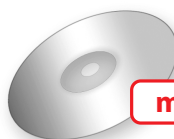


Früherkennung und struktureller Wandel

Eine Untersuchung am Beispiel
des Finanzsektors im Wirtschaftsraum
Frankfurt-Rhein-Main



mit CD-ROM

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung ■■■

*Denkfabrik Frankfurt am Main
Verein für Wissenschaft und Innovation e.V.
in Zusammenarbeit mit
EWR Consulting, Frankfurt*

Früherkennung und struktureller Wandel

**Eine Untersuchung am Beispiel
des Finanzsektors im Wirtschafts-
raum Frankfurt-Rhein-Main**

Wissenschaftliche Leitung:

Diether Döring
Wilhelm Schumm
Manfred Weiss

Bearbeitung/Autoren:

Michael Erhardt
Barbara Jentgens
Lutz Kamm
Andreas Neumann
Verena Di Pasquale

edition der Hans-Böckler-Stiftung 182

Wissenschaftliche Leitung und Autoren:

Döring, Diether, Dr., Prof. für Sozialpolitik und Finanzwissenschaft, Akademie der Arbeit in der Universität Frankfurt am Main, Vorsitzender der Denkfabrik Frankfurt am Main.

Schumm, Wilhelm, Dr., Prof. für Soziologie, Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt am Main, Mitglied im Kollegiums des Instituts für Sozialforschung, Frankfurt am Main.

Weiss, Manfred, Dr. Dres. h.c., Prof. für Arbeits- und Zivilrecht, Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt am Main, 2000 bis 2003 Präsident der International Industrial Relations Association, Frankfurt am Main.

Di Pasquale, Verena, Diplom Sozialökonomin, Doktorandin der Gesellschaftswissenschaften der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Erhardt, Michael, Diplom Volkswirt, EWR Consulting, Frankfurt am Main.

Jentgens, Barbara, Diplom Soziologin, EWR Consulting, Frankfurt am Main.

Kamm, Lutz, Diplom Betriebswirt, EWR Consulting, Frankfurt am Main.

Neumann, Andreas Martin, Dr., Diplom Betriebswirt, EWR Consulting, Frankfurt am Main.

© Copyright 2007 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2007

ISBN: 978-3-86593-061-3

Bestellnummer: 13182

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG	7
VORBEMERKUNG	9
PROJEKTBEARBEITUNG	15
1 FORSCHUNGSFRAGEN UND METHODISCH-EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE	17
2 AKTUELLE VERÄNDERUNGSTRENDS IN DER BANKENLANDSCHAFT	21
3 BESCHÄFTIGUNG IM FINANZSEKTOR	27
3.1 Die Situation im Finanzsektor in Hessen und Frankfurt	28
3.1.1 Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit	29
3.1.1.1 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Hessen und Frankfurt	30
3.1.1.2 Arbeitslosigkeit in Hessen und Frankfurt	32
3.1.1.3 Schlussfolgerungen zur Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit	34
3.1.1.4 Beschäftigungssituation und Personalreduzierungsmaßnahmen der befragten Unternehmen	35
3.1.2 Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur	36
3.1.2.1 Formale Qualifikation der Bankbeschäftigten	37
3.1.2.2 Entwicklungstendenzen und zukünftige Beschäftigtenstruktur	40
3.2 Veränderungsprozesse und ihre Konsequenzen für die Beschäftigten	43
3.2.1 Prognose- und Trendanalysen	48
3.2.2 Anforderungen an Qualifikationen und Berufe im Finanzsektor	53
3.2.3 Spezialisierungstendenzen und Differenzierung der Beruflichkeit	56
3.2.4 Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten	59
3.2.5 Schlussfolgerungen veränderter Anforderungen	63
4 UNTERNEHMENSINTERNE QUALIFIZIERUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK	67
4.1 Betriebliche Personalplanung	68

4.1.1	Personalbedarfs- und Personalbeschaffungsplanung	69
4.2.1	Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung	72
4.1.2	Betriebliche Weiterbildung	74
4.1.3.1	Weiterbildungsplanung	76
4.1.3.2	Weiterbildungsteilnahme	76
4.1.3.4	Weiterbildungsinfrastruktur, Netzwerke und externe Unterstützung	81
4.1.4	Einbeziehung der Interessenvertretung	84
4.1.5	Schlussfolgerungen zur betrieblichen Personalplanung	86
4.2	Weitere personalpolitische Instrumente im Umstrukturierungsprozess	88
4.2.1	Interessenausgleich und Sozialplan	88
4.2.2	Modelle »Interner Arbeitsmarkt«	91
4.2.3	Zeitarbeit als Beschäftigungsmodell	94
4.2.3	Transferinstrumente	96
4.2.5	Zusammenfassende Einschätzung	100

5	REGIONALE QUALIFIZIERUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK	103
5.1	Der arbeitsmarktpolitische Dialog in der Region Rhein-Main	104
5.1.1	Akteure des arbeitsmarktpolitischen Dialogs	106
5.1.2	Kooperationen und Netzwerke	114
5.1.2.2	Regionales Netzwerk der »Initiative für Beschäftigung! Region Rhein-Main«	121
5.1.2.3	Qualifizierungsoffensive Hessen	124
5.1.2.4	Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken	125
5.1.3	Stärken- und Schwächenanalyse des arbeitsmarktpolitischen Dialogs	129
5.1.3.1	Beteiligung an Kooperationen und Netzwerken	129
5.1.3.2	Bewertung der bisherigen Aktivitäten	132
5.1.3.3	Förderung des regionalen arbeitsmarktpolitischen Dialogs	135
5.2	Flankierende Instrumente zur Steuerung des strukturellen Wandels in der Region	139
5.2.1	Arbeitsmarktpolitische Instrumente	140
5.2.2	Instrumente der Wirtschaftsförderung	144
5.2.3	Initiativen zum Finanzplatz Frankfurt	146
5.2.4	Bildung im Finanzdienstleistungssektor	150
5.2.4.1	Hochschulausbildung	150
5.2.4.2	Akademien und Weiterbildungsangebote	152

5.2.4.3	Bildungsbedarfsermittlung und Kooperationen ausgewählter Einrichtungen	156
5.2.5	Zwischenresümee	159
6	BEISPIELE AUS ANDEREN REGIONEN	163
7	THEORETISCHE KONZEPTE FÜR FRÜHERKENNUNGS-INSTRUMENTE	165
7.1	Unsichere Zukunftserwartungen: Ein Grundtatbestand wirtschaftlichen Handelns	165
7.1.1	Der Risikobegriff in seinen unterschiedlichen Ausprägungen	165
7.1.2	Instrumente der Risikoabschätzung und -bewältigung	167
7.2	Der Umgang mit Risiken im Finanzdienstleistungssektor	171
7.2.1	Der Risikobegriff im Finanzsektor	171
7.2.1.1	Die Übernahme von Risiken als Kerngeschäft	171
7.2.1.2	Der Risikobegriff bei Banken	172
7.2.2	Instrumente zur Risikoabschätzung und Bewältigung	174
7.3	Unternehmenskrisen als Folge nicht bewältigter Risiken	175
7.3.1	Der Begriff der Unternehmenskrise	176
7.3.2	Folgen von Unternehmenskrisen für Beschäftigte, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitnehmervertretung	179
7.3.2.1	Das Verhältnis von Unternehmenskrise und Beschäftigungskrise	179
7.3.2.2	Folgen von Unternehmenskrisen für Arbeitnehmervertretungen	182
7.3.3	Krisenvermeidung und Früherkennung als Herausforderung für das strategische Management.	184
7.4	Möglichkeiten der Krisenfrüherkennung	187
7.4.1	Risikomanagement	190
7.4.2	Externe Früherkennung	193
7.5	Tauglichkeit der Instrumente für den Finanzdienstleistungssektor – Praxistest mit Hilfe einer Expertenbefragung	196
8	ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN MODELLIERUNG VON FRÜHERKENNUNGSINFORMATIONEN	199
8.1	Aufgabenstellung und Begriffsbestimmungen	199
8.1.1	Aufgabenstellung	199
8.1.2	Begriffsbestimmungen	200
8.2	Methodische Vorgehensweise	202
8.2.1	Klassifizierung und Gliederung von Entwicklungschancen und -risiken	203
8.2.1.1	Perspektivenebene	204

8.2.1.2	Operative und strategische Elemente der Früherkennung in der Praxis	205
8.2.2	Zur Auswahl der Indikatoren zur Früherkennung	207
8.2.3	Verarbeitung der Indikatoren und Einschätzungen zu Chancen- und Risikoperspektiven	208
8.3	Gliederung des betriebswirtschaftlichen Modells	211
8.3.1	Perspektive Markt	211
8.3.1.1	Geschäftsfelder	213
8.3.1.2	Standort	213
8.3.2	Perspektive Personal	214
8.3.2.1	Mitarbeiter	215
8.3.2.2	Management	216
8.3.3	Perspektive Prozesse/Organisation	217
8.3.3.1	Prozesse	217
8.3.3.2	Aufbauorganisation	218
8.3.4	Managementsysteme	219
8.3.5	Perspektive Finanzen/Erfolgspotenziale	219
8.3.5.1	Finanzen	220
8.3.5.2	Erfolgspotenziale	221
8.4	Zwischenresümee	222
9	ZUSAMMENFASSUNG	227
	LITERATURVERZEICHNIS	235
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	259
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	261
	SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	267

Die für das Forschungsprojekt verantwortliche Denkfabrik Frankfurt am Main – Verein für Wissenschaft und Innovation e.V. – dankt gemeinsam mit ihrem Partner EWR Consulting allen, die an der Studie beteiligt waren.

Das Vorhaben zu realisieren war nur möglich durch die großzügige finanzielle Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, Wiesbaden, der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH und der Stadt Frankfurt am Main.

Da die Stiftung einen projektbegleitenden Beirat einrichtete, in dem auch die eben genannten Institutionen vertreten waren, erstreckt sich der Dank gleichermaßen auf den ideellen Beistand; besonders auf die ermutigenden und kritischen Anregungen in den verschiedenen Stadien der Arbeit. Namentlich, wenngleich nur stellvertretend, seien erwähnt: Dr. Klaus-Dieter Stark, Dr. Eugen Paravicini, Margret Mönig-Raane, Peter Kania, Hans- Peter Griesheimer, Gudrun Schmidt und Leo Regneri.

Der Dank für die ideelle und zeitaufwendige Unterstützung gilt ebenfalls vielen Unternehmen und Instituten sowie den Betriebs- und Personalräten, die sich an den Befragungen und Workshops beteiligten. Ohne deren Mitarbeit wäre der Projekterfolg so kaum möglich gewesen.

Für die konstruktive Diskussion im Rahmen des sogenannten Indikatorenbaumes sind wir Herrn Prof. Dr. Herbert Sperber, Fachhochschule Nürtingen, zu Dank verpflichtet. Ebenfalls danken wir den im Rahmen der praktischen Erprobung des Früherkennungsinstrumentes beteiligten Vorständen, MitarbeiterInnen und Betriebsräten der Volksbank Raiffeisenbank Werra-Meißner-Kreis und der Frankfurter Sparkasse für ihren Einsatz und ihre Unterstützung.

Der Bericht entstand auch dank der Kooperation mit der Regionaldirektion Hessen bzw. dem Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (BfA). Besonderer Dank gilt dem Engagement der Agentur für Arbeit, Frankfurt am Main.

Nachdrücklich ist ebenso Jürgen Hettinger, Präsident der Hauptverwaltung Frankfurt am Main der Deutschen Bundesbank, als Gastgeber zweier projektbegleitender Workshops zu danken.

Für die Initiierung und ständige partnerschaftliche Mitwirkung – inhaltlich, materiell und organisatorisch – richtet sich der Dank gleichermaßen an den

DGB Region Frankfurt-Rhein-Main, namentlich an ihren Vorsitzenden Harald Fiedler.

Ein kollegialer Dank gilt außerdem den Professoren Wilhelm Schumm und Manfred Weiss für ihre intensive Mitarbeit in der wissenschaftlichen Leitung sowie Barbara Jentgens, Verena Di Pasquale, Dr. Andreas Neumann und Lutz Kamm als gleichfalls unabdingbaren Partnern. In den Dank für die ständige Mitarbeit – bspw. Kommunikation und Edition – ist ausdrücklich Frank-Frieder Ebel einbezogen.

Dr. Frank Gerlach von der Hans-Böckler-Stiftung gilt unser besonderer Dank. Mit kritischer Sympathie und vielen richtungsweisenden Ratschlägen, nicht zuletzt zur Edition, hat er das Projekt bis heute begleitet.

Für die Denkfabrik

Für EWR Consulting

Diether Döring

Michael Erhardt

Die Studie »Früherkennung und struktureller Wandel« mit dem regional fokussierten Lösungsansatz eines »Navigations-Netzwerkes« für den Wirtschaftsraum Frankfurt-Rhein-Main versteht sich als Fragment einer vielschichtigen, doch öffentlich bisher kaum wahrgenommenen Forschungsentwicklung, die im Kontext weltwirtschaftlicher Strukturveränderungen und ihres Einflusses auf den Sozialstaat eine der gesellschaftlichen Schlüssel- bzw. Zukunftsfragen berührt. Wie kann dem Anpassungsdruck so begegnet werden, dass desaströse Folgen vermieden und beschäftigungsfördernde Handlungsoptionen ermöglicht werden? Vor dem Diskussionshintergrund eines primär »investiven« Sozialstaates spiegelt die Untersuchung u.a. gleichzeitig die Einsicht: Nicht zuletzt infolge der z.T. hochgradigen wie komplexen Interdependenz von äußeren und inneren Entwicklungen hängt die Zukunftsfähigkeit auf allen Ebenen auch davon ab, inwieweit Wirtschafts-, Bildungs-, Beschäftigungs-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in ihrem Wirkungszusammenhang kommuniziert werden.

Der Forschungsantrag wurde im Oktober 2002 gestellt. Wie ähnliche Untersuchungen hat aber auch dieses Vorhaben eine Geschichte. Der fraglos zentrale Hintergrund war die Erfahrung mit dem tiefgreifenden Prozess der »De-Industrialisierung« besonders seit den 80er Jahren, der bundesweit den Verlust von Millionen Arbeitsplätzen zeitigte. Noch in den Rezessionsjahren 1991 bis 1994 reduzierte sich die Beschäftigtenzahl allein im westdeutschen verarbeitenden Gewerbe erneut um circa eine Million. Auch der Wirtschaftsraum Frankfurt-Rhein-Main hatte einen vergleichbaren dramatischen Einbruch zu verzeichnen. Im so genannten sekundären Sektor hatte sich binnen zwanzig Jahren die Zahl der Arbeitsplätze geradezu halbiert.

Dieser Erfahrungshintergrund führte sowohl zur Gründung der Denkfabrik Frankfurt am Main als auch zu einer Initiative insbesondere der regionalen Gewerkschaften. In der Institution der »Ständigen Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonferenz« (SWAK) bei der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH wurde vom DGB Region Frankfurt-Rhein-Main am Ende der 90er Jahre erstmals ausdrücklich der Bedarf für ein »Frühwarnsystem« angemeldet. Mit Erfolg. Auch unter dem Eindruck der sozialen Folgewirkungen derartiger Arbeitsplatzverluste sahen alle Beteiligten übereinstimmend die Notwendigkeit, Beschäftigungsveränderungen frühzeitiger als bisher zu erkennen. Dafür sollte insbesondere das Informations- und Kommunikationsmuster verändert werden. Denn für gewöhnlich erfuhren die arbeitsmarkt-

politischen Akteure von den Restrukturierungsabsichten der in der Region angesiedelten Unternehmen nur mit außerordentlich kurzer Vorlaufzeit. Nicht zuletzt dadurch waren die Handlungsspielräume zur Sicherung von Beschäftigung deutlich eingeschränkt. Folgerichtig zielten die anschließenden Überlegungen auf die Entwicklung einer praxisnahen instrumentellen Lösung, die es ermöglichen sollte, etwaige Beschäftigungsrisiken so frühzeitig anzuzeigen, dass rechtzeitig wie adäquat reagiert werden kann. Gleichzeitig beklagten etliche Unternehmen die Schwierigkeit, qualifizierte Beschäftigte zu finden. Daher signalisierte insbesondere die Arbeitsverwaltung ein hohes Interesse an einem Instrumentarium, das gleichermaßen den Qualifizierungsbedarf zu erfassen versucht.

In mehreren vorbereitenden Veranstaltungen, unter Beteiligung der Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände und unterstützt von der Frankfurter Arbeitsverwaltung, wurde ein Antrag entwickelt, der letztendlich in das vorliegende Forschungsprojekt mündete. Zu nennen ist insbesondere die Konferenz »Arbeitsmarkt und Frühwarnsysteme für Branchen und Betriebe im Wirtschaftsraum Rhein/Main« vom 13. Mai 2000, die von der Denkfabrik zusammen mit dem DGB Region Frankfurt-Rhein-Main und der Stadt Frankfurt am Main ausgerichtet wurde. Als Resultat entschloss sich die Denkfabrik, das Forschungsprojekt zu beginnen und neben den wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteuren in der Region auch überregionale Partner für das Projekt zu gewinnen. Doch als Konsequenz der damit verbundenen intensiven Gespräche und Beratungen, sowie als Zwischenergebnis im Untersuchungsverlauf, erfolgte am Ende eine zweifache Schwerpunktverlagerung. Aus dem zunächst an den Risiken orientierten Ansatz der »Frühwarnung« wurde der substantiell erweiterte Ansatz der »Früherkennung«. Der Branchen-Betriebe-Fokus hingegen wich dem Zuschnitt einer Spezialuntersuchung am Beispiel des Finanzsektors mit einer Eingrenzung auf den Bankenbereich. Die Motive für diese Verschiebung liegen primär in der Entwicklung des Finanzplatzes Frankfurt, als Teil einer allgemeinen regionalen Entwicklung.

Obschon auch der Wirtschaftsraum Frankfurt-Rhein-Main selbst heute noch mit den Folgen der De-Industrialisierung konfrontiert ist, hat diese Region im Gegensatz zu etlichen anderen betroffenen Regionen eine z.T. vehemente Wachstumsentwicklung genommen. Der Sektoreneinbruch war eher ein Sektorenumbruch, der Prozess einer Strukturtransformation. Denn parallel zu den Arbeitsplatzverlusten im Industriebereich gab es die Wachstumsdynamik im Dienstleistungsbereich, also im tertiären Sektor. Innerhalb dieses Sektors hatte eines der größten Wachstumspotenziale der Bereich Finanzen und Versicherungen zu verzeichnen. Das Resultat war ein Beschäftigungszuwachs, der sich im Jahre 1999 wie folgt strukturierte: Im

gesamten hessischen Finanzsektor arbeiteten circa 150.000 Beschäftigte. Davon entfielen auf die Zentralbanken und Kreditinstitute etwa 100.000 Beschäftigte. Der Bereich sonstige Finanzierungsinstitutionen und das Versicherungsgewerbe verzeichnete etwa 30.000 Arbeitsplätze. Im Zuge dieser Dynamik nahm der Finanzplatz Frankfurt fraglos eine Sonderstellung ein: Sitz nicht nur der Deutschen Bundesbank, der Europäischen Zentralbank (EZB) und der Deutsche Börse AG, auch Sitz (im Jahre 2001) von über 300 weiteren Banken; mit einem Arbeitsplatzvolumen von insgesamt etwa 80.000. Hinzu kamen viele Beschäftigungsverhältnisse bei sonstigen Finanzdienstleistern und Unternehmen im Umfeld des Finanzbereichs; wie Softwareunternehmen, Unternehmensberatungen und Anwaltskanzleien, Sicherheitsdienste oder Unternehmen für Transport und Logistik. Der Finanzsektor hat für die Wirtschaftsregion Frankfurt-Rhein-Main inzwischen also ein zentrales ökonomisches und beschäftigungspolitisches Gewicht.

Ein spezielles Motiv lag in der mittlerweile eminent internationalisierten Struktur dieses Sektors. Denn auf der Basis der technologischen Revolution im Informations- und Kommunikationswesen haben sich besonders seit den 1980er Jahren die Finanzmärkte global so dicht vernetzt, dass sie fast schon einen völlig eigenen Interaktionsraum bilden. Territorien und geografische Grenzen haben für ökonomische Transaktionen zunehmend immer weniger Relevanz, die einst strukturbestimmende Dimension des Raumes wird durch die Schnelligkeit der Informationsübermittlung abgelöst. Resultat dieser Interaktionsdichte ist eine nahezu permanente wie hochkomplexe und fraglos höchst ambivalente Veränderungsdynamik. Sie erzeugt nicht nur einen fast ebenso permanenten Anpassungsdruck, neben Wachstumsentwicklungen zeitigt sie auch eine Fülle von Risiken. Ein weiteres Merkmal ist die internationale Arbeitsteilung. Mit den Möglichkeiten der Technologie, und analog zur Warenproduktion, können sich auch die Unternehmen im Bereich der Finanzdienstleistungen zu transnationalen Kooperationsnetzwerken zusammenschließen, die ihre Produkte, unter Nutzung der weltweit vorhandenen komparativen Vorteile, in Teilvorgänge zerlegen.

Diese Veränderungsdynamik, einschließlich ihrer Ambivalenzen, zeigte sich auch am Finanzplatz Frankfurt. Einerseits verlief die Wachstumsentwicklung in der Region parallel zu einer weltweiten Wachstumsentwicklung im Finanzsektor; beide Phasen standen zudem in enger Wechselbeziehung. Außerdem beruhte der Beschäftigungszuwachs auf einem gleichzeitigen Differenzierungsprozess. Neue Berufsprofile entstanden, sogar qualitativ völlig neuartige wie quantitativ beschäftigungsrelevante Berufsfelder. Noch vor dem Oktober 2002, dem Monat des Forschungsantrages, war allerdings ebenso die Kehrseite der Einbettung in die

internationalen Prozessabläufe zu spüren. So etwa manifestierte sich der damit verbundene Anpassungsdruck in wiederholten Diskussionen um die Zukunft Frankfurts als zentraler Banken- und Börsenplatz. Gleichzeitig, analog zur internationalen Entwicklung, waren Tendenzen einer »Industrialisierung des Finanzsektors« zu beobachten. Im Kontext der Kosteneffizienz und einer Neuorganisation der Wertschöpfungskette werden Ideen und Strategien adaptiert, die ursprünglich aus der industriellen Produktion stammen. Vor allem aber, obschon auch andere Faktoren eine Rolle spielten, zeigte sich dieser Druck in einer zwar relativ kurzen, doch heftigen »Ertragskrise« im Bankenbereich in den Jahren 2001/2002. Das Resultat waren Umstrukturierungen, Stellenreduzierungen, Filialschließungen, Fusionen sowie die Auslagerung der nicht-strategischen Geschäftsfelder auf spezialisierte Dienstleister. Bundesweit wurden in den Kreditinstituten mehr als 70.000 Stellen gestrichen; allein in Frankfurt waren es 8.000 Arbeitsplätze.

Wie wäre dem Reaktionsmuster zu begegnen, Sanierungsprobleme primär durch Personalabbau zu lösen? Und welche Folgen insbesondere für die Beschäftigung haben die Tendenzen der Automatisierung, der Standardisierung resp. der »Industrialisierung«? Auch diese Erfahrungen erwiesen nochmals die Dringlichkeit des Forschungsprojektes. Doch nicht zuletzt die Parallelerfahrung mit der Wachstumsphase, dem Differenzierungsprozess und den damit verbundenen neuen Beschäftigungsmöglichkeiten bestätigte gleichzeitig den aktuellen Stand der allgemeinen Forschungsentwicklung. Denn im Gegensatz zum Ansatz der »Frühwarnung«, der sich fast ausschließlich auf die Risiken von Entwicklungen beschränkt, beinhaltet die Früherkennung, und besonders der »moderne Früherkennungsbe-griff«, sowohl das Erkennen von Bedrohungen als auch die Suche nach Chancen. Im Einklang mit dem Forschungsstand – die historische Entwicklung wird in der Untersuchung eingehend und kritisch analysiert – erfolgte sodann die Schlussfolgerung: Ein Instrumentarium, das vornehmlich auf die Entzifferung von Krisen und Risiken abzielt, dürfte kaum hinreichen. Wäre es daher mindestens nicht gleichermaßen geboten, unter dem Gesichtspunkt der Zukunftsorientierung die Optionen in den Veränderungsprozessen auszuloten? Außerdem sollte trotz der Beschränkung auf den Finanz-Bankenbereich der Versuch unternommen werden, die im Zuge der Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse auf ihre Übertragbarkeit zu überprüfen, sie aufzubereiten und damit den Rückbezug zum ursprünglichen Branchen-Betriebe-Fokus zu ermöglichen.

Auf der Grundlage des Forschungsantrages vom Oktober 2002 wurde das Projekt in enger Kooperation mit folgenden Partnern und Förderern durchgeführt: Der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Ver-

kehr und Landesentwicklung, Wiesbaden, der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH und der Stadt Frankfurt am Main. Aufgrund des Zuschnitts auf den Finanz-Bankenbereich beteiligte sich auch die Gewerkschaft ver.di. Die Hans-Böckler-Stiftung richtete überdies einen wissenschaftlichen Beirat ein; die Denkfabrik übernahm die wissenschaftliche Leitung des Projekts.

Infolge ihrer langjährigen wie vielfältigen Praxiserfahrung, doch gleichermaßen aufgrund der fachlichen Kompetenz wurde die frankfurter Unternehmensberatung EWR Consulting mit der Bearbeitung betraut. Sie ist auf die betriebswirtschaftliche Beratung in Restrukturierungsfällen mit dem Schwerpunkt der Beschäftigungssicherung spezialisiert. Durch ihre Tätigkeit über die Region Frankfurt hinaus verfügte sie außerdem über die Kenntnis wissensbasierter Problemlösungen in anderen Regionen.

