



## Inhalt 1/2001

Seite 1 **Handel im Umbruch** – Konsequenzen für die Qualifikation der Beschäftigten

Seite 4 Früherkennung von **Qualifikationserfordernissen** für **benachteiligte Personengruppen**

Seite 7 Früherkennung von Qualifikationsbedarf **im deutsch-französischen Dialog**

Seite 8 Entwicklungen in **technisch ausgerichteten Bürotätigkeiten**

Seite 11 **Die Netzwerke der Wirtschaft** zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung nutzen

## Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

die erste Ausgabe des FreQueNz-Newsletters hat eine sehr große Resonanz gefunden und sich damit als tragfähiges Element zur Kommunikation aktueller Forschungsergebnisse erwiesen. Dies ist nicht nur eine Bestätigung für die BMBF-Initiative „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen“, sondern zeigt auch, dass die Bedeutung der Thematik in der Fachöffentlichkeit wahrgenommen wird.

Auch die nachfolgenden Beiträge zeichnen wieder ein vielfältiges Bild heterogener Berufslandschaften. Dennoch ist über alle Berufsfelder hinweg ein gemeinsamer Trend erkennbar: Herkömmliche Grenzen zwischen Berufsbildern lösen sich auf, und auf betrieblicher Ebene zeigen sich neue Qualifikationsbedarfe. Sie setzen sich aus veränderten Qualifikationsbündeln zusammen, die einerseits bestehenden Berufsbildern entstammen, andererseits Qualifikationsanteile beinhalten, die in innovativen Aufgabefeldern entstanden sind.

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser zweiten Ausgabe anregende Beiträge liefern zu können.

Hans-Jörg Bullinger

## Handel im Umbruch – Konsequenzen für die Qualifikation der Beschäftigten

**Lothar Abicht, Horst Bärwald, Irene Schegk; isw, Halle**

Gestützt auf die Überlegung, dass Trendqualifikationen<sup>1</sup> vor allem im Kontext innovativer Veränderungen auf der betrieblichen Mikroebene entstehen, richten sich die Untersuchungen des isw auch im Handel in erster Linie auf Unternehmen, die aufgrund eines Entwicklungsvorsprungs neuartigen Qualifizierungsbedarf eher verspüren als ihre Mitbewerber. Hauptmethode der empirischen Untersuchungen in solchen Trendsetterunternehmen ist das im Grundansatz aus der Marktforschung abgeleitete und durch das isw erstmals erfolgreich in der Bildungsbedarfsforschung eingesetzte Branchenscouting.<sup>2</sup>

Im Unterschied zu anderen Branchen erwiesen sich die Untersuchungen im Handel als deutlich komplizierter. Das ist in erster Linie auf die zum gegenwärtigen Zeitpunkt offenbar besonders schwierige Situation in diesem wichtigen Dienstleistungsbereich zurückzuführen.

Unsere Recherchen gingen zunächst der Frage nach, welche Auswirkungen die zunehmende Verbreitung des Online-Handels über das Internet auf traditionelle Formen des

Einzelhandels und die dort benötigten Qualifikationen haben könnte. Dabei wurde jedoch sehr rasch deutlich, dass der stationäre Einzelhandel ganz unabhängig von der Entwicklung des Online-Shopping offensichtlich einen tiefen strukturellen Umbruch durchlebt, der sich teilweise – und das recht vordergründig – auch darin offenbart, dass der Personalaufwand nur noch als reiner Kostenfaktor gesehen wird. In der Konsequenz hat diese Haltung dazu geführt, dass bevorzugt nicht oder gering qualifizierte Arbeitnehmer eingestellt werden. Vielfach ist eine solche Entwicklung mit erheblichen Abstrichen an der Verkaufskultur verbunden, führt zur Unzufriedenheit der Kunden und in der Folge nicht selten zum Konkurs von Handelsunternehmen.

