

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Peter Menne

Über eine funktionale Klassifikation von Arbeit

32. Jg./1999

2

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-Heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de: (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de: (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de: Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Über eine funktionale Klassifikation von Arbeit

Peter Menne*

Der Autor entwickelt eine neue Variante der Klassifikation von Arbeit. Deren Ausgangspunkt bildet dabei die Organisation, für die eine Funktion ausgeübt wird. Funktion wird dabei im Sinne einer Position verstanden, die jemand innehat, wobei diese Position in den Dimensionen des fachlichen Aufgabenbereichs und der Hierarchieebene bestimmt wird.

Insbesondere für Vermittlungsprozesse wird ein Konzept vorgestellt, bei dem die Informationen zur Organisation mit Angaben über die Branche und zum personengebundenen Know-how mit Angaben zur Bildung vervollständigt werden. Der systematische Ansatz, die vielfältigen betrieblichen Aufgabenbereiche zu klassifizieren, geht dabei *top-down* vor.

Von bisherigen Berufskonzeptionen unterscheidet sich die funktionale Klassifikation einerseits durch den Ausgangspunkt „Organisation“, andererseits durch die Reduktion auf das Beziehungsgefüge innerhalb der Organisation: Psychologische und ethisch-moralische Momente, die im Berufsbegriff immer mitschwingen, werden ausgeblendet. Statt dessen wird ein Modell formalisierter Beschreibungen des jeweiligen Verantwortungsrahmens und Aufgabenbereichs angeboten. Damit kann die Tätigkeit in unterschiedlichen Organisationen vergleichbar gemacht und die Vorauswahl von Bewerbern rationaler gestaltet werden.

Gliederung

- 1 Vorüberlegungen
 - 1.1 Klassifikationszwecke
 - 1.2 Probleme des Berufsbegriffs
- 2 Was ist eine Funktion?
 - 2.1 Mehrdimensionalität
 - 2.2 Hierarchieebene
 - 2.3 Aufgabenbereich und Branchengrobzuordnung
 - 2.3.1 Hauptaufgabenbereiche eines Industriebetriebes
 - 2.3.2 Beispielhafte Klassifikation einer Buchhaltung
 - 2.3.3 Branchenabhängige Spartenorganisation
 - 2.4 Nicht-industrielle Branchen
 - 2.4.1 Beispiel Druck- und Verlagswesen
 - 2.4.2 Banken
 - 2.5 Weitere Branchen
- 3 Ersetzt Projektorganisation die Funktionen?
- 4 Vermittlung: verknüpfen der Perspektiven von Individuum und Organisation
 - 4.1 Funktionsklassifikation im Vermittlungsprozeß
 - 4.2 Bildungsklassifikation im Vermittlungsprozeß
- 5 Probleme ausgewählter bisheriger Klassifikationen von Erwerbstätigkeit
 - 5.1 Die Klassifizierung der Berufe des Statistischen Bundesamtes
 - 5.2 Die International Standard Classification of Occupations von 1988
 - 5.3 Das Schlüsselsystem CoArb

- 6 Integration der Mehrdimensionalität von Funktion, Branche und Bildung

Literatur

1 Vorüberlegungen

Oft wird der Wandel der Industriegesellschaft thematisiert: hin zur postindustriellen Gesellschaft, zur Dienstleistungs- oder zur Informationsgesellschaft. Was auch immer konkret unter die neue Gesellschaftsform gefaßt wird, so gehen damit auf jeden Fall neue Berufsbilder einher. Diese sind in der bestehenden Berufsklassifikation oft nicht (trennscharf) erfaßt oder nur schwer zu integrieren. Schon Frieling klagte, daß *„Tätigkeiten im organisatorischen Bereich (z.B. Organisatoren und Manager) durch das bestehende System nicht mehr adäquat abgebildet werden können“* (Frieling 1980: 72). Statt diese Klassifikation also – nun fast 20 Jahre später – um den einen oder anderen neuen Beruf zu ergänzen, möchte dieser Aufsatz zum Nachdenken über einen grundsätzlich anderen Aufbau einer Klassifikation der Erwerbstätigkeit von Personen anregen. Deren Kernbestandteil ist die Funktion im Sinne einer Position, die jemand in einem Unternehmen innehat. Ausgangspunkt ist dabei das Unternehmen als Organisation, die sich intern differenziert und verschiedene Aufgaben an unterschiedliche Organisationsmitglieder überträgt. Zunächst wird untersucht, welche Funktion die Arbeitsleistung eines Mitarbeiters für die Organisation „Unternehmen“ bzw. seine Zwecke erfüllt. In einem zweiten Schritt wird diese betriebliche Perspektive insbesondere für Vermittlungszwecke um Fertigkeiten ergänzt, über die eine Person qua Ausbildung verfügt, die aber in der aktuell ausgeübten Funktion nicht genutzt werden.

Der Kern einer solchen Funktionsklassifikation wird vorgestellt und an einem Beispiel gezeigt, daß Unternehmensstrukturen sich solcherart klassifizieren lassen. Jedoch kann dieser Diskussionsbeitrag noch nicht den Endpunkt der Überlegungen darstellen¹. Vielmehr wird begründet, warum dieser Zugang insbesondere für hochqualifizierte und Managementtätigkeiten aussichtsreich erscheint. Jedoch handelt es sich hierbei nicht um ein Klassifikationsinstrument ausschließlich für die Führungsebenen von Unternehmen, sondern

* Peter Menne arbeitet im Research für Personalberatungen. Branchenübergreifend analysiert er Personalmärkte und Organisationsstrukturen im Zuge der Direktsuche von Führungskräften. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

¹ Insbesondere umfaßt der Aufsatz noch kein vollständiges Verzeichnis aller möglichen Funktionen, was erst Ergebnis weiterer Forschung sein kann. An dieser Stelle muß ich mich auf die wesentlichen Grundzüge beschränken.

prinzipiell soll das ganze Unternehmen – bis hinab zur Mitarbeitererebene – abgebildet werden können.

Die Funktion bildet dabei zwar einen wesentlichen – und den wesentlichen neuen – Gesichtspunkt, doch um ein Unternehmen und die Stellung des Mitarbeiters darin zu beschreiben, ist sie allein nicht ausreichend. Die Funktion wird daher mit weiteren Merkmalen verknüpft, um so das Bild des Unternehmens zu vervollständigen und Organisationen wie Wertegänge vergleichbar zu machen.

1.1 Klassifikationszwecke

Mit Hilfe der Funktionsklassifikation werden Unternehmen hinsichtlich ihres Personals beschrieben, auch Großunternehmen mit komplexen Strukturen. Genauso wie Frieling bezüglich der „*Vielzahl der vorhandenen Berufe*“ (Frieling 1980: 30) unterstelle ich „*eine unterschiedliche Ähnlichkeit*“ (Frieling 1980: 29) der in den verschiedenen Unternehmen ausgeübten und von ihnen benötigten Funktionen. Diese lassen sich zu Gruppen so zusammenfassen, daß ein Überblick ebenso wie Vergleiche ermöglicht werden. „Funktion bedeutet hierbei die Position, die jemand in dem Organisationsgefüge einnimmt, wobei diese Position mittels verschiedener, nachfolgend beschriebener Kriterien erfaßt wird.“

Über das allgemeine Interesse an einer systematischeren Beschreibung einzelner Organisationen hinaus verfolgt die Funktionsklassifikation den weitergehenden Zweck, Wechsel von Arbeitnehmern von einem Unternehmen zum anderen zu erleichtern. Sie vereinfacht Vergleiche von bislang in einem Unternehmen wahrgenommenen Aufgaben mit in anderen Unternehmen anfallenden Aufgaben, insbesondere den Vergleich mit dem Anforderungsprofil eines künftigen Arbeitgebers. Solche *matching*-Prozesse sollen präziser ablaufen können, als dies die bisherige Klassifikation der Berufe (vgl. Stat. Bundesamt 1961, 1975 und 1992) ermöglicht.

Die Funktionsklassifikation ist hierbei nicht isoliert zu betrachten. Statt dessen wird ein Konzept vorgestellt, wie auf vielschichtige Anforderungen mit einem Bündel von Klassifikationen reagiert werden kann, wobei jede dieser Klassifikationen für jeweils spezifische Anforderungen geeignet ist und die Information diesem bestimmten Gegenstand entsprechend bestmöglich aufbereitet. Die Funktion stellt dabei allerdings das zentrale Element dar.

Zu berücksichtigen ist, daß Erwerbstätige ihre Leistung überwiegend als Mitglied einer Organisation erbringen: innerhalb eines Unternehmens, das aus mehr Personen als nur einem Inhaber besteht.² Daher wird die Organisation mit den von ihr angebotenen Waren und Dienstleistungen zum Ausgangspunkt genommen. Im Zentrum des Interesses stellt die Frage, welchen Teilbetrag der einzelne zum Output der Organisation erbringt. Insofern unterscheidet sich der vorgestellte Ansatz von bisherigen Klassifikationen der Berufe, deren Ausgangspunkt das einzelne Individuum mit seinen Fertigkeiten und Fähigkeiten bildet.

1.2 Probleme des Berufsbegriffs

Der Berufsbegriff wird weder einheitlich gebraucht, noch ist er klar definiert (vgl. Dostal u.a. 1998: 439 f.). Frieling erläutert seine Genese, ausgehend von seinen historischen Wurzeln, als religiösen Begriff (vgl. Frieling 1980: 4 f.), der im

Gefolge der Reformation auch auf das Arbeitsleben erweitert wird und dort den Begriff des Standes ablöst. Genau wie er betonten auch Dostal u.a. (vgl. Dostal u.a. 1998), daß „Beruf“ keineswegs nur ökonomisch gefaßt werden kann, sondern immer auch eine psychologische Dimension beinhaltet: er wirkt sinnstiftend und besitzt emanzipative Bedeutung (vgl. Dostal u.a. 1998: 448). Seinen Kern bildet ein Ensemble von Fertigkeiten und Kenntnissen, die i.d.R. während einer Ausbildung erworben und im Laufe der Berufspraxis vertieft und erweitert werden.

Frieling setzt ganz allgemein voraus, daß in der Vielzahl der Berufe hinreichend viele Ähnlichkeiten zu entdecken sind, so daß sie zu Gruppen zusammengefaßt werden können und über eine Klassifikation Übersicht herzustellen ist. Dann stellt er verschiedene Möglichkeiten vor, eine solche Klassifikation zu erstellen: So kann sie sich an pädagogischen Aspekten orientieren, auf dem Prestige eines Berufes (vgl. Frieling 1980: 76-88) aufbauen, den Grad der Mechanisierung/Automatisierung heranziehen oder sich an „*der Ähnlichkeit der verrichteten Arbeit orientieren*“ (Frieling 1980: 59) wie die ISCO (vgl. Elias/Birch 1993) oder die Klassifizierung der Berufe (vgl. Stat. Bundesamt 1961, 1975 und 1992). Die Vorzüge und Nachteile der diversen Klassifikationsverfahren sollen hier nicht wiedergegeben werden. Festzuhalten ist, daß sie alle am Individuum ansetzen: es bzw. seine konkrete Arbeitsfertigkeit bilden den Ausgangspunkt. Aufbauend auf der Beobachtung von Arbeitsabläufen und von Tätigkeitsbeschreibungen werden bei den – in der Praxis am bedeutsamsten – „*semantischen Berufsklassifikationen*“ (Frieling 1980: 74) Berufsbenennungen und Berufe betrachtet, ähnliche Berufe zu Berufsklassen zusammengefaßt, diese wiederum zu Berufsordnungen, welche zu Gruppen und Abschnitten zusammengefaßt werden. Bottom-up werden Oberbegriffe gebildet, bis hin zu den nicht mehr allzu distinktiven sechs Berufsreichen „*Berufe in der Land-, Tier-, Forstwirtschaft und im Gartenbau*“, „*Bergleute, Mineralgewinner*“, „*Fertigungsberufe*“, „*technische Berufe*“, „*Dienstleistungsberufe*“ und der Restkategorie „*sonstige Arbeitskräfte*“ (Stat. Bundesamt 1992: 20-23).

Das Konzept des Berufs ist untrennbar mit einer individualisierenden Sichtweise verbunden. Unter den verschiedenen Definitionen ist die von Frieling wiedergegebene soziologische diejenige, die im Sinne des hier vorgestellten Konzepts am weitesten führt: Sie basiert auf einem „*Rollenträger, der bestimmte soziale Funktionen übernommen hat. Bildlich gesprochen ist der Beruf eine Art Uniform, die sich eine Person anzieht. Die 'anderen' können von diesem Uniformträger bestimmte, durch die Uniform präjudizierte Verhaltensweisen erwarten*“ (Frieling 1980: 10 unter Bezugnahme auf Daheim 1970).

Ein Kritikpunkt Frielings an den semantischen Klassifikationen kann produktiv weiterentwickelt werden: Vorgeblich orientieren sie sich an Arbeitsplatzbeschreibungen und den verrichteten Tätigkeiten, tatsächlich beruhen viele Ähnlichkeitszuordnungen aber auf den historischen Wurzeln dieser Berufe (vgl. Frieling 1980: 74). Er erläutert das am Beispiel von Arzt und Apotheker, die sich in der gleichen Berufsgruppe 84 finden. „*Diese 'standespolitisch' motivierte Übereinstimmung wird ... fragwürdig, wenn das tatsächlich ausgeübte Arbeitsverhalten zugrunde gelegt wird. Der Apotheker darf z.B. ... Brandsalbe gegen Entgelt abgeben, er darf aber nicht die Wunde als Brandwunde diagnostizieren oder gar die Salbe auftragen ... Auf der Ebene des faktisch Beobachtbaren haben Diagnose und Therapie von Krankheiten und der Verkauf von Medikamenten kaum Ähnlichkeit.*“ (Frieling 1980: 65). Den-

² Empirisch läßt sich das z.B. anhand der Steuerstatistik nachweisen.

noch gelten beide Berufe als verwandt; und sie haben tatsächlich sehr viel gemeinsam: ihren Zweck, „*nämlich die Erhaltung bzw. Wiederherstellung der Gesundheit*“ (a.a.O.).

Reduziert man die Klassifikationskriterien auf beobachtbare Arbeitsvollzüge, so ergeben sich schnell Probleme o.g. Art, bzw. können sehr viele Tätigkeiten „*durch das herkömmliche System nicht mehr adäquat abgebildet werden*“ (Frieling 1980: 72). Rekuriert man jedoch auf den Zweck, so sieht das Bild schnell anders aus. Und Organisationen sind definiert als soziale Gebilde, die einen Zweck verfolgen³. Der Zweck ist somit eine zentrale Kategorie, sowohl bezüglich der gesamten Organisation „Unternehmen“ als auch bezüglich ihrer internen Differenzierung. Weil Unternehmen zweckgerichtet agieren, läßt sich auch aus dessen Analyse sehr viel Information auch über die Organisation gewinnen, inclusive Bedarf an und Struktur von *manpower*, um in einer gegebenen Marktsituation bestehen zu können. Die mit einer bestimmten Aufgabe verbundenen Zwecke sind ein entscheidendes Abgrenzungskriterium für die Funktion.

2 Was ist eine Funktion?

Der Zweck von Unternehmen wird als Geschäftsziel in einer Satzung⁴ formuliert; daraus und aus Art und Zahl der Produkte oder Dienstleistungen folgt, welcher oder welchen Branchen das Unternehmen zuzuordnen ist. Hierfür liegen mehrere Klassifikationen vor – z. B. NACE oder SIC⁵.

Auf ihre Geschäftsziele hin ist die gesamte Organisation ausgerichtet; um sie zu erreichen, geht sie arbeitsteilig vor, ordnet ihre Abläufe entsprechend und weist den Organisationsmitgliedern Aufgaben zu. Aus dem Gesamtzweck werden also Aufgaben als Teilleistungen ausdifferenziert, auf die die Organisationsmitglieder sich spezialisieren. Z. B. soll ein Dreher Getriebewellen drehen – also das Produkt herstellen –, ein Außendienstmitarbeiter Kunden für eine Versicherung gewinnen und Verträge abschließen – also verkaufen – oder ein Humanbiologe die DNA auf bestimmte Wirkstoffe hin analysieren – also forschen. Jeder dieser Arbeitsaufträge enthält neben den konkreten Materialien und Randbedingungen seinen Zweck (produzieren, verkaufen, forschen) – und aus ihm definiert sich die Funktion des Mitarbeiters. Diese Funktion kann breit angelegt oder hochspezialisiert sein. Bestimmungsfaktoren hierfür gibt es mehrere: zunächst die schiere Unternehmensgröße, denn mit wachsender Mitarbeiterzahl steigt auch die Möglichkeit, die Arbeitsteilung zu vertiefen, also Positionen stärker zu spezialisieren. Teils branchen-, teils unternehmensabhängig wird bestimmten Aufgabenbereichen (unabhängig von der Gesamtgröße der Firma) ein besonderer (oder geringerer) Stellenwert beigemessen. Damit einhergehend können diese Bereiche personell üppig oder mager ausgestattet sein – mit den entsprechenden Möglichkeiten zur Spezialisierung. Mittels welcher Kategorien läßt sich die Funktion aussagekräftig erfassen?