Den Vorgaben entsprechend, die wie der Ablauf aber immer wieder kritisch evaluiert wurden, wurde das Forschungsprojekt in zwei Teile gegliedert: Das eine Segment sollte in der betriebswirtschaftlichen Modellierung von Daten bestehen, die die Strukturveränderungen anzeigen. Da ein derartiger unmittelbar praxisbezogener Lösungsansatz zur Früherkennung bis dahin nicht existierte, sollte die Datenerfassung in ein EDV-gestütztes Instrument münden, das neben harten betriebswirtschaftlichen Indikatoren auch qualitative Informationen verarbeitet. Im zweiten Segment sollten die Beschäftigungsveränderungen innerhalb des Finanz-Bankenbereichs der letzten Jahre analysiert und Möglichkeiten zur regionalen Beschäftigungssicherung untersucht werden. Unter dem Aspekt eines gleichermaßen zukunftsorientierten Ansatzes sollte hierbei der Schwerpunkt insbesondere auf der Qualifizierungspolitik als Mittel einer vorausschauenden Beschäftigungssicherung liegen.

Der nunmehr von der Hans Böckler Stiftung edierte Forschungsbericht gibt die zentralen Forschungsergebnisse wider. Das eigens entwickelte EDV-Programm, das die betriebswirtschaftliche Modellierung der Früherkennungsinformationen für den Bankenbereich dokumentiert, liegt zudem als CD-Rom vor.

Wie wäre der Strukturwandel durch Qualifizierungsmaßnahmen möglichst frictionslos zu bewältigen? In welchem Maße haben sich Beschäftigungsstruktur und Qualifikationsanforderungen verändert? Ist eine Zunahme von sozialen und methodischen Kompetenzen zu registrieren? Bereits im Oktober 2005 hatte die Stiftung einen Workshop in der Hauptverwaltung Frankfurt am Main der Deutschen Bundesbank moderiert, auf dem die Denkfabrik, gemeinsam mit EWR Consulting, die Forschungsergebnisse erstmals der Öffentlichkeit vorstellte. Neben den anderen Projektpartnern – Land, Stadt, Wirtschaftsförderung und ver.di – waren insbesondere die Banken und Gewerkschaften vertreten. Darunter viele Betriebs- und Per-

sonalräte, ohne deren Mitarbeit die Durchführung des Projektes nicht möglich gewesen wäre. Die ausdrücklich als Werkstattgespräch beabsichtigte Präsentation führte zur Akzeptanz der Ergebnisse; in einigen Punkten kam es aber erneut zu einer kritischen Bewertung. Gerade sie bestätigte nochmals das Verständnis der Verantwortlichen vom Prozesscharakter der Forschungsprojektes.

Konsens unter den Teilnehmern war, dass die Veränderungsdynamik infolge der Internationalisierung und insbesondere einer weiteren Europäisierung eher noch zunehmen und damit auch vom Arbeitsmarkt weiterhin hohe Anpassungsleistungen abfordern dürfte. Vor diesem Hintergrund betonte auch die Denkfabrik nochmals, der Lösungsansatz eines regionalen Kooperations- bzw. »Navigations-Netzwerkes« – oder wie immer es letztlich benannt wird – formuliere selbstredend den Idealfall. Denn der Aufbau einer Informations- und Kommunikationsstruktur, die im Sinne einer »ständig lernenden Region« dem Anspruch einer möglichst »kritischen wie selbstkritischen Evaluierung« hinreichend gerecht wird, dürfte ein perspektivisch langfristiger wie höchst komplexer Vorgang sein. Bereits die beabsichtigte Implementierung des an der Arbeitsmarktpolitik orientierten Früherkennungsinstrumentariums, das angesichts einer generellen Regionalstrategie zur Zukunftssicherung fraglos nur ein Segment darstellt, werde auch weiterhin einen intensiven Arbeitsaufwand erfordern.

Der Bericht ist somit eher ein Zwischenresümee. Und auch das weitere Verfahren, die Implementierung samt einer erneuten Evaluierung, wird durch jene enge Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis charakterisiert sein, die die Denkfabrik, Verein für Wissenschaft und Innovation e.V., seit ihrer Gründung als ihren Fokus, respektive als konstitutive Aufgabe begreift.

Im Namen des Vorstandes der Denkfabrik Frankfurt am Main
und der Kollegen in der Wissenschaftlichen Leitung,
Wilhelm Schumm und Manfred Weiss

Diether Döring

Frankfurt, im Dezember 2006

Vorstand der Denkfabrik Frankfurt am Main zur Zeit des Forschungsprojektes

Prof. Dr. Diether Döring
Harald Fiedler
Nele Löw Beer
Dieter Hooge
Prof. Rolf Kessler

Willi van Ooyen
Gudrun Schmidt
Prof. Dr. Wilhelm Schumm
Prof. Dr. Manfred Weiss

Die einzelnen Kapitel dieses Forschungsprojektes wurden von den folgenden Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bearbeitet:

Kapitel 1:	Barbara Jentgens und Michael Erhardt
Kapitel 2:	Michael Erhardt
Kapitel 3:	Barbara Jentgens
Kapitel 4:	Barbara Jentgens
Kapitel 5: bis 5.2.2	Verena Di Pasquale
Kapitel 5: 5.2.3 bis 5.2.4.3	Barbara Jentgens
Kapitel 5: 5.2.5	Barbara Jentgens und Verena Di Pasquale
Kapitel 6:	Michael Erhardt
Kapitel 7:	Andreas Neumann
Kapitel 8:	Lutz Kamm und Michael Erhardt
Kapitel 9:	Michael Erhardt

1 FORSCHUNGSFRAGEN UND METHODISCH EMPIRISCHE VORGEHENSWEISE

Das Forschungsprojekt hatte zum Ziel, ein Instrumentarium zur Früherkennung von strukturellen wirtschaftlichen Veränderungen mit Auswirkungen auf die Beschäftigung am Beispiel der Finanzbranche in der Wirtschaftsregion Frankfurt-Rhein-Main zu entwickeln. Die Früherkennung sollte eine Bestandssicherung vorhandener Arbeitsplätze in der Region erleichtern. Das Projekt zielte insgesamt zunächst auf die Unterstützung interner Veränderungsprozesse in den jeweiligen Unternehmen. Daneben sollten flankierende Instrumente entwickelt werden, die Umstrukturierungsprozesse von außen unterstützen können. Der Fokus lag dabei auf dem Arbeitsmarkt – und hier insbesondere auf der Qualifizierungspolitik.

Zur Abgrenzung des Finanzsektors wurde zu Beginn des Forschungsprojektes eine Bestandsaufnahme und Kategorisierung der in der Rhein-Main-Region aktiven Institute unternommen. Hinsichtlich verfügbarer Interviewpartner und Workshop-Teilnehmer konnten exemplarisch Kreditinstitute und sonstige Finanzunternehmen in die im Rahmen des Forschungsprojektes notwendigen Auswertungen einbezogen werden. Trotz rund 25.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Versicherungsgewerbe in Hessen (IAB-Datenbank, 2002) und einer erheblichen Konzentration im Rhein-Main-Gebiet gelang es leider nicht, Interviewpartner bei den Versicherungen zu gewinnen. Der Grund für die Zurückhaltung der Versicherungsbranche bei den angesprochenen Experten, Betriebsräten und Managern dürfte darin zu suchen sein, dass sich die Versicherungsbranche selbst derzeit in einem erheblichen Umwälzungsprozess befindet. Aus diesem Grund wurde der Untersuchungsgegenstand im Verlauf des Forschungsprojektes auf das Kreditgewerbe begrenzt.

Für den betriebswirtschaftlichen Teil des Forschungsprojektes waren qualifizierte Interviewpartner insbesondere deshalb von essentieller Bedeutung, weil das zu entwickelnde System zur Risikofrüherkennung insbesondere auf qualitative Indikatoren abhebt.

Die Eingrenzung auf den Bereich der Arbeitsmarktpolitik bzw. Personalplanung und Qualifizierungsmaßnahmen erfolgte, weil hier inner- wie außerbetriebliche Akteure am ehesten die Voraussetzungen schaffen können, um im Konsens auf nachhaltige Beschäftigungssicherung in der Region abzielende Maßnahmen umzusetzen. Die wesentlichen Akteure sind dabei Unternehmen, Betriebsräte und Gewerk-

schaften, die zuständigen Arbeitsagenturen sowie die kommunalen Akteure (hier insbesondere die Wirtschaftsförderung).

Projektziel war, die betrieblichen und außerbetrieblichen Aktivitäten zur Bewältigung der Veränderungsprozesse und zum Erhalt der Beschäftigung in der Region und im Finanzsektor zu analysieren. Unternehmensinterne und -externe Institutionen sowie deren Instrumente (und hier insbesondere die Qualifizierungspolitik) sollten hinsichtlich ihres Beitrags zu einer möglichen nachhaltigen Beschäftigungssicherung untersucht und auf mögliche Ansätze und Ideen zur Weiterentwicklung geprüft werden. Zur Darstellung der Beschäftigungssituation im Finanzsektor sollte im Rahmen des Projektes die Beschäftigungsentwicklung, das Arbeitskräfteangebot und die Arbeitskräftenachfrage untersucht werden. Anknüpfend an den Ansatz des Gender Mainstreaming, der das Ziel verfolgt, die Chancengleichheit im Betrieb zu fördern, sollte die Entwicklung weiblicher Beschäftigung im Finanzsektor im Rahmen des Forschungsprojektes einbezogen werden. Weiterhin sollten exemplarische Erfahrungen zur Früherkennung aus anderen Regionen betrachtet werden. Ziel des Projektes war es, mögliche Beiträge zu einer stärkeren Vernetzung der arbeitsmarktpolitischen Akteure in der Region zu identifizieren und darzustellen. Die gewonnenen Erkenntnisse sollten dazu dienen, regionale wie betriebliche Akteure zu gewinnen, die genannten Defizite zu bearbeiten.

Infolge des regionalen Zuschnitts und des eingegrenzten Branchenfokus auf die Kreditwirtschaft bildeten zunächst zwei aktuellere Untersuchungen zu den Themen »Beschäftigungsperspektiven im Finanzsektor« und »Weiterbildung in der Rhein-Main Region« den Anknüpfungspunkt zum Forschungsstand. Auf dieser Grundlage wurde der Forschungsbedarf im Rahmen dieses Forschungsprojektes definiert. Weitere Untersuchungen wurden zur Fundierung der Ergebnisse aus den eigenen Unternehmensbefragungen einbezogen, die im Rahmen des Forschungsprojekts durchgeführt wurden.

Betrachtung und Auswertung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation des Rhein-Main Gebiets basieren auf IAB-Daten, die aufgrund der empirischen Möglichkeiten auf Hessen und Frankfurt eingeschränkt wurden. Die Untersuchung der unternehmensinternen Instrumente zur Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik basiert auf einer halbstandardisierten Befragung von acht Finanzinstituten.¹ Die

1 Hierzu gehörten Banken aus dem Sparkassen/Genossenschafts-, Spezial- und Privat-Bankenbereich, eine Leasinggesellschaft sowie Wertpapierbank im Raum Frankfurt und Darmstadt sowie Nordhessen. Befragt wurden ein Vorstandsmitglied, stellvertretende Personalleiter, stellvertretende Leiter Aus- und Weiterbildung und Leiter der Personalentwicklung sowie Leiter Personalsysteme und Controlling. Die Interviews wurden teilweise um Aussagen der Interessenvertretung (Gewerkschaft und Betriebsrat) ergänzt.

Unternehmen hatten meist deutlich über 1000 Beschäftigte am Standort der Befragung. Die Einschätzung der Beschäftigungsentwicklung im Bankensektor erfolgte beispielhaft anhand der Ergebnisse der Unternehmensbefragungen, auf der Grundlage offizieller IAB-Daten sowie der Auswertung von Sekundärliteratur.

Die Untersuchung der Handlungsmöglichkeiten der regionalen Akteure zur Sicherung der Beschäftigung innerhalb des Finanzsektors beinhaltete sowohl eine Bestandsaufnahme als auch eine Stärken-Schwächen-Analyse des arbeitsmarktpolitischen Dialogs in der Region. Dabei sollten Ansätze und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung vorhandener Institutionen aufgezeigt und weitere Möglichkeiten ihrer Vernetzung identifiziert werden.

Mit relevanten arbeitsmarktpolitischen Akteuren² wurden halbstandardisierte Expertengespräche durchgeführt³.

Untersucht wurden die Handlungsmöglichkeiten der regionalen Akteure zur Sicherung der Beschäftigung innerhalb des Finanzdienstleistungssektors. Dabei wurden die Ziele und Aufgaben betrachtet, die sich die verschiedenen Institutionen innerhalb des arbeitsmarktpolitischen Dialogs in der Wirtschaftsregion gegeben haben sowie deren Vernetzung untereinander. Es wurde der Frage nachgegangen, inwieweit von einer abgestimmten regionalen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik gesprochen werden kann und wo sich Ansätze für eine Förderung des regionalen arbeitsmarktpolitischen Dialogs zeigen. Anhand der ausgewerteten Gespräche sollte ein Überblick über bestehende, respektive geplante Kooperationen oder auch Netzwerke mit dem Fokus auf einem möglichen Beitrag zum arbeitsmarktpolitischen Dialog in der Region geschaffen werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der bislang fehlenden Übereinstimmung zwischen der funktionalen Abgrenzung und der politisch-administrativen Abgrenzung der Region war zu untersuchen, inwieweit vorhandene Kooperationen respektive Netzwerke einen Beitrag zur nachhaltigen Beschäftigungssicherung leisten können bzw. könnten. Hierbei war auch zu untersuchen, inwieweit ein System zur Früherkennung struktureller Veränderungen im Finanzsektor Beiträge zur Vernetzung und/oder eine Hilfe für proaktive Ansätze zur Beschäftigungsförderung erbringen kann.

- 2 Diese waren: die Agentur für Arbeit (Frankfurt), das Amt für Arbeitsförderung (Offenbach), der DGB Region Frankfurt-Rhein-Main, das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, das Institut für Kommunikationsorganisation (IFOK), die IHK Frankfurt, das IHK Forum Rhein-Main, das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit (Hessen), der ver.di Landesbezirk, ver.di Frankfurt und die Wirtschaftsförderung Frankfurt.
- 3 Die transkribierten Interviews wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. In einem Fall wurde der vorgelegte Fragebogen schriftlich ausgefüllt.

Der betriebswirtschaftliche Teil des Forschungsprojektes basiert zunächst auf einer umfangreichen Analyse der betriebswirtschaftlichen Theorie zur Früherkennung. Dieser Schritt wurde empirisch durch eine auf den Forschungsstand aufbauende Literaturrecherche durchgeführt. Die aus der betriebswirtschaftlichen Literatur gewonnene Bestandsaufnahme der Konzepte und Instrumente zur Früherkennung wurden in einem Workshop mit Betriebsräten aus 14 Unternehmen diskutiert. Diese sollten die vorgestellten Instrumente nach ihrer betrieblichen Anwendbarkeit bewerten⁴. Der Praxisabgleich diente im Rahmen des Projektes zur betriebswirtschaftlichen Modellierung insbesondere der Identifikation geeigneter theoretischer Modelle und Instrumente.

Zur Entwicklung des betriebswirtschaftlichen Modells zur Früherkennung wurde zunächst eine Befragung von Controllingexperten auf der Grundlage eines halbstandardisierten Fragebogens in Banken durchgeführt. Es gelang, sechs Interviewpartner für die Expertenbefragungen zu gewinnen. In einem weiteren Schritt wurden branchenspezifische Indikatoren zur Früherkennung identifiziert und gruppiert. Hieraus wurden zwei betriebswirtschaftliche Modelle zur Früherkennung entwickelt: Ein Modell, das insbesondere auf unternehmensexterne Akteure abzielt, und ein daraus entwickeltes, weitergehendes Modell für unternehmensinterne Akteure. Dieses sollte insbesondere für die betriebliche Interessenvertretung (Betriebs- und Personalräte) geeignet sein. Bei den unternehmensexternen Akteuren handelt es sich insbesondere um Akteure der Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik.

Exemplarisch wurde die Datenverfügbarkeit der ausgewählten Indikatoren für unternehmensexterne Akteure am Beispiel der Frankfurter Sparkasse geprüft. Dabei stand die Möglichkeit der Ableitung von Aussagen hinsichtlich zukünftiger Personal- und Qualifizierungsbedarfe im Mittelpunkt.

Die Sammlung und Gruppierung der identifizierten Indikatoren zur Früherkennung wurden in eine Datenbank überführt, welche Teil eines EDV-gestützten Systems zur Früherkennung für unternehmensexterne und -interne Akteure wird. Für die Anwendung des DV-Systems wird eine Handlungshilfe und ein Qualifizierungskonzept für Anwenderschulungen entwickelt und zur Verfügung gestellt.

4 Die Workshopteilnehmer kamen aus privaten Geschäftsbanken, Genossenschaftsbanken, Sparkassen, Spezialinstituten, einer IT-Tochter einer Großbank sowie der Deutschen Börse und einer Versicherung.

2 AKTUELLE VERÄNDERUNGSTRENDS IN DER BANKENLANDSCHAFT

Die nachfolgenden Aussagen zu den Veränderungstrends in der Bankenlandschaft beziehen sich vor allem auf eine Auswertung der 8. internationalen Jahrestagung »Banken im Umbruch« vom 03. und 04. September 2003 und 08. und 09. September 2004 in Frankfurt am Main. Ziel ist, die Einschätzungen der Branche zu Veränderungstrends nachzuzeichnen. Die Tagung wird jährlich von den Wirtschaftszeitschriften »Das Handelsblatt« und »The Wall Street Journal Europe« veranstaltet. Mit rund 400 – 500 Teilnehmenden ist sie die wichtigste Strategieveranstaltung für die Zukunft des Bankensektors in Deutschland. Teilnehmende und Referierende waren 2003 Schlüsselpersonen aus Vorständen und Geschäftsführungen von Banken (51 %), spezialisierten Unternehmensberatern und anderen Dienstleistern (26 %), IT-Zulieferern (12 %) sowie der Politik und der Wissenschaft. Mehr als die Hälfte der TeilnehmerInnen kamen aus Großbanken, den Landesbanken und den Sparkassen. Das zeigt, dass der Umstrukturierungsdruck dort besonders groß ist. Die Genossenschaftsbanken waren 2003 unterrepräsentiert. Die Teilnehmerzusammensetzung dürfte 2004 ähnlich gewesen sein. Dies wurde jedoch nicht geprüft. Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich auf mittel- oder langfristig wirkende Trends und können in verschiedenen Konferenzbeiträgen den Tagungsdokumentationen entnommen werden (Jahrestagung Banken im Umbruch 2003 und 2004). Es ist einschränkend herauszustellen, dass die ReferentInnen der Tagungen vorwiegend aus der Säule der Privatbanken kommen und aus diesem Grunde auch am ehesten deren Interessenlage wiedergeben.

Die in Deutschland durch das Drei-Säulen-Modell und auch innerhalb der jeweiligen Säulen nach wie vor stark fragmentierte Bankenlandschaft wird sich weiter konsolidieren. Weitere Übernahmen, Fusionen und fusionsähnliche Kooperationsformen (z.B. gemeinsame Holding der Sparkassen Hamburg und Bremen) werden sich entwickeln. Haupthintergrund ist die Absicht, mit Economics of Scale (Größenvorteilen) eine weitere Absenkung der Verwaltungskosten zu erreichen und durch Größeneffekte eine höhere Durchschlagskraft in den Finanzmärkten zu erlangen, um so Marktanteile zu halten bzw. zu steigern. Die strukturellen Gründe für den Fusionsdruck sind bekannt: Im Sparkassenlager ist dies der Wegfall der Gewährträgerhaftung und die Drohung schlechter Ratings mit der Folge der Verteuerung der Refi-

finanzierung (vgl. ausführliche Darstellung in Kapitel 7.3.1). Die Anzahl der Genossenschaftsbanken soll auf deutlich unter 1000 sinken. Die Anzahl der Sparkassen hat sich in den letzten 15 Jahren von 770 auf 470 reduziert. Bei den Großbanken werden die Fusionskandidaten offen diskutiert. Die internationale Bedeutung deutscher Banken ist im Vergleich zu Großbritannien oder den USA eher bescheiden.

Die Bedeutung des deutschen Banksektors hat international in den letzten Jahren auch in Relation zu den anderen Instituten enorm abgenommen. Dies zeigt sich allein an der Marktkapitalisierung (aktuelle Kurswerte x Anzahl der Aktien). So ist beispielsweise der Börsenwert der britischen HSBC so groß wie der Börsenwert aller börsennotierter deutscher Banken zusammengenommen. Trotzdem ist aufgrund der starken Position von Sparkassen und Volksbanken, die praktisch nicht verkäuflich sind, das Interesse aus dem Ausland am Erwerb einer deutschen Privatbank gering.

Hinsichtlich der europäischen Dimension wird langfristig aber durchaus mit grenzüberschreitenden Großfusionen gerechnet. Dies gilt insbesondere für erfolgreiche Wettbewerber aus Märkten, die eine radikale Neustrukturierung des Bankensektors bereits hinter sich haben (Skandinavien, Niederlande, Frankreich). Es wird allerdings davon ausgegangen, dass die deutschen Banken für grenzüberschreitende Fusionen derzeit (noch) nicht interessant genug sind. Mit Interesse werden die Aktivitäten im europäischen Ausland beobachtet. Dort sind erste grenzüberschreitende Fusionen bereits Realität.

Die Genossenschaftsbanken und Sparkassen stellen die Vorteile des 3-Säulenmodells heraus. Es ist davon auszugehen, dass die Sparkassen und Genossenschaftsbanken insbesondere für die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung und der Unternehmen mit Bankleistungen weiter zwingend erforderlich sind. Bei säulenübergreifenden Fusionen wird davon ausgegangen, dass die Privatbanken lediglich die profitabelsten Teile des Bankgeschäfts von gekauften Sparkassen oder Genossenschaften fortführen würden. Zur Stärkung des Genossenschaftslagers hat der BVR dieses und letztes Jahr eine konsolidierte Bilanz der Genossenschaftsbanken vorgelegt, die insbesondere die Größe und wirtschaftliche Bedeutung dieser Säule zeigt. Auch die Sparkassen haben nachgezogen und verweisen darauf, dass sie zusammengenommen so groß sind wie die weltgrößte Privatbank Citygroup. Allerdings geht die Konsolidierung innerhalb der Säulen weiter, was anhand der aktuellen Diskussionen um die Eigentümerstrukturen bei den Zentralbanken innerhalb der Geno-Säule, der Landesbank Rheinland-Pfalz, der Frankfurter Sparkasse oder der HVB deutlich wird. Hierbei ist anzunehmen, dass wiederum Arbeitsplätze in allerdings unterschiedlichem Umfang gefährdet sind. Die Konsolidierungs-

bemühungen innerhalb des Sparkassenlagers gehen aktuell mehr in die Richtung von Kooperations- und Vernetzungsmodellen anstelle von Fusionen zur Bewältigung der offenen Fragen aus der Gewährträgerhaftung. Wie erfolgreich dies zu sein scheint, wird an dem weiter guten Rating der Landesbanken ersichtlich.

Ausgangspunkt der Diskussion der Unternehmensleitungen ist weiter, dass sich der Veränderungsdruck für die Banken in Deutschland nochmals erheblich erhöht. Hierfür seien sowohl zusätzliche Marktteilnehmer aus dem In- und Ausland (z.B. Markterfolge der Citygroup, AWD, MPL) als auch die Beschleunigung der Realisierung von strukturellen Änderungen (z.B. Erfolg der DiBa mit Ihrem standardisierten Direktbankansatz) verantwortlich. Zudem führe verändertes Kundenverhalten zu deutlichen Änderungen in der Stabilität der Ertragslage der Banken. Zu dieser Entwicklung hat insbesondere die leichtere Austauschbarkeit und Vergleichbarkeit von Bankleistungen durch die Informationstechnologie beigetragen, die im Ergebnis zu einer geringeren Kundentreue führen. Die IT ermöglicht den Banken zudem Rationalisierungssprünge in bisher nicht bekannten Ausmaßen – erfordert allerdings auch enorme Investitionen (vgl. ausführlich Kapitel 7.3.2.1). Kleinere Institute haben zunehmend Schwierigkeiten bei der Aufbringung der dafür nötigen Mittel zur Vorfinanzierung. Die Großinvestitionen in die IT Infrastruktur gehen zudem mit erheblich gestiegenen, technisch bedingten Risiken einher.

Fokussierung und Spezialisierung im Produktangebot werden weiter die Stoßrichtung sein. Dies bedeutet eine weitere Abwendung vom Universalbankprinzip. Institute mit speziellen Zugängen zu Kunden, speziellem Produkt-Know-how oder deutlichen Preisvorteilen (z.B. Direktbanken), werden weiter an Marktanteilen gewinnen. Noch dominieren allerdings die Universalbanken deutlich.

Die Umfeldindikatoren in Deutschland werden als schwach beschrieben. Es wird nicht damit gerechnet, dass sich der Aktienmarkt noch einmal zu solchen Höhen emporschwingt wie in den Jahren 1999 und 2000. 2004 wird hinsichtlich der erwarteten Wiederbelebung des IPO-Marktes als verlorenes Jahr bezeichnet. Dies wird zum Teil aufgefangen vom Geschäft mit Anleihen. Es kommt zu einer Verlagerung von Themen hin zu einem versicherungswirtschaftlichen Schwerpunkt (Altersversorgung).

