — die Ausnahme. Scheut man sich ansonsten nicht, in die Zulieferbetriebe „hineinzuregieren“, gelten Gespräche mit Zulieferern über die Qualifikation ihres Personals als „heikel“. Außerdem dürfte vielen „Außendienstlern“ die Kompetenz fehlen, den betrieblichen Qualifikationsbedarf ihrer Zulieferer zu definieren und erst recht, gezielte Qualifikationsmaßnahmen vorzuschlagen.
- ¹⁰⁾ Es handelt sich um die Sonderauswertung der Daten aus der ISF-RKW-Untersuchung von 1988 zur Situation der betrieblichen Personalplanung, vgl. Weimer, S.; Mendius H.-G. (1990)
- ¹¹⁾ Weiterbildungskooperation zwischen Großunternehmen und Kleinbetrieben ist bei einer anderen Form vertikaler arbeitsteiliger Verknüpfung zwischen Groß- und Kleinbetrieben schon seit langem Praxis: so stellen die Automobilhersteller ihren nachgelagerten Verkaufs- und Servicebetrieben des Kfz-Gewerbes in großem Umfang Schulungsmöglichkeiten zur Verfügung, deren Qualität im Urteil der Kfz-Betriebe und ihrer Beschäftigten durchweg hoch ist. Allerdings zeigen sich in der ausgeprägten Markenspezifität der Schulungen auch die spezifischen Risiken dieser Form der Weiterbildungskooperation.
- ¹²⁾ Bei der Herstellung der erheblichen Zahl von Teilen, die so oder ähnlich sowohl vom Hersteller selbst gefertigt als auch von Lieferanten bezogen werden, liegt eine Nutzung der gemachten Erfahrungen bei der Qualifizierung der damit Beschäftigten besonders nahe.
- ¹³⁾ Mit den Interessenkalkülen, die bei „Make-or-buy-Entscheidungen“ von den damit befaßten Instanzen bei den Großunternehmen angestellt werden und speziell mit der Frage, wie dabei die speziellen Wettbewerbsvor- und -nachteile kleinerer Zulieferer bewertet werden, befaßt sich u. a. Semlinger, K.: Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreserve. In: Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie. a. a. O.
- ¹⁴⁾ Dieses im internationalen Vergleich zwar unterdurchschnittliche, aber dennoch deutliche Lohngefälle zwischen den Betriebsgrößen kommt sowohl durch geringere Tariflöhne (während die einbezogenen großen Abnehmer dem Metallbereich mit seinem hohen Bezahlungs-niveau angehören und z. T. noch darüber liegende Haustarifverträge anwenden, kommen viele Zulieferer aus Branchen mit niedrigerer Bezahlung und einer Häufung schlechter eingruppiert Arbeitsplätze. Außerdem dürfte die Lohndrift, d. h. die Differenz zwischen Effektiv- und Tariflöhnen, bei den Herstellern ausgeprägter sein als bei den Zulieferern. Die Attraktivität kleiner Zulieferer für den Abnehmer hängt aber auch von der Struktur seines Fremdleistungsbezugs ab: dort, wo ein größeres Spektrum von Teilen in kleineren Mengen bezogen wird, sind große Abnehmer, wollen sie ihre Fertigungstiefe reduzieren, mitunter geradezu auf kleine Zulieferbetriebe angewiesen, für die auch kleine Serien noch interessant sind.
- ⁹⁾ Eine ausschließliche Lösung über den Markt zeitigt auch durchaus Folgekosten für den Abnehmer, der u. U. in den Aufbau eines Zulieferers erheblich investiert hat, d. h., Audits und Beratungen durchgeführt hat, Datentechnische Verknüpfungen aufgebaut hat etc.
- ¹⁰⁾ Dabei muß Weiterbildungskooperation ihren Sinn auch keinesfalls verlieren, wenn z. B. im Zuge des Trends zum singlesourcing die Zahl der kleinen Zulieferbetriebe, die direkt an den großen Abnehmer liefert, tendenziell sinkt. So zeigt sich etwa beim Bezug komplexer vormontierter Komponenten, daß es oft nicht gelingt bzw. sich nicht als zweckmäßig erweist, die gesamte Qualitätsverantwortung dem Lieferanten der ersten Stufe zuzuweisen, da diese wiederum oft nicht über die Voraussetzungen verfügen, ihre Lieferanten der zweiten Stufe entsprechend zu kontrollieren und zu unterstützen. Eine Unterstützung durch den Abnehmer ist zumindest dann in Betracht zu ziehen, wenn auch der Lieferant der zweiten Stufe einen wichtigen Beitrag zur Qualität des Endprodukts leistet.
- ¹¹⁾ Dabei kommt es darauf an, daß in die Kalkulation nicht nur die Kosten fehlerhafter Teile, sondern auch Einsparungen einbezogen werden, die sich durch Vermeidung von Nacharbeiten, Demontagen und Fertigungsstillständen erzielen lassen.
- ¹²⁾ Hintergrund können z. B. Auslastungsinteressen der Weiterbildungsabteilung sein.
- ¹³⁾ Dies gilt nicht zuletzt dort, wo die Gefahr besteht, daß über den Weg der Weiterbildungs-
- kooperation kleinen Zulieferern ungeeignete, weil zu großbetriebsorientierte Problemlösungen „aufgestülpt“ werden.
- ¹⁴⁾ In vielen Fällen könnte schon das Zurverfügungstellen von Lehrmitteln und Referenten eine wichtige Hilfe für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen in kleinen Zulieferbetrieben darstellen.
- ¹⁵⁾ Das Interesse der Abnehmerbetriebe an einer allzu engen Bindung ihrer Zulieferer ist ohnehin ambivalent, sieht man doch in einer gewissen Autonomie und den aus der Zusammenarbeit mit mehreren Abnehmern resultierenden Synergieeffekten auch eine für sich nutzbare Produktivitätsquelle.
- ¹⁶⁾ Die Verbesserung der Qualitätssicherung wird zunehmend als ein entscheidender Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit erkannt. Das Bundesministerium für Forschung und Technologie implementiert daher derzeit ein umfassendes Förderprogramm „Rahmenkonzept Qualitätssicherung“. Da das Programm sich u. a. die Erarbeitung von Qualitätssicherungskonzeptionen für kleine und mittlere Unternehmen zum Ziel gesetzt hat und die Bedeutung des Qualifizierungsaspekts für die Qualitätssicherung durchaus thematisiert, könnten von einer Integration der Qualifizierungskooperation in dort laufende Forschungsvorhaben wichtige Impulse für die Umsetzung dieses Konzepts ausgehen.
- ¹⁷⁾ Qualifizierungskooperation könnte allerdings im Erfolgsfall zur Stabilisierung der Zuliefer-/Abnehmerbeziehung beitragen.