³ Zum Zweck als einem der wichtigsten Elemente von Organisationen vgl. Scott 1986: 39 f.

⁴ Bei juristischen Personen (AG und GmbH); Handwerker könnten sich darauf beschränken, ihren Geschäftszweck nur in ihrer Gewerbeanmeldung zu fixieren.

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Klassifikation der Wirtschaftszweige (NACE) bzw. den amerikanischen Standard Industrial Classification Code (SICC). Praktisch erfolgt die Branchenzuordnung von Betrieben bzw. ihren Lokationen nach ihrem Umsatzschwerpunkt. Bei diversifizierten Unternehmen würde eine Vermittlung auf der Basis des hier vorgestellten Konzepts ggf. eine genauere, betriebssteilspezifische Branchenzuordnung erfordern – doch handelt es sich hierbei um keine konzeptuelle, sondern nur um eine erhebungspraktische Frage.

⁶ Z. B. inhabergeführte Familienunternehmen o.ä.

2.1 Mehrdimensionalität

An der Funktion eines Mitarbeiters für sein Unternehmen sind zwei Dimensionen zu unterscheiden: Zum einen der fachliche Aufgabenbereich – arbeitet jemand im Vertrieb, in der Produktion, der Entwicklung oder im kaufmännischen Bereich? Zum anderen die Frage nach der Hierarchieebene, auf der er wirkt: erledigt er seine Aufgaben als Sachbearbeiter, als Gruppen- oder Abteilungsleiter oder als Geschäftsführer? Diese sind zwei grundverschiedene und *voneinander unabhängige Dimensionen*. So kann ein Vorstandsmitglied als Alleinvorstand für alle Unternehmensbereiche verantwortlich sein⁶ oder aber hochspezialisiert für nur einen bestimmten Teilbereich des Unternehmens. Ebenso kann jemand auf der Sachbearbeiterebene in einer großen EDV nur Teilbereiche der Systemtechnik wie etwa das Netzwerk betreiben oder aber – in kleineren Firmen – die komplette EDV von der Hardware über die Systemtechnik bis zu der der Anwendungsentwicklung entsprechenden Makroprogrammierung. Die erreichte Hierarchiestufe sagt also nicht zwingend etwas über den Grad an Generalistentum bzw. fachlicher Spezialisierung aus (auch wenn an den Unternehmensspitzen eher Generalisten zu erwarten sind).

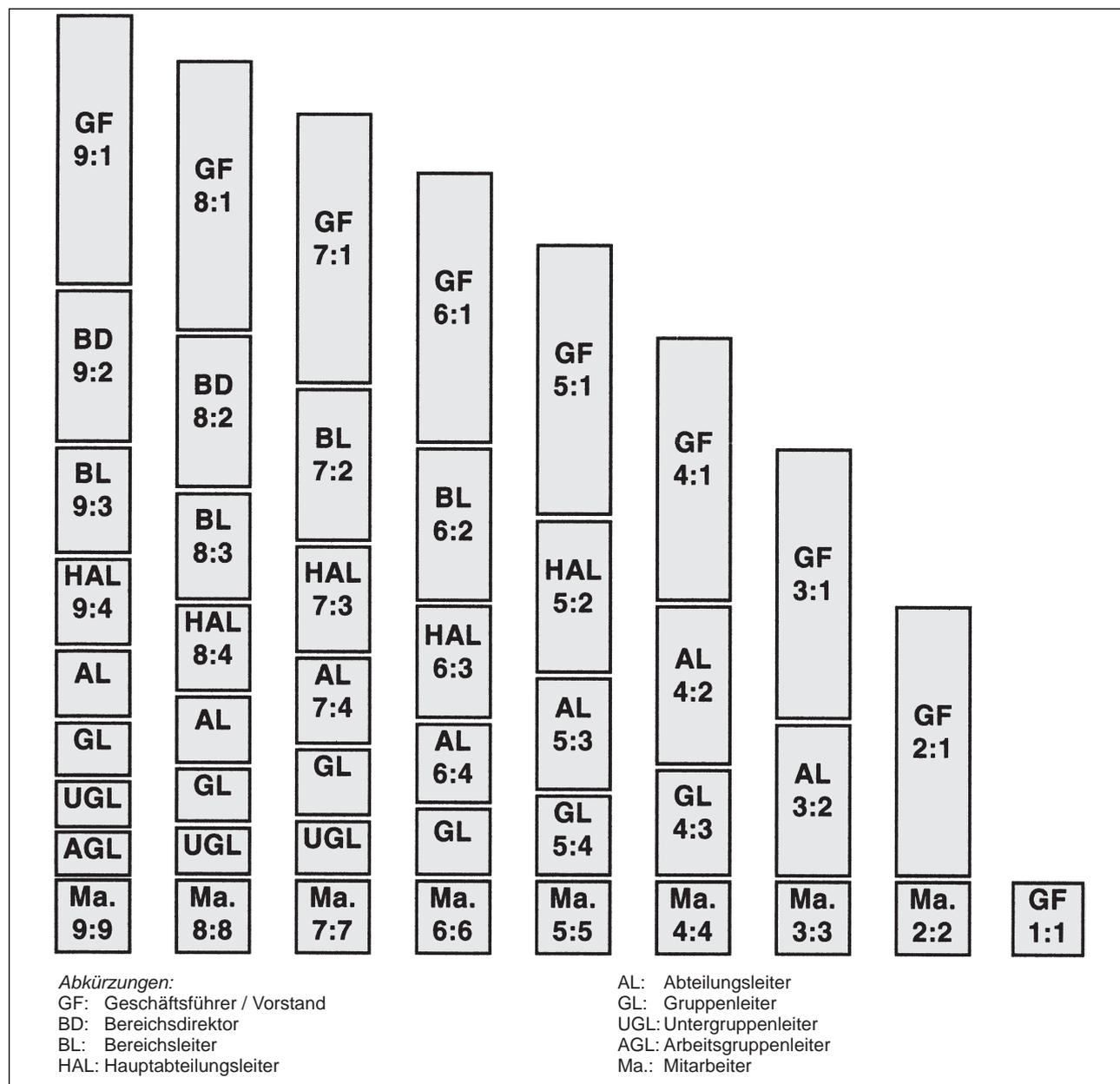
Oben wurde darauf hingewiesen, daß das Unternehmen einer Branche zuzuordnen ist. Viele Aufgabenbereiche – wie das Finanz- & Rechnungswesen oder das Personalwesen – kommen in allen Branchen vor, einige – wie der Vertrieb – in den meisten. Doch manche Branchen bringen ureigene Aufgabenbereiche mit sich, z. B. Banken den Wertpapierhandel – doch wird dort kein Produkt hergestellt, ebensowenig wie in Versicherungen, die statt dessen eine Leistungs- (Lebens- und Krankenversicherung) bzw. Schadensabteilung (Sachversicherung) unterhalten. Für das genaue Erfassen der Unternehmensbranche liegen o.g. Klassifikationen vor. Für die Funktionsklassifikation bedarf es keiner so tiefgreifenden Unterscheidung (und sie darf auch nicht versuchen, die Branchenklassifikation zu ersetzen). Aber um die über den „Standardindustriebetrieb“ hinausgehenden Funktionen zu erfassen, ist eine grobe Zuordnung nötig, die in die Funktionsklassifikation integriert wird.

Die Funktionsklassifikation selbst ist also dreidimensional: Hierarchieebene, Branchengrobzuordnung und fachlicher Aufgabenbereich. Damit läßt sich die Position eines Mitarbeiters in der Organisation „Unternehmen“ eindeutig beschreiben. In welche Abschnitte, Bereiche etc. sind diese Dimensionen zu gliedern?

2.2 Hierarchieebene

Zwei Hierarchieebenen scheinen in allen Unternehmen gleich: an der Basis führen Mitarbeiter (ohne Führungsverantwortung) die Arbeiten (als Sachbearbeiter oder Referent) aus und an der Spitze steht die Geschäftsführung bzw. je nach Rechtsform der Vorstand oder der Inhaber/die Inhaberin. Doch führt ein Geschäftsführer einen Weltkonzern oder die „Boutique um die Ecke“? Um die tatsächliche Rangstufe der ersten Führungsebene zu erfassen, sind weitere Informationen über die Größe des Unternehmens nötig, wie sie z. B. mit der Mitarbeiterzahl oder dem Umsatz (bzw. der Bilanzsumme) gegeben werden. Gleiches gilt für die mittleren Führungsebenen: Berichtet ein Abteilungsleiter direkt an den Inhaber oder stehen dazwischen noch ein Hauptabteilungs-, Bereichs- und Spartenleiter? Und wieviel Ebenen befinden sich unter ihm? Führt er fünf, zehn oder (selten) fünfzig Mitarbeiter direkt oder sind noch Gruppen- und Untergruppenleiter dazwischengeschaltet?

Graphik 1: Vergleich einer unterschiedlichen Anzahl von Hierarchieebenen



Der formale Rang (“Abteilungsleiter”, “Bereichsleiter”) wird erst dann aussagekräftig, wenn man ihn in Beziehung setzt zur Anzahl der Führungsebenen darüber und darunter, also zur Zahl der Ebenen im Unternehmen insgesamt. Beginnt man, von der Spitze an abwärts zu zählen (Geschäftsführer = 1), ergibt sich ein einfacher Quotient, um die jeweilige Ebene mit der eines Unternehmens anderer Größenordnung zu vergleichen:

Mitarbeiter (ohne Führungsverantwortung) befinden sich in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien z. B. auf der dritten von drei Ebenen, in einem stärker gegliederten auf der fünften von fünf oder der achten von acht Ebenen. Teilt man die Anzahl der Ebenen im Unternehmen durch die von der jeweiligen Person erreichte Ebene, ergibt dieser Quotient für die Arbeiterebene immer 1 und drückt damit die Gleichheit dieser Rangstufe in allen Unternehmen aus. Erklimmen Führungskräfte die Karriereleiter, wächst der Ebenenquotient: In einem Unternehmen mit fünf Ebenen steht der Abteilungsleiter auf dritter Ebene (unter Geschäftsführer und Hauptabteilungsleiter) und führt die Gruppenleiterebene: $5/3$

$= 1,66$. Damit steht er höher als sein Kollege im Unternehmen mit drei Ebenen (der nur eine Ebene über sich, aber keine Führungsebene mehr unter sich hat: $3/2 = 1,5$), aber niedriger als ein Abteilungsleiter in einem Vier-Ebenen-Unternehmen, der die Gruppenleiterebene zwischen sich und den Mitarbeitern hat, aber direkt an die Geschäftsführung berichtet: $4/2 = 2$. (Der Quotient Anzahl Ebenen/erreichte Ebene ergibt eine brauchbare Ordinalskala, also Rangstufen – doch dürfen die Zahlenwerte nicht überbewertet werden: Intervallskalierung liegt nicht vor.)

„Nur Organisationen ... können sich eine Hierarchie leisten“ (Luhmann 1989: 302), und in allen Unternehmen beginnt sie mit der Einstellung des ersten Mitarbeiters. Beide Faktoren – die Gesamtzahl der Ebenen in der Organisation und die von der jeweiligen Person erreichte Ebene – zusammengenommen erlauben eine Standortbestimmung, die auch Vergleiche mit Organisationen anderer Größe und Struktur erlaubt. So lässt sich z. B. bewerten, ob der Wechsel von einer Führungsposition in einem Unternehmen auf die eines anderen Unternehmens einen Aufstieg oder aber einen Abstieg bedeutet.

2.3 Aufgabenbereich und Branchengrobuordnung

Abteilungen, die für den Unternehmenszweck besonders wichtig sind, sind oft nicht nur personell stark besetzt, sondern – natürliche Folge von Arbeitsteilung – auch intern deutlich in Spezialfunktionen gegliedert. Doch wird jede Organisationseinheit von jemandem geleitet, der sich – generalistischer orientiert – in allen Bereichen seiner Einheit zumindest grob auskennen muß. Regelmäßig ist der Spezialisierungsgrad um so geringer, je höher man in der Hierarchie steigt: Führungskräften obliegt es, sich übergreifend um die anstehenden Aufgaben zu kümmern. Andere Unternehmen haben dieselbe Organisationseinheit – sei es aufgrund geringerer Größe oder sei es aufgrund anders gelagerten Bedarfs – von vornherein geringer differenziert. Die Funktionsklassifikation muß beide Fälle erfassen können. Um die betriebliche Wirklichkeit in allen Unternehmen und auf allen Ebenen abbilden zu können, bedarf es eines *mehrstufigen* Klassifikationssystems, das über schrittweises Erfassen den Grad der fachlichen Generalisierung/Spezialisierung nachzeichnen läßt.

Bezüglich der Branchengrobuordnung wird zunächst von einem Industriebetrieb *i* ausgegangen, der als Standard gesetzt wird. Über ihn lassen sich die Aufgabenbereiche der Branchen definieren, in denen rund die Hälfte der Beschäftigten arbeitet (Stat. Bundesamt 1996: 30 f.). Während manche Aufgabenbereiche (wie das Personalwesen oder der kaufmännische Bereich) auch in den anderen Branchen gleichartig vorkommen, sind für die besonderen Aufgabenbereiche im Handel (*h*), bei Banken (*b*) und Versicherungen (*v*), Professional Services (*p*) etc. ergänzende Klassifikationsmöglichkeiten so bereitzustellen, daß die besonderen Aufgabenbereiche branchengerecht, die gleich gelagerten Aufgabenbereiche aber parallel zum Standardindustriebetrieb erfaßt werden.

Zur Gestaltung mehrstufiger Klassifikationen gibt es zwei grundlegende Verfahren: Entweder wählt man die am stärksten spezialisierten Funktionen als Basis und faßt diese schrittweise zu übergeordneten Einheiten zusammen – *bottom-up* –, oder aber man geht von den Hauptfunktionen aus und untergliedert diese immer weiter bis hinab zu Spezialisten (*top-down*).

Nach dem ersten Verfahren geht das Statistische Bundesamt mit seiner Berufsklassifikation vor: Die einzelnen Tätigkeiten werden beschrieben; mit den zugehörigen Berufsbenennungen bilden sie die Berufsklassen (Viersteller) als Basiseinheit. Die 2287 Berufsklassen (Ausgabe 1990) werden zu 369 Berufsordnungen (Dreisteller), diese weiter zu Berufsgruppen, -abschnitten und -bereichen zusammengefaßt (vgl. Stat. Bundesamt 1992: 13). Bei diesem Vorgehen ist nicht sichergestellt, daß es zu den aggregierten Formen auch ein Pendant in der betrieblichen Wirklichkeit gibt. Die Zuordnung zu den Oberbegriffen kann irritierend wirken: So bezeichnet die Berufsklasse „Produktionsleiter/in“ (7516) (vgl. Stat. Bundesamt 1992: 312) eine der Führungspositionen in der Technik *par excellence*, doch findet sie sich nicht im Bereich „IV - Technische Berufe“, sondern im Bereich „V - Dienstleistungsberufe“ in einer gemeinsamen Berufsordnung (751) mit Verkaufs- (7513) und Personalleitern (7515) sowie Direktionsassistenten (7518) (vgl. Stat. Bundesamt 1992: 312). Der Oberbegriff faßt damit disparate Tätigkeiten aus verschiedensten Unternehmensbereichen zusammen.

Für die Funktionsklassifikation wird der zweite Weg beschritten: Von möglichst allgemein gehaltenen Hauptaufgabenbereichen ausgehend werden schrittweise die üblichen Spezialisierungen nachgezeichnet. Damit ist die Wahl der

Hauptaufgabenbereiche begründungsbedürftig: sie müssen betrieblicher Wirklichkeit entsprechen. „Betriebliche Wirklichkeit“ ist dabei nicht so zu verstehen, daß jede Funktion in jedem Unternehmen vorkommen muß. Vielmehr bietet die Funktionsklassifikation ein allgemeines Raster, welches einen Eintrag vorweisen muß, wenn eine bestimmte Funktion in einem Unternehmen vorkommt. Umgekehrt braucht das Unternehmen aber nicht alle Funktionseinträge auszufüllen: Bildet man das Unternehmen mit Hilfe der Funktionsklassifikation ab, so können manche Funktionen mehrfach besetzt sein (z. B. Funktionsabschnitt „Vertrieb“, Funktionsgruppe „Außendienst“: je ein Vertriebsbeauftragter für die Regionen Nord, Mitte und Süd), andere hingegen überhaupt nicht. Ein Fensterbaubetrieb bietet seine Leistungen z. B. nur lokal an; die in der Klassifikation gebotene Möglichkeit „Export“ braucht der Betrieb nicht, hat keine entsprechende Abteilung – und ist, obwohl er kein Personal in dieser Funktionsgruppe vorhält, voll funktionsfähig: Solche Leerstellen beeinflussen den Unternehmensablauf nicht.