Unter dem Stichwort »es gibt keinen Königsweg« wird diskutiert, dass es sehr verschiedene strategische Ausrichtungen geben kann, die durchaus erfolgreich sein können (retail Ansatz der Citygroup, Fokussierung der Deutschen Bank, Direktbankansatz der DiBa, ...). Hinsichtlich der Produktstrategie im Privatkundengeschäft wird allerdings allgemein davon ausgegangen, dass die weitere Reduzierung der Komplexität und Standardisierung der Produkte zentrale Erfolgsfaktoren sowohl für

Wachstum als auch für Kostenreduzierung sind. Zudem ist damit zu rechnen, dass vermehrt Produkte gemeinsam mit Nichtbanken angeboten werden (Microsoft, Quelle, Post, ...). Hier sollen auch die Vertriebswege der Nichtbanken genutzt werden, um Bank- oder Versicherungsprodukte an den Kunden zu bringen.

Die Trends in den Vertriebskonzeptionen trennen das Massengeschäft, welches eine hohe Austauschbarkeit hat und sich in erster Linie über den Preis verkauft, stärker von beratungsintensiven Produkten. Die Konzeption des cross selling versucht die vermuteten Kundenbedürfnisse systematischer zu erfassen und Produkte zu verkaufen, die möglichst alle finanziellen Bedürfnisse der Kunden abdecken. Das Gewicht der Strukturvertriebe wird weiter wachsen. Dies wird erhebliche Auswirkungen auf die Qualität der Arbeitsplätze haben, weil Strukturvertriebe unter Umständen dazu tendieren, sich in Richtung von »Drückerkolonnen« zu entwickeln. Die Vertriebskompetenz der Bank ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Diese kann sich sowohl in günstigen online-Angeboten ausdrücken als auch in Filialen, die nur noch Kundenberater haben (z.B. Versuche der Commerzbank).

Im Firmenkundengeschäft scheint die Talsohle der restriktiven Kreditvergabe durchschritten. Der Basel II Akkord ist inzwischen weitgehend ratifiziert. Viele Veränderungen, wie die Vorbereitung auf Ratings und die stärkere Berücksichtigung von Kreditsicherheiten, sind bereits in die Kreditvergabepraxis eingeflossen. Die enormen Ergebnisbelastungen durch Einzelwertberichtigungen scheinen zumindest in der Masse bilanziell verarbeitet; wobei für einzelne Institute nach wie vor nicht bilanzierte Risiken in erheblichem Umfang zu Tage treten, die jedoch auch auf andere, zum Teil länger zurückliegende Ursachen zurückzuführen sind (WestLB, FraSpa 2003 – inzwischen bereinigt).

Das Handelsgeschäft und das Provisionsgeschäft, insbesondere das außerbilanzielle Geschäft haben sich verlagert. Aktien werden wegen schwacher Kurse weniger gehandelt. Schuldverschreibungen stehen (augenblicklich noch) hoch im Kurs. Auch der Handel mit z.T. hochkomplexen Finanzderivaten hat kaum gelitten.

Seit 2004 sind Hedge Fonds gestattet. Die Produktvielfalt bei den Derivaten erhöht sich. Einige Banken bewegen bereits mehr Finanzmittel mit diesen außerbilanziellen Geschäften als mit Geschäften, die zu bilanzieren sind. Die Märkte weisen eine hohe Liquidität auf – die Anleger sind mit dem Problem konfrontiert, aufgrund der geringen Rentabilität von Aktien entweder in riskantere Anlageformen gehen zu müssen oder Zinsabschläge zu akzeptieren. Für die wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Börse ist dies insoweit relevant, als geeignete technische Systeme für den Handel mit allen Finanzprodukten bereitgestellt werden müssen. Dies scheint gewährleistet. Für die deutsche Börse spielt die zunehmende Ver-

flechtung der Finanzmärkte eine Rolle, der sie mit einer Internationalisierungsstrategie begegnet, die auch nach dem von Hedge Fonds zum Scheitern gebrachten Übernahmeversuch der Londoner Börse weitergehen dürfte, sobald das Unternehmen zur Ruhe gekommen sein wird.

Mit dem All-Finanz-Ansatz (v.a. Dresdner Bank und Allianz) ist in schlechtem konjunkturellen Umfeld noch nicht viel Geld zu verdienen. Von daher ist davon auszugehen, dass es mit dieser Begründung und kurzfristig nicht zu weiteren Fusionen kommt. Trotzdem wird allgemein davon ausgegangen, dass die bereits realisierten Ansätze bei einem kräftigen Wiederaufschwung erfolgreich sein werden.

Innerhalb der Verbünde ist die Veränderung der Arbeitsteilung weiterhin in vollem Gang. Dies betrifft insbesondere die Entzerrung von den grundlegenden drei Funktionen: »Vertrieb« – »Produktion« – »Backoffice«. In der Arbeitsteilung gibt es erste Ansätze für verbundübergreifende Lösungen (z.B. Sparkassen und Genossen bei der DWP, Postbank und Deutsche Bank im Zahlungsverkehr). Diese Entwicklung geht allerdings weniger in Richtung einer Zusammenarbeit zwischen Banken aus verschiedenen Verbünden als viel mehr in Richtung einer Zusammenarbeit von Banken mit Nichtbanken. Zusammengefasst werden insbesondere Backoffice Bereiche. Hier steht die industrialisierte Massenverarbeitung von Geschäftsvorfällen im Vordergrund. Dies hat Auswirkungen sowohl für die Anzahl der Arbeitsplätze, die durch technische Rationalisierung stark reduziert wird, als auch auf die Arbeitsbedingungen. Es wird versucht, die Lohnkosten und die geforderten Qualifikationen zu drücken, weil bei den Dienstleistungsinstituten der Glaube herrscht, die anfallenden Aufgaben zu einem deutlich größeren Teil mit niedriger qualifiziertem und schlechter bezahltem Personal bewältigen zu können. In der Praxis gibt es hierbei allerdings noch enorme Qualitätsprobleme, die z.T. in der IT bereits zu Erscheinungen wie »kaltem Backsourcing« führen. Es werden Funktionen wieder aufgebaut, die vorher outgesourced wurden, ohne allerdings die Beschäftigten zu übernehmen (z.B. Deutsche Bank).

Radikale Aussagen zur Wertschöpfungstiefe im Bankensektor haben zum Gegenstand, dass man zur Zeit eine Wertschöpfungstiefe von rund 80 % habe, die sich so nicht als Kernkompetenz rechtfertigen lasse. Es sei davon auszugehen, dass diese Wertschöpfungstiefe sich auf 30-40 % reduzieren werde. Die Banken hätten vor sich, was die Automobilindustrie seit Anfang der 90er Jahre bereits hinter sich habe. Dies dürfte erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsplätze haben.

In der Diskussion der Unternehmen wird allerdings auch immer betont, dass der wesentliche Erfolgsfaktor für Banking der Zugang zu qualifizierten Personal- und Führungsressourcen sei. Insbesondere werden hier neue Anforderungen an die Kun-

dennähe von Management und Mitarbeitern gestellt. Dies wird sich auch auswirken in veränderten Qualifikationsanforderungen und einem Druck auf die Vergütungssysteme, die erfolgreich gelebte Kundennähe mehr belohnen werden, als dies in der Vergangenheit der Fall war.

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Banken werden zur Zeit sowohl in Deutschland als auch in der Europäischen Union geändert. Der Bundesfinanzminister geht davon aus, dass bereits 80 % des Regelwerkes für Banken von der Europäischen Union bestimmt sind.

Nachfolgend, bezogen auf die Forschungsfragen, werden zunächst die Trends und Analysen für die Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik in der Rhein-Main Region und anderen Regionen weiterverarbeitet, um anschließend die Trendaussagen für den Entwurf eines möglichen Früherkennungsinstrumentes für den Bankensektor wieder aufzugreifen.

3 BESCHÄFTIGUNG IM FINANZSEKTOR

Die bundesweite Beschäftigungsentwicklung im Bankensektor ist rückläufig. Bereits im Jahr 2001 erwarteten Baethge/Wilkens mittelfristig, dass im deutschen Bankgewerbe rund 200.000 Arbeitsplätze verloren gehen (Baethge/Wilkens 2001, S. 219). Im Rahmen einer Expertenbefragung 2001 wurde im Bereich der Kreditinstitute von 59 % der befragten Experten eine Abnahme des Personalstandes in den nächsten fünf Jahren erwartet (Gerke, u.a. 2001, S. 74/75).

Ein deutlicher Beschäftigungsrückgang im Wirtschaftszweig ist denn auch zwischen 1997 und 2002 zu verzeichnen. Während im Bereich Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und sonstigen Finanzdienstleistungen 1997 in Deutschland noch insgesamt etwa 1,25 Millionen Beschäftigte tätig waren⁵ (Gerke, u.a. 2001, S. 17), sind im Jahr 2002 in Deutschland im Wirtschaftszweig Kredit- und Versicherungsgewerbe bereits nur noch 1.076.246 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Der Rückgang der Beschäftigtenzahlen im Bundesgebiet hat sich auch 2003 und 2004 fortgesetzt. Im Wirtschaftszweig sind nunmehr im Dezember 2004 noch 1.035.399 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte zu verzeichnen (Statistik, Bundesagentur für Arbeit, Stand: Dezember 2004). Dies entspricht einem Anteil von 3,9 % an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland.

Während die Beschäftigtenzahl nach Wirtschaftszweig bereits rückläufig war, fand zwischen 1996 und 2001 kein Rückgang sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung nach Berufsordnung statt. Erstmals gingen hier im Jahr 2002 die Beschäftigtenzahlen um 2913⁶ zurück (IAB-Datenbank). Im Jahr 2004 gibt es in Deutschland in der Berufsgruppe Bank- und Versicherungskaufleute 836.036 Beschäftigte und in der Gruppe der Bankfachleute (691) 597.353 Beschäftigte (Statistik, Bundesagentur für Arbeit, Stand: 30.06.2004).

Der Frauenanteil liegt in dieser Berufsgruppe mit über 50 % (2002: 56,6 %) deutlich über dem Anteil der Frauen an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bundesgebiet (44,1 %) (ibv, 2001, S. 2989). Im Finanzsektor wurde von Gerke u.a. jedoch gleichzeitig seit 1989 eine Zunahme an Teilzeitbeschäftigung im Bankgewerbe (1997: 18,8 %) beobachtet (Gerke u.a. 2001, S. 23). Dieser deutliche Trend war jedoch

5 Etwa 3,5 % der Erwerbstätigen insgesamt.

6 Ohne Personen in Ausbildung, Selbständige und Beamte.

anhand der IAB-Statistik nach Berufsordnung im Zeitraum 1996 – 2002 nicht nachvollziehbar.⁷ Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Teilzeitbeschäftigung im Wirtschaftszweig, jedoch nicht bei den ausgebildeten Bankfachleuten zugenommen hat.

3.1 DIE SITUATION IM FINANZSEKTOR IN HESSEN UND FRANKFURT

Die Presseankündigungen im Jahr 2002 beinhalteten einen umfangreichen Stellenabbau bei den Banken. Insgesamt wollten die deutschen Kreditinstitute 35.000 Arbeitsplätze im In- und Ausland streichen. Bei der Dresdner Bank sollten dies 11.000, bei der Deutschen Bank 14.470, der Hypo-Vereinsbank 9.100 und der Commerzbank 3.400 Arbeitsplätze sein (Handelsblatt 02./03.08.2002). Zum Zeitpunkt der Durchführung des Forschungsprojektes und der Untersuchung der Beschäftigungsentwicklung befand sich der Bankensektor noch in der Umsetzungsphase der angekündigten Abbauplanungen.

Für die Beschäftigungsentwicklung im Kredit- und Versicherungsbereich im Rhein-Main Gebiet wurde dementsprechend durch die IWAK-Unternehmensbefragung ein überdurchschnittlicher Beschäftigungsabbau im Kredit- und Versicherungsbereich bis Ende 2004 prognostiziert. Im Vergleich zu anderen Branchen lag die erwartete Beschäftigungsabnahme von – 1,5 % über dem Durchschnitt aller Betriebe (– 1,3 %) und über der erwarteten vorjährigen Prognose (– 1,4 %) (Schmid/Baden 2004, S. 3). Auch bei der Befragung zum zukünftigen Personalbestand bis Ende 2005 ist die Tendenz eines weiteren Beschäftigungsrückgangs im Bereich der Kreditinstitute zu verzeichnen. Dabei ist die Entwicklung der offenen Stellen auch weiteres Indiz. Hochgerechnet auf die reale Beschäftigtenzahl konnten 2001 ca. 50.000 Stellen in der Region Rhein-Main nicht besetzt werden, im Herbst 2002 waren es nur noch ca. 25.000 und im Dezember 2003 nur noch etwa 13.000. Allerdings, wenn Stellenbesetzungsprobleme entstehen, konzentrieren sich diese immer noch auf höherqualifizierte Beschäftigte (42 % qualifizierte Angestellte)(ebd., S. 7).

Die Entwicklung der Beschäftigung im Finanzsektor ist für die Rhein-Main-Region eine ernst zu nehmende, denn die Region hat bereits in den letzten Jahren einen

7 Der Anteil hat sich im Zeitverlauf nicht wesentlich verändert (leichter Anstieg um rund 0,5 % zwischen 2001 und 2002). Er beträgt im Jahr 2002 rund 3 % (Teilzeit unter 18 Stunden) bzw. 12 % (Teilzeit 18 Stunden und mehr) (IAB-Daten).

tiefgreifenden strukturellen Wandel durchgemacht. Insbesondere Arbeitsplätze im sekundären Sektor (Verarbeitendes Gewerbe) gingen dabei verloren. Dort hat sich die Anzahl der Arbeitsplätze innerhalb von 20 Jahren halbiert⁸. Der Rückgang im sekundären Sektor konnte auch durch Zuwächse im tertiären Sektor (Handel, Gastgewerbe, Verkehr- und Nachrichtenübermittlung sowie sonstige Dienstleistungen) insgesamt nicht ausgeglichen werden und die aktuellen Entwicklungen im Finanzsektor deuten auf eine weitere Verschlechterung der Arbeitsmarktsituation hin. Dies ist insbesondere für Frankfurt eine prekäre Entwicklung, befinden sich hier die meisten Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich. In den vergangenen Jahren konnte der Rückgang der Arbeitsplätze im Produzierenden Gewerbe (um 14,2 Prozent) jeweils noch durch einen Anstieg der Erwerbstätigkeit im Dienstleistungssektor (um 13,4 Prozent) annähernd ausgeglichen werden. Ein Beschäftigungsrückgang im Dienstleistungsbereich – 86,3 % der Beschäftigten sind in Frankfurt hier tätig (FR, 04.07.2003, S. 30) – wird entscheidende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben. Dabei insbesondere wiederum die Entwicklungen im Bankensektor. Der Anteil der Bankbeschäftigten an den Gesamtbeschäftigten ist in Frankfurt (11 %) deutlich höher als im Bundesgebiet (2,8 %) (Zahlen für 2002; IHK, Bankenstatistik, Deutsche Bundesbank – Hauptverwaltung Frankfurt, Vierteljahreszahlen).

Parallel zum prognostizierten Beschäftigungsrückgang ist auch eine Abnahme an Kreditinstituten in Frankfurt feststellbar. Diese haben von 1990 bis 31.12.2003 von 407 auf 332 abgenommen. Dabei sind aber die Banken mit Sitz in Frankfurt von 193 auf 229 gestiegen. Auch die Anzahl der Auslandsbanken ist von 115 auf 152 gestiegen. Die Anzahl der Banken mit Sitz außerhalb Frankfurts beträgt 2003 61, war jedoch in den 90er Jahren höher (über 80). Rapide abgenommen haben hingegen die Repräsentanzen ausländischer Banken von 146 im Jahr 1990 auf 42 im Jahr 2003. Die Entwicklung der Bankstellen verlief im Zeitraum diskontinuierlich. Im Jahr 1990 gab es 550 Bankstellen im Stadtgebiet. Die Anzahl der Bankstellen im Stadtgebiet stieg zwischen 1990 und 1995 auf 671, ging jedoch ab 1995/1996 zurück. Im Jahr 2003 sind es 597 Bankstellen (31.12.2003; IHK, Bankenstatistik, Deutsche Bundesbank – Hauptverwaltung Frankfurt, Vierteljahreszahlen).

3.1.1 Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes wurden die Erkenntnisse vor allem der Untersuchung von Gerke u.a. »Beschäftigungsperspektiven im Finanzsektor« betrach-

8 Der Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten beträgt im Verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2000 nur noch 24 % gegenüber 35 % im Jahr 1990 (Landesarbeitsamtsbezirk Hessen).

tet und vertieft. Insbesondere sollten die Beschäftigungsgruppen des Finanzsektors, die von den strukturellen Veränderungen besonders betroffen sind, identifiziert werden. Hierzu sollte eine grobe mittelfristige Prognose der Entwicklung des Arbeitsmarktes innerhalb des Finanzsektors der Region auf der Basis von verfügbaren Daten und Arbeiten zum Arbeitskräftebedarf und Arbeitskräfteangebot für den Finanzsektor erarbeitet werden⁹. Wie bereits eingangs beschrieben, verlagerte sich im Forschungsverlauf aufgrund des mangelnden Zugang zum Versicherungssektor der Untersuchungsschwerpunkt auf das Kreditgewerbe. Weiterhin wurde die regionale Betrachtung der Beschäftigung und des Arbeitsmarktes auf das Land Hessen sowie die Stadt Frankfurt begrenzt. Die im Forschungsantrag zugrunde gelegte Regionsdefinition konnte bei der Auswertung der IAB Daten (Datenquelle Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie der Arbeitslosenstatistik nicht angewendet werden. Einerseits liegen entsprechende regional zusammengefasste Daten nicht vor und andererseits konnten keine eindeutigen Abgrenzungen vorgenommen werden.

Als Hypothese für die Untersuchung der Beschäftigtenstruktur wurde im Rahmen des Projektes angenommen, dass die verschiedenen Beschäftigten- und Qualifikationsgruppen innerhalb des Finanzsektors der Region vom strukturellen Wandel unterschiedlich betroffen sind. Gefährdet sind dabei vor allem jene Gruppen, die über eine unzureichende formale Berufsausbildung verfügen.

Dabei spielen frauenspezifische Erwerbsbiographien eine besondere Rolle. Gerade bei strukturellen Veränderungen stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, in welchem Umfang speziell Frauenarbeitsplätze betroffen sind. Da Frauen in anderen Erwerbsbereichen – teilweise aufgrund geringerer Qualifikationen – besonders vom strukturellen Wandel betroffen sind, ist zu fragen, wie sich dies im Finanzsektor darstellt. Weiter sollte untersucht werden, ob Frauen in einer spezifischen Art von den Veränderungen betroffen bzw. bedroht sind.

3.1.1.1 Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Hessen und Frankfurt

Als Grundlage zur Analyse der Arbeitsmarktsituation im Finanzsektor sind die sozialversicherungspflichtigen Beschäftigtenzahlen des IAB für den Bezirk der Agentur für Arbeit Frankfurt am Main und der Regionaldirektion Hessen für die Jahre 2000 bis 2004 betrachtet und ausgewertet worden. Darüber hinaus wurden die Arbeitslosenzahlen zwischen 2000 und 2004 sowie die Meldungen der offenen Stellen in

9 Diese Ausarbeitung bildet die Grundlage für die hier getroffenen Aussagen.

Frankfurt und Hessen ausgewertet. Prognosen zum zukünftigen Arbeitskräftebedarf in diesem Bereich liegen nur im Rahmen der oben bereits genannten Unternehmensbefragungen des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) vor. Im Rahmen dieses Projektes wurde aufgrund des Aufwandes und Umfangs keine eigene Prognose erstellt. Wichtig war im Zusammenhang der Fragestellungen dieses Projektes, welche allgemein zugänglichen Daten Aussagen über die Beschäftigungssituation eines Wirtschaftsbereichs ermöglichen. Prognosen und Trendaussagen sind darüber hinaus eigenständige Forschungsvorhaben (vgl. Kap 3.2.1).

Entwicklung nach Wirtschaftszweig

In den einzelnen Bereichen des Kreditgewerbes nach Wirtschaftszweig arbeiteten in Hessen im Jahr 2004 insgesamt 115.483 Beschäftigte¹⁰. Im Zeitverlauf ist die Beschäftigtenzahl bis 2002 gestiegen (123.783) und hat erstmals ab 2003 sowie 2004 um – 3,4 % abgenommen. Auch die weibliche Beschäftigung ist bis zum Jahr 2002 gestiegen (60.587) und ging erstmals ab 2003 auf 58.744 und 2004 auf 56.608 (–3,5 %) zurück. Ihr Anteil an den Beschäftigten hat sich jedoch nicht verändert (rund 49 %). In Frankfurt ist der Frauenanteil niedriger (2004: 43 %). Im Jahr 2004 arbeiteten hier 64.778 Beschäftigte¹¹, dies entspricht einem Anteil von 56 % der Bankbeschäftigten in Hessen. Der Beschäftigungsrückgang ist allerdings in Frankfurt höher und beträgt gegenüber 2003 4,6 % (2003:67.921) (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen).

Entwicklung nach Berufsordnung

Wie auch die Entwicklung im Wirtschaftszweig verlief die Entwicklung der Berufsgruppen Bankfachleute (691)¹² und Bausparkassenfachleute (692)¹³ in Hessen bis zum Jahr 2002 (88.906 Beschäftigte) zunächst positiv. Im Jahr 2003 ging die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten dann erstmals um – 3 % (86.120 Beschäftigte) und 2004 um fast – 4 % auf 82.851 Beschäftigte zurück. Rund 32.000 Beschäftigte des Wirtschaftszweiges gehören dabei nicht den Bankberufsgruppen an. In Frankfurt betrug die Beschäftigtenzahl im Jahr 2004 50.673 gegenüber 53.460

10 Im Kreditgewerbe 99.939 und im Bereich mit dem Kredit, Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten 15.544 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

11 Im Kreditgewerbe 56.277 und im Bereich mit dem Kredit-, Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten 8.501 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

12 Hierzu gehören 53 Berufsgruppen wie z.B. Bankbetriebswirte, Fachwirte-Bank, Kreditmanager und -sachbearbeiter, Fondsmanager, Fachberater-Finanzdienstleister, Kundenberater (Bank, Sparkasse), Sparkassenkaufleute usw. (Quelle: Berufsgruppengliederung IAB, s. Anhang).

13 Hierzu gehören 10 Berufsgruppen wie z.B. Bausparkassenfachberater, Kreditsachbearbeiter, Betriebswirt-Bausparkasse usw. (Quelle: Berufsgruppengliederung IAB, s. Anhang).

Beschäftigte im Jahr 2003 (-5 %). Damit machten sie einen Anteil von rund 61 % der hessischen Beschäftigten in diesen Berufsgruppen aus. Die Differenz zum Wirtschaftszweig beträgt 2004 14.461 Beschäftigte, d.h. Beschäftigte, die nicht zu den Bankberufsgruppen gezählt werden. Wie auch im Wirtschaftszweig beträgt der Frauenanteil nach Berufsordnung in Hessen 48 % und in Frankfurt 43 %. Der Anteil an Teilzeitbeschäftigung – wie dies bereits von Gerke u.a. beschrieben wurde – ist gestiegen und macht in Hessen rund 13 % (2004), in Frankfurt allerdings nur 8 % (2004) aus. In Frankfurt fand allerdings insbesondere im Jahr 2002 eine starke Zunahme an Teilzeitbeschäftigung statt (+10 %) (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

Entwicklung der Bankfachleute

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Bankfachleute (691) ist im Zeitraum 2000 – 2002 sowohl nach Berufsordnung als auch nach Wirtschaftszweig in Hessen wie auch in Frankfurt durchgängig gestiegen, wobei in Frankfurt eine stärkere Zunahme stattfand (7,8 % gegenüber 5 %). Erstmals 2003 ist in Hessen und Frankfurt ein Beschäftigungsrückgang von 3 % bzw. 4 % zu verzeichnen. Der Rückgang setzt sich auch 2004 fort und beträgt nunmehr -3,8 % in Hessen (82.238 Beschäftigte) und -5,2 % in Frankfurt (50.220 Beschäftigte). Der Anteil weiblicher Beschäftigung hat sich aufgrund des Rückgangs nicht wesentlich verändert. Er ist in Frankfurt niedriger als in Hessen (48 %) und darüber nur dort um einen Prozentpunkt gegenüber 2003 gesunken (42,3 %). Dass der Anteil weiblicher Beschäftigung in Hessen höher ist, könnte damit verbunden sein, dass in Frankfurt das Qualifikationsniveau höher ist und traditionell in diesen Bereichen mehr Männer tätig sind (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

3.1.1.2 Arbeitslosigkeit in Hessen und Frankfurt

Die Betrachtung der Entwicklung der gemeldeten Arbeitslosen¹⁴ erfolgt im Rahmen dieser Arbeit für den Zeitraum 2000 – 2004¹⁵. Zunächst ist 2001 in der gesam-

14 Die Betrachtung der Entwicklung der Arbeitslosigkeit anhand der Arbeitslosenstatistik (IAB-Datenbank) ist detaillierter möglich als in der Beschäftigungsstatistik. Hier kann die Entwicklung einzelner Berufsklassen (Bankfachleute, allgemein, Devisenfachleute etc.) nachvollzogen werden (vgl. Tab. im Anhang).