Entsprechend schwierig gestalteten sich deshalb auch die Untersuchungen in diesem Bereich. Die in der Branche häufig anzutreffende Resignation hat unter anderem sogar dazu geführt, dass die dort zunächst als Branchenscout eingesetzte Mitarbeiterin regelrecht kapitulierte. Erst mit einer dadurch erforderlich gewordenen personellen Veränderung und der bewusst herbeigeführten Neuausrichtung des Blickwinkels gelang es, die sich derzeit vollziehenden Umgestaltungen in der

Branche als etwas durchaus Normales zu begreifen. Der Handel ist schließlich eine der ältesten und zugleich anpassungsfähigsten Branchen überhaupt. Nicht umsonst ist im Volksmund von „Handel und Wandel“ die Rede. Tatsache ist, dass es kaum eine wandlungsfähigere Branche gibt. Der Handel hat das über Jahrtausende bewiesen. Wenn er sich heute erneut in

des E-Commerce ein. Ebenso gehört dazu die zunehmende internationale Verschmelzung großer Handelshäuser. Da wir uns jedoch in der gegenwärtigen Projektphase explizit mit dem stationären Einzelhandel in Deutschland befassen, ist beides zurzeit nicht unser konkreter Untersuchungsgegenstand und wird deshalb an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

■ Ausdruck einer zweiten, den Handel unmittelbar betreffenden Entwicklung ist der Trend zum kundenbewegten Unternehmen – Consumer driven Company. Dieser Trend bestimmt und beschreibt maßgeblich die Hauptrichtung der Umgestaltungen im stationären Einzelhandel.

Einer unserer Gesprächspartner, dessen Unternehmen ganz bewusst diesem Trend folgt, hat das in die Worte gekleidet: „Wir haben den größten Schwenk in der Geschichte unseres Unternehmens getan und den Menschen in den Mittelpunkt unserer Betrachtung gestellt.“

Dieser Trend bedeutet eine Hinwendung des Handels zum Kunden. Das Angebot, vor allem aber die Art und Weise der Präsentation und des Verkaufs werden voll den Bedürfnissen der jeweils anvisierten Klientel angepasst. Vertreten wird dieser Trend in erster Linie von Unternehmen, die sich im Wettbewerb nicht auf einen „Preiskampf“ einlassen wollen, sondern auf den Erlebniswert des Kaufgeschehens, auf eine produkt- oder kundengruppenorientierte Spezialisierung, auf Qualitätsangebote sowie auf Beratung und Service setzen. Hier ist – wie sich in den Gesprächen mit Vertretern solcher Unternehmen sehr bald zeigte – auch ausgebildetes Verkaufspersonal gefragt, das sich hinsichtlich der spezifischen Qualifikationsprofile häufig von dem des/der traditionellen Verkäufers(in) unterscheidet. Dazu gehören beispielsweise Berater (innen), die sich auf bestimmte, unter ganzheitlichen Lifestyle-Aspekten gruppierte Warenlandschaften spezialisiert haben und in der Lage sind, Kaufentscheidungen durch eine fachmännische und zugleich dem Persönlichkeitsprofil des Kunden gerecht werdende Hilfestellung zu erleichtern.

Vor allem auf Unternehmen mit solchen Konzepten, die unseres Erachtens insgesamt als Trendsetter der Branche anzusehen sind, konzentrieren sich seither die Untersuchungen zu möglichen Trendqualifikationen im Einzelhandel.

■ Als dritter Entwicklungsstrang offenbart sich schließlich ein Trend zur Ausprägung optimaler Organisationsformen und -grade. Das ist angesichts des vielgestaltigen Spektrums der Betriebsformen und Erfolgsrezepte im Handel – die Spanne der Vertriebsformen

## Dynamisches Fließgleichgewicht grundlegender Anforderungen an das Verkaufspersonal

Beratung von Mensch zu Mensch

Logistik, Kalkulation, Zahlungsverkehr

Waren, Warenlandschaften, Lifestyle

einer Umbruchsituation befindet, dann ist das durchaus nichts Außergewöhnliches, sondern bestätigt nur die historisch gewachsene Innovationskraft der Branche.