2.3.1 Hauptaufgabenbereiche eines Industriebetriebes

Bevor Unterschiede in anderen Branchen (z. B. Dienstleistungen) betrachtet werden, sollen die Aufgabenbereiche eines Industriebetriebs *i* herausgearbeitet werden. Dabei gilt es, möglichst allgemeine Oberbegriffe zu entwickeln, aus denen die spezielleren Funktionen ausdifferenziert werden können.

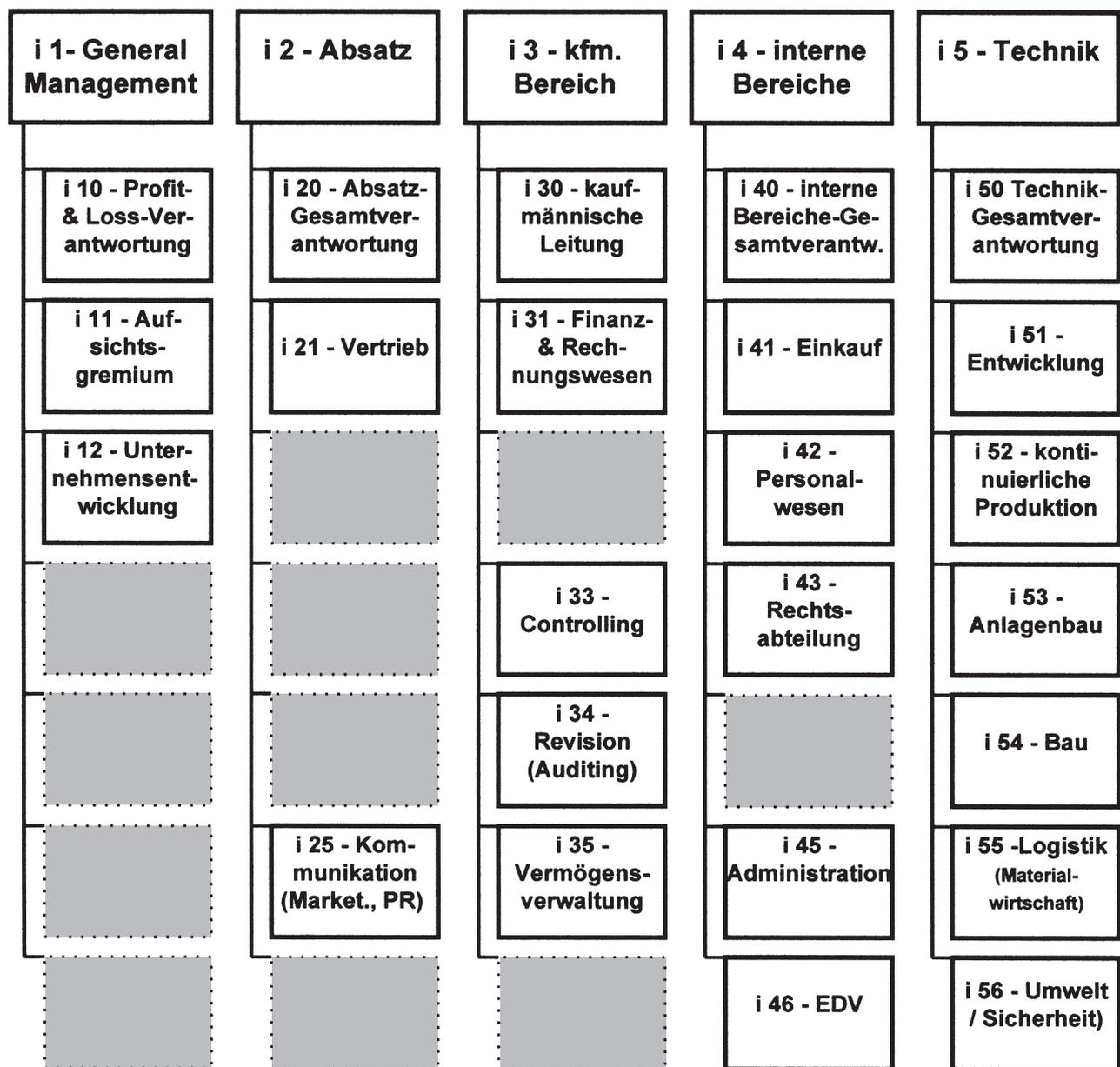
Ein Industriebetrieb produziert ein Produkt und er verkauft es. Damit sind zwei Funktionen benannt, die einzuordnen sind. Aufgrund gesetzlicher Bestimmungen ist jedes Unternehmen zur Buchführung verpflichtet, mithin ist auch der kaufmännische Bereich zu beachten.

Doch ist es nicht möglich, den Verkauf als übergeordnete Einheit zu betrachten und die verschiedenen Marketingaktivitäten (Marktforschung, Product Management, Werbung etc.) hierunter zu subsumieren. Bei Betrieben des Anlagenbaus, deren Produkte individuell geplant und hergestellt werden und kaum produktorientierte Werbung möglich ist (es sei denn über Referenzobjekte), mag das so erscheinen, und die Marketingabteilungen entwickeln eher Imagebroschüren des Unternehmens denn Produktinformationen. Doch bei o.g. Markenartiklern gewinnt man den gegenteiligen Eindruck: entscheidend ist der *indirekte* Kontakt zum Endverbraucher, und der wird vom Marketing hergestellt. Der Verkauf an den Handel als Weiterverkäufer erscheint demgegenüber nachrangig.

Die Funktionsklassifikation muß für die Marketing und Vertrieb umfassenden Funktionen einen in beiden Fällen neutralen Oberbegriff anbieten. Das ist der Absatz (Aufgabenbereich *i* 2). Er beinhaltet sowohl in marketinglastigen wie auch in vertriebsgeprägten Unternehmen gleichermaßen beide Aufgabenbereiche – wobei das Marketing selbst wiederum in einen speziellen Rahmen eingebettet wird. Der Aufgabenbereich Absatz (*i* 2) wird differenziert in die Abschnitte Vertrieb (*i* 21) und Kommunikation (*i* 25).

Zum Vertrieb gehören die von Binner beschriebenen Funktionen der Auftragsabwicklung ebenso wie die mit dem Herstellen des direkten Kundenkontaktes befaßten. Er wird untergliedert in die Abteilungen Außendienst (*i* 211), Innendienst (*i* 212); hinzu kommt Kundendienst/Service (*i* 216). Diese Abteilungen werden weiter differenziert, z.B. der Außendienst (*i* 211) in Verkaufs-Außendienst (*i* 2111), Key Account Management (*i* 2112) und Anwendungsberatung/technischer Außendienst (*i* 2113). Genauso werden Innen-

Graphik 2: Standard-Industriebetrieb (Bereiche und Abschnitte)



dienst und Kundendienst/Service in Gruppen und Klassen differenziert. Im Abschnitt Kommunikation (i 25) werden die Abteilungen Marketing (i 251), Werbung (i 252), Verkaufsförderung (i 253) und Öffentlichkeitsarbeit/PR (i 254) unterschieden. Auch diese Abteilungen werden in Gruppen und Klassen tiefer gegliedert, so das Marketing (i 251) in die Gruppen Product Management (i 2511), Handelsmarketing (i 2513) und Marktforschung (i 2515). Bei Bedarf wird tiefer gegliedert, solche Differenzierungen werden auch für die anderen Aufgabenbereiche entwickelt.

Die Buchführung ist gesetzlich vorgeschrieben, und sie erfasst das Unternehmensgeschehen der vergangenen Rechnungsperiode in Zahlen. Die Buchhaltung (i 3133) gehört damit zu den Kernbereichen des Finanz- & Rechnungswesens (i 31). Um Planungssicherheit zu gewinnen, hilft dem Unternehmen jedoch der Blick nach vorne eher weiter als der zurück: das Controlling (i 33) wurde ausdifferenziert, das genau diesen Perspektivenwechsel im Zahlenmaterial vornimmt. Zusammen

men mit der Revision (i 34) werden diese Unternehmensbereiche traditionell unter „kaufmännischer Bereich“ (i 3) zusammengefaßt. Unten wird an einem Beispiel aus der Buchhaltung gezeigt, wie die Funktionsklassifikation angewendet werden kann, so daß Feinheiten hier noch nicht näher beleuchtet werden.

Neben dem kaufmännischen Bereich gibt es eine Reihe weiterer Funktionen, die sich eher nach innen, auf die Organisation selbst beziehen, insbesondere das Personalwesen, auch die Rechtsabteilung, die Administration und die EDV. Hierbei handelt es sich um Funktionen, deren Leiter oft nicht höher als in zweiter Ebene stehen, ohne funktional in einen anderen Bereich integriert zu sein. Sie werden hier mit dem Einkauf (i 41) unter dem Sammelbegriff Interne Dienste (i 4) zusammengefaßt.

Ein Industriebetrieb fertigt Güter, verfügt also über eine Produktion. Bevor wir deren Binnendifferenzierung betrachten,

vergegenwärtigen wir uns, daß ein Gut entwickelt worden sein muß, bevor es produziert werden kann. Entwicklung (i 51) und Produktion (i 52 - i 54) bilden die Hauptsäulen des Aufgabenbereiches Technik (i 5), der auch die Logistik und zumeist Stabsstellen für Umwelt und Arbeitssicherheit in sich vereint.

Die Binnenstruktur der Produktion hängt sehr davon ab, ob Güter in Serie gefertigt (i 52 kontinuierliche Produktion) oder wie beim Bau (i 54) und Anlagenbau (i 53) individuell nach Kundenwünschen geplant und erstellt werden. Ersterer Fall liegt auch Binnens Skizze der Produktionsfunktion (vgl. Binner 1998: 81-83) zugrunde. Auf die planenden und steuernden Funktionen der Arbeitsvorbereitung (i 521, bei Großserienproduktion oft differenziert in die Gruppen „Fertigungsplanung“ (i 5211), „Fertigungssteuerung/Disposition“ (i 5212) und „Zeitwirtschaft“ (i 5213)) folgen die Fertigung bzw. Herstellung (i 523) mit ihren branchenabhängigen Einzelschritten sowie Verpackung bzw. Abfüllung (i 524). Im Falle von Bau (i 54) und Anlagenbau (i 53) bedarf es anstelle von der Planung und Steuerung einer kontinuierlich ablaufenden Güterproduktion eines (kaufmännischen und technischen) Projektmanagements (i 531), das die entsprechenden Vorarbeiten projektspezifisch durchführt bzw. in besonderer Weise auf die jeweils andere Umwelt (örtlich, politisch etc.) reagieren und zügige Projektabwicklung sicherstellen muß.

In einigen Unternehmen gibt es Alleinvorstände (AG) bzw. Alleingeschäftsführer (GmbH), bzw. der Inhaber führt das Unternehmen: Sie verantworten das gesamte Unternehmen über alle Aufgabenbereiche hinweg. Ähnliches gilt für Aufsichtsräte, die sich nicht in das operative Geschäft einmischen (dürfen), aber das Unternehmenswohl aus übergreifender Perspektive im Blick haben. Man könnte argumentieren, daß diese Gesamtverantwortung als allgemeinste Funktionsbeschreibung den oben skizzierten Aufgabenbereichen vorgelagert sein müßte. Jedoch erfordert solch ein bereichsübergreifendes Handeln selbst wieder ein sehr spezielles Know-how, nämlich die Funktionsfähigkeit des gesamten Systems im Blick zu behalten. Daher erscheint es angemessen, die übergreifende Gesamtverantwortung als weiteren Aufgabenbereich neben Absatz, kaufmännischen Bereich, Interne Bereiche und Technik zu stellen: General Management (i 1). Die Spezialität der General Manager besteht gerade darin, nicht spezialisiert zu wirken, sondern sich auf das Organisationsganze (und dessen Zusammenspiel) zu konzentrieren. Dabei handelt es sich um keine besondere Kategorie für die erste Ebene oder vorgeschaltete Aufsichtsgremien. Sondern auch Niederlassungsleiter fallen fachlich hierunter, genauso Spartenleiter, die die Verantwortung für Vertrieb, Entwicklung, Konstruktion und Produktion tragen, oder aber Bauleiter, die sowohl für die Akquisition der Projekte, ihre Durchführung und das (gewerbliche) Personal verantwortlich zeichnen. General Manager finden sich also auch im Middle Management und weiterhin bei den Spezialisten (ohne Führungsfunktion). In Konzernzentralen finden sich Referenten für die Unternehmensentwicklung – manchmal unter der Bezeichnung Vorstandsassistent –, die sich gleichfalls um das Zusammenspiel der einzelnen Subsysteme kümmern: General Management auf der Mitarbeiterebene.

Bevor diese grobe Skizze einer funktionalen Linienorganisation im Vergleich mit anderen Branchen detaillierter beschrieben wird, soll an einem Beispiel verdeutlicht werden, wie die Einordnung vonstatten geht. Anschließend werden die Projektorganisation betrachtet und Überlegungen angestellt, ob die funktionale Organisation damit zu ersetzen ist.

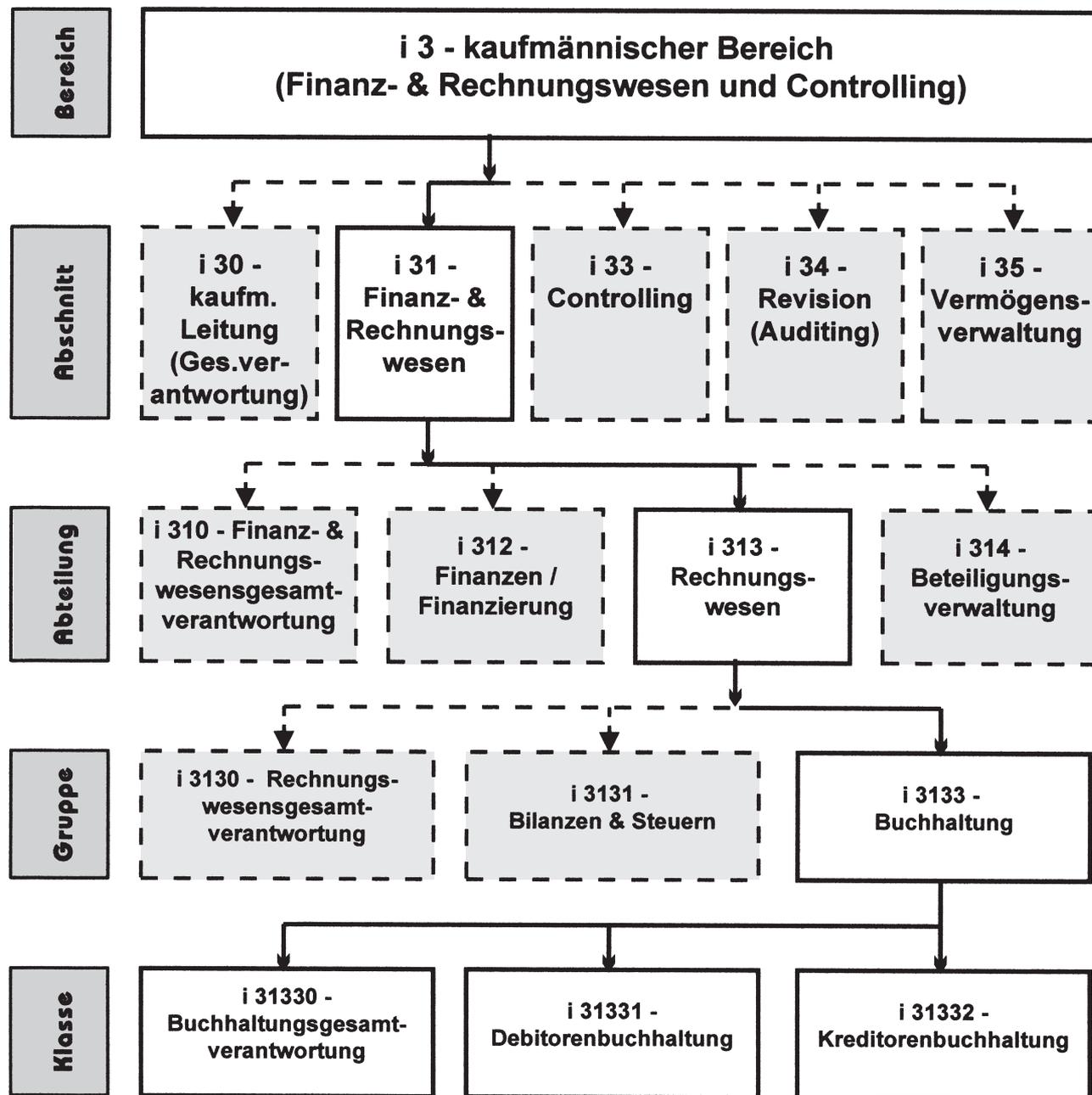
2.3.2 Beispielhafte Klassifikation einer Buchhaltung