15 Insbesondere für diesen Zeitraum wurden gravierende Veränderungen im Finanzsektor angekündigt. Deshalb ließ sich u.E. die Untersuchung auf diese Zeit begrenzen, auch wenn bereits zu einem früheren Zeitpunkt Anzeichen der strukturellen Veränderungen zu erkennen waren, waren die Auswirkungen und betrieblichen Umsetzungen in dem hier genannten Zeitraum zu erwarten.

ten Berufsgruppe Bankfachleute (6910 – 6919)¹⁶ ein Rückgang der gemeldeten Arbeitslosen in Hessen zu verzeichnen (-7 %). In den darauffolgenden Jahren findet dann erstmals eine deutliche Zunahme statt (2003: 1687, d.h. +24 % und 2004: 1941 um 15 %). Der Frauenanteil an den Arbeitslosen in der Gruppe der Bankfachleute verringert sich jedoch im Zeitverlauf, beträgt im Jahr 2003 rund 51 % (864), und steigt aber deutlich im Jahr 2004 auf 57 % – er hatte 2001 seinen Höhepunkt mit rund 61 % (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

Die Anzahl der gemeldeten Arbeitslosen der am stärksten betroffenen Berufsgruppe der Bankfachleute, allgemein (6910)¹⁷ nahm vor allem im Jahr 2003 auf 1.309 (+28 %) und 2004 auf 1.598 zu. Der Frauenanteil hatte auch hier seinen Höhepunkt im Jahr 2001 (63 %), sank allerdings in den Folgejahren und betrug im Jahr 2003 rund 56 % (736). Im Jahr 2004 stieg er allerdings deutlich um rund 32 % auf 975 gemeldete Arbeitslose, d.h. einem Anteil von 61 % (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

Im Bezirk der Agentur für Arbeit Frankfurt sind in den Berufsklassen Bankfachleute (6910-6919) im Jahr 2003 725 Arbeitslose gemeldet. Dies ist ein Anteil von 43 % der hessischen Arbeitslosen in diesen Berufsklassen. Auch hier sind zunächst von 2000 auf 2001 die gemeldeten Arbeitslosen, allerdings geringer als in Hessen, zurückgegangen (-6 %). Der deutlichste Anstieg ist im Jahr 2003 (51 %), wobei die prozentuale Steigerung in Frankfurt deutlich höher ausfällt als in Hessen. Der Frauenanteil betrug hier im Jahr 2003 rund 40 %, aber sowohl im Jahr 2001 als auch 2004 (372) dann 49 %. Die Zahl der gemeldeten Arbeitslosen ist auf 755 gestiegen (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

In der Berufsklasse der Bankfachleute, allgemein (6910) war auch in Frankfurt 2001 zunächst ein Rückgang der gemeldeten Arbeitslosen zu verzeichnen (-7,3 %). Diese stiegen dann allerdings prozentual wesentlich stärker als in Hessen, im Jahr 2003 auf 473 (+42 %) und 2004 auf 540 gemeldete Arbeitslose¹⁸. Der Frauenanteil

16 Die Gruppe umfasst: 6910 Bankfachleute, allgemein; 6911 Devisenfachleute, 6912 Kreditfachleute, 6913 Geldanlageberater, 6914 Gelddisponenten, Börsenvertreter, 6915 Bankrevisoren, -prüfer, 6916 sonstige Banksachbearbeiter, 6918 Sparkassenfachleute, 6919 andere Bankfachleute.

17 Eine weitere Berufsgruppe, die der Geldanlageberater (6913) hatte in den Jahren 2002 und 2003 eine Zunahme an gemeldeten Arbeitslosen zu verzeichnen. Waren es im Jahr 2000 nur 36 gemeldete Arbeitslose, so stieg die Zahl im Jahr 2003 auf 177 an. Der Frauenanteil ist dabei relativ niedrig und betrug 2003 23 % (vgl. IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

18 Im Bereich der Geldanlageberater (6913) stieg die Arbeitslosenzahl in Frankfurt am Main vor allem im Jahr 2002 und beträgt 2003 125 gemeldete Arbeitslose. Beim Vergleich der Arbeitslosenzahlen in Hessen und dem Arbeitsamtsbezirk Frankfurt am Main zeigt sich, dass der Anstieg der Arbeitslosenzahlen in dieser Berufsklasse hauptsächlich im Bezirk der Agentur für Arbeit Frankfurt am Main stattfand. Der Frauenanteil stieg dabei zwar über die Jahre kontinuierlich an, bleibt aber insgesamt deutlich unter 25 % (vgl. IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

war teilweise deutlich niedriger (im Jahr 2001 mit 51 % und insbesondere im Jahr 2003 46 %), stieg aber im Jahr 2004 auf 56 % (vgl. IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, Tab. im Anhang).

3.1.1.3 Schlussfolgerungen zur Entwicklung der Beschäftigung und Arbeitslosigkeit

Wenn auch auf der Grundlage der IAB-Daten eine Zunahme der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bis zum Jahr 2002 zu verzeichnen war, so deutete bereits die Entwicklung der gemeldeten Arbeitslosen im Bankensektor einen Beschäftigungsrückgang an. Erstmals im Jahr 2003 ist dieser jedoch in der Beschäftigungsstatistik feststellbar. Die Auswertung der Arbeitslosenstatistik ergab einen deutlichen Anstieg der gemeldeten Arbeitslosen sowie Rückgang der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Berufsklasse der Bankfachleute (6910-6919) im Jahr 2003 und 2004. Wobei die gemeldeten Arbeitslosen im Bezirk der Agentur für Arbeit Frankfurt prozentual betrachtet – sowohl bezogen auf die gesamte Berufsgruppe als auch die größte Berufsgruppe der Bankfachleute (6910) – stärker gestiegen sind als in Hessen. Dies spiegelt sich ab 2003 auch bei den Beschäftigtenzahlen wider. Der Anteil an weiblichen Beschäftigten ist im Jahr 2003 in Frankfurt – bezogen auf die gesamte Gruppe, wie auch die Bankfachleute, allgemein (6910) – niedriger als in Hessen. Zeitlich betrachtet scheinen Frauen in Hessen im Jahr 2001 vom Arbeitsplatzabbau stärker betroffen gewesen zu sein als in Frankfurt. Bemerkenswert ist auch, dass der höchste Anteil der gemeldeten weiblichen Arbeitslosen im Jahr 2001 zu verzeichnen war, dem Jahr, in dem insgesamt ein Rückgang der Arbeitslosen und ein Anstieg sozialversicherungspflichtig Beschäftigter stattfand. Bis 2003 gingen die Zahlen dann zunächst zurück, stiegen allerdings deutlich im Jahr 2004 und lassen stärkere negative Auswirkungen auf die weibliche Beschäftigung vermuten.

Ein weiteres Indiz für den Rückgang der Beschäftigung ist die Entwicklung der offenen Stellen, die sowohl in Hessen wie auch in Frankfurt, bezogen auf die Gruppe der Bankfachleute, allgemein (6910), im betrachteten Zeitraum rückläufig ist.¹⁹

19 Waren es im Jahr 2000 noch 256 offene Stellen, so sind es im Jahr 2003 nur noch 178. In Frankfurt ging die Zahl von 172 im Jahr 2000 auf 78 im Jahr 2003 zurück. Widersprüchlich erscheint hingegen die Entwicklung bei den Geldanlageberatern (6913). Hier haben in Hessen sowohl die gemeldeten Arbeitslosen vor allem im Jahr 2003 auf 177 zugenommen als auch der Bestand an offenen Stellen (2003:180). In Frankfurt hingegen sind hier die gemeldeten Arbeitslosen im Jahr 2003 (125) wesentlich höher als der Bestand an offenen Stellen (66) (IAB-Datenbank, Tab. im Anhang).

3.1.1.4 Beschäftigungssituation und Personalreduzierungsmaßnahmen der befragten Unternehmen

Bestätigt werden die IAB-Daten sowie die IWAK-Prognose auch durch die Unternehmensbefragung im Rahmen dieses Projektes. Die meisten der befragten Unternehmen gaben einen Beschäftigungsabbau seit 2001 an, aber insbesondere seit Anfang 2003. Für die zukünftige Entwicklung werden weiter sinkende Beschäftigtenzahlen erwartet. Neueinstellungen finden nur vereinzelt für Spezialaufgaben statt.

Die bisherigen Personalreduzierungsmaßnahmen sind auch die Konsequenz aus Unternehmensausgliederungen. In vier der befragten Institute führten diese zur Reduzierung der Beschäftigten. Vor allem IT-Bereiche und der Zahlungsverkehr sind davon betroffen, in Einzelfällen auch der Einkauf und die Beschaffung. In fünf Unternehmen wurden bestimmte Leistungen, wie beispielsweise Zuliefererleistungen, die Kantine oder auch IT-Leistungen, an Dritte vergeben. Nicht immer sind negative Personalauswirkungen damit verbunden. In zwei Instituten wurden Geschäftsfelder und damit auch Personal reduziert. In einem weiteren Unternehmen führte die Konzentration auf das Firmenkundengeschäft zum Personalabbau. Standardisierungen und Automatisierungen – vor allem im Backoffice Bereich – sind in fünf Unternehmen der Grund für Personalabbau. Auch die Fusion eines Instituts hatte Personalreduzierungen zur Konsequenz. Die Geschäftsprozessoptimierung ist derzeit noch nicht Ursache für den Abbau von Beschäftigung.

Oftmals waren von den Umstrukturierungsmaßnahmen zunächst Arbeitsbereiche betroffen, in denen die klassischen Bankberufe nicht vertreten sind (z.B. IT-Bereiche und Zuliefererleistungen). So sind beispielsweise ganze IT-Bereiche in andere Unternehmen übernommen worden. Diese Entwicklungen sind statistisch (IAB-Daten nach Wirtschaftszweig) jedoch nur schwer nachvollziehbar. Dies unterstreicht auch die Aussage eines Gewerkschaftsvertreters hinsichtlich des Übergangs aus dem Bankenbereich in andere Dienstleistungsbereiche: »(...) bei Übergängen in andere Dienstleistungen, ... weiß man oft nicht wohin diese gehen, wo sie zu suchen sind (...) manchmal ja, wie beim Übergang von 800 Beschäftigten aus dem Rechenzentrum der ... zu IBM, (...) aber die Bewegung wohin bleibt meist spekulativ« (Experte 10). Auch Beschäftigte, die in Abwicklungsgesellschaften »ausgegründet« wurden, bleiben zwar zunächst erhalten, ob diese jedoch auch zukünftig dem Bankensektor zuzurechnen sind, ist unklar. »Wir haben in der Branche (...) derzeit nochmals einen riesigen Rationalisierungsschub im Bereich Zahlungsverkehr (...), ob die dann, wenn sie sich arbeitslos melden, als Banker geführt werden, ist jedoch unklar. In der Regel waren diese Beschäftigten, die mal vor 20 Jahren in den Zahlungsverkehr kamen, oftmals keine gelernten Bankkaufleute (...)« (Experte 10).

Die Auslagerungsprozesse der IT im Bankensektor sind längst nicht abgeschlossen. Die Outsourcing-Szene wird 2004 stark von den Banken geprägt. Nach dem Vorbild der Industrie, die schon lange eine viel kleinere Fertigungstiefe hat als das Finanzgewerbe, versuchen Banken ebenfalls, sich durch IT-Outsourcing »von überzähligen Pfunden zu befreien, um sich für den härteren Wettbewerb fit zu machen. Hinzu kommen die neuen Entwicklungen des Offshoring, d.h. die Auslagerung in Niedriglohnländer. Speziell bei Finanzdienstleistungen erscheinen Einsparungen zwischen 30 und 50 Prozent möglich« (FR 07.04.2004, S. 12).

Die Entwicklung der Zentralisierungs- und Konzentrationsprozesse der Institute in Hessen und Frankfurt ist 2004 nicht eindeutig absehbar. »Denn derzeit verbleiben bei Ausgliederungen die Standorte häufig in Frankfurt. Die ursprüngliche Tendenz »Finanzdienstleistungsfabriken« aus dem Zentrum an die Peripherie zu verlegen, hat sich letztendlich nicht verstetigt. Denn beispielsweise (...) schließen sie jetzt – dieses Jahr und nächstes Jahr – fast alle Standorte bis auf Frankfurt (...) da bleiben 400 – 500 Menschen. (...) das hätte auch fast Frankfurt treffen können (...) aber dadurch, dass mit der Postbank der Deal gemacht wurde, konzentrieren sie es wohl interessanterweise wieder in Frankfurt, obwohl es eine Tendenz gab, Backoffice Dienstleistungen eher in die Region zu legen« (Experte 10) (vgl. auch Kap. 7.3.2.1).

3.1.2 Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur

Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurde hinsichtlich der eingangs formulierten Hypothese, dass die verschiedenen Beschäftigtengruppen innerhalb des Finanzsektors der Region vom strukturellen Wandel unterschiedlich betroffen sind, nach der Beschäftigten- und Qualifikationsstruktur gefragt.

Dabei wurde die Frage gestellt, ob die Beschäftigten über eine Berufsausbildung oder einen Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss verfügen²⁰. Quantitative Aussagen hierzu konnten jedoch nicht durch die Interviews gewonnen werden. Die befragten Institute hatten keine bereits aufbereiteten Daten zur Qualifikationsstruktur der Beschäftigten zur Verfügung. Diese Daten sind zwar in den Personakarten vorhanden, liegen jedoch nicht aufbereitet vor (»sind nicht über Knopfdruck erhältlich«). Die Ergebnisse stellen daher Einschätzungen der Befragten dar und sind eher als subjektive Wertungen zu verstehen.

Nach Aussagen der Interviewteilnehmer verfügen 10 % bis 20 % der Beschäftigten über keine oder eine berufsfremde Berufsausbildung. 60 % bis 80 % hinge-

20 Es wurde nicht zwischen berufsspezifischer oder branchenfremder Ausbildung unterschieden.

gen verfügen über eine Berufsausbildung. Einen Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss haben 10 % bis 20 % der Beschäftigten. Hierunter fällt teilweise auch die Ausbildung an den Bank- bzw. Sparkassenakademien.

Im Privatbankenbereich wird für den Filialbetrieb im Retail- und Wholesale Banking sowie im Kreditbereich ein Verhältnis von 70 % Berufsausbildung und 30 % Fach- bzw. Hochschulabschlüsse angegeben, während im Firmenkundengeschäft der Fach- bzw. Hochschulanteil höher liegt (60/40). Im Bereich Asset Management ist der Anteil mit Fach- bzw. Hochschulabschlüssen bis zu 80 %, während er im Investment Banking mit 30 % bis 40 % angegeben wird. Im Hypothekengeschäft wurde ein Anteil von ca. 30 % der Beschäftigten mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss genannt. Im Kredit Backoffice Bereich liegt der Anteil der Beschäftigten bei ca. 80 % Berufsausbildung und 20 % Fachhochschul- bzw. Hochschulausbildung. Im Bereich der Abwicklung »problembehafteter Kredite« ist ein höherer Anteil an Beschäftigten, die über einen Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss verfügen. In den Bereichen Wertpapier- und Zahlungsabwicklung ist der höchste Anteil der Beschäftigten mit keiner (30 %) oder einer berufs fremden Ausbildung zu finden (50 %). Im Bereich der Aktien- und Devisenhändler ist oft keine Berufsausbildung vorhanden.

Das Bild der Qualifikationsabschlüsse ist vor allem außerhalb der Sparkassen und Privatbanken ziemlich heterogen. Beispielsweise im Segment der Spezialbanken sind teilweise Groß- und Außenhandelskaufleute aufgrund ihrer Kundenorientierung gewünschte Qualifikationen. In den zentralen Personal- und Controllingbereichen sind meist Beschäftigte mit Hochschulabschlüssen, in den IT-Bereichen ist der Anteil ca. 50 %. Bezogen auf das gesamte Unternehmen umfasst der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss meist nicht mehr als 30 %.

3.1.2.1 Formale Qualifikation der Bankbeschäftigten

Die Aussagen der Interviews wurden mit den Daten der IAB-Statistik²¹ abgeglichen. Diese bestätigen, dass die meisten Beschäftigten über eine Berufsausbildung verfügen und ein geringerer Anteil über einen (Fach-)Hochschulabschluss. Die IAB-Sta-

21 Da bei der Auswertung der Entwicklung des Arbeitskräfteangebots und der Arbeitskräftenachfrage ein Bezug zur Qualifikationsstruktur der Beschäftigten hergestellt werden sollte, um die eingangs aufgestellte Hypothese zu bewerten, beziehen sich die Auswertungen auf die Berufskennzeichnungen (Berufsklassen) der Statistik der Agentur für Arbeit (IAB Daten) im Kreditgewerbe und nicht auf den Wirtschaftszweig (Branche). Nur auf der Grundlage der Berufskennzeichnungen ist nach der IAB Statistik auch eine differenzierte Darstellung bezogen auf die Qualifikationsstruktur (Schul- und Berufsausbildung) der Beschäftigten möglich. Allerdings werden dabei nicht alle Beschäftigten der Wirtschaftsklasse Kreditgewerbe (siehe Kap. 3.1.1.1) erfasst, da auch »berufsfremde« Beschäftigte in dieser Wirtschaftsklasse beschäftigt sind. Bei Veränderungen der Beschäftigung in der Wirtschaftsklasse sind Entwicklungen einzelner Berufsgruppen sowie in der Beschäftigungsstruktur nicht nachvollziehbar.

tistik lässt eine weitere Differenzierung zwischen Beschäftigten mit Haupt-/Real- schulabschluss oder Abitur in Verbindung mit einer Berufsausbildung zu. In der Berufsgruppe der Bankfachleute (691) mit Arbeitsort in Hessen und Frankfurt verfügen die meisten Beschäftigten über einen Haupt- bzw. Realschulabschluss mit Berufsausbildung. In Frankfurt allerdings deutlich seltener – rund 37 % (2004) als in Hessen (rund 45 %), wobei im Zeitverlauf 2000 – 2004 ihr Anteil zurückging. Der Anteil der Beschäftigten mit Abitur und Berufsausbildung beträgt in Hessen im Jahr 2004 rund 25 % und in Frankfurt 24 %. In den Jahren 2000 – 2004 ist dieser Anteil leicht gestiegen. Bankfachleute mit Hochschulabschluss sind in Frankfurt deutlich häufiger vertreten als in Hessen – rund 20 % gegenüber rund 13 % (2004). Im Zeitverlauf gab es in Frankfurt keine Veränderungen, während der Prozentsatz in Hessen leicht gestiegen ist. Der Anteil der Bankfachleute mit einem Fachhochschulabschluss ist in Frankfurt (2004: 6 %) höher als in Hessen (2004: 4,3 %). Bemerkenswert ist, dass einzig die Häufigkeit von Fachhochschulabschlüssen tendenziell leicht gestiegen ist. Der Anteil Bankfachleute ohne Berufsausbildung ist sehr gering²² und rückläufig (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen, vgl. Tab. im Anhang).

Die Veränderungen in der Arbeitslosenstatistik nach formaler Qualifikation geben einen weiteren Hinweis zur Beschreibung der Beschäftigungsstrukturen²³. Dabei ist der höchste Prozentsatz arbeitsloser Bankfachleute, allgemein (6910)²⁴ mit betrieblicher Ausbildung im Jahr 2000 (78 %) im Bezirk der Agentur für Arbeit Frankfurt und im Jahr 2001 in Hessen (rund 84 %) zu verzeichnen. In Frankfurt nimmt dieser Anteil im Zeitraum 2000 bis 2003 ab, steigt aber 2004 wieder an (rund 70 %). Auch in Hessen ist er 2002 und 2003 niedriger als 2004 (rund 82 %). Kontinuierlich gestiegen und deutlich höher als in Hessen (2004: rund 6 %) ist der Anteil Arbeitsloser mit Hochschul- bzw. Universitätsabschluss in Frankfurt, von rund 8 % im Jahr 2000 auf 16 % im Jahr 2003, ging allerdings 2004 wieder auf 13,5 % zurück. Parallel hierzu ist der Anteil Arbeitsloser ohne Berufsausbildung kontinuierlich zurückgegangen. In Hessen von rund 10 % auf rund 8 % und in Frankfurt von rund 11 % auf 9 %. In Frankfurt gab es darüber hinaus eine deutlich stärkere Anzahl gemeldeter Arbeitsloser ohne Berufsausbildung in den Jahren 2001 und 2002 (knapp 15 % bzw. 14 %) (IAB-Datenbank – eigene Berechnungen).

22 mit Haupt- bzw. Realschulabschluss 2004: rund 2 % in Frankfurt, rund 3 % in Hessen, mit Abitur: jeweils rund 4 % in Frankfurt und Hessen.

23 Dabei unterscheidet sich allerdings die Aufgliederung der Bildungsabschlüsse der Arbeitslosenstatistik von der IAB-Statistik sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Somit ist keine unmittelbare Vergleichbarkeit der Daten möglich.

24 Es wurde nur diese Berufsgruppe betrachtet. Sie ist jeweils zahlenmäßig die größte.

Die eindeutige Tendenz, die Gerke u.a. in einem Rückgang der Beschäftigten mit dualer Berufsausbildung sehen, ist für Frankfurt und Hessen so nicht feststellbar. Die Anzahl der Beschäftigten mit Haupt- bzw. Realschulabschluss und Berufsausbildung hat zwar abgenommen. Andererseits haben allerdings Beschäftigte mit Abitur und Berufsausbildung zugenommen (dies annähernd im gleichen Verhältnis) (Gerke, u.a. 2001, S. 17). Auch die Anzahl der Beschäftigten mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss im Bereich der Kreditinstitute ist nicht, wie bei Gerke u.a. konstatiert, »als kontinuierlich steigend« (ebd., S. 17) darstellbar. Grundsätzlich verfügen die Bankbeschäftigten in Frankfurt (20 %) häufiger als in Hessen (13 %) über Hochschulabschlüsse. Im betrachteten Zeitraum fanden weder in Frankfurt noch in Hessen deutliche Veränderungen statt. Die Gruppe der Beschäftigten ohne Berufsausbildung (Haupt-/Realschulabschluss bzw. Abitur ohne Berufsausbildung) ist konstant gering, ein rapider Rückgang, wie Gerke u.a. (vgl. ebd., S. 17) ihn beschreiben, ist nicht zu verzeichnen.

Die eingangs gestellte Hypothese, dass Beschäftigte ohne formale Berufsausbildung stärker von Arbeitslosigkeit betroffen sind, kann in Hessen für das Jahr 2000 und in Frankfurt für das Jahr 2001/2002 angenommen werden. Hier kam es im Zeitverlauf jedoch zu einem Rückgang. Dies lässt vermuten, dass diese Beschäftigtengruppen in den vergangenen Jahren bereits stärker abgebaut wurden. Ihr Anteil an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist – wie bereits dargestellt (2 % bis 5 %) – bei den Bankfachleuten jedoch gering. Die größte Beschäftigtengruppe verfügt über eine betriebliche Berufsausbildung. Die gemeldeten Arbeitslosen hatten hier in Frankfurt im Jahr 2000 einen hohen Anteil, der im Zeitverlauf jedoch zurückging und erst 2004 wieder anstieg. In Hessen ist der Anteil höher, fand ein geringerer Rückgang und ebenfalls im Jahr 2004 wieder eine Zunahme statt. Allerdings ist seit 2002 (11 %, 2003: 16 %) in Frankfurt eine deutlichere Zunahme bei gemeldeten Arbeitslosen mit Hochschulausbildung feststellbar, die 2004 leicht zurück ging (13,5 %). In Hessen liegen die Zahlen durchgängig niedriger (2004: rund 6 %).

Hinsichtlich des im Zusammenhang mit diesem Projekt zu entwickelnden Instruments zur Krisenfrüherkennung ist zu prüfen, inwieweit Aussagen zur Entwicklung der Beschäftigungsstruktur gewonnen werden können. Denn IAB-Daten der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ermöglichen erst mit einem Zeitverzug von ca. 1 Jahr, also nur retrospektiv Aussagen. Zukünftige Entwicklungstendenzen sind daraus nicht ableitbar.

3.1.2.2 Entwicklungstendenzen und zukünftige Beschäftigtenstruktur

Die Ergebnisse der Analyse der Stellenanzeigen im Bereich Finanzdienstleistungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) bestätigen das für Hessen und Frankfurt anhand der IAB Daten sowie das auf der Grundlage der Betriebsbefragungen gewonnene Bild. In der Mehrzahl der Stelleninserate wird als Formalqualifikation eine betriebliche Ausbildung gefordert. Deutlicher als die Auswertung der IAB Daten ergab, weist auch die BiBB Analyse auf eine Zunahme der Akademiker hin. »In jeweils einem Viertel der Anzeigen werden Akademiker gesucht (meist Wirtschaftswissenschaftler)« (BiBB 17.02.2004, S. 2).

Abbildung 1: In Stellenanzeigen geforderte Formalqualifikation (Mehrfachnennung, in Prozent)

Erwerbsberuf	Betriebliche Ausbildung	Fort-/Weiterbildung	Hochschulabschluss	Ohne Nennung einer Qualifikation
Bankfachleute	53	26	23	21
Kreditfachleute	61	29	38	14
Sonstige Bankberufe	50	19	26	27

Quelle: Stellenanzeigenanalyse 2001, in: BiBB 17.02.2004, S.2.