Bundesinstitut für Berufsbildung

Wolfgang Becker

Rehabilitation, Bildung und Computertechnik

Neue Techniken zur beruflichen Qualifizierung Körperbehinderter

1991, 108 Seiten, Schutzgebühr 15,— DM, ISBN 3-88555-417-8.

Computergestützte Bildungsstrategien für Behinderte nehmen in der pädagogischen Diskussion einen immer breiteren Raum ein.

Während der Einsatz von Computern als schulische Lernhilfe durchaus strittig ist, bietet die computergestützte berufliche Rehabilitation vor allem für schwer und/oder mehrfach körperlich Behinderte völlig neuartige Chancen für die Eingliederung dieser Personengruppe in Ausbildung und Arbeit.

Vor dem Hintergrund praktischer Erfahrungen und Ergebnisse aus einem Modellprojekt in Berlin reflektiert der Autor grundlegende Positionen aus Bildungstheorie und Bildungspolitik und zeigt Umsetzungsmöglichkeiten computergestützter beruflicher Rehabilitationsmaßnahmen auf.

Sie erhalten diese Veröffentlichung beim Bundesinstitut für Berufsbildung — K 3/Veröffentlichungswesen — Fehrbelliner Platz 3 — W-1000 Berlin 31 — Tel.: (0 30) 86 83-5 20/5 16, Fax: (0 30) 86 83-4 55.

bi
bb