Stellen wir uns einen mittelständischen Betrieb vor, etwa aus der Textilindustrie: *Herstellung von Damenoberbekleidung mit 300 Mitarbeitern, davon 250 Arbeitern und 50 Angestellten, und einem Umsatz von 15 Mio. DM. Die Beispiel-GmbH sei ein Familienunternehmen; der eine geschäftsführende Gesellschafter arbeitet als Vertriebsgeschäftsführer; sein Bruder leitet – gleichfalls auf der Geschäftsführungsebene – die Technik. Der gelernte Bilanzbuchhalter (IHK) Müller leitet das Rechnungswesen der Textilfirma. Er berichtet direkt an die beiden geschäftsführenden Gesellschafter und führt sieben Damen in der Debitorenbuchhaltung, die die Zahlungseingänge der vielen Boutiquen, die beliefert werden, überprüfen. Hinzu kommen eine Dame für die Kreditorenbuchhaltung, die auch bei der Bilanzierung unterstützt und seit kurzem der junge Dipl. Betriebswirt (FH) Schmidt, der ein Controlling aufbauen soll. Die Debitorenbuchhaltung bildet ein eigenes Team, das ganz gut alleine arbeiten kann – Herr Müller hat die langjährige Mitarbeiterin Frau Schulze zur Gruppenleiterin ernannt und läßt sich von ihr berichten. Die beiden anderen Mitarbeiter führt er direkt.*

Wie wäre dieser Betriebsteil zu klassifizieren? Im Unternehmen gibt es vier Ebenen; Herr Müller steht auf der zweiten von vier: Abteilungsleiter (AL). Seine Aufgaben liegen im kaufmännischen Bereich (i 3). Hier finden sich die spezialisierenden Abschnitte Finanz- & Rechnungswesen (i 31), Controlling (i 33), Revision (i 34), Vermögensverwaltung (i 35) und die kaufmännische Leitung (i 30) – über die „sprechende“ Endziffer 0 wird festgehalten, daß die so klassifizierte Person nicht irgendwo im kaufmännischen Bereich arbeitet – ohne daß genaueres über die ausgeübte Funktion bekannt wäre. Sondern über die End-Null wird klargestellt, daß die Person keiner der spezialisierten Abschnitte zuzuordnen ist, weil sie (übergreifend) für alle verantwortlich ist. Solche „sprechenden“ End-Nullen finden sich auf allen Spezialisierungsgraden. Unser Herr Müller führt sowohl das Rechnungswesen (i 31) als auch den Controller (i 33) und übt somit eine übergreifende Funktion aus: kaufmännische Leitung (i 30 – Gesamtverantwortung). Daß das Familienunternehmen zu klein ist, um sich eine eigene, ausdifferenzierte Vermögensverwaltung (i 35) oder eine Revision (i 34) zu leisten, stört weiter nicht: Es sind mögliche, nicht aber notwendige Funktionen. Wenn das Unternehmen keine diesbezüglichen Positionen schafft, stehen quasi „Leerstellen“ im Organigramm, die den Betriebsablauf nicht beeinflussen. Herr Müller ist also Abteilungsleiter kaufmännische Leitung (AL [2 von 4] i 30).

Frau Schulze leitet unter Herrn Müller die Debitorenbuchhaltung, steht also auf der dritten von vier Ebenen: Gruppenleiterin. Fachlich ist sie wie folgt einzuordnen: kaufmännischer Bereich (i 3), darin der Abschnitt Finanz- & Rechnungswesen (i 31). Der Abschnitt bietet neben der Finanz- & Rechnungswesensgesamtverantwortung (i 310) die Abteilungen Finanzen (i 312), Rechnungswesen (i 313) und Beteiligungsverwaltung (i 314) – für Frau Schulze ist das Rechnungswesen (i 313) einschlägig, wo sich die Gruppen Rechnungswesensgesamtverantwortung (i 3130), Bilanzen & Steuern (i 3131) und Buchhaltung (i 3133) finden. Die letzte Gruppe ist einschlägig – sie wird in die Klassen Buchhaltungsgesamtverantwortung (i 31330), Kreditorenbuchhaltung (i 31331) und Debitorenbuchhaltung (i 31332) differenziert. Frau Schulze ist demnach Gruppenleiterin Debitorenbuchhaltung (GL [3 von 4] i 31332). Ihre sechs Mitarbeiterinnen fallen fachlich in dieselbe Klasse Debitorenbuchhaltung (i 31332), allerdings auf der anderen Hierarchieebene Mitarbeiter/innen (4 von 4).

Graphik 3: Das Rechnungswesen (incl. Binnengliederung und Einbettung in den kaufmännischen Bereich)



Auch Herr Schmidt arbeitet im kaufmännischen Bereich (i 3), jedoch im anderen Abschnitt Controlling (i 33). Dort finden sich die Abteilungen operative Planung/Budgetierung (i 331), Konzern-/Holdingscontrolling (i 332), Unternehmensbereichs-/Spartencontrolling (i 333), Werkscontrolling (i 334) etc. bis zum Benchmarking (i 338). Doch die Textilfirma baut das Controlling gerade auf, solch feine Differenzierungen sind kein Thema – es geht um die Grundlagen bzw. um alles. Für Herrn Schmitt gilt daher Controlling-Gesamtverantwortung (i 330). Obwohl er direkt an den Abteilungsleiter Müller berichtet, führt er selbst keine Mitarbeiter, sondern steht selbst (als Referent) auf der vierten von vier Ebenen. Auch wenn das Anhängsel „-gesamtverantwortung“ bei der Endziffer 0 ein bißchen danach klingt, geht es hier nicht unbedingt um Führungsaufgaben, sondern lediglich darum, daß der gesamte fachliche Aufgabenbereich betreut wird. Wenn das Unternehmen so klein ist, daß in ihm keine weitere Dif-

ferenzierung nötig ist, obwohl sie machbar wäre (und bei anderen Unternehmen entsprechend differenziert wird), gilt auch für Sachbearbeiter oder Referenten die (fachliche) „Gesamtverantwortung“.

2.3.3 Branchenabhängige Spartenorganisation

Manche Unternehmen stellen sehr verschiedene Produkte her und beliefern damit unterschiedliche, voneinander unabhängige Kundenkreise. Dementsprechend sind sie nach Sparten organisiert, und es gibt vielleicht drei oder vier Werke für die jeweiligen Produktlinien mit zugehöriger je eigener Vertriebsmannschaft etc. Wie lassen sich solche Organisationen funktional abbilden?

Am Beispiel: Ein Chemiekonzern wie Ciba-Geigy (1972 entstanden aus der Fusion der Chemische Industrie Basel AG –

Farbenhersteller – und der Joh. Geigy KG – Pharmazeutika-Produzent –, 1997 mit der Sandoz AG zu Novartis fusioniert) stellt z.B. sowohl Farbstoffe als auch Pharmazeutika her. Für erstere gibt es einen Verkaufsaußendienst (und Innendienst), der fertige Farben z. B. an die Textilwirtschaft oder Grundstoffe an Hersteller von Autolacken etc. vertreibt. Daneben gibt es den Pharma-Außendienst, der Kliniken und niedergelassene Ärzte besucht: getrennte Vertriebsorganisationen für verschiedene Produkte und eine grundverschiedene Klientel. Die Verschiedenheit des Produkts läßt sich über die Branchenklassifikation NACE (vgl. Stat. Bundesamt 1982) erfassen. Die Farben fallen entweder in die Branchenklasse „Herstellung von Farbstoffen und Pigmenten“ (NACE 24.12) oder unter die Gruppe „Herstellung von Anstrichmitteln, Druckfarben und Kittungen“ (NACE 24.3), während die „Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen“ die Branchengruppe 24.4 abgibt. Auch die Zielgruppen sind branchenspezifisch unterscheidbar: Farbgrundstoffe (NACE 24.12) werden an Produzenten von (chemischen) Endprodukten verkauft (neben der Herstellung von Anstrichmitteln und Druckfarben [NACE 24.3] etwa die ganze Branchenabteilung Gummi- und Kunststoffwaren [NACE 25]). Pharmazeutika dagegen werden aktiv dem gänzlich anderen Abschnitt „Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen“ (N) angeboten: den Krankenhäusern (NACE 85.11), die die Medikamente selbst einkaufen, um sie ihren Patienten zu verabreichen, und den Arztpraxen (NACE 85.12), die sie den Patienten verordnen. (Hinzu kommen Privatpersonen, die OTC-Präparate⁷ frei erwerben. Dieser Kundschaft widmet sich nicht der Verkauf, sondern das Marketing des Pharma-Unternehmens.) Produkt und Kundschaft der beiden Sparten unseres Chemieunternehmens sind also klar unterschieden (und via NACE unterscheidbar), und jeder Vertriebsbeauftragte der einen Sparte wird die Besonderheit seines Geschäfts herausstreichen. Doch neben den *hard facts* besteht die Besonderheit aus nichts weiter als den besonderen Umgangsformen und den persönlichen Beziehungen. Funktional kommt es in beiden Außendienstorganisationen darauf an, den Kontakt zum jeweiligen Kunden herzustellen und Umsatz zu generieren. Funktional ist die Aufgabe gleich und wird dementsprechend mit der gleichen Kategorie in der Funktionsklassifikation erfaßt. Aber die jeweilige Branche ist verschieden. Sie ist personenspezifisch zuzuordnen. Über eine solche personenspezifische Verknüpfung von Funktions- und Brancheneinordnung läßt sich die Unternehmensorganisation mit ihren Sparten beschreiben. Den Zentralfunktionen (Personal, Rechnungswesen) ist bei der Branchenzuordnung dann eine schwächer differenzierende abstrakte Kategorie zuzuordnen – notfalls wäre auf den kaum aussagekräftigen „Abschnitt D – produzierendes Gewerbe“ o.ä. zurückgreifen.

2.4 Nicht-industrielle Branchen

Andere Branchen – andere Titel: gelegentlich üben Personen dieselbe Funktion für ihr Unternehmen aus, doch aufgrund der unterschiedlichen Branchenzugehörigkeit wird dieselbe Tätigkeit verschieden benannt. So heißen der kaufmännische und die internen Bereiche bei Banken „Bankbetrieb“. Wenn Versicherungen von ihrer „Organisation“ reden, meinen sie keine Stabsstelle zur Optimierung von Abläufen oder gar eine administrative Funktion, sondern die Vertriebsorganisation: den Außendienst. „Verkauf“ und „Vertrieb“ werden regelmäßig synonym verwendet – bis auf das Druck- und Verlags-

wesen, bei dem es allerdings einen gewissen Unterschied macht, ob jemand Anzeigenfläche an Inserenten *verkauft* oder aber Abonnements an Leser *vertriebt*. Auch die Disposition bekommt hier eine besondere Bedeutung: Sie ist nicht in der Arbeitsvorbereitung im Werk angesiedelt, um mit Blick auf die vorhandenen Kapazitäten festzulegen, wann welcher Auftrag mit welchem Personal- und Materialeinsatz erledigt wird. Sondern die Disposition im Druck- & Verlagsgewerbe gehört zur Anzeigenabteilung und legt fest, welche Flächen der Zeitungsseiten für Annoncen und welche Teile der Redaktion für ihre Artikel zur Verfügung stehen.

Unter Wahrung der übrigen Systematik lassen sich solche sprachlichen Unterschiede oder abweichenden Bedeutungen desselben Wortes in die Funktionsklassifikation integrieren: Über die Branchendimension wird die Branchenkenntnis ersetzt, also ein anderer Buchstabe statt des „i“ (für „Standard-Industriebetrieb“) gesetzt und der neue Name tritt an die Stelle des alten – Zahlenkombination, Umfeld und alles andere bleiben gleich: Die funktionale Äquivalenz bzw. Ähnlichkeit der branchenspezifisch besonders benannten Funktion zu der allgemeinen wird darüber herausgestellt.

Nicht nur anders benannte, sondern definitiv neue Funktionen werden mit den Übersichten für einige spezielle Branchen ebenso bezeichnet wie die dort entfallenden Aufgabenbereiche, was hier auch aus Platzgründen nur für das Druck- & Verlagswesen gezeigt wird.

2.4.1 Beispiel Druck- und Verlagswesen

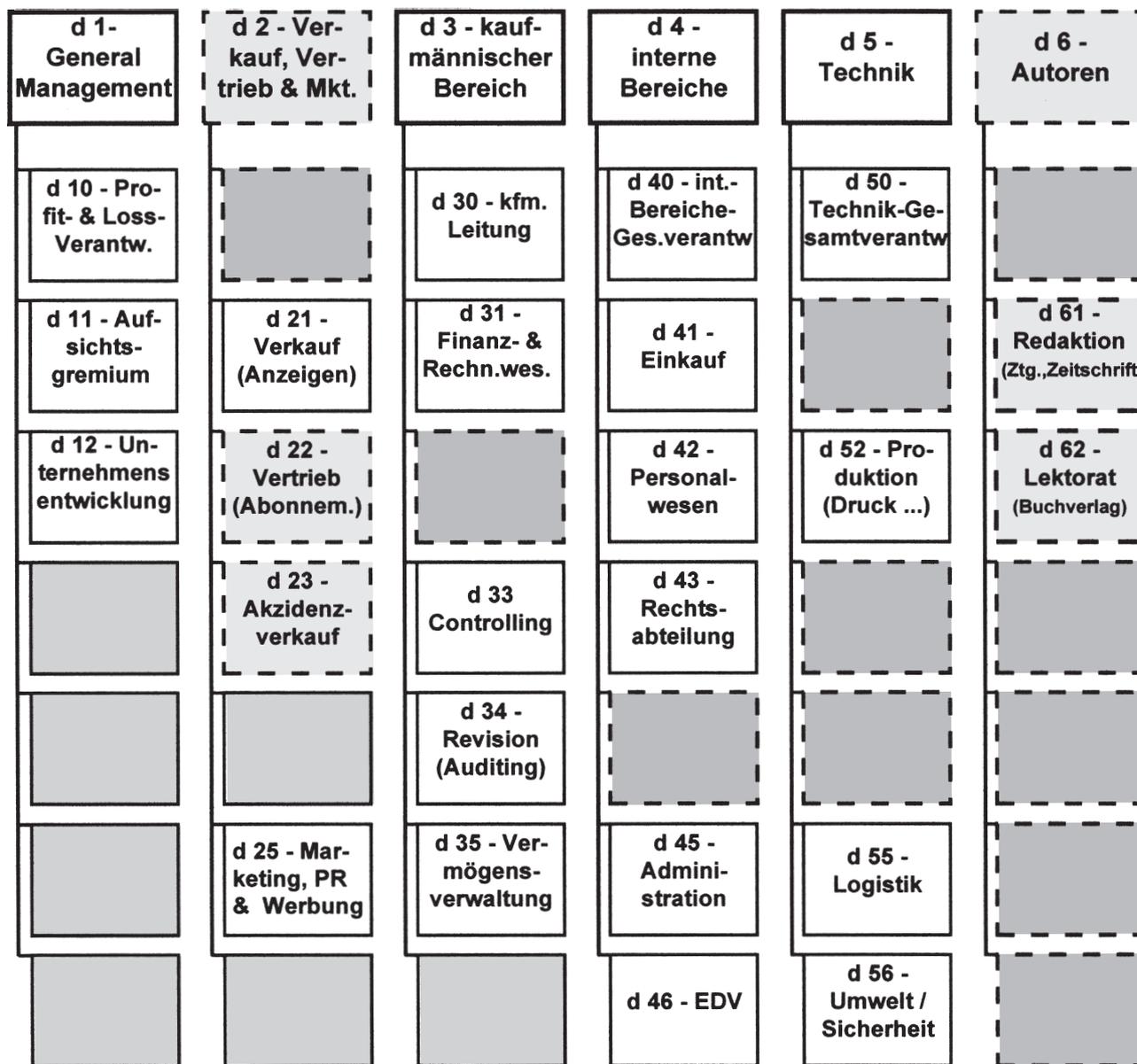
Wie oben erwähnt, ist das Druck- und Verlagswesen die einzige Branche, in der die Begriffe „Verkauf“ und „Vertrieb“ nicht synonym verwendet werden können – weil sie hier strikt verschiedene Aufgaben bezeichnen. Bei Zeitungen und Zeitschriften (in geringerem Maße gilt das auch für Bücher) wird nicht nur das fertige Produkt über Kioske, Abonnements oder den Buchhandel an die Leserschaft vertrieben, sondern vor der Drucklegung werden bestimmte Flächenanteile an Inserenten verkauft, die sie durch ihre Annoncen gestalten.