Betrachtet man den sich gegenwärtig vollziehenden Umgestaltungsprozess näher, dann wird er vor allem durch drei Trends bestimmt:

■ Das ist erstens der Trend zur Globalisierung, charakterisiert vor allem durch eine zunehmende internationale Verflechtung politischer, sozialer und wirtschaftlicher Prozesse, die sich in erster Linie auf der Grundlage der diesen Trend maßgeblich prägenden Möglichkeiten des Internet vollzieht. Zunehmende Mobilität und weltweiter Datenaustausch lassen eine Weltgemeinde entstehen, für die Entfernungen, geistig-kulturelle und mentale Unterschiede eine immer geringere Rolle spielen.

In diesen Trend ordnet sich insbesondere der elektronische Handel als spezifische Form des Versandhandels und besondere Ausprägungsvariante

Wichtig für den stationären Einzelhandel ist jedoch die Tatsache, dass sich mit dem Online-Angebot im Internet im Grunde jedes, auch das kleinste Handelsunternehmen mehr und mehr einem globalen Wettbewerb ausgesetzt sieht. Dafür hat es aber andererseits auch die Möglichkeit, sein Angebotssortiment aus dem gesamten international verfügbaren Reservoir an Waren auszuwählen und damit auch besser und differenzierter den Wünschen seiner Kunden (die ja ebenfalls die Möglichkeit haben, sich über das Internet zu informieren) entgegenzukommen.

Für den Händler bedeutet dies, dass er – auch ohne selbst Online-Handel zu betreiben – ebenfalls über die Kompetenz verfügen muss, die Möglichkeiten des E-Commerce für sich zu nutzen und dabei zugleich dem durch Internetnutzung besser als bisher (vor-)informierten Kunden mit höherer Fachkompetenz zu begegnen.

reicht vom Kioskbetrieb bis zur international agierenden Kaufhauskette<sup>3</sup> – keineswegs verwunderlich. Dabei wird dieser Trend in erster Linie durch Unternehmen geprägt, die auf den Umsatz großer Warenmengen orientiert sind, häufig gekennzeichnet durch Merger und Akquisition, Franchise-konzepte und andere, vor allem kapitalintensive Rechtsformen.

Hauptsächliche Ziele solcher Unternehmen sind dabei: eine breite Marktpräsenz, preiskalkulatorisch relevante Logistikvorteile sowie die Erzielung von Einsparungen durch die Orientierung auf spezifische Kundensegmente und entsprechende, zu meist preisgünstige Sortimente.

Die diesen Trends folgenden Neuerungen in den besuchten Trendsetterunternehmen beziehen sich vorrangig auf die Optimierung von Geschäftsabläufen sowie auf eine an den Bedürfnissen des Kunden orientierte Gestaltung der Verkaufstätigkeit selbst.

Derartige Veränderungen des Tätigkeitsspektrums und seiner konkreten Inhalte sind stets mit neuen Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter verbunden. Trendqualifikationen sind mithin auch nur aus der Analyse der Tätigkeiten selbst ableitbar. Da es sich gerade bei Verkaufstätigkeiten um sehr komplexe Vorgänge handelt, müssen auch die daraus abgeleiteten Qualifikationserfordernisse diese Ganzheitlichkeit berücksichtigen. Dies entspricht zugleich der Einsicht, dass einzelne Qualifikationselemente allein oder auch in der Summe wenig bewirken, sondern nur im Zusammenspiel und in der Wechselwirkung aller Elemente.

Unsere bisherigen Untersuchungsergebnisse lassen im Wesentlichen drei Anforderungsbündel an Tätigkeit und Qualifikation des Verkaufspersonals erkennen. Das betrifft

■ zum einen den kommunikativen Aspekt der Verkaufstätigkeit oder auch die Fähigkeit zur Schaffung und Gestaltung der Beziehung von Mensch zu Mensch,

■ zum anderen eine hohe Sach- und Fachkompetenz in Bezug auf Waren, Warenlandschaften und Lifestyle und

■ zum Dritten den Kompetenzbereich Logistik, Kalkulation und Zahlungsverkehr.

In der Untersetzung durch Kernaussagen unserer betrieblichen Gesprächspartner, Tätigkeitsanalysen und daraus ableitbaren Qualifikationserfordernissen ergibt sich das in der untenstehenden Abbildung dargestellte (vorläufige) Gesamtbild.