Entsprechend bestätigen die Ergebnisse der Inserentennachbefragung des BiBB diese Entwicklungen. 30 % der ausgeschriebenen Stellen wurden mit Akademikern besetzt, insbesondere Stellen für Bankfachleute sowie Personen in sonstigen Finanzdienstleistungsberufen. Einen betrieblichen Ausbildungsabschluss weisen 35 % der neuen Mitarbeiter auf. Es wird die grundsätzlich starke Zunahme des Akademikeranteils hervorgehoben. Während der Akademikeranteil unter allen beschäftigten Bankfachleuten 9 % beträgt, liegt der Anteil für Neueinstellungen bei 26 % (BiBB 17.02.2004, S.3). Die BiBB-Untersuchung verdeutlicht dabei auch, dass insbesondere in Frankfurt und Hessen Bankfachleute bereits deutlich häufiger über einen Hochschulabschluss verfügen als im Bundesgebiet.

Abbildung 2: Formalqualifikation neu eingestellter Mitarbeiter (in Prozent; Differenz zu 100: sonstige Abschlüsse)

Erwerbsberuf	(Fach-)hochschule Berufsakademie	Fort-/Weiterbildung	Duale Ausbildung
Bankfachleute	32	29	39
Kreditfachleute	23	50	26
Sonstige Bankberufe	23	44	31

Quelle: Inserentennachbefragung 2002, in: BiBB 17.02.2004, S.3

Die Unternehmensbefragung im Rahmen dieses Projektes deutete im Ergebnis auf keine nennenswerten Veränderungen des Anteils an Beschäftigten mit branchenspezifischer Ausbildung (fünf von sieben Nennungen) hin. Kaufmännische/ betriebswirtschaftliche/wirtschaftswissenschaftliche Qualifikationen, sei es als Berufsbildungsabschlüsse wie auch im Fachhochschul- und Universitätsbereich, besitzen heute und in Zukunft einen hohen Stellenwert (fünf von sieben Nennungen).

Bezogen auf Veränderungen der formalen Qualifikationsstruktur in den einzelnen Geschäftsfeldern wird von den Befragten im Bereich Retail Banking keine Veränderung, bzw. eine leichte Abnahme des Anteils der Beschäftigten ohne sowie eine leichte Zunahme des Anteils Beschäftigter mit Berufsausbildung erwartet. Auch wird der Anteil der Beschäftigten mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss zunehmen. Auch im Private Banking wird es, nach Angabe der Befragten, keine Veränderungen geben. Eine leichte Zunahme wird es bei den Fachhochschul- bzw. Hochschulabschlüssen und eine leichte Abnahme im Bereich der Berufsbildungsabschlüsse geben. Im Asset Management wird erwartet, dass es einen leichten Anstieg des Anteils Beschäftigter mit Fachhochschul- und Hochschulabschlüssen geben wird. Im Investment Banking wird sich der Anteil der Beschäftigten mit Berufsausbildung verringern und der Prozentsatz mit Fachhochschul- bzw. Hochschulabschluss erhöhen. Ebenso wird die Entwicklung im Wholesale Banking eingeschätzt. Gerade in der Wertpapier- und der Zahlungsverkehrsabwicklung wird insbesondere der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsausbildung zurückgehen. Hier wird aber auch ein Rückgang des Anteils der Beschäftigten mit Berufsausbildung und Fach- bzw. Hochschule erwartet. Diese Aussage lässt auf einen weiteren Beschäftigungsabbau in diesen Bereichen insgesamt schließen. Ähnlich auch für den Bereich der Kreditabwicklung. Entweder wird keine Veränderung erwartet oder für alle Qualifikationsgruppen eine Abnahme. So auch im IT-Bereich und Hypothekengeschäft.

Anteil weiblicher Beschäftigung

Die IAB-Daten weisen den Bankensektor als eine Branche mit hoher weiblicher Beschäftigung aus. Die im Rahmen des Projektes durchgeführte Unternehmensbefragung bestätigt dies. Rund 50 % der Beschäftigten sind weiblich. Allerdings ist in den Sachbearbeitungs- und Assistenzfunktionen ein höherer Frauenanteil (bis zu 70 %) zu verzeichnen, während der Anteil männlicher Beschäftigung in den Vertriebs- bzw. Frontofficebereichen sehr hoch ist (bis zu 70 %). In zentralen Unternehmensbereichen ist das Verhältnis meist ausgeglichen. Ein hoher weiblicher Beschäftigungsanteil ist auch in den Wertpapier- und Zahlungsverkehrsbereichen zu finden, so die Interviewergebnisse.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Frauenanteil mit steigendem Qualifikationsniveau sinkt: betriebliche Ausbildung (58 %), Fort-/Weiterbildung (37 %), akademische Ausbildung (37 %) (BiBB 17.02.2004, S. 1). Darüber hinaus deuteten die Aussagen der befragten Unternehmen aufgrund der weiteren Entwicklungen im Backoffice und Vertriebsbereich an, dass weibliche Beschäftigung stärker gefährdet sein könnte. Wie schon dargestellt, waren Frauen bereits im Jahr 2001 mehr vom Arbeitsplatzabbau betroffen als Männer. Im Jahr 2003 sind sie allerdings zunächst von der zunehmenden Arbeitslosigkeit weniger betroffen gewesen.

Die Aussagen einer Gewerkschaftsvertreterin, die im Rahmen des Projektes befragt wurde, deuten hier auf eher negative Veränderungen hin. »Die Entwicklungen sind besonders für Frauen fatal. Sie sind insbesondere betroffen. Auch wenn offizielle Daten zunächst nicht daraufhin weisen.« Aus ihren Erfahrungen hat sie den Eindruck, dass Frauen die derzeitige Situation »überbrücken, indem sie Kinder bekommen und in Erziehungsurlaub gehen.« Betriebsräte erwarten, »dass diese Frauen dann allerdings nicht mehr in die Beschäftigung zurückkehren können.« Oftmals wünschen sie dann eine Teilzeitbeschäftigung, die »sie aber nicht gewährt bekommen (...). Es werden Arbeitszeiten angeboten, die Frauen nicht annehmen können (...).« »Damit sind die Frauen gezwungen, den Erziehungsurlaub intensiv zu nutzen, was in der Konsequenz bedeutet, dass diese Frauen drei Jahre aus dem Beruf sind. Bei den schnellen Veränderungen an die Anforderungen an die Beschäftigten ist eine solche Entwicklung fatal für die Frauen« (Experte 9).

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse des BIBB sowie die Untersuchung von Gerke u.a. eine eindeutigere Tendenz zu höheren Ausbildungsabschlüssen (Hochschulabschlüsse) auf, als dies über die Unternehmensbefragung und die IAB Daten deutlich wurde. Die Entwicklung ist, bezogen auf alle Qualifikationsabschlüsse im Jahr 2004, rückläufig (Ausnahme: leichter Anstieg bei Fachhochschulabschlüssen). Eine starke Zunahme der Beschäftigten mit einem Hochschulabschluss ist nicht feststellbar. Grundsätzlich verfügen die sozialversicherungspflichtig Bankbeschäftigten vor allem in Frankfurt häufiger über einen Hochschulabschluss als in Hessen und dem Bundesgebiet. Auch die eindeutige Tendenz, dass die Zahl der Beschäftigten mit dualer Ausbildung grundsätzlich abnimmt, ist im hier betrachteten Zeitraum nur bedingt nachvollziehbar. Während zwar die Anzahl der Beschäftigten mit Haupt- bzw. Realschulabschluss und Berufsausbildung einerseits abgenommen hat, haben andererseits Beschäftigte mit Abitur und Berufsausbildung zugenommen – und dies annähernd im gleichen Verhältnis. Und zwar sowohl in Hessen wie auch in Frankfurt.

Erkenntnisse über zukünftige Veränderungen der Beschäftigungsstruktur sind durch die Auswertung von IAB-Daten nicht möglich, weil diese vergangenheitsbezogen sind. Erst die Durchführung gesonderter Auswertungen und Prognosen kann Veränderungstendenzen anzeigen. Ggf. liefert das im Rahmen dieses Projektes zu entwickelnde Instrument zur Früherkennung Hinweise über zukünftige Entwicklungen.

3.2 VERÄNDERUNGSPROZESSE UND IHRE KONSEQUENZEN FÜR DIE BESCHÄFTIGTEN

Die hauptsächlichen Veränderungen sind insbesondere auf neue Informationstechnologien (in 75 % der Betriebe), neue Produkte/Dienstleistungen (in 78 % der Betriebe), Innovationen im Bereich Marketing/Verkaufsstrategien (in 55 % der Betriebe) und neue Organisationsentwicklungen (in 44 % der Betriebe) zurück zu führen (Bott, u.a. 2001, S. 40).

Die größten Veränderungen lassen sich mit folgenden Stichworten beschreiben:

- Technikeinsatz und Automatisierung führen zu ablauf- und aufbauorganisatorischen Veränderungen, Internet-Nutzung und E-Mail Kommunikation werden zur Normalität.
- Fusionen führen zu größeren Einheiten, in denen der Spezialisierung ein höherer Stellenwert zukommt.
- Vertrieb wird beratungsintensiver und erfordert ein aktives Zugehen auf den Kunden. Die Befragten stimmen vollständig den Thesen zu, dass »aktive Kundenberatung im Mittelpunkt der Tätigkeit der meisten Beschäftigten stehen wird« und »die Mitarbeiter/innen aktiv auf den Kunden zugehen müssen und nicht warten können, bis der Kunde in die Filiale/Agentur kommt«. Der aktive Vertrieb ist eine Herausforderung, die innerbetrieblich gefördert werden muss.
- Versicherungsagenturbildung in den Banken und Sparkassen (vgl. Prospect 2001, S. 14).

Gerke u.a. gehen dabei davon aus, dass die Geschäftsfelder, in denen überproportional stark hochqualifizierte Mitarbeiter zum Einsatz kommen, auch besonders wachstumssträchtige Bereiche sind, z.B. das Beratungsgeschäft sowie die Entwicklung von Finanzprodukten und der Vertrieb. Informations- und Kommunikationstechnologien spielen eine herausragende Rolle in fast allen Geschäftsfeldern. Im Allgemeinen zeichnen sich die meisten Geschäftsfelder, die als künftig rentabler

bezeichnet werden und für die ein steigendes Geschäftsvolumen erwartet wird, auch durch eine besonders hohe Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien aus (z.B. Brokerage, Beratung, Vermögensverwaltung). Einen negativen Einfluss des zunehmenden Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Beschäftigten werden bei den gering qualifizierten Beschäftigten gesehen (Gerke, u.a. 2001, S. 101).

Der besondere Stellenwert der Beratung wird auch in anderen Untersuchungen hervorgehoben. Laut Befragung von Mummert Consulting und FAZ Institut sehen die Banken Beratung als dynamischste und profitabelste Wachstumssparte bis 2005. Deshalb werden sie bevorzugt in Beratung und Vertrieb investieren. Der Trend geht zu individueller Finanzplanung. Insgesamt setzt die Bankenbranche stärker auf Privatkunden und Kreditgeschäft als auf Firmenkunden und Investment Banking. Neun von zehn Banken investieren in das Privatkundengeschäft, davon über ein Drittel stark. Dagegen engagiert sich weniger als jede zweite Bank im Investment Banking. In individuelle Anlageberatung werden ebenfalls neun von zehn Banken investieren, davon mehr als die Hälfte stark. Bei Altersvorsorgeprodukten bleibt das Engagement hoch, doch der Höhepunkt scheint überschritten zu sein (Branchenkompass 2003, S. 5).

Die Ergebnisse der hier durchgeführten Unternehmensbefragung zeigen deutlich, dass die Umstrukturierungsprozesse im Finanzdienstleistungssektor längst nicht abgeschlossen sind. Wobei allerdings auch davon auszugehen ist, dass aufgrund instabilerer Umwelterwartungen Unternehmen zukünftig verstärkt Anforderungen eines permanenten Wandels zu erfüllen haben, um bestehen zu können (vgl. auch Kap. 7.1.2.4). Alle befragten Institute befinden sich derzeit weiterhin in Umstrukturierungsprozessen. Dies beinhaltet teilweise Veränderungen in allen Unternehmensbereichen (drei Nennungen). Zusammenlegungen von Bereichen und Zentralisierung von Folgearbeiten stehen dabei im Mittelpunkt. Aufgrund der strukturellen Veränderungen wird im Backoffice Bereich die Beschäftigung zurückgehen. Es gibt eine Verschiebung in Richtung Vertrieb. In diesem Bereich fällt der Beschäftigungsabbau geringer aus. Insbesondere ist aber auch der IT-Bereich (Informations- und Kommunikationstechnologien) von Umstrukturierungen betroffen. Aber auch die Reorganisation des Personalbereichs ist Gegenstand aktueller Veränderungen. Es wird davon gesprochen, dass der Personalbereich in Zukunft stärker Funktionen für das Management übernehmen soll. Ziel ist eine stärkere Dienstleistungsorientierung für Führungskräfte. Die Personalabteilung soll »Zulieferer« hinsichtlich Qualifizierung, Personalentwicklung und Controlling sein.

Befragt nach den unmittelbar durch die Umstrukturierungen erfolgten Konsequenzen auf die Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten, wurde in den Unternehmensbefragungen hervorgehoben, dass das Wissen um bereichsübergreifende Zusammenhänge notwendiger geworden ist. Es wurden aber auch Anforderungen bezogen auf (neue) IT Systeme genannt. Die grundsätzlichen Anforderungen an die Beschäftigten und der Spezialisierungsgrad werden im Gegensatz zur Vergangenheit als »höher« beschrieben. Durch Wachstum im Bereich der Direktbanken sind Spezialisten zur Steuerung notwendiger geworden; dies insbesondere in den Stabsbereichen. Im Bereich Service Call Center bestehen besondere Anforderungen an die Flexibilität der Mitarbeiter. Auch hier stellen sich insbesondere Anforderungen aufgrund der IT Entwicklung und der Produkte. Grundsätzlich geht auch im Call Center die Tendenz (eher) weg von der Transaktionsabwicklung, denn diese läuft IT-unterstützt und über Internet. Wichtiger sind Kompetenzen im Bereich der Problemlösung, der zielorientierten Information und Beratung. Aufgrund der Zunahme des Internet Bankings beinhaltet die Bearbeitung weniger Aufwand im Backoffice. Die neuen Anforderungen zielen weniger auf fachliche Kenntnisse, sie beziehen sich meist auf Kunden, Service, Vertrieb und Beratung. Mehr Mitarbeiter haben Beratungs- und Kundenanforderungen zu erfüllen, damit sind Anforderungen an die Sozialkompetenz und Servicequalität verbunden. Diese Anforderungen werden von mehreren Instituten hervorgehoben. Vor allem geht es dabei auch um höhere Flexibilität, Lernbereitschaft, Sprachen, Europa, Internationalisierung, unternehmerisches Denken (Kosten, effizienter Einsatz der eigenen Arbeitskraft). Die gewachsenen Anforderungen werden insbesondere in den Zweigstellen für die Berater gesehen, die eine größere Komplexität zu bewältigen haben. Heute stehen den gesamten Arbeitstag Beratungs- und Betreuungsanforderungen im Mittelpunkt, während früher die Beratungstätigkeit und Kundenbetreuung durch Bearbeitungsaufgaben »unterbrochen« wurden. Da diese nunmehr zentralisiert und standardisiert sind und nicht mehr in die Aufgabenbereiche der Berater fallen, erfolgt eine Konzentration ausschließlich auf die Beratungsaufgaben. Die Anforderungen an die Berater im Vertrieb haben sich zudem dadurch verändert, dass es heute nicht mehr ausreichend ist, eine qualitativ gute Beratung angeboten zu haben. Der Erfolg ihrer Beratung (Arbeit) wird nunmehr am Abschluss gemessen. Der »Verkaufsaspekt« hat einen zentralen Stellenwert erhalten. Damit beinhalten die Anforderungen an die Berater einen Wechsel zu einem neuen Selbstverständnis. Die Aufgaben und Tätigkeiten in den Abwicklungsbereichen hingegen sind durch Standardisierung und Industrialisierung sehr gleichförmig geworden. Dies hat in diesem Bereich geringere Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten zur Folge. Grundsätzlich ist die Arbeit in der

(Bank-)Zentrale durch eine Zunahme an Spezialisierung gekennzeichnet (Fachspezialisten Hochschule). Dabei werden die Spezialisten in der Zentrale zu »Zulieferern« für die Generalisten (vor Ort). Der Generalist ist das Bindeglied zum Kunden.

Die Ergebnisse der hier durchgeführten exemplarischen Unternehmensbefragung werden durch die Prospect-Untersuchung bestätigt. Die Aufgabe der Spezialisten ist somit das Wissensmanagement für andere Mitarbeiter in Form einer Aufbereitung von Spezialwissen für die Kundenberater (Prospect 2001, S. 17). Kundenberatungstätigkeiten werden anspruchsvoller und müssen immer mehr Handlungsfelder abdecken. Zugleich werden in immer mehr Feldern Spezialisten benötigt (z.B. Risikocontrolling, vgl. Kapitel 7.2.2) (Prospect 2001, S. 15). Hingegen nehmen administrative Aufgaben, der Umfang einfacher Verwaltungstätigkeiten (Briefe schreiben) und Tätigkeiten in der Abwicklung des Zahlungsverkehrs ab²⁵. Ein Teil der Tätigkeiten wird automatisiert werden (Zahlungsverkehr); andere Tätigkeiten werden verlagert oder entsprechende Funktionsstellen (Schreibdienst) fallen weg. Partiiell werden Tätigkeiten outgesourct, die nicht dem Kernhandel zugeordnet sind (ebd., S. 15). Als eine grundsätzliche Anforderung an die Beschäftigten ist eindeutig auch die Tendenz feststellbar, dass sich die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter/innen an ihrem Arbeitsplatz schneller und häufiger verändern werden als früher²⁶ (ebd., S. 14).

In den befragten Unternehmen wird als Konsequenz und zur Umsetzung der strukturellen Veränderungen Qualifizierungsbedarf gesehen. Nicht durchgängig jedoch wird die Meinung vertreten, dass die gesteigerten Anforderungen auch eine Veränderung der Akademikerquote zur Folge haben. Hier wurde hingegen auf höhere Weiterbildungserfordernisse verwiesen. Sind aufgrund der Umstrukturierungen Personalreduzierungen erforderlich, führten die befragten Unternehmen teilweise Personalentwicklungsmaßnahmen durch. Dabei sollten die Mitarbeiter für andere Aufgaben befähigt (qualifiziert) werden. Meist bietet die formale Qualifikation der Beschäftigten eine gute Ausgangsbasis. Von den Unternehmen werden jedoch zum Teil Grenzen »in der Persönlichkeit« der Beschäftigten gesehen.

Dieser erforderliche Qualifizierungsbedarf soll laut Aussagen der Interviewpartner sowohl über interne als auch externe Qualifizierungsmaßnahmen gedeckt werden²⁷ (vgl. Kap. 4.1.3.3). Entsprechend den oben beschriebenen Anforderungen wird vor allem Qualifizierungsbedarf für Spezialgebiete formuliert. Darüber hinaus gaben

25 Diese Einschätzung teilen drei Viertel aller Befragten der prospect Untersuchung (72 % Bankvertreter).

26 Diese Aussage wurde von allen Befragten im Rahmen der prospect Untersuchung unterstützt.

27 Qualifizierungsbedarf wird aber auch zur Umsetzung »normaler« gesetzlicher Anforderungen gesehen: »Ein regelmäßiges Update der Qualifikation ist jedoch alltäglich.«

die Befragten aufgrund der stärkeren Verschiebung von der Fach- zur Methodenkompetenz Qualifizierungsbedarf an. In der Selbsteinschätzung der Unternehmen haben diese viel in die Qualifizierung der Beschäftigten investiert und aufgrund der Umstrukturierungen umfassende Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt. Der Qualifizierungsbedarf wird aber nicht durchgängig von allen Unternehmen als sehr umfangreich eingeschätzt. Die vorhandenen Qualifikationen werden hier als ausreichend gesehen, nur »ein wenig Anpassung« sei notwendig.

Zusammenfassend und abschließend lassen sich die Konsequenzen der Umstrukturierungen für die Bankbeschäftigten anhand des Profils der Bank-Serviceleistung beschreiben, die in seiner Veränderung den Wandel widerspiegelt: In der Zeit um 1960 erstreckten sich 80 bis 90 % der Tätigkeiten in einer Bankfiliale auf »manuelles« Service wie persönliche Entgegennahme und Bearbeitung von z.B. Schecks, Überweisungen und Wertpapier-Anlageaufträgen. Hinzu kamen ca. 10 bis 20 % Beratung. Ein wirklichkeitsnahes Szenario für 2000 zeigt einen Anteil von konventionellem Service von nur noch ca. 20 bis 30 % und einem Beratungsanteil von ca. 20 bis 25 %. Die verbleibenden 50 % laufen über »homebanking« (ca. 20 %) und SB-Multifunktionsterminals ab – so bereits A.T. Kearney, Wirtschaftswoche vom 01.10.96 (zit.n. Baethge/Wilkens 2001, S. 215). Für die betroffenen Mitarbeiter hat diese Entwicklung zwei Konsequenzen: Zum einen impliziert sie – wenn auch zeitlich gestreckt – einen weiteren stetigen Abbau von Arbeitsplätzen, vor allem im »Normalkunden- und Mengengeschäft«. Andererseits erfordert sie in vielen der verbleibenden Positionen ein höheres Leistungsprofil (ebd., S. 215). Sowohl auf der Kundenseite wie auch auf der Ebene der Mitarbeiter lässt sich das Phänomen des Umschlags von quantitativen Elementen in qualitative Maßstäbe betrachten. Im Kundensektor wird es ein Zweiklassensystem von normalen Standardkunden mit konventionellen Produkten wie Kontoabwicklung, Kredit- und Scheckkarte auf der einen und profitableren, vermögenden Kunden mit maßgeschneiderten Bankleistungen auf der anderen Seite geben (ebd., S. 217 f). Wenngleich auch eine saubere Trennung von Mengengeschäft und Kundenbeziehung mit vermögenden Klienten nicht immer möglich ist, so wird sich als Unterscheidungsmerkmal dennoch das Ausmaß an personaler Zuwendung zum Kunden manifestieren. Trivial ausgedrückt, je profitabler der Kunde, desto höher sein Anspruch auf persönliche Beratung; je ertragsneutraler, desto höher seine »Bedienung« durch technisch/maschinelles Equipment (ebd., S. 218). Auf der Mitarbeiterenebene bedeutet diese Entwicklung strukturell, dass Personalkapazitäten für die Kundengruppe »Mengengeschäft« gezielt abgebaut werden, gleichzeitig aber die fachlichen und methodisch/sozialen Anforderungen an die Mitarbeiter für das rentable Kundensegment (vermögende Private sowie Fir-

menkunden) tendenziell ansteigt (ebd., S. 218). Konsequenz zu Ende gedacht, kommt es auch auf der Arbeitsebene zu einer »Klassengesellschaft«: jenen Bankangestellten, die im »Mengengeschäft« die Standardkunden bedienen, einer zweiten Gruppe, die »Vermögende Private« und »Firmenkunden« betreut, und schließlich den Privilegierten im internationalen »Private/Investment Banking« (ebd., S. 218).

3.2.1 Prognose- und Trendanalysen

Ein Teil der in dieser Arbeit verwendeten Literatur basiert auf Prognose- und Trendanalysen. Zur Erfassung und Entwicklung zukünftiger Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten bieten sich diese an, um entsprechend den Veränderungen der Arbeitswelt möglichst präventiv, zumindest jedoch rechtzeitig Qualifikationen verfügbar zu haben. Die Veränderungsprozesse haben eine Dynamik entwickelt, die die möglichst frühzeitige Erforschung der Auswirkungen auf die Beschäftigten als eine notwendige Voraussetzung zur Bewältigung des Wandels erscheinen lässt.

Aufgrund der Aufgabenstellung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), u.a. die Neuordnung bestehender Aus- und Weiterbildungsberufe und ggf. die Schaffung neuer Berufe, ist zur Erfüllung dieser Aufgabe eine dauerhafte Beobachtung der Berufelandschaft bzw. der Entwicklung von Qualifikationsveränderungen unerlässlich. Um möglichst rechtzeitig auf sich wandelnde Qualifikationsanforderungen reagieren zu können, hat das BIBB im Jahr 1999 ein Instrumentenset installiert, welches eine Dauerbeobachtung von Trends der Qualifikationsentwicklung unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten ermöglicht (Bott, u.a. 2001, S. 33). Die durch den wirtschaftlichen, technischen und gesellschaftlichen Wandel hervorgerufenen, sich verändernden Anforderungen an berufliche Qualifikationen werden aus verschiedenen Blickwinkeln, mit unterschiedlichen Instrumenten sowie unterschiedlichen methodischen Herangehen untersucht (ebd., S. 33). So werden über regelmäßige Betriebsbefragungen Einschätzungen zu neuen Qualifikationsanforderungen erhoben und analysiert. Diese repräsentativ angelegten Erhebungen werden in erster Linie quantitativ über das Referenz-Betriebs-System (RBS) des BIBB mit rd. 2000 ausbildenden und nicht ausbildenden Betrieben (ebd., S. 33) realisiert (ebd., S. 39), die sich bereit erklärt haben, für zwei bis drei Befragungen im Jahr zu aktuellen Themen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung zur Verfügung zu stehen.