Anders als bei der Spartenorganisation im Standardindustriebetrieb läßt sich im Druck- und Verlagswesen nicht auf die Branche verweisen: das Produkt „Zeitung“ bleibt dasselbe, nur an zwei verschiedenen Seiten wird Entgelt erhoben, zudem in unterschiedlichen Produktionsphasen: inseriert werden muß vor Drucklegung, verkaufen läßt sich das Blatt erst danach. Eine Unterscheidung nach der Branchenklassifikation NACE kann hier nicht greifen. Auch strukturell sind der Anzeigenverkauf und der Vertrieb – beschränkt man sich nicht auf ganz abstrakte Beschreibungen – verschieden. Gleiches gilt für den dritten Weg für Verlage, Umsatz zu generieren: den Akzidenzverkauf. Wie bei einer (handwerklichen) Druckerei werden Broschüren etc. im Kundenauftrag gedruckt. Es handelt sich dabei aber nicht um das Zur-Verfügung-Stellen bedruckbarer Flächen im Organ des Verlages, sondern um völlig separate Druckwerke. Auch wenn sich hier auf die unterschiedliche Branchenklasse verweisen ließe (Verlagsgewerbe: 22.1; Druckgewerbe: 22.2), stellt die Funktionsklassifikation einen eigenen Abschnitt Akzidenzverkauf (d 23) zur Verfügung. Denn eine Zuordnung entweder zum Verkauf (d 21) oder zum Vertrieb (d 22) würde deren Differenz verwischen.

Eine zwischen den Verleger (d 101) bzw. Verlagsleiter (d 103) [Pendants im General Management zum Geschäftsführer (i 101) bzw. Division Manager (i 103)] und den Anzeigenleiter (d 210) bzw. den Vertriebsleiter (d 230) zwischengeschaltete

⁷ OTC = Over the counter, also frei verkäufliche, i.e. nicht rezeptpflichtige Arzneimittel wie z.B. Nasentropfen.

Graphik 4: Druck- & Verlagswesen (Bereiche und Abschnitte; Veränderungen gegenüber dem Standard-Industriebetrieb sind gekennzeichnet)

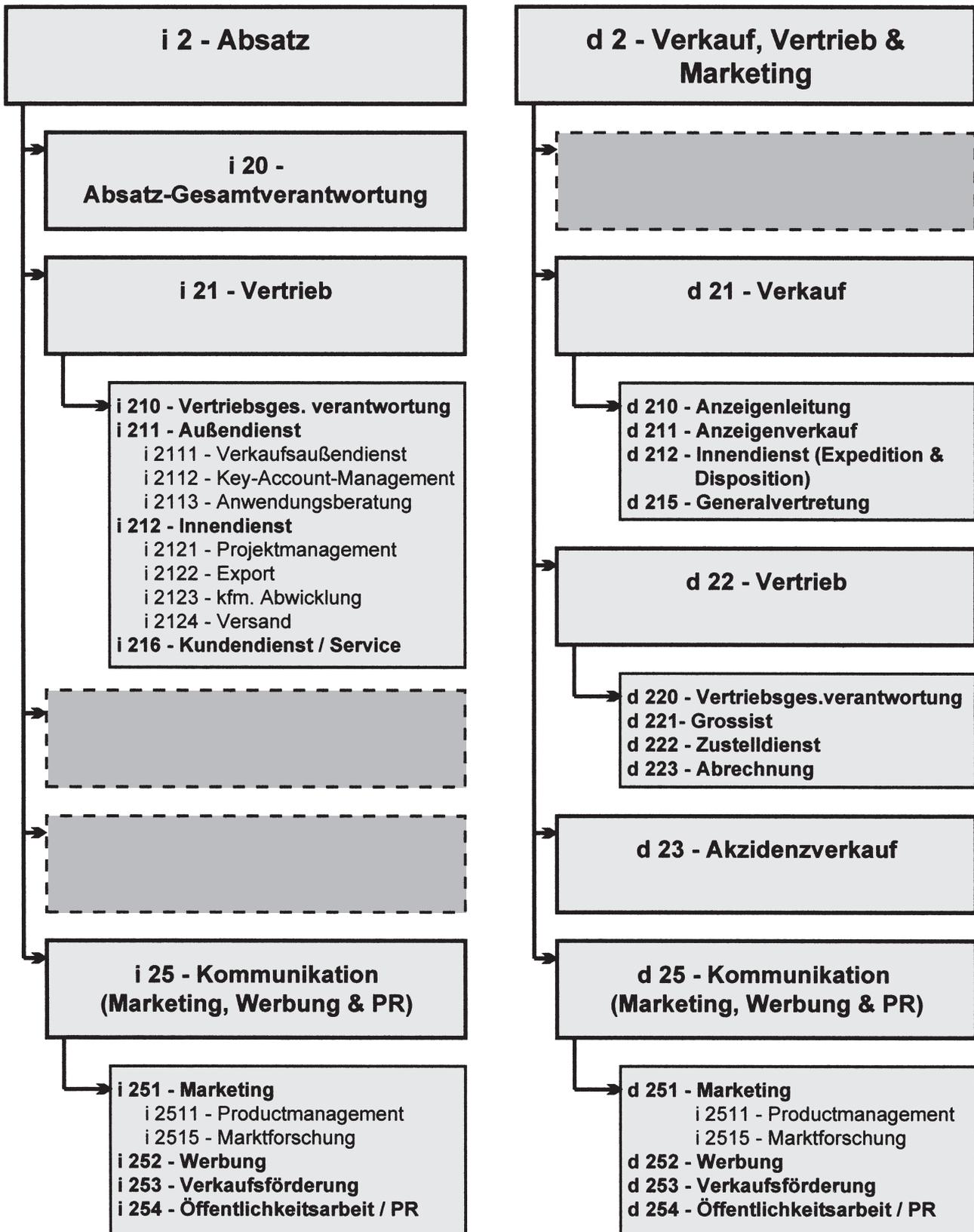


Ebene parallel zum Leiter Absatz (i 20) gibt es branchenweit nicht. Unter dem der Systematik geschuldeten Sammelbegriff Verkauf, Vertrieb & Marketing (d 2) finden sich die separaten Abschnitte Verkauf (d 21), Vertrieb (d 22), Akzidenzverkauf (d 23) und Kommunikation (Marketing, Werbung & PR - d 25).

Der kaufmännische Bereich (d 3) ist identisch wie der kaufmännische Bereich im Industrieunternehmen (i 3) gegliedert – die Abläufe in Buchhaltung oder Controlling unterscheiden sich nicht. Gleiches gilt für die Internen Bereiche (d 4) mit der Einschränkung, daß der Abschnitt Rechtsabteilung (d 43) intern stärker differenziert wird. Das Urheberrecht spielt im Arbeitsalltag des Verlagswesens eine andere Rolle als etwa bei einem Bergbauunternehmen, so daß größere Unternehmen hier funktional differenzieren. Statt eines allgemeinen Justitiars werden Spezialisten für Urheberrechtsfragen und Medienrechte neben denen für arbeits- oder vertragsrechtliche Fragen eingesetzt. Dem trägt die spezifische Gruppe Urheberrecht (d 438) Rechnung.

In der Technik (d 5) entfallen im Vergleich zum Standardindustriebetrieb manche Abschnitte, insbesondere die Entwicklung (i 51). Die Produktion (d 52) entspricht offensichtlich dem Abschnitt kontinuierliche Produktion (i 52), wenn auch mit einer modifizierten Binnengliederung. Pendant zu den Abschnitten Anlagenbau (i 53) und Bau (i 54) entfallen. Der Abschnitt Produktion (d 52) enthält in seiner Binnenstruktur die branchenspezifischen Bezeichnungen anstelle der allgemeineren Formulierungen im Standardindustriebetrieb. Die Gruppe Arbeitsvorbereitung (i 521 bzw. d 521) ist begrifflich noch gleich, doch entfällt die Binnengliederung. Es folgt die für das Druck- und Verlagswesen spezifische Gruppe Druckvorstufe (d 522) für den ersten Schritt in der Produktion mit den Klassen Satz (d 5221), Repro (d 5222) und Montage (d 5223). Statt der allgemeinen Formulierung Fertigung/Herstellung (i 523) folgt der branchenspezifische Begriff Drucksaal (d 523) mit der Möglichkeit zur Feingliederung in die Klassen Rollendruck (d 5231) und Bogendruck (d 5232). Auch beim letzten Produktionsschritt wird statt der generellen Bezeichnung Verpackung/Abfüllung (i 524) das spezifische

Graphik 5: Absatz: Vergleich zwischen Standard-Industriebetrieb und Druck- & Verlagswesen



sche Äquivalent Weiterverarbeitung/Buchbinderei (d 524) genutzt. Abschließend folgt der beim Standardindustriebetrieb und dem Druck- und Verlagswesen auch wieder sprachlich gleiche Abschnitt Logistik/Materialwirtschaft (i 55 bzw. d 55).

Das entscheidend Neue und nicht über die Standardklassifikation erfassbare sind jedoch die Mitarbeiter, die Texte schreiben, redigieren oder lektorieren: ihnen ist der neue Abschnitt „Autoren“ (d 6) gewidmet. Den Unterschieden zwischen Buchproduktion auf der einen und Zeitungs- und Zeitschri-

tenproduktion (Periodika) auf der anderen Seite wird mit den Abschnitten Redaktion (d 61), gegliedert in Gruppen für die Zeitungs- (d 611), Publikumszeitschriften- (d 612) und Fachzeitschriftenredaktion (d 613) und das Lektorat (d 62) Rechnung getragen. Diese Abschnitte und Gruppen gelten den Angestellten bzw. dauerhaft im Unternehmen tätigen „festen freien Mitarbeitern“. (Im Verlagswesen ist es durchaus üblich, daß auch Redakteure als freie Mitarbeiter schreiben – was es ihnen vereinfacht, auch für andere Blätter zu arbeiten. Unabhängig von der Rechtsform der Arbeitsbeziehung – angestellt oder freier Mitarbeiter – üben sie jedoch dieselbe Funktion aus.) Freie Schriftsteller bzw. Journalisten (d.h. solche, die als „echte“ Selbständige ihre Artikel mal in diesem, mal in jenem Blatt veröffentlichen) fallen schon von ihrer Branchenzuordnung her nicht in das Verlagsgewerbe (NACE 22.1), sondern als Schriftsteller in die gänzlich andere Gruppe „Erbringung von sonstigen kulturellen und unterhaltenden Leistungen“ (NACE 92.3) und Journalisten unter „Korrespondenz- und Nachrichtenbüros sowie selbständige Journalisten“ (NACE 92.4).

2.4.2 Banken

Trotz mancher Unterschiede in der Feingliederung und dem gänzlich neuen Aufgabenbereich „Autoren“ (d 6) ist das Druck- und Verlagsgewerbe als produzierendes Gewerbe noch verhältnismäßig ähnlich strukturiert wie ein Standardindustriebetrieb. Wie sieht es bei einer gänzlich verschiedenen Branche wie den Banken aus?

An dieser Stelle können nicht alle Feinheiten in der Binnendifferenzierung der Aufgabenbereiche aufgeführt werden. Die größten Unterschiede liegen im Angebot der Dienstleistungen. Stärker noch als im Druck- & Verlagsbereich sind die von Banken offerierten Dienstleistungen zu verschieden, als daß man sie in einem Aufgabenbereich „Absatz“ bzw. einem Pendant hierzu zusammenfassen könnte. Sie handeln – für eigene und fremde Rechnung – mit Aktien, Renten und anderen Wertpapieren und plazieren neue Titel, d.h. verkaufen sie an (vorzugsweise) institutionelle Investoren. Parallel dazu betreuen andere Bereiche desselben Hauses Firmenkunden, finanzieren insbesondere deren Investitionsvorhaben, und wiederum andere Abteilungen beraten (Privat-)Kunden bei der Geldanlage. Weder für die Produkte/Dienstleistungen noch für das Zielpublikum gibt es eine branchenmäßige Differenzierungsmöglichkeit. Vom Gegenstand her als auch von der Art der Abwicklung und der Einordnung in den Konzern unterscheiden sich die Bereiche so stark, daß separate Aufgabenbereiche einzurichten sind. „Verkauf“ (i 21), mithin „Absatz“ (i 2) entfällt – während die „Kommunikation“ (i 25 bzw. b 25) mit ihrem Marketing, der Werbung, der Öffentlichkeitsarbeit und auch der Verkaufsförderung (etwa bei Bausparkassen verbreitet) ähnlich wie Industriebetriebe strukturiert ist und dementsprechend parallel abgebildet wird.

Für das besondere Dienstleistungsangebot von Banken wird das Standardschema um drei neue Aufgabenbereiche ergänzt, über die die verschiedenen Bankaktivitäten für verschiedenes Zielpublikum erfaßt werden: Corporate Banking/Kredit (b 6), Corporate Finance (b 7) und der Wertpapierbereich (b 8). Diese Bereiche sind entsprechend untergliedert, etwa der Bereich Wertpapiere (b 8) in Abschnitte für die Wertpapier-Emission (b 81), den Wertpapierhandel (b 82), das Fondsmanagement (b 83) und die Anlageberatung (b 84). Der Abschnitt Wertpapierhandel (b 82) wird wiederum differenziert in Abteilungen für Aktienhandel (b 821), Rentenhandel (b 822), Geld- und Devisenhandel (b 823) und den Derivatehandel (b 824).

Große Unterschiede zum Industriebetrieb zeigen sich auch im Aufgabenbereich 5, denn Banken stellen kein Produkt her. Mithin entfallen die „Produktion“ und die übergeordnete Einheit der „Technik“ – aber sie forschen: Volkswirtschaftliche Abteilungen begutachten die Konjunktur im allgemeinen, während sich z. B. quantitativer Research (b 513) mit dem Kursverlauf einzelner derivater Produkte befaßt. Parallel zur Entwicklung (i 51) im Standardindustriebetrieb werden daher die banktypischen Forschungsaktivitäten unter Research (b 51) eingruppiert.

Im Vergleich zum Standardindustriebetrieb entfallen einige Funktionen (Abteilungen, Gruppen), während für die besonderen Leistungen der Bank – ähnlich wie für die Autoren im Druck- & Verlagsgewerbe – neue Bereiche eingefügt werden müssen, so daß sie angemessen abgebildet werden können. Das Grundprinzip lautet jedoch, vergleichbare Positionen gleichartig einzuordnen – auch dann, wenn sie branchenspezifisch anders benannt werden. Dieses Verfahren erlaubt einerseits die Vergleichbarkeit der Organisationsstruktur von Banken mit denen von Industriebetrieben, ohne die jeweiligen Besonderheiten zu unterschlagen. Andererseits eröffnet es breite Vermittlungsmöglichkeiten: Für einen Spezialisten für Auslandsentsendungen in der Personalabteilung ist es zweitrangig, ob er aus dem Stahlbereich, aus einem Chemieunternehmen oder einer Bank kommt. Sicher gelten unterschiedliche Tarifverträge, deren Besonderheiten bei einem Unternehmenswechsel zur Kenntnis zu nehmen wären – genauso wie firmeninterne Gewohnheiten (wie z. B. besondere Förderprogramme für Managementnachwuchs, der besondere Bereitschaft zum Auslandseinsatz mitbringt). Doch die grundlegenden Modalitäten des Entsendungsvorgangs bleiben gleich: kurzfristige Entsendung mit deutschem Arbeitsvertrag oder Ausstellen eines Vertrags mit der Auslandstochtergesellschaft unter Ruhenlassen des deutschen Vertrages, Regeln bzw. Ausgleichen der Unterschiede in der Sozialversicherung etc. Will man nun einen Referenten für Auslandsentsendungen auf eine freie Position vermitteln (oder sucht eine Firma einen solchen), wird das Suchfeld im ersten Schritt vielleicht noch auf die gleiche oder eine ähnliche Branche beschränkt. Doch findet sich – ggf. aufgrund anderer Restriktionen wie etwa mangelnder Umzugsbereitschaft eines Kandidaten – niemand, läßt sich das Suchfeld bei solchen branchenunabhängigen Positionen EDV-technisch einfach vergrößern, indem man statt des Branchenkürzels („i“ oder „b“) ein Jokerzeichen setzt. Die Vermittlungsbasis erweitert sich schnell um Personen, die zwar einschlägige Erfahrungen im Aufgabenbereich mitbringen, aber sich nicht nur in andere firmenspezifische Usancen, sondern zusätzlich in Besonderheiten der neuen Branche einarbeiten müßten.