Fasst man die bisherigen Untersuchungsergebnisse in den besuchten Trendsetterunternehmen zusammen,

dann ist das Idealbild des Verkäufers der handlungsorientierte, aktive Mitarbeiter, der über erfahrungsbasierte Fähigkeiten und Kenntnisse zu den kurz umrissenen drei grundlegenden Anforderungskomplexen verfügt.

Diese grundlegenden Anforderungen an die Tätigkeit des Verkäufers stehen in einem Gleichgewicht, das sich einerseits in Abhängigkeit von

Anforderungen an Tätigkeit und Qualifikation des Verkaufspersonals			
	Kernaussagen der Gesprächspartner	Tätigkeiten/Aufgaben des Verkaufspersonals	Daraus ableitbare Qualifikations- und Persönlichkeitsanforderungen
Von Mensch zu Mensch	Wir stellen den Menschen, jeden einzelnen Mitarbeiter und jeden Kunden in den Mittelpunkt unserer Bemühungen.	Gestalten des Verkaufsprozesses (Kundenansprache, Beratung, Abschluss – Ziel: Kundenzufriedenheit)	Kommunikationsfähigkeit (Fähigkeit zur situativ unterschiedlichen Verhandlungsführung, verkaufpsychologische Grundkenntnisse, Kontaktfreudigkeit)
	Wir wissen heute, dass unser Geschäft so gut laufen wird, wie unsere Mitarbeiter die Bedürfnisse der Kunden verstehen.	Emotionale Bindung zum Kunden schaffen Firmenphilosophie vertreten	Vielseitig ausgeprägte Sozialkompetenz
	An erster Stelle muss der Wille stehen, sich voll und ganz als Mensch für Menschen einzusetzen	Arbeiten im Team	Verinnerlichte Servicehaltung (Freundlichkeit, Höflichkeit, Hilfsbereitschaft) Fähigkeit zur Selbstorganisation, Verantwortungsbewusstsein Fähigkeit, Feedback zu geben und zu nehmen
Waren, Warenlandschaften, Lifestyle	Wir legen Wert auf Menschen, die eine Beziehung zu den Waren haben, die sie betreuen.	Warenensemble unter thematischen Gesichtspunkten typgerecht für den Kunden zusammenstellen	Warenkenntnis einschließlich der Verwendungsmöglichkeiten und der Handhabung
	Sortimente werden heute in thematischen Blöcken so inszeniert, dass der Mensch sich selbst wiedererkennt und zum Kaufen angeregt wird.	Disposition Präsentation von Waren und Warenlandschaften	Fähigkeit zur Herstellung von lifestyle-bezogenen Kombinationen unter Berücksichtigung des Geschmacks und der Wünsche des Kunden
	Wir setzen auf den Allrounder, der die Sortimente übergreifend kennt und den Kunden umfassend zu betreuen vermag – das betrifft Themen wie Fete, Küche, Landhaus, typgerechtes Outfit usw.	Informationsbeschaffung und -verarbeitung	Kenntnisse zu Beschaffungsmärkten und Anbietern Kenntnisse zu Präsentationstechniken (z. B. Warenaufbau, Themeninszenierung etc.) Kenntnisse zur Handhabung von Beschaffungsmedien (Internet, Kataloge etc.)
	Selektion von Informationen ist eine Herausforderung auch für Mitarbeiter im Handel. Sie müssen aus einer Vielzahl von Informationen und Möglichkeiten die optimale auswählen können.		Fähigkeit zur Beschaffung und Selektion von Informationen
Logistik, Kalkulation, Zahlungsverkehr	Der Organisationsgrad im Unternehmen ist so hoch, dass ein Teil der Logistikkette auch für Mitarbeiter im Verkauf Bedeutung hat.	Waren auswählen, bestellen und einordnen Bestellungen bearbeiten	Waren- und Lieferantenkenntnis Kenntnisse zu den unterschiedlichen Bestell- und Vertriebswegen
	Die Mitarbeiter müssen sich mit der Beschaffung von Waren wie auch dem Transport zum Kunden auskennen.	Gegebenenfalls Versand der Waren zum Kunden Reklamationen abwickeln	PC-Kenntnisse, Internet-Kompetenz Sinn für Ordnung und Systematik
	Wir brauchen Mitarbeiter mit Computerkenntnissen, weil unsere Geschäftsprozesse rechnergestützt ablaufen.	Preise kalkulieren Überprüfung der Waren	Selbstständigkeit und Entscheidungsfreudigkeit Kalkulationstechniken
	An der Kasse, wo es „zum Schwur“ kommt, ist die wichtigste Mitarbeiterin tätig; denn hier fällt die letzte Entscheidung zum aktuellen und künftigen Kauf.	Kassieren Verpacken	Kenntnisse zum Umgang mit Geld Kenntnisse zu allen gängigen Zahlungsformen und ihrer Abwicklung Sinn für Genauigkeit Zuverlässigkeit