Weiterhin werden die am Arbeitsmarkt konkret nachgefragten Qualifikationen über ebenfalls repräsentativ angelegte Stellenanzeigenanalysen in einer Größenordnung von jährlich rd. 25.000 Anzeigen untersucht. Aus diesen weitgehend quan-

titativ erhobenen Stellenanzeigen wird eine Auswahl zur Volltexterfassung getroffen, deren Datenmaterial qualitativen Analysen offen steht (Bott, u.a. 2001, S. 33 f). Über branchenbezogene Inserentennachbefragungen werden Detailinformationen zu den erforderlichen Qualifikationen erhoben sowie Qualifikationsdefizite der Bewerber ermittelt, mit denen die Stelle letztlich nicht besetzt wurde (ebd., S. 34). Die aktuellen Qualifikationsanforderungen am Arbeitsmarkt werden über Stellenanzeigen gut abgebildet. Über die Erfassung der ausgeschriebenen Aufgabengebiete können neue Qualifikationsanforderungen quer über alle Tätigkeitsfelder bzw. Berufe (»Breitbandverfahren«) frühzeitig erkannt werden. Die Definition dessen, was als »neu« anzusehen ist, wird über eine Zuordnungsmöglichkeit der ausgeschriebenen Tätigkeitsbezeichnung zur fortgeschriebenen Klassifikation der Berufe der Bundesanstalt für Arbeit operationalisiert (ebd., S. 34). So können sich neue Qualifikationsanforderungen auf neue Aufgabengebiete beziehen oder aber – und das ist der häufigste Fall – sich aus neuen Qualifikationsbündelungen zusammensetzen, deren Einzelqualifikationen aus unterschiedlichen Einsatzgebieten bereits bekannt sind (ebd., S. 35).

Weiterbildungsträger gehören mit ihrem Bildungsangebot zu den wichtigsten Signalgebern von Qualifikationsentwicklungen. Mit ihren Weiterbildungsmaßnahmen reagieren sie unmittelbar auf Entwicklungen in der Wirtschaft und setzen damit Akzente für die Qualifizierung. Dies gilt insbesondere für innovative Maßnahmen, die sich noch als marktgängig erweisen müssen. Sie zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie die verschiedenen Ausprägungen »neuer Qualifikationen« berufs-, tätigkeits- und/oder branchenspezifisch ausformen und ggf. zu neuen Qualifikationsprofilen bündeln, in denen traditionelle und neue Qualifikationselemente eine marktgängige Verbindung eingehen. Innovative Weiterbildungsmaßnahmen der beruflichen Bildung greifen also im allgemeinen bereits vorhandene Entwicklungstendenzen im Erwerbssystem auf. Sie qualifizieren insbesondere für sich dynamisch entwickelnde Tätigkeitsfelder und Branchen, die sich durch hohe Qualifikationsanforderungen, Weiterbildungsintensität sowie überdurchschnittliche Nachfrage am Arbeitsmarkt auszeichnen (Bott, u.a. 2001, S. 38).

In einer Erprobung konnte nachgewiesen werden, dass sich schon weit vor der Herausbildung beruhsförmiger Strukturen Indikatoren für beschäftigungs- und berufsrelevante Entwicklungen finden lassen. Diese allgemeinen gesellschaftlichen Entwicklungstrends müssen als erste Anzeichen eines einsetzenden Strukturwandels und als Vorboten neuer Qualifikationen gewertet werden; sie sind die Grundlage einer systematischen Früherkennung (ebd., S. 42).

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat demzufolge eine Initiative zur »Früherkennung von Qualifikationserfordernissen« gestartet. Mit dieser Initiative sollen Fragestellungen der Qualifikationsentwicklungen beantwortet und das Bildungssystem der Aus- und Weiterbildung zukunftsfähig gemacht werden. Gefördert werden eine Vielzahl von Forschungsprojekten, die in unterschiedlicher Art und Weise versuchen, einen Beitrag zur Früherkennung von Qualifikationsveränderungen zu leisten. Instrumentarien zur Früherkennung sind zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln, um ein längerfristiges tragfähiges Informationssystem zur Dauerbeobachtung der Qualifikationsentwicklung zu unterstützen (Bullinger/Schmidt 2001, S.5).

Um jedoch Qualifikationsentwicklungen frühzeitig erkennen zu können und ein rechtzeitiges Handeln zu ermöglichen, ist es wichtig, eine Vielzahl von unterschiedlichen Ergebnissen aus Forschung und Wissenschaft sowie aus der Aufbereitung von statistischen Daten zusammenzuführen (ebd., S. 4). Dies führte zum Zusammenschluss verschiedener Projektpartner der BMBF-Initiative zum FreQueNz-Forschungsnetz. Erst die Bündelung von Ergebnissen ermöglicht den Blick auf ein Gesamtbild, welches befähigt, zukunftstragende Strategien der Berufsentwicklung zu entwickeln (BMBF-Initiative 2001, S. 4). Durch die Ergebnisbündelung wird es möglich, immer schnellere Entwicklungen, turbulente Umwelt und komplizierter werdende Rahmenbedingungen innerhalb der Bildungsforschung zu erfassen, aufzubereiten und für die Entwicklung von Handlungsoptionen in der Praxis zu nutzen (ebd., S. 5).

Für einen zeitgemäßen Ergebnistransfer bietet FreQueNz neben einer eigenen Buchreihe und periodisch erscheinenden Newslettern eine Internetplattform (ebd., S. 5). Die Internetplattform FreQueNz stellt nicht nur die aufbereiteten Projektergebnisse zur Verfügung, sondern sie hat auch die Funktion, als Knotenpunkt zu anderen Institutionen und Früherkennungsprojekten zu dienen. Neben der Verknüpfung als Früherkennungsnetzwerk bieten kommunikative Elemente auf der Plattform, wie beispielsweise Diskussionsforen, interessierten Nutzern die Möglichkeit, sich über inhaltliche Themen auszutauschen (ebd., S. 5).

Die mittlerweile vorliegenden Ergebnisse aus den Einzelprojekten zeichnen ein vielfältiges Bild heterogener Berufslandschaften und verdeutlichen, dass es einen dynamischen Wandel der Qualifikationsanforderungen gibt, dem durch innovative Entwicklungen von Strategien für die Aus- und Weiterbildung begegnet werden kann. Über alle Berufsfelder hinweg ist jedoch ein gemeinsamer Trend erkennbar: Herkömmliche Grenzen zwischen Berufsbildern lösen sich auf und auf betrieblicher Ebene zeigen sich neue Qualifikationsbedarfe. Sie setzen sich aus veränderten Quali-

fikationsbündeln zusammen, die einerseits bestehenden Berufsbildern entstammen, andererseits Qualifikationsanteile beinhalten, die in innovativen Aufgabefeldern entstanden sind (Bullinger/Schmidt 2001, S.5).

Im Rahmen dieser Initiative haben sich vor allem Lothar Abicht, Horst Bärwald, Reinhard Greim vom Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V. (isw) mit Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen im Bereich der Finanzdienstleistungen beschäftigt (Abicht, u.a. 2002). In der Projektarbeit des isw wird davon ausgegangen, dass neue Qualifikationen prinzipiell bereits in der Anfangsphase ihrer Herausbildung erkannt und beschrieben werden können. Diese frühzeitig erfassten Bildungserfordernisse, die als Bedarfstrends identifiziert werden, bezeichnen sie als Trendqualifikationen (Abicht/Bärwald 2001, S. 21). In diesem Sinne richten sich ihre Untersuchungen in erster Linie auf innovative Unternehmen, die wegen eines Entwicklungsvorsprungs auf bestimmten Gebieten Trendsetter ihrer Branche sind und deshalb neuartigen Qualifizierungsbedarf eher verspüren als ihre Mitwettbewerber. Solche Bedarfe werden unter Anwendung der vom isw entwickelten und erstmals erfolgreich in der Bildungsbedarfsforschung eingesetzten Methode des Branchenscouting als ganz konkrete Arbeitstätigkeiten abgeleitet, qualitativ erfasst und als mögliche Trendqualifikationen beschrieben (ebd. 2001, S.21).

Die Methode beruht dabei auf dem aus der Marktforschung kommenden Trendscouting. »Unter Anwendung dieser Methode suchen Branchenscouts (Brancheninsider) nach Trendsetterunternehmen in der jeweiligen, als Untersuchungsfeld ausgewählten Branche und versuchen innerhalb dieser Unternehmen, die zukunftsweisenden Trendqualifikationen einschließlich der ihnen zu Grunde liegenden Tätigkeiten zu identifizieren (...). Mit Hilfe des Branchenscoutings kann so eine Früherkennung betrieben werden, die den Akteuren im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung wertvolle Vorwarnzeit bietet, ohne dass im Einzelfall immer der Beweis angetreten werden kann, dass die identifizierte Trendqualifikation tatsächlich zu dem erwarteten Bedarfsumfang führt oder erkennbare Qualifikationsbündel den Rang eines Berufs erreichen werden. Dieses Konzept lag auch dem Vorgehen bei der Ermittlung von Trendqualifikationen im Bereich der Finanzdienstleistungen zugrunde«(Abicht, u.a. 2002, S. 6).

Andere Projekte im Rahmen der Initiative wählten andere Analyseverfahren. Das Projekt »Dauerbeobachtungssystem der betrieblichen Qualifikationsentwicklung« wurde vom Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) gemeinsam mit dem Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk (FBH) an der Universität zu Köln durchgeführt. Das KWB-Projekt stellt sich als wirtschaftsnaher Ansatz

zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen dar, in dem es bestehende Expertennetzwerke in den Organisationen der Wirtschaft nutzt, um die Informationen zum betrieblichen Qualifikationsbedarf zeitnah zu erfassen, zu systematisieren und für die Umsetzung in Maßnahmen der beruflichen Aus- und Weiterbildung nutzbar zu machen (Esser/Bromberger 2002, S. 74). Der zentrale Gedanke des KWB-Projektes liegt in der Überlegung, dass das grundsätzliche Problem der Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen nicht ein Problem mangelnder Prognosefähigkeit darstellt, sondern dass zeitliche Verzögerungen der Konkretisierung von Qualifikationsanforderungen aufgrund von Informations- bzw. Kommunikationsproblemen entstehen. Dementsprechend verfolgte das KWB-Projekt das Ziel, ein Instrumentarium zu entwickeln, das diese Kommunikationsschwierigkeiten auf eine effiziente Art und Weise überwindet und dabei die vorhandenen Netzwerke der Wirtschaft systematisch und vor allem dauerhaft nutzen soll (ebd., S. 74). Die Wirtschaft kann dabei das dichte und flächendeckende Netzwerk von Multiplikatoren, beginnend bei den Betrieben selbst, über die Kammern und Verbände bis zu den Spitzenorganisationen der deutschen Wirtschaft für Fragen der Qualifikationsforschung nutzen (ebd., S. 75). Gerade die Aus- und Weiterbildungsberater, sowie die Technologie- und Betriebsberater in den Kammern und Fachverbänden, stehen in direktem und dauerhaften Kontakt mit den Betrieben. Durch diese Verbindung zu den Unternehmen ermöglichen diese Experten, den Qualifizierungsbedarf nicht nur in Großbetrieben, sondern auch in Klein- und Mittelbetrieben zu erfassen (ebd., S. 75). In einer methodisch-technischen bzw. methodischen Perspektive wird bei der Arbeit in Expertennetzwerken – sowohl in der Sozialforschung als auch in der Marktforschung – der Rückgriff auf Verfahren der Gruppendiskussion nahegelegt (ebd., S. 75). Außerdem bietet sich methodisch aufgrund des Früherkennungsaspektes ein Rückgriff auf Prognoseverfahren an. Quantitative Verfahren (z.B. statistische Extrapolationsverfahren, ökonometrische Modelle) scheiden zumindest in den ersten Phasen des Erhebungsprozesses aus. So werden z.B. in der Marktforschung Expertenbefragungen (einschl. Delphi-Methode, vgl. Kap. 7.4.2.2.1) als qualitative Prognoseverfahren eingesetzt. Insbesondere das Delphi-Verfahren, das in modifizierter Form im sog. Wissensdelphi und im sog. Bildungsdelphi des BMBF eingesetzt wird, erscheint dabei besonders interessant. (ebd., S. 75/76).

Die dargestellten Konzepte zur Früherkennung von Qualifikationsanforderungen verdeutlichen, dass ein eigenständiges Instrumentarium notwendig ist, um mögliche zukünftige Qualifikationsanforderungen zu erforschen. Vor allem qualitative Daten, die Aussagen über eine zukünftige Entwicklung enthalten, sind ohne eine gesonderte Erhebung nicht ermittelbar. Bezogen auf die Fragestellungen die-

ses Projektes bietet sich dabei die Etablierung eines solchen Instrumentariums in der Region an. Beispielsweise könnten die Weiterbildungsinstitutionen des Finanzsektors durch Vernetzung und Befragung sowie die Einrichtung eines Trendscoutings in der Region wichtige Hinweise liefern. Es ist notwendig, das an vielen Stellen in der Branche und Region vorhandene Wissen zusammenzuführen und zu systematisieren. Ohne ein derartiges Instrumentarium werden zukünftige Entwicklungen nicht abbildbar sein. Hinsichtlich der Entwicklung des Instrumentariums zur Krisenfrüherkennung ist zu untersuchen, ob Indikatoren zu finden sind, die qualitative Prognose- bzw. Tendaussagen über zukünftige Qualifikationsanforderungen ermöglichen.

3.2.2 Anforderungen an Qualifikationen und Berufe im Finanzsektor

Die Hypothese im Rahmen dieses Forschungsprojektes über die Veränderungen der Qualifikationsanforderungen lautete, dass sich diese im Finanzsektor stärker in Richtung Vertriebswissen, EDV-Kenntnisse und soziale und methodische Kompetenz verschieben. Die Aussagen, die durch die exemplarische Unternehmensbefragung gewonnen wurden, bestätigen bereits diese Hypothese. Zur weiteren Fundierung und Konkretisierung wurden andere Forschungsergebnisse hinzugezogen.

Grundsätzlich haben fachliche Qualifikationsanforderungen an die Bankbeschäftigten einen zentralen Stellenwert. Diese liegen vor allem in den Bereichen Kreditgeschäft, Finanzierung, Leasing sowie fachbezogene Rechtsvorschriften (70 %) (BiBB 17.02.2004, S. 4).

Abbildung 3: Besonders wichtige fachliche Qualifikationen

Besonders wichtige fachliche Qualifikationsanforderungen	Bankkaufleute
Vermögensberatung	27
Kreditgeschäft, Finanzierung, Leasing	70
Bausparen	31
Kontoführung, Zahlungsverkehr	36
Immobilienmanagement	16
Investmentfonds	33
Geld- und Vermögensanlage (Wertpapiere, Aktien)	34
Altersvorsorgeprodukte	29
Versicherungsprodukte für Privatkunden	25
Versicherungsprodukte für Gewerbekunden	19
Versicherungsvermittlung	18
Versicherungssachbearbeitung, Schadensregulierung	3
Vertrieb, Marketing, Werbung, Public Relations	14
Rechnungswesen, Controlling, Reporting, Meldewesen	26
Fachbezogene Rechtsvorschriften	70
Management, Koordination, Organisation	41
Personalwirtschaft	8

Quelle: Inserentennachbefragung 2002, in: BiBB 17.02.2004, S. 4

Wie bereits die Ergebnisse der Unternehmensbefragung aufzeigten, wird sich das Tätigkeitsprofil des/-der Bankkaufmanns/-frau deutlich verändern. Der bisherige »Spezialist für Finanztransaktionen« wird immer stärker zum Verkäufer von Finanzdienstleistungen (Prospect 2001, S.27). Dabei steht der Vertrieb von Geldanlageprodukten bei »rentablen« Kunden im Vordergrund. Das aktive Ansprechen von Kunden, unabhängig vom Besuch der Bankfiliale, die Analyse der Vermögenssituation und eine entsprechende Beratung werden immer wichtiger. (ebd., S. 27). Besondere Chancen werden daher künftig Verkaufstalente haben, aber auch hoch qualifizierte Spezialisten – wie Informatiker und Mathematiker – in den Backoffices (Rampl 2003, S. 15).

Die Autoren der Prospect-Untersuchung erwarten, dass die starke Vertriebsorientierung in künftige Personalauswahlprozesse auch nicht fachspezifisch qualifizierte Personen mit Beratungs- und Vertriebserfahrung (z.B. aus dem Hotelbereich und den Reisebüros) zulassen wird. Damit werden bei Bewerbungsverfahren Bankkaufleute mit Hotelkaufleuten und Reiseverkehrskaufleuten, aber auch anderen Vertrieblern konkurrieren. Dies gilt zumindest für die Betreuung von Privatkunden,

sofern denen in Zukunft stark standardisierte Produkte angeboten werden (Prospect 2001, S. 27). Diese Entwicklung wird allerdings ein wenig »hinter vorgehaltener Hand« zum Ausdruck gebracht (ebd., S. 27), und von 80 % der Befragten im Bankensektor wird die Einstellung von branchenfremden Vertriebskräften auch abgelehnt (ebd., S. 16). Eine gegenläufige Entwicklung zeigt der Bereich der Geschäftskundenbetreuung; hier steigen die fachlichen Qualifikationsanforderungen. Neben Branchenkenntnissen werden unternehmensberaterische Kompetenzen erwartet (ebd., S. 27). Insgesamt erfolgt hinsichtlich der geforderten Qualifikationen eine Verlagerung von der fachlichen Kompetenz hin zur sozialen und kommunikativen Kompetenz mit Ausrichtung auf eine verkäuferische Tätigkeit (ebd., S. 27).

Zudem wird die Erweiterung des Dienstleistungsangebotes der Finanzdienstleistungsunternehmen über die »banküblichen« Leistungen hinaus zusätzliche, z.T. völlig »berufsfremde« Anforderungen an Bankmitarbeiter (Abicht, u.a. 2002, S. 29)²⁸ stellen. Für diese Tätigkeitsfelder sehen Abicht u.a., dass Mitarbeiter aus anderen Branchen angeworben und dann über meist bankinterne Fortbildungsmaßnahmen mit der erforderlichen Zusatzqualifikation ausgestattet werden können (ebd., S. 30). Als Folge davon wird erwartet, dass eine bankspezifische Erstausbildung oft nur noch im Bereich des Retail Banking verlangt wird, nicht aber im Investmentbereich oder auch Bereichen, wo nicht bankübliche Zusatzleistungen angeboten werden (ebd., S. 30).

Darüber hinaus scheinen auch im Hinblick auf die bankspezifische Erstausbildung neue Qualifikationsinhalte und z.T. auch ein neues Lerndesign notwendig zu werden, wobei hinsichtlich der Inhalte und Formen keine eindeutigen Aussagen erzielt werden konnten. Relativ eindeutig sind auch hier die Ergebnisse darin, dass es in Zukunft im Finanzdienstleistungsbereich zu einer Art Berufsbildpolarisierung kommen könnte. Diese beinhaltet die bereits oben beschriebene Entwicklung einerseits hin zum hoch spezialisierten Experten und andererseits zum stark kundenorientiert arbeitenden »Generalisten« (ebd., S. 30). Zum einen wird deshalb nach wie vor eine breite Grundausbildung mit allerdings rascherer Orientierung auf ein Zielprofil (Generalist oder Spezialist) favorisiert. Zum anderen werden aber auch Forderungen nach einer modularen Ausbildung formuliert. Diese Form der Qualifizierung verbindet die Möglichkeit einer für viele Spezialisierungsmöglichkeiten offenen Grundausbildung mit lebenslang möglicher Weiterbildung. So ist eine rasche Anpassung bei strukturellen Veränderungen im betrieblichen System oder auch beim Arbeitsplatzwechsel möglich (ebd., S. 30).

28 Abicht u.a. untersuchten die Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten unterhalb der akademischen Ebene, der so genannten mittleren Qualifikationen.

Weiterhin wurde in den Gesprächen mit betrieblichen Partnern im Rahmen der isw-Studie relativ häufig die Forderung nach einem »Mitarbeiter neuen Formats« gestellt. Damit ist gemeint, dass von den Mitarbeitern mehr Kreativität, Querdenken, Risikobereitschaft und Verantwortlichkeit erwartet wird. Ganzheitliches Denken über die bisherigen Strukturen und Grenzen der Bank hinaus wird neben Flexibilität und Anpassungsfähigkeit als wichtiger Überlebensfaktor gesehen (ebd., S. 35).

3.2.3 Spezialisierungstendenzen und Differenzierung der Beruflichkeit

Bedeutendster Ausgangspunkt für die zunehmende Heterogenität der Berufsbildung der Bankmitarbeiter stellt die Einteilung der Kunden in bestimmte Kundengruppen dar. Banken stellen dabei die Annahme auf, dass verschiedene Kundengruppen – die sich durch Gewinnträchtigkeit und Verhalten voneinander absetzen – unterschiedliche Beratungs- und Dienstleistungsbedürfnisse zugeschrieben werden können und orientieren ihre Personalstruktur danach (Vitols 2003, S. 19).

Die isw-Studie kommt dabei zu dem Ergebnis, dass angesichts des strukturellen Wandels im Bereich der Finanzdienstleistungen die Kundenbetreuung aus einer Hand kaum noch realisierbar ist. Die Komplexität des Multi-Channel-Managements und die mehr und mehr auf ganz individuelle Wünsche ausgerichtete Bankdienstleistung überfordert den einzelnen Mitarbeiter bzw. die einzelne Mitarbeiterin. Daher wird auch hier die zunehmende Spezialisierung beobachtet. Neue Qualifikationsprofile bilden sich heraus, von denen einige sich eventuell sogar zu ganz neuen Bankberufen entwickeln könnten. Solche Qualifikationsbündel beziehen sich sowohl auf Tätigkeitsfelder, die sozusagen der inneren Struktur der Bank zuzuordnen sind – in der Regel kein direkter Kundenkontakt –, als auch auf die eigentlichen Kontaktbereiche (ebd., S. 35). Eine solche Entwicklung entspricht dem offensichtlichen Trend, das Angebot an Beratungsleistungen differenzierter, vielgestaltiger und individualisierter zu gestalten, denn für den Kunden ist im sensiblen Bereich der Geldangelegenheiten ein persönlicher Berater seines Vertrauens die wohl wichtigste Grundbedingung für eine längerfristige Kundenbindung (Abicht, u.a. 2002, S. 35 f).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie der Spagat zwischen Komplexität und Individualität betriebswirtschaftlich sinnvoll zu bewältigen ist. Es zeigt sich, dass das bereits erwähnte Prinzip von Individualität und Kooperation auch in diesem Fall unvermeidlich ist (ebd., S. 36). Deutlich wird dies auch an dem 1997 neu

geordneten Beruf Bankkaufmann, der in seiner inhaltlichen Gestaltung insofern generalistisch angelegt ist, als er sowohl auf Einsatzgebiete in der »Schalterhalle« als auch im Hintergrundbereich orientiert (ebd., S. 36).

Darüber hinaus wurden auch Tendenzen hin zu einer differenzierteren Spezialisierung im Anforderungsgefüge beobachtet. Diese beschreiben die Autoren einerseits mit einem Tätigkeits- oder auch Qualifikationsprofil, das als Bankfachverkäufer bezeichnet werden könnte. Dieser hat das sogenannte Mengengeschäft mit standardisierten Produkten zu bewältigen und kommt daher mit relativ allgemeinen Grundkenntnissen im Bankgeschäft aus, wobei das Kundenmanagement – also die Verkaufstätigkeit – den absoluten Schwerpunkt bildet. Sie verkaufen standardisierte Finanzprodukte, die von im Hintergrund arbeitenden Spezialisten bedarfs- und marktgerecht kreiert werden (ebd., S. 36). Das sich herausbildende Qualifikationsprofil des Bankfachverkäufers entspricht dem Trend zu kundenfreundlicheren Filialen (ebd., S. 37). Dabei bleibt die von Menschen besetzte Geschäftsstelle das Rückgrat dieser Strategie.

Parallel hierzu kristallisiert sich als spezifisches Tätigkeitsspektrum immer stärker das einer professionellen Beratung heraus, der Bankfachberater. Dieser muss – so die Studie – eine weit über das im Finanzdienstleistungsbereich übliche Kundenmanagement hinausgehende Beratungsleistung erbringen. Das setzt psychologisches Einfühlungsvermögen, ausgeprägte Menschenkenntnis und eine hoch entwickelte Kommunikationsfähigkeit voraus. Die dazu erforderliche Fachkompetenz auf finanztechnischem Gebiet dürfte in etwa der des Bankfachverkäufers entsprechen (ebd., S. 36).

Als eine weitere Entwicklung und spezielles Arbeitsfeld wird das des Produktdesigners gesehen. Produktdesigner haben nur selten direkten Kundenkontakt. Sie entwickeln sowohl standardisierte Produktpakete als auch individuell an spezielle Kundenwünsche angepasste Produkte. Für ihre Tätigkeit müssen sie über fundiertes Wissen zum gesamten Produkt-Portfolio der Bank verfügen und in der Lage sein, betriebs- und finanzwirtschaftlich tragfähige Produkte zu gestalten, die von den Kunden angenommen werden (ebd., S. 36).

Diese gesamten Tendenzen werden in der isw-Studie als ein Prozess der Differenzierung der Beruflichkeit im Bankenbereich gesehen, der bei den Befragten der Untersuchung neue Überlegungen einer effizienteren Ausbildung für die Beschäftigten anregt (ebd., S. 36 f).

Dabei sind die herkömmlichen Formen der Ausbildung von Bankkaufleuten nicht generell in Frage zu stellen, es geht vielmehr darum, diese um zusätzliche Alternativen bzw. Möglichkeiten zur Qualifizierung stärker spezialisierter Mitarbeiter zu

ergänzen. In diesem Sinne sollen auch die folgenden, aus allgemeinen Trends und veränderten Tätigkeitsanforderungen abgeleiteten bzw. schon in der Praxis beobachteten Qualifikationsprofile nicht in erster Line als neue Beruflichkeiten, sondern als Spezialisierungsmöglichkeiten oder ergänzende Module zu einer eher allgemeinen Ausbildung betrachtet werden (ebd., S. 37).