2.5 Weitere Branchen

Ähnlich wie bei den Banken lassen sich die speziellen Funktionen von Versicherungen, des Handels (Groß- wie Einzelhandel) oder von Professional Services branchenspezifisch so abbilden, daß gleichartige Funktionen branchenübergreifend einheitlich erfaßt werden, gleichzeitig aber die jeweils besonderen Funktionen gesondert dargestellt werden. Das Verfahren ist auch für den Öffentlichen Dienst anwendbar, z. B. auf Krankenhäuser, Schulen oder Universitäten. Auch wenn (öffentliche) Krankenhäuser nicht bilanzieren, sondern die kameralistische Buchführung verwenden, üben die hier tätigen Verwaltungsangestellten/-beamten die Funktion des Rechnungswesens (parallel zum Industriebetrieb i 313) aus. Ob sie die Buchführung als Angestellte oder als Beamte erledigen, ist für die ausgeübte Funktion gleichgültig. Für Ver-

mittlungszwecke wären eher die besonderen Kenntnisse einschlägig, nämlich die Frage, ob die Buchführung via Kameeralistik oder via Bilanzierung erledigt wird. Diese spezielle Kenntnis ist für Vermittlungsmöglichkeiten ausschlaggebend (und nur begrenzt über die Branche des Unternehmens systematisch zu erfassen). Das Problem tritt ähnlich in der EDV (branchenübergreifend) auf: Für die Vermittlung eines Systemprogrammierers kommt es entscheidend darauf an, mit welchem Betriebssystem er arbeitet, also im *mainframe*-Bereich mit IBM MVS oder Siemens BS 2000 oder mit DEC VMS (*midrange*) oder Windows NT (PC-Netzwerke). Ebenso ist es bei einem Datenbankentwickler wichtig, welche Sprachen er nutzt. Diese Kenntnisse sind nicht über eine Funktionsklassifikation zu erfassen, denn funktional macht es keinen Unterschied, ob eine Datenbank in Oracle, Adabas oder DB 2 geschrieben ist. Auch über die Ausbildung läßt sich das Phänomen nicht erfassen; bestenfalls der Ausbildungsträger kann Anhaltspunkte dafür liefern, welche speziellen Kenntnisse vermittelt werden. Wie dieses Problem aufzufangen ist, wird unten unter „Vermittlung“ diskutiert.

Zurück zum Krankenhaus: auch die übrigen Verwaltungsaufgaben (Personal, Einkauf etc.) lassen sich parallel zum Standardindustriebetrieb abbilden. Einschlägig neu ist die besondere Leistung, nämlich die Pflege von Kranken. Hierfür ist – ähnlich wie für die Autoren im Druck- und Verlagswesen oder die besonderen Bankdienstleistungen – ein eigener Aufgabenbereich zu schaffen. Zu diskutieren wäre, ob die ärztlichen und die pflegerischen Leistungen als funktional gleich, bloß auf unterschiedlicher hierarchischer Ebene erbracht, betrachtet werden, oder ob der Aufgabenbereich „Krankenpflege“ in zwei Abschnitte „ärztliche Leistung“ und „pflegerische Leistung“ differenziert werden müßte. Ob die ärztliche Leistung je nach Fachrichtung Chirurgie, Orthopädie, Kardiologie etc. in verschiedene Funktionsgruppen unterschieden werden sollte oder dieses Know-how – parallel zur Rechnerwelt in der EDV – als funktional nicht relevant betrachtet werden sollte, wäre noch zu erörtern. Ob die Leistung vom Chefarzt, dem Stations- oder dem Assistenzarzt erbracht wird, ist eine Frage der Hierarchieebene. Für die Einordnung des fachlichen Aufgabenbereichs ist sie irrelevant.

Gleiches gilt für Schulen und Universitäten: neben dem (gerade bei Schulen zahlenmäßig geringen) Verwaltungsbereich gibt es den spezifischen Aufgabenbereich „Lehre“. Die Fachrichtung des Lehrenden wäre dabei parallel zur Fachrichtung der ärztlichen Leistung zu diskutieren.

3 Ersetzt Projektorganisation die Funktionen?

Die Funktionsklassifikation mit ihrer Unterscheidung von Hierarchieebene und fachlich verantwortetem Bereich bildet die in den meisten Unternehmen verbreitete Linienorganisation paßgenau ab. Wie sieht es aber mit Projektorganisation aus, wie sie gerade von moderner Managementliteratur als kunden- und marktgerecht und flexibel eingefordert wird? Binner erklärt die Prozeßorientierung gar zum „*zweiten industriellen Paradigma*“ (Binner 1998: 111) und baut sie als Gegenmodell zur Funktionsorientierung auf. Deren Defizite lägen in der „*ausgeprägten Arbeitsteilung mit dem dazugehörigen Spezialistentum und der damit verbundenen Bürokratisierung, den vielen Schnittstellen sowie dem hohen Komplexitätsgrad*“ (a.a.O.). Werfen wir einen kurzen Blick

auf konkrete Formen der Projektorganisation, bevor wir das Gegensatzpaar „Prozeßorientierung“ vs. „Funktionsorientierung“ abstrakt diskutieren.

Im Anlagenbau ist die Projektorganisation schon lange gängig: Ein Projektmanager pflegt die Kundenbeziehung, stimmt insbesondere Änderungen gegenüber der ursprünglichen Planung (Erweiterung der Anlage oder Verschiebungen im Zeitplan etc.) mit dem Auftraggeber ab, führt die technische Projektierung und leitet die Ausführung (Bau, Montage, Inbetriebnahme). Dieser Fall ist beim Standardindustriebetrieb im Bereich „Technik“ (i 5) als Abschnitt „Anlagenbau“ (i 53) eingearbeitet. Es handelt sich um eine spezifische Organisationsform v.a. der Produktion. Doch funktionale Trennung wird nicht völlig aufgehoben: Mit dem Kundenkontakt gehören zwar vertriebliche Elemente zum Projektmanagement dazu, doch gehören diese Kontakte eher zur Koordination der Auftragsabwicklung als zum Generieren von Neugeschäft. Es liegt in der Natur der kundenindividuell zu erstellenden Anlage, daß der Abstimmungs- und Koordinationsbedarf während der Auftragsabwicklung umfangreicher und intensiver ist, als es im Seriengeschäft der Fall ist (selbst wenn es sich um Großaufträge wie etwa die Bestellung mehrerer Hektoliter Shampoo durch eine Drogeriemarktkette handelt). Aber selbst wenn die Übergänge fließender erscheinen, wird die funktionale Trennung durchgehalten: Für den Verkauf unterhalten insbesondere weltweit agierende Anlagenbauer spezielle Abteilungen, die sich mit „strategischem Verkauf“ und „Vorfeldakquisition“ befassen. Zum Aufbau des ersten Kundenkontaktes, zum Herstellen und Pflegen der persönlichen Beziehung zum Entscheidungsträger beim Kunden oder auch zur Einflußnahme auf Feinheiten einer Ausschreibung bedarf es eben doch spezifischer Fähigkeiten. Nicht in allen Ländern fußen Geschäftsbeziehungen auf rationalen Erwägungen oder Qualifikationsnachweisen. Vielmehr sind mancherorts Bekanntschaften und kleine oder große Geschenke einfach üblich, und man muß die Gepflogenheiten kennen, um geschäftlich zum Zuge zu kommen. Man mag solche Verhältnisse als „marktwidrig“ einstufen und werten, wie man will – anders als etwa der Internationale Währungsfonds, der Hilfsleistungen abrechnen kann⁸, müssen weltweit tätige Anlagenbauer die Verhältnisse akzeptieren, wie sie sie vorfinden. Und einige Firmen reagieren darauf, indem sie neben der (eher technisch orientierten) Projektierung auch hochrangige Spezialisten für den „strategischen Verkauf“ beschäftigen, die genau diese ortsüblichen Gewohnheiten kennen und die Beziehungspflege zum Generieren von Neugeschäft zu nutzen wissen. Insofern bricht die funktionale Differenzierung wieder durch die Projektorganisation durch, wenn auch nicht in der Deutlichkeit, wie sie für die Linienorganisation kennzeichnend ist.

Ein anderes Phänomen sind betriebliche Arbeitskreise, die etwa von Vertretern der Fachabteilung (Einkauf, Fondsmanagement etc.), der EDV und vielleicht dem Controlling gebildet werden, um beispielsweise eine einheitliche unternehmensweite Softwarelösung zu implementieren. Oder Marketing, Produktentwicklung und Fertigung beratschlagen über einen neuen Autotyp. Solche Arbeitskreise ziehen – projektspezifisch – Know-how aus verschiedenen Abteilungen zusammen; bündeln es, um das Projekt schneller und koordiniert zur Marktreife zu bringen. Solche Organisationsformen nehmen zu und bieten sicher auch eine höhere Effizienz gegenüber einer bürokratischen Linienorganisation, bei der die offenen Fragen bis zur Vorstandsebene nach oben gereicht werden, wo dann die Entscheidungen gefällt und für jedes Projekt die Fachabteilungen koordiniert werden. Daß die fachabteilungsübergreifende Koordination einfacher auf

⁸ Im März 1998 stoppte er die Auszahlung von Hilfgeldern an Indonesien u.a., weil die Kreditgewährung durch die örtlichen Banken von persönlichen Beziehungen statt von Bonitätsprüfungen abhing.

hierarchisch niedrigerer Ebene umgesetzt werden kann, ist eine Erkenntnis, die sich zunehmend Bahn bricht. Doch wird damit funktionale Differenzierung ersetzt? Ziel solcher Arbeitskreise ist es gerade, Spezialisten aus Fachabteilung und EDV zusammenzubringen, damit die Bündelung des je verschiedenen Wissens zu einer lauffähigen und akzeptierten Softwarelösung führt. Genauso das Kfz-Beispiel: Marketing- oder Konstruktions-Know-how soll nicht durch ein Autotypen-Know-how ersetzt werden, sondern es geht um Abstimmung und Koordination der Aktivitäten in einem einzelnen, aber groß angelegten Fall. Nach fehlgeschlagenem „Elchtest“ sind PR-Abteilung und Konstruktion des Kfz-Herstellers auf ihren jeweils ureigenen Feldern gefordert, gleichzeitig müssen sie ihre Aktivitäten koordinieren, um wirksam einem schlechten Image entgegenzusteuern (während z. B. die Lastwagenmotorenentwicklung davon nicht betroffen ist). Projektorganisation verläuft quer zu den funktionalen Einheiten, überlagert sie – ohne sie jedoch ersetzen zu können oder zu wollen: immer geht es um das punktuelle Zusammenführen von Spezialwissen⁹. Erzeugt und gepflegt wird dieses Spezialwissen aber in „klassischen“ Fachabteilungen, die dauerhaft bestehen bleiben als die Projektgruppe – die beim nächsten Projekt schon wieder anders zusammengesetzt sein kann.

Wesentlicher Zweck ist das Verkürzen des „Weges nach oben“: die Geschäftsführung wird über die Projektorganisation von Koordinationsaufgaben entlastet, weil die fachabteilungsübergreifenden Abstimmungsprozesse auf niedrigerer Hierarchieebene geleistet werden. Mintzberg diagnostizierte eine strukturelle zeitliche Überlastung von Managern aufgrund ihrer Rolle in der Organisation, Information gleichermaßen aufzunehmen und zu verteilen (vgl. Mintzberg 1991: 31-34). Bei komplexen Angelegenheiten kann die Kapazität überfordert werden. Projektorganisation heißt, Informationen nicht über den Kopf eines Managers zu kanalisieren, sondern verschiedene Spezialisten eine (oder mehrere) Ebenen tiefer direkt kommunizieren zu lassen. Das entlastet gleichermaßen das Management und stärkt die Organisation.

Auch Binner schlägt in seinem Plädoyer für die Prozeßorientierung keine prinzipiell andere Organisationsform als die Funktionsorganisation vor. Die Punkte, mit denen er die Funktionsorientierung kritisiert, treffen Unternehmen, deren Strukturen bürokratisch verkrustet sind und die über dem Betonen der Aufbauorganisation eine flüssige Ablauforganisation vernachlässigen. Sicher leidet die Kundenorientierung, wenn Abteilungen/Abteilungsleiter stärker eigene Zwecke verfolgen als den Unternehmenszweck. Sicher sind solche erstarrten oder in Grabenkrieg verfallene (vgl. Mintzberg 1991: 245-248) Unternehmen gut beraten, wenn sie ihre Mitarbeiter neu motivieren. Doch ein neues wissenschaftliches Paradigma ergibt Binner's organisationsentwickelnder Ratschlag noch nicht.

4 Vermittlung: verknüpfen der Perspektiven von Individuum und Organisation

4.1 Funktionsklassifikation im Vermittlungsprozeß

Zweck der Funktionsklassifikation ist es, die Vermittlung von Arbeitskräften auf Arbeitsplätze zu vereinfachen. Vermitteln

⁹ Genauso Berger/Borkel 1988: 104. Sie unterstreichen das Außergewöhnliche des Projektmanagements: „Auf jeden Fall handelt es sich um Innovationen, also Neuerungen und Vorhaben, die nicht zur täglichen Routine gehören“, a.a.O.

¹⁰ Die einzige Ausnahme bildet die missionarische Organisation, bei der Werte und Ziele der Organisation deckungsgleich mit denen ihrer Mitglieder sind, vgl. Mintzberg 1991: 229 ff.

heißt, den Bedarf der Organisation „Unternehmen“ mit den von einem Individuum mitgebrachten Fertigkeiten und Erfahrungen zur Deckung zu bringen.

Soziologisch betrachtet ist eine Organisation ein soziales Gebilde *sui generis*, ausgestattet mit einem Eigenleben und Interessen, die nicht nur von den Interessen einzelner Organisationsangehöriger verschieden sind, sondern auch von der Summe der Interessen der Organisationsmitglieder. Umgekehrt sind die Organisationsmitglieder = Unternehmensangehörigen Menschen, die nicht vollständig in ihrer Funktion aufgehen. Vielmehr teilen sie die Organisationsziele nur begrenzt¹⁰, nämlich soweit es ihnen ihre eigenen Interessen gebieten. Auch im eigenen Interesse muß die Organisation dafür sorgen, daß ihre Mitglieder einen Sinn in ihrer Rolle/Tätigkeit finden. Dies gilt in besonderem Maße für Positionen mit hohen Entscheidungsspielräumen, was gleichzeitig mit einschließt, daß die Organisation es akzeptieren muß, daß neben den für sie rationalen Kriterien auch die persönlichen Kriterien des Entscheidungsträgers mit einfließen. Damit sind Entscheidungen nie völlig rational, sondern enthalten ein Moment des (aus Sicht der Organisation) Beliebigen oder Willkürlichen.

Die Erwägung gilt auch für Personalleiter, denen die Entscheidung über Einstellung oder Nicht-Einstellung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin obliegt. Neben den Anforderungen, wie sie die zu besetzende Position stellt, spielen persönliche Präferenzen eine Rolle: Paßt die Persönlichkeit des Bewerbers/der Bewerberin zur Firmenkultur bzw. genauer: entspricht sie dem Persönlichkeitsideal, wie der Personalleiter es aus dem Firmenleitbild herausdeutet? Eine Vielzahl nicht formalisierbarer Anforderungen und sehr persönlicher Eindrücke wirken bei der Einstellungsentscheidung mit, übrigens auch auf Seiten des Bewerbers/der Bewerberin, der/die z.B. aufgrund seines/ihrer Eindrucks vom Unternehmensklima die Bewerbung zurückziehen oder ein Vertragsangebot ablehnen kann.

Hier stößt die Funktionsklassifikation – wie jede andere Klassifikation – an ihre Grenzen: Sie bietet ein Raster zur Vorauswahl nach bestimmten Kriterien (und regelmäßig gehört Berufserfahrung in dieser oder einer vergleichbaren Positionen zu den entscheidenden Passagen des Anforderungsprofils). Die Vorauswahl der Bewerber/innen, die zum persönlichen Vorstellungsgespräch eingeladen werden, kann mit Hilfe der Funktionsklassifikation rational getroffen werden. Aber auch bei sehr rationaler Auswahl spielen in der Endauswahl personenbezogene Kriterien eine Rolle, die nicht klassifizierbar sind.

4.2 Bildungsklassifikation im Vermittlungsprozeß

Ein Teil der personenbezogenen Merkmale ist jedoch klassifizierbar, stellt mithin eine weitere für die Vermittlung nutzbare Dimension dar: das in der Aus- und Weiterbildung erworbene Wissen. Für manche Tätigkeiten gibt es gesetzlich geregelte Zugangsvoraussetzungen, um sie ausüben zu dürfen. So muß man für die Tätigkeit als Arzt ein Medizinstudium absolviert haben oder ein Steuerberater muß das entsprechende Examen abgelegt haben. In anderen Fällen wünschen Firmen eine bestimmte Qualifikation, z.B. möchte eine Bank die Position eines Firmenkundenbetreuers mit einer Person besetzen, die Betriebswirtschaft studiert hat (während andere Banken diese Position mit jemandem besetzen, der eine Bankausbildung absolviert hat).