der jeweiligen Firmenkultur, Firmenphilosophie und Vertriebsform als ganzheitlich zu betrachtendes Anforderungsgefüge austariert, andererseits aber auch der Dynamik des konkreten Arbeitsprozesses folgend temporale Ungleichgewichte zulässt oder sogar verlangt. Wir bezeichnen diesen Zusammenhang (Abbildung S. 2) als dynamisches Fließgleichgewicht grundlegender Tätigkeitsanforderungen.<sup>4</sup>

So können die Anforderungen beispielsweise in kleineren Handelseinrichtungen tatsächlich in gleichgewichtiger Verteilung die Beruflichkeit einer Person ausmachen. In größeren Kaufhäusern und Supermärkten, wo arbeitsteilige Organisationsformen vorherrschen, kommen teilweise auf einen bestimmten Kompetenzbereich spezialisierte Mitarbeiter zum Einsatz, oder eine Anforderungskomponente

ist stärker ausgeprägt als die anderen. Ist das bei Verkäufer(inne)n in Warenhäusern eher der kommunikative und sachbezogene Aspekt, so dominiert im Discounterhandel ganz klar die logistische Komponente. Eindeutig lässt sich das dynamische Fließgleichgewicht grundlegender Tätigkeitsanforderungen deshalb nur ganz konkret betriebs-, arbeitsplatz- und prozessbezogen definieren.

#### Anmerkungen

1

Als Trendqualifikationen bezeichnen wir Bildungserfordernisse, die gegenwärtig im Ansatz bereits erkennbar sind und bei denen absehbar ist, dass sie den Beginn eines sich künftig stark verbreiternden Bedarfstrends darstellen könnten.

2

Eine ausführliche Beschreibung des theoretisch-methodischen Forschungsansatzes des isw findet sich u. a. in: Lothar Abicht; Horst Bärwald: Scouting als innovative Methode zur Untersuchung nichtlinearer Trends in der Qualifikationsentwicklung. Referat zur

Fachtagung „Qualifikationen erkennen – Berufe gestalten“ am 18./19. November 1999 in Potsdam. In: Hans-Jörg Bullinger (Hrsg.): Qualifikationen erkennen – Berufe gestalten, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2000, S. 45 ff.

3

So waren 1999 unter den 20 größten Unternehmen Deutschlands allein sieben Handelseinrichtungen vertreten. Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 31.8.2000, S. 27.

4

Das im Ergebnis unserer Untersuchungen im Handel herausgearbeitete Grundmuster eines dynamischen Fließgleichgewichts grund-

legender Tätigkeitsanforderungen lehnt sich an das von Ruth C. Cohn für ihre erlebnistherapeutische Arbeit entwickelte Denkmodell der „themenzentrierten Interaktion“ an, nach dem nur dann etwas Konstruktives entstehen kann, wenn das Individuum, die Gruppe und die Sache bzw. das Thema, mit dem Individuum und Gruppe befasst sind, eine gleichgewichtige Bedeutung erfahren. Vgl. Ruth C. Cohn: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Klett-Cotta, 13. Auflage, Stuttgart 1997.