Die isw-Studie unterscheidet des Weiteren folgende neue Qualifikationsprofile (ebd., S. 37 ff.): Finance-Lifestyle-Consultant²⁹, Finance-Info-Broker³⁰ und Fullservice-Product-Designer³¹.

Die Vielfalt von Möglichkeiten, die der Strukturwandel bietet, wird zu einem Nebeneinander und zur Gleichzeitigkeit von Generalisierung und Spezialisierung, Globalisierung und Regionalisierung, Kooperation und Individualität führen (Abicht, u.a. 2002, S. 47). Ob sich dabei die im Bericht als Trendqualifikationen komplexen Charakters herausgearbeiteten vier Qualifikationsprofile Bankfachverkäufer, Finance-Lifestyle-Consultant, Finance-Info-Broker und Fullservice-Produkt-Designer eventuell als eigene Berufe entwickeln, bleibt abzuwarten (ebd., S. 47).

Das Bundesinstitut für Berufsbildung kommt zu dem Ergebnis, dass die neuen Profilbeschreibungen nicht immer auch als neue Berufs- und Tätigkeitsanforde-

29 Höheres Niveau des Kundenkontakts, diversifizierte und qualitativ verbesserte Beratungsleistungen, vom Bringgeschäft zum Holgeschäft. Zunehmende Segmentierung der Kundengruppen. Leitziel ist stets die konsequente Kundenorientierung. Das betrifft sowohl die Organisation der Kundenkontakte als auch die Beratungsqualität. Den spezifischen Bedürfnissen der Kunden entsprechend wird deshalb die Arbeits- und Betreuungsleistung kundengruppengerecht differenziert. Unterschieden wird dabei zwischen bedeutenden Firmenkunden – den eigentlichen Prestigeträgern der Bank –, vermögenden Privatkunden, durchschnittlichen Privatkunden, mittleren und kleinen Geschäftskunden oder auch Parteien und Institutionen als Kunden.

30 Spezialisierung und Kooperation haben neue Tätigkeitsfelder und daraus erwachsende Qualifikationsbedarfe auch im bankinternen Geschäftsablauf zur Folge. So nimmt angesichts der fortschreitenden Globalisierung der Informationsbedarf beständig zu. Der Finance-Info-Broker erschließt risikomindernde Informationen, gleicht diese mit den zur Verfügung stehenden Kundendaten ab, um sie dann für den Beratungsprozess und die Entscheidungsfindung aufzubereiten. Neues Betätigungsfeld ist das der Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -übermittlung. Internet- und Medienkompetenz erlangt nicht nur als berufsfeldübergreifende Qualifikation, sondern auch als spezialisiertes Tätigkeitsfeld eine herausragende Bedeutung.

31 Es findet eine Individualisierung der Finanzlösungen, die direkt an Kundenwünsche angepasst werden, statt. Dies schließt nicht aus, dass neben kreativen, individuell auf den Kunden bezogenen Einzellösungen auch standardisierte Produktpakete angeboten und ggf. mit Individualösungen kombiniert werden. Die Zusammenstellung und kunden- bzw. Kundengruppenbezogene Gestaltung solcher Angebotspakete entwickelt sich immer mehr zu einem eigenständigen, hoch spezialisierten Tätigkeitsfeld. Vielfach werden solche Aufgaben von qualifizierten Mitarbeitern im Backoffice wahrgenommen, die zwar über einschlägige Erfahrungen verfügen, aber in der Regel keine spezielle Ausbildung für dieses Aufgabenfeld erhalten haben. Dabei sollen auch bankfremde Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt werden.

rungen zu verstehen sind (BiBB 17.02.2004, S. 2).³² Veränderte Anforderungsprofile haben aber durchaus bereits zu neuen Berufen geführt (beispielsweise Investmentkaufmann/-frau). Aktuell wird auf der Bundesebene mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung am Berufsbild des/der Finanzdienstleistungskaufmann/-frau gearbeitet. Dabei soll dieses eine breite Grundausbildung vorsehen, auf der bestimmte Teilsegmente aufgebaut werden. Auch ist eine stärkere Verzahnung zwischen Versicherungs- und Bankkaufleuten sowie IT-Qualifikationen angestrebt (Experte 9).

3.2.4 Kompetenzanforderungen an die Beschäftigten

Unabhängig von einer weiteren Differenzierung spezifischer Aufgabenfelder und des sich damit herausbildenden neuen Verhältnisses von Spezialisierung und Kooperation sind eine Reihe neuer komplexer Qualifikationen gefragt. Auf die Bankbeschäftigten kommen eine Reihe generell gestellter Anforderungen zu, denen sie sich – ganz unabhängig von ihrem speziellen Aufgabengebiet – stellen müssen, um die Herausforderungen der Zukunft bewältigen zu können. Diese Anforderungen beziehen sich insbesondere auf allgemeine, berufsfeldübergreifende fachliche Grundkompetenzen, aber auch auf überfachliche Kompetenzen, die zumeist den so genannten Softskills zuzuordnen sind (Abicht, u.a. 2002, S. 31, Vitols 2003, S. 10).

Zweifelsohne sind fachliche Qualifikationen für eine erfolgreiche Bewerbung nach wie vor eine notwendige Voraussetzung. Hinreichend sind sie bei der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage allerdings erst dann, wenn die geforderten fachübergreifenden Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen hinzu kommen. Berufserfahrung ist für die Betriebe die bei weitem wichtigste überfachliche Qualifikation. Kommunikations-, Team- und Kooperationsfähigkeit sowie Kunden- und Dienstleistungsorientierung stehen dabei an der Spitze der geforderten Schlüsselqualifikationen (BiBB 17.02.2004, S. 4).

32 Ergebnis ihrer Stellenanzeigenanalyse ist, dass bei jeder dritten Anzeige des Berufsfeldes eine neue Berufsbezeichnung gewählt wird, dahinter jedoch nicht immer eine neue berufliche Tätigkeit steht. 7 % der Stellenangebote beschreiben ein neues Tätigkeitsfeld, können aber dennoch in die Systematik der Berufe eingeordnet werden (z.B. Financial Planning, Private Risk-Management, Investor-Relationsmanagement, Call-Center Agents, Produktmanagement und Vorsorge Beratung) und weitere 7 % der Stellen können wirklich als neue Erwerbsberufe bezeichnet werden, da sie der Systematik der Berufe nicht zugeordnet werden können (z.B. Risk-Management/Controlling/Reporting, Investment Banking und betriebliche Altersvorsorge) (BiBB 17.02.2004, S. 2).

Abbildung 4: Besonders wichtige überfachliche Qualifikationsanforderungen

Besonders wichtige überfachliche Qualifikationsanforderungen	Bankkaufleute
Fachübergreifende Qualifikationen	
Berufserfahrung in diesem Tätigkeitsfeld	82
Projekterfahrung	28
Datenbanken, Tabellenkalkulation	48
Electronic Banking, Online-Banking	33
Programmierkenntnisse	5
Englischkenntnisse	26
Schlüsselqualifikationen	
Kommunikationsfähigkeiten	93
Team-, Kooperationsfähigkeiten	91
Selbständige Lern- und Arbeitstechniken	80
Kognitive-/Problemlösungskompetenzen	77
Kreativität, Ideenreichtum, Flexibilität	70
Mitwirkungs- und Gestaltungskompetenzen	65
Kunden- und Dienstleistungsorientierung	90
Weiterbildungsbereitschaft	88
Unternehmerisches Denken und Handeln	80

Quelle: Inserentennachbefragung 2002, in: BiBB 17.02.2004, S. 4

Berufsfeldübergreifende, fachliche Grundkompetenzen

Im Rahmen dieses Projektes wurden die ausgewählten Unternehmen zur Entwicklung berufsfeldübergreifender fachlicher Grundkompetenzen und überfachlicher Kompetenzen befragt. Im Bereich Finanzdienstleistungen lassen sich hier fünf Schwerpunktbereiche zusammenfassen, zu denen die befragten Institute Stellung nahmen. Dabei umfasst der Bereich berufsfeldübergreifender fachlicher Grundkompetenzen Grund- und Überblickskenntnisse, Kenntnisse zur inneren betrieblichen Struktur, IT- und Medienkompetenz, Kenntnisse zur Bankautomation und -technik sowie Fremdsprachenkenntnisse³³ (vgl. Abicht, u.a. 2002, S. 31 f).

33 Anmerkung: Die Unternehmen hatten folgende Wertungskriterien zur Einordnung zur Verfügung: Bedeutung: sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, nicht wichtig, Veränderung: starke Zunahme, Zunahme, keine Veränderung, Abnahme, keine Bedeutung; Qualifizierungsbedarf: großer Bedarf, Bedarf, kein Bedarf.

Ergebnis der Befragung ist, dass Grund- und Überblickskenntnisse zu den wichtigsten Bankdienstleistungen sowie zu Produkten und speziellen Produktpaketen, bezogen auf das Leistungsspektrum des eigenen Finanzinstituts, aber auch Kenntnisse zu Konkurrenzangeboten einen sehr hohen Stellenwert haben. Fünf von acht Unternehmen gaben dies als sehr wichtig an, drei Unternehmen stuften diese als wichtig ein. Dabei werden hier für die Zukunft meist keine Veränderungen erwartet (5 Nennungen), wobei drei Institute von einer Zunahme ausgehen. Einige der befragten Institute äußerten, dass sie hierzu Qualifizierungsbedarf sehen (4 Nennungen). Kenntnisse zur inneren betrieblichen Struktur der eigenen Firma und zu bankinternen Prozessen und Arbeitsabläufen sahen die Unternehmen grundsätzlich als wichtig (5 Nennungen) an. Zwei Unternehmen fanden diese sehr wichtig. Hinsichtlich der Veränderung der Bedeutung dieser Kenntnisse erwarten die meisten Unternehmen (5 Nennungen) keine Veränderung. Hingegen sehen hier jedoch fünf Unternehmen Qualifizierungsbedarf.

Die Bedeutung der Sicherheit im Umgang mit dem PC und der gebräuchlichen Software, die Kompetenz zur effizienten Nutzung des Internet und entsprechender betrieblicher Intranetlösungen sowie Gewährleistung der Datensicherheit in Rechnetzen (IT- und Medienkompetenz) erhielt in der Befragung einen sehr hohen Stellenwert. Sieben Unternehmen gaben hier wichtig an. Eine Veränderung der Bedeutung erwartet die Hälfte der Befragten nicht. Meist wird kein Qualifizierungsbedarf gesehen (5 Nennungen), wohingegen drei Unternehmen Qualifizierungsbedarf angaben.

Kenntnisse zu Bankautomation und Banktechnik, insbesondere zu elektronischen Bank-, Abrechnungs- und Identifikationssystemen sowie zu Sicherheitseinrichtungen für Banken wurden von den Unternehmen nicht sehr hoch eingestuft. Nur drei Unternehmen gaben wichtig an. Die meisten der befragten Institute erwarten keine Veränderung der Bedeutung (5 Nennungen). Dementsprechend wird auch in den meisten Fällen kein Qualifizierungsbedarf (5 Nennungen) gesehen.

Die Bedeutung der Fremdsprachenkenntnisse stuften die Unternehmen gering ein. Fünf Unternehmen gaben hier nicht bzw. weniger wichtig an. Fast alle Unternehmen erwarten keine Veränderung (7 Nennungen). Dementsprechend wird auch meist kein Qualifizierungsbedarf gesehen.

Zu den von Abicht u.a. verwendeten Schwerpunktbereichen wurde eine weitere offene Kategorie, weitere Kenntnisse (juristische Kenntnisse, bankfachliche Kenntnisse Basel II, MAH, MAK, fachspezifische), hinzugefügt. Die Unternehmen gaben in sechs Fällen an, dass diese Kenntnisse eine wichtige Bedeutung haben. In

vier Fällen wird hier eine Zunahme erwartet. Dabei wird in vier Fällen kein Qualifizierungsbedarf gesehen.

Überfachliche Kompetenzen

Bezogen auf die überfachlichen Kompetenzen wurden die Unternehmen im Rahmen der Befragung dieses Projektes zur Entwicklung der Methoden³⁴-, Sozial³⁵-, Selbst³⁶- und Beratungskompetenz³⁷ nach der Definition von Abicht u.a. (ebd., S.32 f) befragt.

Für die befragten Unternehmen ist die Methodenkompetenz sehr wichtig (3 Nennungen) bzw. wichtig (4 Nennungen). Alle Unternehmen erwarten hier eine Zunahme (7 Nennungen) oder gar starke Zunahme (1 Nennung). Von allen Instituten wird Qualifizierungsbedarf – dreimal sogar sehr großer Bedarf – formuliert.

Auch die Sozialkompetenz hat einen hohen Stellenwert. Sie ist meist sehr wichtig (5 Nennungen) bis wichtig (3 Nennungen). Die Hälfte der befragten Institute erwartet hier eine Zunahme (4 Nennungen) oder gar starke Zunahme (3 Nennungen). Nur ein Unternehmen erwartet keine Veränderung. Die Unternehmen sehen Qualifizierungsbedarf (4 Nennungen), teilweise auch sehr großen Bedarf (3 Nennungen). Für vier Unternehmen ist die Selbstkompetenz sehr wichtig und für drei Unternehmen wichtig. Alle Unternehmen gehen von einer Zunahme der Bedeutung (5 Nennungen) aus, wobei drei Unternehmen gar eine starke Zunahme erwarten. Bei der Selbstkompetenz wird meist Qualifizierungsbedarf gesehen (5 Nennungen), drei Unternehmen formulierten gar sehr großen Bedarf.

34 Die Methodenkompetenz bezieht sich in erster Linie auf bestimmte intellektuelle Fähigkeiten wie z.B. das Denken in Zusammenhängen, ein hohes Abstraktionsvermögen, die Befähigung zur Analyse komplexer Sachverhalte oder auch die Fähigkeit zum strategischen Denken. Hinzu kommt ein hohes Maß an Flexibilität, vor allem die Fähigkeit sich immer wieder auf Neues einzulassen und das eigene Handeln an neue Gegebenheiten anzupassen.

35 Die Sozialkompetenz umfasst vor allem eine ausgeprägte Kommunikations- und Teamfähigkeit und schließt damit auch konstruktives Konfliktverhalten, Kritikfähigkeit, Hilfsbereitschaft, Freude an der Arbeit mit Menschen, Zuverlässigkeit und ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein gerade dem Kunden gegenüber ein.

36 Bei der Selbstkompetenz wird Flexibilität, hohe Einsatzbereitschaft, die Fähigkeit zum Selbst- und Zeitmanagement, eigenverantwortliches, selbstorganisiertes Handeln und Arbeiten sowie die Fähigkeit, eigene Stärken zu erkennen und diese auszubauen, erwartet. Stressresistenz, vor allem psychische Belastbarkeit, Selbstmotivation, Leistungsbereitschaft und Bereitschaft zu selbst gesteuertem lebenslangen Lernen, sowie beruflicher Ergeiz und persönliche Ziele werden diesem Kompetenzbereich zugeschrieben.

37 Der Kompetenzbereich Beratungskompetenz kommt nur in Einheit mit solidem Fachwissen sowie hoher Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zum Tragen. Gefordert ist eine ausgeprägte Argumentationsfähigkeit, überzeugendes Auftreten und die Fähigkeit, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Von den befragten Unternehmen erhielt die Bedeutung der Beratungskompetenz einen sehr hohen Stellenwert. Die meisten (5 Nennungen) gaben hier sehr wichtig bzw. wichtig (3 Nennungen) an. Dabei wurde vor allem der Vertriebsbereich genannt. In vier Fällen wird darüber hinaus eine Zunahme und einmal starke Zunahme der Bedeutung erwartet. Alle Unternehmen haben hier Qualifizierungsbedarf (6 Nennungen) bzw. sehr großen Bedarf (2 Nennungen) formuliert.

Die Unternehmen wurden danach befragt, ob sie die Beschäftigten entsprechend diesen Anforderungen qualifizieren oder ihren Bedarf eher über den externen Arbeitsmarkt decken. Hier gaben alle befragten Institute an, dass die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert werden. Nur in einem sehr geringem Umfang wird der Bedarf über den externen Arbeitsmarkt rekrutiert. Dies wurde nur einmal mit ja, ansonsten eher mit »teilweise, aber selten«, jedoch fünfmal mit nein beantwortet.

3.2.5 Schlussfolgerungen veränderte Anforderungen

Zusammenfassend bestätigen die Ergebnisse der Befragung im Rahmen des Projektes sowie die Ergebnisse der hier erwähnten Untersuchungen die eingangs aufgestellte Hypothese über die stärkere Verschiebung der Qualifikationsanforderungen in Richtung Vertriebswissen, EDV-Kenntnisse sowie soziale und methodische Kompetenzen. Die Befragungsergebnisse sowie die Literaturrecherche ergaben eine Zunahme der Anforderungen vor allem im Bereich Vertrieb und Beratung. Die gestiegenen Anforderungen an methodische und soziale Kompetenzen beziehen sich aber jeweils auf eine Basis hoher Grundqualifikation. Dies konnte durch die exemplarische Unternehmensbefragung sowie die Literaturrecherche belegt werden.

Die Bedeutung der IT-Kenntnisse erhielt durch die befragten Unternehmen einen hohen Stellenwert. Grundsätzlich unterstützt die IT mittlerweile alle Geschäftsprozesse und stellt daher an die Beschäftigten höhere Anforderungen. Gerke u.a. differenzieren hier auch hinsichtlich einzelner Beschäftigtengruppen nach formaler Qualifikation. Dabei zeichnen sich bei Beschäftigten mit Fachhochschul- bzw. Universitätsabschluss Verschiebungen von kaufmännischen hin zu EDV-Qualifikationen ab. Die Veränderungen sind noch deutlicher bei Beschäftigten mit Berufsausbildung festzustellen, da hier im Bankenbereich und im Bereich der sonstigen Finanzdienstleistungen eine deutlichere Verlagerung von kaufmännischen Qualifikationen hin zu EDV-Qualifikationen erwartet wird (Gerke, u.a. 2001, S. 82).

Als problematisch zeichnen sich jedoch die Entwicklungen im Ausbildungsbereich ab, wenn sich die Spezialisierungs- und Differenzierungstendenzen fortsetzen. »Denn wenn Banken nicht mehr alle Segmente der klassischen Bank »in einem

Haus« (»unter einem Dach«) vereinen, können Teile der Ausbildung nicht mehr abgedeckt werden. (...) eine breite Grundausbildung (...), wie ist diese in einer Teilbank noch möglich (...) ? (...) sind überbetriebliche Ausbildungsmodelle zu diskutieren?« (Experte 9).

Entscheidend und neu für die Bankbeschäftigten ist allerdings, dass sich der Bankmitarbeiter neben den anspruchsvolleren Anforderungsprofilen auch mit einem in Zukunft instabileren und stetigem Wandel ausgesetzten Arbeitsumfeld konfrontiert sieht (Baethge/Wilkens 2001, S. 216)³⁸. Unabhängig, ob bei verschiedenen Unternehmen oder im Rahmen von Großstrukturen: der Arbeitsplatz- und Arbeitsinhaltswechsel wird zukünftig zur Normalität. Der einzelne Mitarbeiter kann die Sicherheit seines Arbeitsplatzes nur durch beobachtbare aktive Dienstleistungsmentalität und gleichzeitig sichtbare Eigenverantwortung für seine Qualifikation sichern (ebd., S. 216 f). Die Grundvoraussetzungen liegen dabei in ausgeprägten verkäuferischen Fähigkeiten, einem breiten allgemeinen Produkt-Know-how und immer häufiger in einer akademischen Vorbildung (ebd., S. 217).

Für große Teile der Bankbeschäftigten ist eine berufliche Karriere oder der Erhalt des Arbeitsplatzes nur möglich, wenn es ihnen gelingt, flexibel auf die beruflichen Neuanforderungen zu reagieren. Hohe Anforderungen an die Flexibilität bringen Risiken für Arbeitnehmer (beispielsweise in Bezug auf veraltete Qualifikationen oder den Verlust des Arbeitsplatzes) mit sich, die es abzufedern gilt. Hierzu sind Rahmenbedingungen zu schaffen, indem Strukturen sozialer Sicherheit die erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Mobilität mit einer Kalkulierbarkeit von Risiken verbinden. Solche »Institutionen des Risikomanagements« können durch die Schaffung und Etablierung von Übergangsarbeitsmärkten entstehen (Schmid 2002:235 zit n. Vitols 2003, S. 22). Übergangsarbeitsmärkte bieten ein Gelände für flexible und sozial gesicherte Übergänge zwischen verschiedenen Formen produktiver Tätigkeit und besitzen re-integrativen Charakter zum regulären Arbeitsmarkt. Insbesondere die Ausweitung eines Übergangsarbeitsmarkts zwischen Bildung, Weiterbildung und Beschäftigung mit seinen Möglichkeiten zur Weiterbildungsförderung erscheint von den sich in der Bankenbranche abzeichnenden Tendenzen besonders erstrebenswert (Vitols 2003, S. 21 f). Diese hier genannten Ansätze sind bereits für den Bankenbereich relevant geworden. Unterschiedliche Modelle, wie beispielsweise das Mosaik

38 Schuh führt dies auch auf die Ebene der Qualifikationen weiter und sieht für den Wandlungsprozess selbst die Notwendigkeit, neben »Fachkarrieren« auch »Projektkarrieren« zu fördern. Beispielsweise »im Falle von Fusionen, bei denen innerhalb kürzester Zeit außergewöhnlich zahlreiche Sonderaufgaben und Projekte anfallen, (...) sind Mitarbeiter, die sich offensiv neuen Anforderungen stellen, unverzichtbar« (Handelsblatt 09.06.2004, S. B 11).

für Beschäftigung der Deutschen Bank, versuchen verschiedene Instrumente zur Beschäftigungssicherung einzubeziehen (vgl. Kap. 4.2).

Für die Entwicklung des Instrumentariums steht vor allem im Mittelpunkt, inwieweit neben quantitativen Beschäftigungseffekten (Entwicklungen/Bedarf) auch qualitative Veränderungen frühzeitig erkannt werden können, damit entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zur Bewältigung des Wandels in den Unternehmen und in der Branche entwickelt und durchgeführt werden können.

Im folgenden Kapitel werden, entsprechend dem formulierten Projektziel und der hier dargestellten Anforderungen an die Beschäftigten, unternehmensinterne Instrumente zur Qualifizierungs- und Beschäftigungsentwicklung betrachtet.

4 UNTERNEHMENSINTERNE QUALIFIZIERUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK

Durch die Zusammenstellung der personalplanerischen Instrumente in den Unternehmen sollte im Rahmen des Forschungsprojektes insbesondere der Beitrag der jeweiligen Instrumente zur nachhaltigen Beschäftigungssicherung hinsichtlich einer vorausschauenden Personal- und Qualifizierungsplanung untersucht werden. Als Annahme wurde im Projekt davon ausgegangen, dass die betrieblichen Rahmenbedingungen hierfür zu verbessern sind und im Rahmen des Projektes die Voraussetzungen, die für eine erfolgsversprechende Umsetzung notwendig sind, als Ansatz zur Weiterentwicklung betriebsinterner Instrumente der Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik formuliert werden.

Die Hypothese im Forschungsantrag hierzu lautete, dass betriebliche Personalentwicklung die Anforderungen aus den Veränderungsprozessen aufnimmt, die betrieblichen Maßnahmen jedoch vorrangig auf punktuelle und fachspezifische Qualifizierungen abzielen. Ganzheitliche und vorausschauende – alle Beschäftigten- und Qualifikationsgruppen umfassende – betriebliche Konzepte werden kaum verfolgt.

Die unternehmensinterne Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik ist vor allem vor dem Hintergrund der Debatte um Employability zu betrachten. »Employability, d.h. Beschäftigungsfähigkeit ist zum Leitmotiv einer neuen, aktivierenden Arbeitsmarktpolitik (...) geworden. Neben der Bundesregierung – und hier vor allem die Benchmarking Gruppe des Bündnisses für Arbeit – wird Employability vor allem seitens der Europäischen Union propagiert und zu einem der Pfeiler der europäischen Beschäftigungspolitik deklariert. Das Konzept beschreibt dabei die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage seiner fachlichen und Handlungskompetenzen, seiner Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit, seine Arbeit anbieten zu können, in das Erwerbsleben einzutreten, seine Arbeitsstelle zu halten und, wenn nötig, eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen. Es zielt darauf ab, die Erwerbspersonen durch Qualifikation und die Vermittlung von Fähigkeiten des self-management und self-marketing so zu stärken, dass sie sich auf flexibilisierten Arbeitsmärkten relativ frei bewegen und dadurch ihre Existenz sichern können. Gleichzeitig werden durch diese Flexibilisierung der Humanressourcen betriebliche Reorganisationen und Innovationen unterstützt (...)« (zit. n. Bahn Müller, u.a., 2001, S. 12).