Das in der Ausbildung (oder anderweitig: z.B. Fremdsprachen) erworbene Wissen ist personengebunden. Oft deckt es

sich mit dem Wissen und den Fertigkeiten, die von der Position erfordert werden, doch ist dieser Zusammenhang nicht zwingend. So kann jemand Biologie studiert haben und später in der Gesundheitserziehung tätig sein. Oder ein Privatkundenbetreuer einer Bank hat das fachspezifische und Produktwissen *on the job* erworben, nachdem er zuvor Germanistik studierte. Solche Fälle zeigen, daß es sich bei der ausgeübten Funktion und der vorgängigen Bildung um getrennte Dimensionen handelt. Ein Zusammenhang ist zwar wahrscheinlich (und für manche Funktionen gefordert), aber nicht zwingend.

Um einer stringenten Systematik willen wurde eingangs das Konzept vorgestellt, eben nicht alle für eine Vermittlung einschlägigen Kriterien in einer Klassifikation unterzubringen, sondern für unterschiedliche Dimensionen eigene Klassifikationsinstrumente bereitzustellen, die ihren Gegenstandsbe- reich nach bereichsspezifischen Kriterien untergliedern. Die Funktionsklassifikation beschreibt das interne Gefüge einer Organisation: welche Position in ihr ausgeübt wird. Welches Wissen eine Person aufgrund ihrer Ausbildung etc. mitbringt, ist auch deswegen eine andere Frage, weil nicht jede Position das vollständige Wissen abverlangt. In der Person können daher Fertigkeiten schlummern, die in der aktuell ausgeübten Position nicht abverlangt werden, daher auch nicht erfaßt werden können – für eine andere Aufgabe vielleicht aber notwendige Voraussetzung ist. Bei der Vermittlung gilt es also, sowohl die Anforderungen hinsichtlich der Berufserfahrung mit Hilfe der Funktionsklassifikation als auch hinsichtlich der Bildung (mittels eigener Klassifikation) zu erfassen. In der Praxis kommen ggf. weitere Kriterien wie eine bevorzugte Altersgruppe hinzu. Daraus läßt sich eine Schnittmenge bilden, die mit den Schnittmengen der Bewerber/innen abgeglichen wird, um so zu einer Vorauswahl zu gelangen.

Eine Bildungsklassifikation ist mit einer ähnlichen Matrix zu erstellen: zu unterscheiden sind das Qualifikationsniveau und die Fachrichtung. Das Qualifikationsniveau orientiert sich an den formalen Abschlüssen. Es ergibt sich eine Rangfolge von der Lehre über den Meister (Handwerk), die Fachschule (Techniker [Elektro-, Drucktechniker etc.] bzw. Fachwirt [Bankfachwirt etc.]), Fachhochschule, Universität bis zu Promotion und Habilitation. Auf der anderen Seite ist die Fachrichtung (auf jedem Qualifikationslevel) zu systematisieren. Einen Ausgangspunkt könnten hierfür die Bereiche kaufmännisch/rechtlich/steuerlich, mathematisch-technisch, sozial/sprachlich, kreativ/künstlerisch und Gesundheitswesen bieten.

Beim Entwurf einer Bildungsklassifikation ist jedoch zu beachten, daß nicht alles Wissen in der Ausbildung erworben wird bzw. spezifische, manchmal vermittlungsentscheidende Wissensbestandteile nicht direkt aus dem formalen Bildungsabschluß ablesbar sind. Dies gilt etwa für die Kenntnis bestimmter Programmiersprachen oder von Fremdsprachen. Das eine wie das andere können für eine bestimmte Position unabdingbar sein, und insofern wäre die Tatsache, daß eine Person über diese Wissensinhalte verfügt, für Vermittlungszwecke letztlich genauso zu handhaben wie etwa ihre Zulassung zum Anwalt qua zweitem juristischen Staatsexamen (als Ausbildungsabschluß). Ob die außerhalb der formalen Ausbildung gewonnenen Wissensbestandteile innerhalb derselben Klassifikation aufzunehmen wären oder Programmierkenntnisse ähnlich wie in den „bereichsübergreifenden Merkmalen“ im Schlüsselsystem CoArb (Bundesanstalt für Arbeit 1992: 29) separat zu erfassen wären (gleiches gälte für Fremdsprachen und weitere Wissensbestandteile), wäre beim Ent-

wurf einer adäquat ergänzenden Bildungsklassifikation zu diskutieren.

Weil die Entkopplung von Bildung und ausgeübter Tätigkeit sich von geisteswissenschaftlichen Studiengängen auch auf Lehrberufe ausdehnt, erscheint die Deckungsgleichheit von Ausbildung und Beruf, wie sie von der Klassifizierung der Berufe vorausgesetzt wird, nicht mehr angemessen. Wünschenswert wären statt dessen separate Klassifikationsinstrumente für die ausgeübte Position und die Bildung, wobei die Bildungsklassifikation es ermöglichen sollte, auch diejenigen Bildungsinhalte zu erfassen, über die jemand verfügt, ohne sie in seiner aktuellen Position einsetzen zu können.

5 Probleme ausgewählter bisheriger Klassifikationen von Erwerbstätigkeit

5.1 Die Klassifizierung der Berufe des Statistischen Bundesamtes

Die Klassifizierung der Berufe (vgl. Stat. Bundesamt 1992) setzt beim Individuum und seiner „auf Erwerb gerichteten Tätigkeit“ (Stat. Bundesamt 1992: 13) an: „Als Abgrenzungsmerkmal für die einzelnen Berufe ... wird die ausgeübte Tätigkeit verwendet“ (Stat. Bundesamt 1992: 16), d.h. Ausgangspunkt ist nicht die wirtschaftlich tätige Organisation, sondern die Tätigkeitsverwandtschaften werden unabhängig vom funktionalen Stellenwert der Tätigkeit entwickelt, und zwar *bottom-up*. Dabei wechselt das Kriterium, nach dem Berufe als ähnlich aggregiert werden: mal ist es das verarbeitete Material, aufgrund dessen Berufe zu einer Gruppe zusammengefaßt werden, mal ist es ihr gemeinsames Milieu, mal die Berufsaufgabe (der Zweck) oder das Objekt (vgl. Stat. Bundesamt 1992: 14), oft auch gemeinsame historische Wurzeln, aus denen heraus Berufe sich entwickelten. Schon Frieling kritisierte „die historische Fixiertheit der KdB“ (Frieling 1980: 68), mit der „altertümliche Berufsbezeichnungen“ (a.a.O.) einhergehen.

In den Erläuterungen wird betont, daß „alle systematischen Einheiten ... nach der Artgleichheit ... der Berufstätigkeiten gebildet“ (Stat. Bundesamt 1992: 13) wurden, wobei „die Stellung im Betrieb, d.h. welche Positionen Erwerbstätige in der Arbeitskräfte-Rangordnung des Beschäftigungsbetriebes einnehmen, kein Bestimmungsmerkmal ist“ (Stat. Bundesamt 1992: 16). Dennoch findet sich der Produktionsleiter (Berufsklasse 7516) in der Berufsordnung 751 (Geschäftsleiter, Direktionsassistenten a.n.g.) im Abschnitt V – Dienstleistungsberufe – nicht aber im Abschnitt III – Fertigungsberufe, obwohl es sich um die höchste Rangstufe in der Fertigung handelt. Die Berufsklasse 6004 – Fertigungs- und Produktionsingenieure findet sich in einem dritten Abschnitt: Technische Berufe (IV). Den Berufsklassen sind Berufsbenennungen zugeordnet, mit Hilfe derer Selbsteinstufungen von Befragten ausgewertet und eingruppiert werden sollen. Die Berufsbenennung „Fertigungsleiter“ findet sich beispielsweise sowohl in der Berufsklasse 6004 als auch in der in anderem Abschnitt angeordneten Berufsklasse 7516. Das Verarbeiten von unterschiedlichen Hierarchieebenen kann bei der Klassifikation der Berufe also zu Problemen führen, die Eindeutigkeit von Zuordnungen läßt sich nicht durchgehend sichern.

Weil die Klassifikation der Berufe auch darauf hin ausgerichtet ist, Selbsteinstufungen von Befragten – insbesondere bei umfangreichen Erhebungen (wie Volkszählungen) – zu verarbeiten, finden sich auch Berufsbenennungen, die vielleicht gebräuchlich sind oder waren, aber nicht in jedem Fal-

le aussagekräftig sind. Denn Selbsteinschätzungen sind nicht immer exakt: Manche Befragte neigen zu sehr globalen Auskünften, und speziell für den öffentlichen Dienst weist das Statistische Bundesamt darauf hin, daß „die aus den Tarifverträgen abgeleiteten Berufsbezeichnungen der Angestellten (z.B. Büroangestellte, Verwaltungsangestellte) nicht immer den Charakter echter Berufsbenennungen haben, d.h. sie lassen in vielen Fällen nicht die ausgeübte Tätigkeit erkennen“ (Stat. Bundesamt 1992: 16). Im privaten Sektor tritt das gleiche Problem auf: Gar zu viele Tätigkeiten lassen sich unter die Berufsbezeichnung „kaufmännischer Angestellter“ subsumieren – doch wie groß ist deren Aussagekraft? Auch unterscheiden Befragte nicht unbedingt zwischen ihrem Ausbildungsabschluß und ihrer ausgeübten Tätigkeit. Zwar schließt das Stat. Bundesamt „solche Betätigungen, die der theoretischen Ausbildung dienen (z. B. Schüler/in, Student/in)“ (Stat. Bundesamt 1992: 15) aus, doch mag es der Ausrichtung auf die Eignung für Selbstauskünfte geschuldet sein, daß manche Berufsklassen und -ordnungen etwas beinhalten, was zwar einen (akademischen) Ausbildungsgang eindeutig bezeichnet, ohne daß aber die darauf folgende Erwerbstätigkeit genauso eindeutig definiert wäre.

Die Aussage etwa, daß jemand seinen Lebensunterhalt als Philosoph (Berufsklasse 8824) verdiene, wirft sofort die Frage auf, ob derjenige von seinen Büchern lebe – also als freier Schriftsteller arbeite – oder eine Philosophieprofessur innehabe – also als Hochschullehrer arbeite. Ähnliches gilt für die Berufsklassen 8834 – Geograph(en/innen), 8843 – Politolog(en/innen). Aus einer eindeutigen Ausbildung folgt nicht unbedingt ein unverwechselbares Tätigkeitsprofil, wie die Vielfalt der Berufsklassen unter der Berufsordnung 886 – Psychologen/Psychologinnen zeigt: Für die nach einem Psychologiestudium möglichen verschiedenen Erwerbsmöglichkeiten finden sich deutlich nach Tätigkeit unterscheidende Berufsklassen, z.B. 8866 – Psychotherapeut(en/innen) oder 8864 – Forensische Psycholog(en/innen) oder 8862 – Markt-, Kommunikationspsycholog(en/innen). Nicht einzubeziehen sind u.a. Marktforscher/innen, die zur Berufsgruppe 887 – Statistiker/innen, Marktforscher/innen und verwandte Berufe zählen.

Unter der Berufsklasse 8862 – Markt-, Kommunikationspsychologe finden sich nicht nur die Berufsbenennungen „Marktforschungspsychologe“ oder „Motivforscher“, sondern die Verwandtschaft der Tätigkeit mit der eines Marktforschers (Berufsklasse 8872 in anderer Berufsordnung) scheint offensichtlich höher als die mit der eines Psychotherapeuten (Berufsklasse 8866 in derselben Berufsordnung). Daher stellt sich die Frage, ob das Kriterium, die Einheiten nach der Artverwandtschaft der Berufstätigkeit zu bilden (vgl. Stat. Bundesamt 1992: 13) fallweise vernachlässigt wurde zugunsten einer Zusammenfassung nach vorgängiger Ausbildung – obwohl viele Ausbildungsgänge nicht auf genau eine anschließende Berufstätigkeit hin qualifizieren, sondern ein Bündel verschiedener Erwerbsmöglichkeiten eröffnen.

Insbesondere ein Doktorand – Berufsklasse 8803 (Stat. Bundesamt 1992: 387) – paßt eigentlich nicht in die Systematik. Denn strenggenommen sagt „Doktorand/in“ nur aus, daß jemand dabei ist, seine/ihre Bildung bis zur Promotion fortzusetzen. Ob er/sie gleichzeitig eine Stelle als wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in an der Universität bekommen konnte oder aber seinen/ihren Lebensunterhalt völlig anders – im Extremfall als Taxifahrer/in – finanzieren muß, bleibt dabei offen. Das Statistische Bundesamt hält sein eigenes Kriterium „Erwerbsorientierung“ insofern nicht stringenter durch.

5.2 Die International Standard Classification of Occupations von 1988

Die internationale Standardklassifikation der Berufe ISCO-88 (International Standard Classification of Occupations), die hier in der Version für die Europäische Gemeinschaft betrachtet wird (ISCO 88 [COM]) (Elias/Birch 1993), verfügt über einen der Berufsklassifikation des Statistischen Bundesamtes vergleichbaren Aufbau: „Auf der untersten Ebene befindet sich die zu klassifizierende Einheit – die Tätigkeit oder job –, definiert als die von einer Person wahrzunehmenden Aufgaben und Pflichten“ (Elias/Birch 1993: 5). Es wird *bottom-up* klassifiziert, wobei nur vier statt fünf Gliederungsebenen genutzt werden (in der Berufsklassifikation des Stat. Bundesamtes sind den 33 Berufsabschnitten noch 6 Berufsbereiche vorgelagert, vgl. Stat. Bundesamt 1992: 20-22). Der Ausgangspunkt bleibt jedoch derselbe, nämlich die einzelne Person mit ihrer Tätigkeit. Ein Bezug zur Position innerhalb der wirtschaftlich tätigen Organisation wird nicht hergestellt, bzw. die Stellung in der Hierarchie wird nur holzschnittartig über den Wechsel der Berufshauptgruppe erfaßt. So wäre ein Aktienhändler einer Bank in der Gruppe 341 – Finanz- und Verkaufsfachkräfte (Elias/Birch 1993: 34) zu klassifizieren, der Leiter des Wertpapierhandels dieser Bank hingegen in der Gruppe 122 – Produktions- und Operationsleiter (Elias/Birch 1993: 22), wobei das spezifische des Aufgabenbereiches „Wertpapierhandel“ verlorengelht. Wo dazwischen liegende Management-Ebenen (wie der Chefaktienhändler oder die Gruppenleiter für deutsche, europäische und internationale Aktien) einzuordnen wären, ist problematisch (betont man den Führungsaspekt und klassifiziert in Berufsgruppe 12, obwohl das *middle-management* noch nicht zu den „Geschäftsleitern und Geschäftsbereichsleitern“ gehört oder klassifiziert man es gemeinsam mit den Fachkräften, obwohl es sich um mittlere Führungskräfte handelt?).

Während das Grundproblem der von einzelnen Personen ausgehenden Berufsklassifikation bleibt, führt die ISCO die *skills* als neues Konzept ein. Über das *skill level* wird der Grad der Komplexität der jeweiligen Aufgabe erfaßt und mit der Bildung verknüpft. Dabei muß es sich zwar nicht unbedingt um eine formalisierte Ausbildung handeln, sondern die zur Bewältigung der Aufgabe nötigen *skills* können ebensogut über Berufserfahrung oder auf informellen Wege erworben werden (vgl. Elias/Birch 1993: 5-8). Doch werden die vier *skill levels* über Bildungsabschlüsse definiert. Unterschieden werden die Primarschule, die Sekundarschule in Verbindung mit einer betrieblichen Ausbildung, die Fachschule und die akademische Bildung (vgl. Elias/Birch 1993: 7). Anschließend werden acht der zehn Berufshauptgruppen jeweils einem *skill level* zugeordnet (vgl. Elias/Birch 1993: 10).

Der beobachtbaren Unabhängigkeit von erlernter und ausgeübter Tätigkeit wird begrenzt dadurch Rechnung getragen, daß die nötigen Kompetenzen auch anderweitig erworben werden können. Damit bleiben Bildung und Beruf unscharf miteinander verwoben (denn erstere bleibt das Definitions-kriterium).

Um der vorfindbaren Entkoppelung von Ausbildungsstand und Tätigkeit gerecht zu werden, müssen die ausgeübte Tätigkeit und die Bildung einer Person unabhängig voneinander klassifiziert werden. Das hier vorgestellte Konzept sichert die Trennung von beiden Dimensionen auch dadurch, daß die Bildung an die Person gebunden bleibt, die Erwerbstätigkeit im Zusammenhang mit der Organisation, innerhalb derer sie erbracht wird, erfaßt wird. So wird das Risiko minimiert, daß – auch entgegen dem eigenen Anspruch – Berufsbezeichnungen

gen Eingang finden, die letztlich doch nur einen Bildungsstand thematisieren. Denn ein Zusammenhang zwischen beiden Größen bleibt zwar wahrscheinlich, doch kommt es vor, daß ein Doktorand (Berufsklasse 8803, Stat. Bundesamt 1992: 387, aufgrund des abgeschlossenen Studiums viertes = höchstes ISCO-*skill level*, Elias/Birch 1993: 7) seinen Lebensunterhalt mit Taxi-Fahren bestreitet (ISCO-Berufsuntergruppe 8322¹¹, die mit dem zweiten *skill level* einhergeht, vgl. Elias/Birch 1993: 10), Bildungsstand und Anforderungen der ausgeübten Tätigkeit also weit auseinanderklaffen. Auch jenseits dieses extremen Beispiels zeigt sich in vielen Branchen, daß die Besetzung von Positionen mit gewissem Unabhängigkeitsgrad von der Ausbildung erfolgt. So zeigte sich in einer Studie über die Personalstruktur im Fertigungsbereich der kunststoffverarbeitenden Industrie¹², daß die Produktions- und Fertigungsleiter weitaus häufiger eine Ausbildung zum Kunststoffmeister als ein Studium zum Dipl.Ing. Kunststofftechnik absolviert hatten. Auch unter den Werksleitern fanden sich sowohl Meister als auch Diplom-Ingenieure. Gleichartige Positionen wurden also je nach Betrieb von Personen ausgeübt, die das zweite oder das vierte ISCO-*skill level* (vgl. Elias/Birch 1993: 7) mitbrachten. Bzw. aus der Perspektive der Absolventen eines Kunststofftechnikstudiums betrachtet: neben der (möglichen) Karriere in der Fertigung gibt es Arbeitsmöglichkeiten in der Entwicklung oder auch im Vertrieb. Mit welchem Bildungsstand Positionen in der Fertigungs- und Produktionsleitung besetzt werden, hängt auch von der Attraktivität dieser Positionen für den avisierten Bewerberkreis ab: wenn Ingenieure eher zu Aufgaben in Entwicklung oder Verkauf tendieren, passiert es leicht, daß Betriebe um hochqualifizierte Bewerber für Produktionsaufgaben ringen.

Ähnlich sieht es in der Druckindustrie aus, in der Druckereileiter von ihrer Ausbildung her gleichermaßen Druck-Ingenieure oder Meister sein können. Es bieten sich zwei Wege an, eine solche Situation statistisch zu verarbeiten: Entweder erklärt man, der Meister in der Produktionsleitung habe über Erfahrung oder auf anderem Wege das gleiche *skill level* erworben wie ein Dipl.Ingenieur. Damit bleiben Ausbildung und Beruf irgendwie miteinander verbunden, aber die Unterscheidungsmöglichkeiten via tatsächlich abgeschlossener Ausbildung verschwimmen. Oder aber man betrachtet – wie hier vertreten – die erreichte Position und die Bildung unabhängig voneinander, nicht zuletzt auch, weil insbesondere Führungspositionen Kompetenzen erfordern, die nicht über eine formale Bildung vermittelt werden (etwa die Fähigkeit zur Personalführung). Beide Dimensionen lassen sich dann exakt erfassen und etw. a bei der Vermittlung nach Bedarf kombinieren.

Wichtig scheint der Hinweis auf den grundlegenden Unterschied zwischen der ISCO und dem hier vorgestellten Konzept einer funktionalen Klassifikation: Während die ISCO einem Berufskonzept verhaftet bleibt, mit dem sich insbesondere die Stellung in hierarchischen Großunternehmen schwer beschreiben läßt, steht eben diese Position (nach Hierarchieebene und Aufgabenbereich) im Mittelpunkt der Funktionsklassifikation.

¹¹ Personenkraftwagen-, Taxi- und Kleinlastwagenfahrer, vgl. Elias/Birch 1993: 51.

¹² Menne, interne Studie für TASA Int., März/April 1999

¹³ Sowohl die Neufassung der Klassifizierung der Berufe als auch CoArb erschienen 1992; CoArb beruht auf der Vorgängerfassung der heute aktuellen Klassifizierung der Berufe.

5.3 Das Schlüsselssystem CoArb

Die Bundesanstalt für Arbeit entwickelte für Vermittlungszwecke ihr „Schlüsselssystem für die computerunterstützte Arbeitsvermittlung in den Arbeitsämtern“ (Bundesanstalt für Arbeit 1992, im folgenden zitiert als „CoArb“), das im wesentlichen auf den Berufsordnungen und Berufsklassen der Klassifizierung der Berufe¹³ des Statistischen Bundesamtes beruht (CoArb, 5). Diese „Hauptsuchkriterien ... werden durch Merkmale ergänzt“ (a.a.O.), die in zehn intern nicht weiter systematisch untergliederte Gruppen eingeteilt sind. Während die drei Gruppen zur EDV: Programmiersprachen, Betriebssysteme und Datenbanksysteme, stringent aufgebaut sind und unmittelbar einsichtig wirken, beschreiben die anderen Gruppen sehr disparate Gegenstandsbereiche. CoArb versucht, die verschiedensten Facetten des Arbeitslebens über Listen von Schlagwörtern zu erfassen. Die verschiedenen erfaßbaren Aspekte werden dabei aneinandergereiht und mit völlig anders gearteten Merkmalen durchmischt.

Die Gruppe „funktionsorientierte Merkmale“ (CoArb: 23-25) benennt viele wichtige Funktionseinheiten des Unternehmens wie 179 – Fertigung, Produktion, 206 – Verkauf oder 244 – Controlling (vgl. CoArb: 24). In derselben Gruppe erscheint aber auch der hierarchische Status, z. B. mit 232 – Assistenz, 243 – Trainée oder 231 – Werkstatteleitung. Weiter werden die eingesetzten Arbeitsmittel benannt, insbesondere solche aus der EDV: 141 – Textverarbeitung, 144 – Desktop-Publishing (DTP), 164 – CAD oder ganz allgemein 254 – Bildschirmarbeit.

Die folgende Gruppe „Branchen und Produkte“ (CoArb: 25 f.) enthält teils sehr spezifische Einträge von Branchenbezeichnungen, Produkten oder Materialien, wie z.B. 302 – Fleisch- und Wurstwaren, 366 – Verlagswesen, Pressewesen oder 404 – Braunkohle, teils aber sehr allgemeine, damit kaum aussagekräftige Begriffe wie 414 – Behälter oder 431 – Kleinteile. Eine Systematik ist nicht zu erkennen, insbesondere ist bei manchen Produkten wie z.B. 452 – Möbel oder 453 – Teppiche nicht erkennbar, ob es um Möbelherstellung oder Möbelhandel bzw. Teppichherstellung oder Teppichhandel geht. Auch ist die Liste – anders als z.B. die Klassifizierung der Wirtschaftszweige (Stat. Bundesamt 1982) – nicht mehrstufig gegliedert: es erfolgt keine Trennung in Oberbegriffe und Detailangaben.

Die Gruppe der „Merkmale aus einzelnen Berufsbereichen“ (CoArb: 27-29) enthält ebenso wie die Gruppe „Allgemeine Merkmale“ (CoArb: 23) bestimmte Einrichtungen und Handarbeiten, die im gewerblichen Bereich anfallen (wie 017 – Biegen, 100 – Sägen, 123 – Verpacken oder 602 – Bügeln, 792 – Maschinenschreiben). Diese sind durchmischt mit Produkten und Branchen wie 584 – Baumwolle, 588 – Hartfaser oder 573 – Energietechnik, mit Bildungsabschlüssen wie 752 – Magister (M.A.) oder 755 – Promotion und Wissenschaftsdisziplinen (718 – Chemie, 736 – Archäologie, 740 – Philologie).

Insgesamt handelt es sich also um Schlagwortlisten, mit denen versucht wird, Mängel der Klassifizierung der Berufe bei *matching*-Prozessen zu kompensieren, ohne daß jedoch ein gestuftes und systematisches Konzept entwickelt wird, wie die Klassifikationsmöglichkeiten der Klassifikation der Berufe weiter detailliert werden könnten.

6 Integration der Mehrdimensionalität von Funktion, Branche und Bildung

Wie gezeigt, ist es problematisch, auf Erwerb gerichtete, ausgeübte Tätigkeiten und Bildungsgänge in einer Klassifikation

gleichzeitig systematisieren zu wollen. Weiter erwarten viele Unternehmen vom Bewerber Erfahrungen in ihrer Branche. Oben wurde darauf hingewiesen, daß eine Grobzuordnung zu Branchen auch innerhalb der Funktionsklassifikation unerläßlich ist, aber eine Branchenklassifikation (NACE, SICC o.ä.) weder ersetzen kann noch will. Vielmehr sind diese drei Dimensionen Unternehmensbranche, Funktion und Bildung für Vermittlungszwecke sowohl beim suchenden Betrieb als auch bei den Bewerbern getrennt zu erfassen (wobei die Funktion in ihren drei Dimensionen Hierarchieebene, Branchengrobzuordnung und Aufgabenbereich klassifiziert wird). Über Schnittmengenbildung läßt sich eine Vorauswahl der zueinander passenden Positionen und Personen treffen – was mit EDV-Unterstützung auch praktisch keine Probleme aufwirft.

Über ein solches Vorgehen, disparate Sachverhalte auch separat zu klassifizieren, gewinnt man hohe Flexibilität, um auf konkrete Vorgaben des Unternehmens oder besondere Wünsche des Bewerbers zu reagieren. Beispielsweise sucht ein Hersteller von Tuftingmaschinen (zur Herstellung von Teppichböden) einen Anwendungsberater, der die Teppichbodenhersteller in Fragen der Produktionstechnik und der Optimierung der Maschinennutzung beraten soll. Die Vakanz wäre wie folgt zu klassifizieren: Die Firma gehört zur NACE-Branchenklasse 29.54 „Herstellung von Maschinen für das Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe“ (vgl. Stat. Bundesamt 1982: 27). Mithin handelt es sich um einen Industriebetrieb (Branchengrobklassifikation „i“) und dort im Abschnitt „Vertrieb“ (i 2) um die Gruppe „Anwendungsberatung/technischer Außendienst“ (i 2113). Als Fachkraft ohne Führungsaufgaben stehe der Anwendungsberater z.B. auf der 4. von 4 Hierarchieebenen.

Die Firma braucht jemanden, der die Besonderheiten des Tufting kennt, weiß aber aufgrund ihrer starken Marktstellung, daß es kaum direkten Wettbewerb gibt und somit auch kaum Anwendungsberater vom Wettbewerb gewonnen werden könnten. Wer könnte das notwendige Know-how noch mitbringen? In Frage kämen die Anwendungsberater aus anderen Zulieferbranchen für die Teppichbodenindustrie, etwa von Herstellern der Fasern oder des Trägermaterials, also Suche nach Personen mit gleicher Funktionsklassifikation, aber aus der anderen NACE-Branche 24.7 „Herstellung von Chemiefasern“. Oder man denkt an Entwicklungsingenieure bei einem Anwender = Teppichbodenhersteller, idealerweise aus der Verfahrenstechnik: NACE-Branche 17.51 „Herstellung von Teppichen“, dort aber im Aufgabenbereich „Technik“ (i 5), genauer in der Abteilung „Verfahrensentwicklung“ (i 513) und zusätzlich einem Ausbildungskriterium „Dipl.Ing.“.

Diese Suchen lassen sich über eine „Oder“-Verknüpfung miteinander verbinden. Mittels der Funktionsklassifikation in Verbindung mit Branchen- und Ausbildungsklassifikation lassen sich komplexe Abfragen formulieren, über die sich alle in Frage kommenden Bewerber auch dann erfassen lassen, wenn verschiedene Positionen in unterschiedlichen Branchen für die vakante Position qualifizieren würden. Bei Einsatz einer relationalen Datenbank ist es möglich, für verschiedene Branchen jeweils andere Funktionsbereiche als relevant anzugeben und so die Suche gleichermaßen breit und gezielt zu gestalten.

Auch in umgekehrter Suchrichtung kann die Funktionsklassifikation in Verbindung mit Ausbildungs- und Branchenklassifikation unterstützen. Ein Herr Müller-Lüdenscheidt sucht z.B. eine neue Herausforderung. Nach seinem Studium der Elektrotechnik begann er in der Entwicklung eines Unternehmens der Meß-, Steuer- und Regeltechnik (NACE-Branche 33.20) und wechselte später in den Vertrieb, den er

jetzt leitet: Über 3 Gebietsverkaufsleiter führt er 12 Außendienstmitarbeitern sowie 8 Mitarbeiter im Innendienst und berichtet an den Spartenleiter, der wiederum direkt dem Vorstand unterstellt ist, also 3. von 5 Ebenen, Vertriebs-Gesamtverantwortung (i 20). Sein nächster Karriereschritt könnte – neben der Übernahme einer (nach Mitarbeitern und/oder Umsatz) größeren Vertriebsverantwortung – aufgrund seines technischen Hintergrundes auch die Leitung eines Profit Centers (i 104) sein, die die Führung von Vertrieb und Technik umfaßt. Herr Müller-Lüdenscheidt könnte also nach Vakanz in beiden Aufgabenbereichen auf passender Hierarchieebene suchen. Die Beliebigkeit der Kombinations- und Verknüpfungsmöglichkeiten innerhalb von Branche, Funktion und Bildung und miteinander könnte schlimmstenfalls durch eine unflexible EDV begrenzt werden. Doch ist das nur ein programmiertechnisches, kein logisches Problem mehr.

Abschließend sei erwähnt, daß bei EDV-gestützter Vermittlung noch weitere Selektionskriterien zur Bildung möglichst kleiner Schnittmengen attraktiver Firmen oder in Frage kommender Bewerber herangezogen werden können, wie z. B. der Standort (eingrenzen der Region über einen Postleitzahlbereich) oder das Alter. Sie können mit den Kriterien für Branche, Funktion und Bildung beliebig kombiniert werden.

Literatur

- Berger, Reimund/W. Borkel (1988): Grundwissen Betriebsorganisation: Organisationsentwicklung, Aufbau- und Ablauforganisation, Führungsorganisation. München: Wilhelm Heyne.
- Binner, Hartmut (1998): Organisations- und Unternehmensmanagement: von der Funktionsorientierung zur Prozeßorientierung. München/Wien: Carl Hanser.
- Bundesanstalt für Arbeit (1992): Schlüsselssystem für die computerunterstützte Arbeitsvermittlung in den Arbeitsämtern. Juli 1992
- Dostal, Werner/Friedemann Stooß/Lothar Troll (1998): Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung. In: MittAB 3, S. 438-460.
- Elias, Peter/Margaret Birch (1993): ISCO 88 (COM). Fassung der Internationalen Standardklassifikation der Berufe 1988 zur Verwendung innerhalb der Europäischen Gemeinschaft. Universität Warwick: Institut für Beschäftigungsforschung, Feb. 1993.
- Frieling, Ekkehart (1980): Verfahren und Nutzen der Klassifikation von Berufen: Darstellung und Kritik verschiedener Ansätze in Theorie und Praxis. Stuttgart: Poeschel.
- Luhmann, Niklas (1989): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp, 2. Aufl.
- Mintzberg, Henry (1991): Mintzberg über Management: Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. Richard (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt/New York: Campus.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1998): Finanzen und Steuern (Fachserie 14), Reihe 7.1: Lohn- und Einkommenssteuer 1992. Stuttgart: Metzler-Poeschel, März 1998.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1998): Finanzen und Steuern (Fachserie 14), Reihe 7.2: Körperschaftsteuer 1992. Stuttgart: Metzler-Poeschel, März 1998.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1998): Finanzen und Steuern (Fachserie 14), Reihe 7.3: Lohnsteuer 1992. Stuttgart: Metzler-Poeschel, September 1998.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1992): Klassifizierung der Berufe. Systematisches und alphabetisches Verzeichnis der Berufsbenennungen. Ausgabe 1961. Stuttgart/Mainz: W. Kohlhammer. Ausgaben 1975. Stuttgart/Mainz: W. Kohlhammer. Ausgabe 1992. Stuttgart: Metzler-Poeschel, 12/1992.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1982): Klassifizierung der Wirtschaftszweige. Ausgabe 1983. Berlin, Aug. 1982.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1996): Lange Reihen zur Wirtschaftsentwicklung 1996. Stuttgart: Metzler-Poeschel, 12/1996