»In einer dynamischen Arbeitsgesellschaft scheinen die neuen Erwerbsformen somit durch ein anderes Leitbild vorangetragen zu werden, nämlich das des »unternehmerischen Einzelnen« (...) in Gestalt des neuen Selbständigen und »Arbeitskraftunternehmers« (...)« (zit.n. Bahnmüller, u.a. 2001, S. 17). Allerdings beschränkt sich Employability nicht nur auf das Individuum. Auch Unternehmen müssen beschäftigungsfähig sein. »Damit organisationale Beschäftigungsfähigkeit geschaffen werden kann, müssen Betriebe lernen, Mitarbeiter nicht länger als »eigene Mitarbeiter«, sondern stärker als Vertragspartner zu betrachten und die Qualifizierung und Weiterbildung aller Mitarbeiter aktiv zu unterstützen, damit sie auf kompetentes und leistungsfähiges Personal zurückgreifen, Modernisierungen durchführen, Flexibilität herstellen und damit wettbewerbsfähig sein können« (ebd., 2001, S. 19),.

Im Rahmen dieses Projektes und im Kontext der hier gestellten Fragen erfolgte deshalb die Untersuchung der Instrumente, die in den befragten Unternehmen genutzt werden, um diese Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Unternehmen wurden zur betrieblichen Personalplanung und insbesondere Weiterbildungspolitik befragt.

4.1 BETRIEBLICHE PERSONALPLANUNG

Die Personalplanung ist gekennzeichnet durch eine auf die Zukunft bezogene, an der Unternehmensplanung und Unternehmensstrategie orientierten Gestaltung der personellen Kapazitäten. Personalplanung wird als zentrales Element der Personalpolitik gesehen und verfolgt das konkrete Ziel, dass dem Unternehmen die nach Quantität und Qualität (Qualifikation) erforderlichen Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle zur Verfügung stehen (DGFP 12.02.2004). Durch Personalplanung sollen unternehmerische Interessen nach ausreichender Verfügbarkeit von Arbeitskräften mit den Beschäftigteninteressen nach Arbeitsplatzsicherheit und menschengerechten Arbeitsbedingungen in Einklang gebracht werden (Bosch, u.a. 1995, S. 44). Die Personalplanung lässt sich in die folgenden Teilplanungen aufgliedern: Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffungsplanung, Personalabbauplanung, Personalentwicklungsplanung, Personaleinsatzplanung und Personalkostenplanung (DPFG 12.02.2004, Bosch u.a., 1995, S. 44).

Dabei hat die Personalbedarfsplanung im Rahmen der betrieblichen Personalplanung eine Schlüsselrolle, da sie das Scharnier zwischen Personal- und Unternehmensplanung ist (Bosch, u.a. 1995, S. 44). Ihre Aufgabe ist es, festzustellen, wie viele Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen wann benötigt werden, um ein geplan-

tes Produktions- und Dienstleistungsprogramm bewältigen zu können (ebd., S. 44). Mit Hilfe der Personalbeschaffungsplanung soll Aufschluss darüber gewonnen werden, wie die erforderlichen Mitarbeiter in ausreichender Zahl, entsprechender Qualität und zur gewünschten Zeit gewonnen werden können. Dazu müssen die Anforderungsprofile der Stellen untersucht und Entscheidungen vorbereitet werden, ob die benötigten Beschäftigten innerbetrieblich oder außerbetrieblich rekrutiert werden können und sollen (ebd., S. 44). Ziel der Personaleinsatzplanung ist es, einen optimalen Einsatz der betrieblichen Mitarbeiter zu gewährleisten (die richtige Person am richtigen Platz) (ebd., S. 46). Bei Personalüberhängen ist die Personalabbauplanung gefordert. Durch eine vorausschauende Planung kann der Abbau zeitlich gestreckt werden. Damit erweitern sich die betrieblichen Handlungsmöglichkeiten. Oft ist ein langsamer Abbau über die natürliche Fluktuation möglich. Reicht dies nicht aus, sind andere Instrumente notwendig (Qualifizieren statt Entlassen, vorübergehende Verkürzung der Arbeitszeit etc.) (ebd., S. 46). Ein übergreifender Aspekt aller genannten Teilbereiche ist die Personalkostenplanung. Sie formuliert Kostenvorgaben für das gesamte Personalbudget sowie für einzelne Maßnahmenbereiche (Weiterbildung, Sozialpläne etc.). Durch Personalcontrolling wird die Einhaltung dieser Budgetgrenzen kontrolliert (ebd., S. 47).

Über die Unternehmensbefragung im Rahmen dieses Projektes konnten Aussagen zur Personalbedarfs- und Personalbeschaffungsplanung sowie zur Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung gewonnen werden.

4.1.1 Personalbedarfs- und Personalbeschaffungsplanung

Die Personalplanung der befragten Unternehmen erfolgt in allen Instituten jährlich. Darüber hinaus erfolgen aber auch zusätzliche Personalplanungen nach Bedarf, beispielsweise in Zusammenhang mit Umstrukturierungen. Eines der befragten Institute sieht die Personalplanung als permanente Aufgabe. Dabei gibt es eine mehrjährige Planung, die dann entsprechend in Feinplanungen konkretisiert wird.

Die Verantwortung für die Personalplanung liegt bei den Personalabteilungen und Vorgesetzten (beispielsweise Unitverantwortliche, Abteilungsleiter). Meist erfolgt die Personalplanung in den befragten Instituten eher zentralistisch, ausgehend von der Personalabteilung über die Vorgesetzten. Teilweise aber auch als schlichte Vorgabe der Personalabteilung. In manchen Fällen werden die Fachbereiche zur Beratung und Abstimmung einbezogen, nachdem zentral Vorstellungen erarbeitet wurden.

Einzelne Methoden zur Personalbedarfsplanung sind beispielsweise Schätzverfahren, globale Bedarfsprognosen, Kennzahlenmethode, analytisches Verfahren

der Personalbemessung und Stellenplanmethode (Bosch, u.a. 1995, S. 75), wobei die Methoden zur Personalbedarfsplanung im Rahmen der Untersuchung nicht im Detail nachgefragt wurden.

Als eine zentrale Voraussetzung, um systematisch Personalbedarf einschätzen zu können, wurde die Erstellung einer Qualifikationsmatrix für alle Arbeits- und Tätigkeitsbereiche gesehen. Ergebnis der Befragung war, dass nur drei der acht Institute über eine Qualifikationsmatrix verfügen. Sie gaben jedoch an, dass Anforderungs- und Tätigkeitsprofile im Vergleich zum Personal zu einer Matrix verbunden werden. Dabei entstand der Eindruck, dass dies häufig nicht für alle Arbeits- und Tätigkeitsbereiche, sondern nur für wesentliche Bereiche geschieht. Die Unternehmen nutzen in der Regel Stellenbeschreibungen oder Funktionsbeschreibungen, die die Hauptaufgaben und Anforderungsprofile einschließlich der Qualifikation beinhalten.

Die Daten für die Personalplanung werden meist über einen Soll-Ist-Vergleich ermittelt. Nur in einem Unternehmen gibt es (derzeit) keine »klassische Nachfolgeplanung«. Die Planung selbst liegt im Personalbereich. Hierzu werden in manchen Unternehmen Personalplanungsgespräche mit allen Bereichen geführt. Dabei wird die Anzahl der notwendigen Mitarbeiter und die Qualifikation berücksichtigt, auch die notwendige Weiterbildung, Altersstruktur sowie die Rückkehr von Frauen in Jobs aus dem Erziehungsurlaub (mind. zu 80 % oft in Teilzeit). Über Vergangenheitswerte/-erfahrungen werden Zukunftsaussagen erstellt. Oftmals hat der Vorgesetzte vor Ort zu ermitteln, wer welche Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche zu übernehmen hat. Werden große Wachstumsbereiche erwartet, so bildet eine marktorientierte Planung die Grundlage für die Personalbedarfsermittlung. Ausgehend von der Fragestellung »was haben wir vor« wird eine Hochrechnung vorgenommen. Die Ergebnisse der Interviews zeigen auf, dass meist eine zentrale Vorgabe erfolgt, die entsprechend der Bedarfsmeldungen aus den Bereichen angepasst wird. Dies geschieht beispielsweise im Rahmen des Budgetierungsprozesses aus dem Dialog zwischen Vorgesetzten, dem Personalbereich und dem Personalcontrolling.

Auch die betrieblichen Aktivitäten im Bereich der beruflichen Erstausbildung sind Bestandteil der Personalplanung. Ergebnis der in diesem Projekt durchgeführten Befragung ist, dass die Unternehmen den Stellenwert der bankinternen Ausbildung hervorheben. Der Nachwuchs soll weiterhin über die eigene Ausbildung rekrutiert werden. Dies wird auch durch Vitols bestätigt. Auszubildende werden weiterhin eine bedeutende Rolle in der Personalpolitik der Banken spielen (Vitols 2003, S. 14). Allerdings ist die Entwicklung der Ausbildungszahlen in den letzten Jahren rückläufig. So haben sich die Ausbildungsplätze im IHK Bereich Frankfurt zwischen

den Jahren 2000 – 2003 fast halbiert (von 500 auf 278). Gegenüber dem Jahr 2002 fand 2003 eine Reduzierung von –18 % statt.³⁹ Wie drastisch sich der Ausbildungsstellenabbau darstellt, verdeutlicht die Aussage einer Gewerkschaftsvertreterin am Beispiel der Frankfurter Volksbank. »Hier wurden für dieses Jahr nur noch fünf Auszubildende eingestellt. (...) Darüber hinaus entsteht das Bild, dass das Engagement der Großbanken in Ausbildung in den vergangenen Jahren geringer war als bei den Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Das heißt, die Banken (...), die in der Fläche sind, haben einen erheblich höheren Anteil an der Ausbildung als die großen Banken« (Experte 9).

Grundsätzlichen Personalbedarf, entsprechend den bereits beschriebenen, veränderten Anforderungen, sehen die befragten Unternehmen vor allem im Bereich der Führungskräfte, qualifizierten »Vertriebler« und Spezialisten (Risikocontroller, Risikoanalysten). Es wird besonders Bedarf im Vertriebsbereich formuliert, während ein Abbau an Personal in den Zentralbereichen gesehen wird. Für die einzelnen Geschäftsfelder wird im Retail Banking Bedarf formuliert. Dieser soll zunächst über interne Ressourcen gedeckt werden. Auch im Private Banking wird Personalbedarf gesehen. Rückläufiger Personalbedarf wird im Asset Management und im Investment Banking gesehen. Der Bedarf im Wholesale Banking bleibt gleich. Im Bereich der Wertpapierabwicklung wird ein geringerer Bedarf bzw. eine Reduzierung von Personal gesehen. Für den IT-Bereich wird keine Veränderung bzw. eine Abnahme erwartet. Im Hypothekengeschäft wird keine Veränderung erwartet.

Die Unternehmensbefragung hat als weiteres Ergebnis, dass die Personal- und Personalbedarfsplanung regelmäßiger Bestandteil der Personalpolitik ist. Es entsteht der Eindruck, dass diese systematisch erfolgt und sich an den Zukunftsaufgaben ausrichtet. Allerdings ist auch feststellbar, dass diese zunächst häufig aufgrund zentralistischer Vorgaben beruht. Die Planungen erfolgen in einem Zusammenspiel zwischen der Personalabteilung und dem Controlling. Wobei das Personalcontrolling oftmals im Personalbereich liegt. Zur Konkretisierung des Bedarfs haben Vorgesetzte eine Schlüsselfunktion. Inwieweit diese entscheidenden Einfluss auf die Vorgaben haben oder auf die Umsetzung von Budgetvorgaben begrenzt werden, war nicht feststellbar.

39 Das Verhältnis weiblicher und männlicher Auszubildender hat sich in diesem Zeitraum von 57 % weibliche Auszubildende (2000) auf 51,8 % (2003) reduziert, wobei diese Tendenz nicht eindeutig ist, da im Zeitraum Schwankungen vorhanden sind (IHK, Aus- und Weiterbildung, 19.02.2004).

4.2.1 Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung

Die Personalentwicklung wird als systematische und oft langfristig angelegte Maßnahme bezeichnet, mit denen die Qualifikation der Mitarbeiter verbessert wird. Im Mittelpunkt der Personalentwicklung steht, neben der Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, häufig die Förderung der Bereitschaft der Mitarbeiter, auf neue fachliche und soziale Herausforderungen im Unternehmen oder am Arbeitsplatz flexibel zu reagieren (z.B. Erfordernis des lebenslangen Lernens oder die Bereitschaft zu Job Rotation). Ziel der Personalentwicklung ist grundsätzlich der Erhalt oder die Schaffung eines optimalen, leistungsfähigen Mitarbeiterpotenzials. Die Personalentwicklung setzt sich in der Praxis aus vielen verschiedenen sowie häufig kombinierten und aufeinander abgestimmten Maßnahmen zusammen. Sie umfasst dabei alle Maßnahmen der Bildung (z.B. Berufsausbildung, Weiterbildung, Umschulung), der Förderung (z.B. Karriereplanung, Mitarbeitergespräch, Coaching) und der Organisationsentwicklung (z.B. Teamentwicklung, Projektarbeit, Gruppenarbeit), die zielorientiert geplant, realisiert und evaluiert werden (DGFP a 12.02.2004).

Personalentwicklung beginnt schon mit dem Auswahlverfahren selbst, beispielsweise anhand eines strukturierten Einstellungsgesprächs.

Im Zusammenhang mit der systematischen Erfassung und Bewertung der zukünftigen Eignung von Mitarbeitern wird in der Praxis und Eignungsdiagnostik von Potenzialeinschätzung/-diagnose, -beurteilung gesprochen (DGFP a 12.02.2004). Auf der Grundlage eines Qualifikationsprofils werden die mutmaßlichen, verlässlich prognostizierbaren Arbeitsanforderungen in einem Anforderungsprofil definiert. Potenzialträger sollen identifiziert werden und zur Übernahme von verantwortungsvollen Fach-, Führungs- und Projektaufgaben qualifiziert werden. Als Hilfsmittel der Potenzialerfassung werden verschiedene Verfahren wie beispielsweise Tests eingesetzt (DGFP a 12.02.2004). Ein Instrument stellt auch das Assessment Center dar. Dieses standardisierte Auswahlverfahren gilt im Rahmen der eignungsdiagnostischen Verfahren als recht valide. Es gibt verschiedene Ausprägungsformen, die unterschiedliche Zielrichtungen verfolgen, z. B. das Auswahl-Assessment Center oder das Entwicklungs-Assessment Center. In den Gruppen-Assessment Centern werden verschiedene Situationen aus dem betrieblichen Alltag simuliert und die Teilnehmer von geschulten Beobachtern nach vorher festgelegten Rastern beurteilt (DGFP b 12.02.2004).

Durch die Personalentwicklungsplanung sollen die Fähigkeiten und Anlagen der Beschäftigten erhalten und entwickelt werden. Es geht darum, den innerbe-

trieblichen Arbeitsmarkt für Personalbeschaffung und –einsatz vorausschauend zu erschließen (Bosch, u.a. 1995, S. 46). Eine Personalentwicklungsplanung gibt es in den meisten Unternehmen, die im Rahmen des Projektes befragt wurden (fünf Nennungen). Nur ein Unternehmen hat diese Frage eindeutig verneint (»keine Zeit«). Die Personalentwicklungsplanung erfolgt für leitende Angestellte, Führungskräfte, qualifizierte spezialisierte Angestellte, aber teilweise auch für alle Angestellten. Ein Fokus stellt derzeit der Vertrieb dar. Selten aber erfolgt eine Personalentwicklungsplanung für alle Qualifikations- und Berufsgruppen (zwei Nennungen). Für die AT-Angestellten gibt es darüber hinaus individuelle Entwicklungsplanungen.

Als Instrumente der Personalentwicklungsplanung werden in den befragten Unternehmen das Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen sowie teilweise Potenzialanalysen, strukturierte Interviews und Assessment Center genutzt. Das häufigste Instrument ist das Mitarbeitergespräch. Dies kann beispielsweise anhand eines Fragebogens erfolgen, den die Führungskräfte nutzen, um die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu beschreiben und zu dokumentieren. Ausgehend vom Mitarbeiterbeurteilungsgespräch werden Maßnahmen für die Entwicklung der Beschäftigten anhand der Anforderungsprofile der Stellen vereinbart. Dabei können andererseits aber auch Kompetenzprofile, die für die Stellen und Aufgaben des Unternehmens für die Zukunft formuliert wurden (ausgehend von der Unternehmensstrategie), die Basis für Beurteilungs- und Zielvereinbarungssysteme darstellen⁴⁰. Zielvereinbarungen und Zielerreichungsgespräche werden meist im Bereich der Führungskräfte, beispielsweise leitende Angestellte bis zur Ebene der Teamleiter, eingesetzt. Diese werden – wie auch die Mitarbeitergespräche – meist jährlich durchgeführt. Die Potenzialanalyse als Instrument der Personalentwicklung wird nicht in allen befragten Unternehmen angewendet. Dort, wo sie angewendet wird, geschieht dies nicht regelmäßig, sondern nach Bedarf. Das Ergebnis der Unternehmensbefragung verdeutlicht die Rolle von Vorgesetzten und Führungskräften für die Personalentwicklung. Hierzu hat ein Unternehmen speziell Führungsstandards formuliert, die die Mitarbeiter einfordern können. Personalentwicklung wird als Führungsaufgabe gesehen. Um Personalentwicklungsgespräche führen zu können, werden in den Unternehmen teilweise Qualifizierungen durchgeführt. Der Fachbereich Personalentwicklung unterstützt die Führungskräfte durch Trainings und Coaching. In einem Unternehmen wurde neben den genannten Instrumenten ein so

40 Die Einschätzung der Mitarbeiter erfolgt dabei anhand von Kompetenzfeldern, die in Fach-, Methoden-, Soziale Kompetenzen eingeteilt sind. Bestandteil können auch unternehmerische, strategische Kompetenzen sein. Dies bezieht sich meist jedoch auf Führungskräfte (»es werden visionsfähige Führungskräfte gebraucht«). Dementsprechend werden dann Ziele und Aufgaben vereinbart.

genanntes Skill-Management System aufgebaut. In dieses IT-gestützte System können alle Mitarbeiter ihre Qualifikation eingeben (freiwillig), die dann mit den Unternehmenspositionen »gematcht« werden⁴¹.

Auf der Mitarbeiterebene ist das zentrale Instrument der Personalentwicklung das Mitarbeitergespräch. Inwieweit hier der Aspekt der Mitarbeiter- und Leistungsbeurteilung gegenüber der Personalentwicklung im Vordergrund steht, konnte nicht bewertet werden. Die Nutzung dieses Instruments scheint flächendeckend zu erfolgen und ist besonders verbreitet. Es könnte auch im Rahmen der Erfassung des Qualifizierungsbedarfs einen Stellenwert einnehmen. Inwieweit dies geschieht, war anhand der geführten Interviews nicht zu beurteilen.

Zentraler Bestandteil der Personalplanung und – entwicklung ist die betriebliche Weiterbildung. Das Engagement der Unternehmen wird daher im folgenden Abschnitt untersucht.

4.1.2 Betriebliche Weiterbildung

Der Stellenwert der Weiterbildung wird mit der Feststellung der EU-Kommission besonders deutlich. Gemäß dieser werden im Jahr 2005 etwa 80 % der im Arbeitsleben eingesetzten Technologien jünger als zehn Jahre sein, 80 % der europäischen Bevölkerung aber über eine Bildung verfügen, die vor mehr als zehn Jahren erworben wurde. »Bei rückläufigem Anteil der Jüngeren im Erwerbspersonenpotential ist der Strukturwandel in Deutschland und in den Industrienationen kaum mehr über den Generationenwechsel zu bewerkstelligen. Weiterbildung ist und bleibt daher wichtiger Faktor im globalen Wettbewerb (...)« (zit.n. Bahnmüller, u.a. 2001, S. 5).

Das Verhältnis von betrieblicher Aus- und Weiterbildung definiert sich dabei neu. Die Erstausbildung nimmt dabei immer mehr den Charakter einer »Sockelfunktion« an. »Etwas stilisiert könnte man sagen, dass in ihr tendenziell vor allem Basisqualifikationen im Sinne fachlichen Grundlagenwissens und vor allem jene übergreifenden sozial-kommunikativen und reflexiven Kompetenzen vermittelt werden, die als Voraussetzung zur Bewältigung der Anforderungen in hochdynamischen und integrierten Arbeitsprozessen angesehen werden müssen« (Baethge, u.a. 2003, S. 28).

41 Im Rahmen dieser Arbeit werden dabei datenschutzrechtliche Bestimmungen und Bedingungen nicht thematisiert. Grundlage bilden das BetrVG und das BDSG, die dabei zu berücksichtigen sind.

Entscheidend an dieser Entwicklung ist, dass vor allem in der Weiterbildung »jene konkreten (‘erfahrungsträchtigen’) Zusatzqualifikationen vermittelt werden, die die Berufsfähigkeit begründen – im doppelten Sinne der Bewältigung konkreter beruflicher Einsätze wie auch der Sicherung des Status als ‘Fachkraft’ (es geht also nicht mehr in erster Linie um Aufstieg). Das in der jüngeren Vergangenheit sichtbar gewordenen Phänomen, dass eine Facharbeiterausbildung inzwischen nur noch eine notwendige, aber nicht mehr hinreichende Voraussetzung für den Einstieg in eine qualifizierte und entsprechend entlohnte Tätigkeit darstellt, dürfte die Schärfe des Problems widerspiegeln« (ebd., S. 28) und ist eindeutig auf den Finanzsektor übertragbar.

In den Großbetrieben hatten sich in den letzten zwanzig Jahren in der Regel eigene zentrale Weiterbildungsabteilungen etabliert. Die aktuellen Entwicklungen zeichnen sich jedoch eher durch Dezentralisierung der Weiterbildungsorganisation, der Auslagerung der Weiterbildungsabteilungen in Profit- oder Costcenter bzw. der Auslagerung bestimmter Aufgaben sowie eine intensivere Verknüpfung von Weiterbildung und Organisationsentwicklung aus (ebd., S. 23).

Insbesondere die Auslagerung in Cost- und Profitcenter drückt das Bemühen um ein möglichst detailliertes Kosten- und Effizienzcontrolling aus. Wurden die Kosten für betriebliche Weiterbildung bislang in der Regel ohne systematische Überprüfung den Gemeinkosten zugerechnet, so geht mit der intensivierten Kosten-Nutzen-Analyse eine Verlagerung der Kosten auf die Fachabteilungen bzw. individuellen Nachfrager einher. Dies ist nicht per se mit einem Bedeutungsverlust von Weiterbildung verbunden: Im Rahmen umfassender betrieblicher Kompetenzentwicklungsstrategien und einer »integrativen, proaktiven und strategischen Sichtweise des Faktors Arbeit«, zeichnet sich eine deutlich engere Kopplung und Verknüpfung von Weiterbildung und Personalentwicklung mit der strategischen Unternehmensplanung ab (Baethge, u.a. 2003, S. 23). Dies erfordert umso stärker integriertere und umfassendere Abstimmungsprozesse mit der Gesamtorganisation im Hinblick auf geschäftspolitische Neuausrichtungen, Organisationsentwicklungsprozesse etc. Gleichzeitig dürften auch die Abstimmungsprozesse mit Externen wichtiger und intensiver werden: Je mehr außerbetriebliche Anbieter beruflicher Weiterbildung »ins Boot« geholt werden und sich auf eine situations- bzw. betriebspezifische Konzipierung ihrer Angebote einlassen (müssen), gewinnt die Vernetzung und Kooperation mit Bildungseinrichtungen an Bedeutung, die jedoch höchst voraussetzungsvoll ist und eine eher »fragile Beziehung« darstellt (ebd., S. 23).

4.1.3.1 Weiterbildungsplanung

Die Unternehmen wurden im Rahmen des Projektes zunächst nach ihrer Weiterbildungsplanung befragt. In den meisten der befragten Unternehmen gibt es eine kontinuierliche Weiterbildungsplanung (sieben der acht befragten Unternehmen). Sie kann – wie es in einem Beispiel der Fall ist – Bestandteil der Budgetierung sein, in dem dort die entsprechenden Bedarfe festgelegt werden. In einem Unternehmen gibt es eine Weiterbildungsplanung nur fragmentarisch im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung. Die Weiterbildungsplanung erfolgt den Unternehmen einmal jährlich; in vier der acht Unternehmen zusätzlich noch nach Bedarf wie beispielsweise im Zusammenhang mit Umstrukturierungsmaßnahmen.

Diese Befragungsergebnisse weichen allerdings deutlich von anderen repräsentativen Ergebnissen zur Weiterbildungsplanung ab. Denn eine explizite Weiterbildungsplanung gibt es nur in einem Viertel der deutschen Unternehmen (zit. n. Bahn Müller, u.a. 2002, S. 6). Das Kredit- und Versicherungsgewerbe gilt jedoch insgesamt als eine besonders weiterbildungsintensive Branche (Brussig/Leber 2004, S. 52). Deshalb ist auch davon auszugehen, dass dieses exemplarische Befragungsergebnis auf die Branche übertragbar ist.

Weiterhin gibt es in allen acht befragten Unternehmen ein Weiterbildungsbudget, wie oben beschrieben teilweise dezentral in den Fachabteilungen. In manchen Fällen wird das Weiterbildungsbudget aber auch zentral vergeben und verwaltet. Als Basis für das Weiterbildungsbudget wurde von einem Befragten die Bildungsbedarfserhebung genannt. Ob diese in allen Unternehmen die Grundlage bildet – oder eher durch eine unsystematischere, eher »zufällige« Zusammenstellung erfolgt – kann anhand der Interviews nicht beantwortet werden.

Das Weiterbildungsbudget wurde in drei Unternehmen in der letzten Zeit reduziert. Wobei in einem Fall mehr Geld für Umstrukturierungen verwendet wurde und in diesem Zusammenhang das Qualifizierungsbudget ausgeweitet wurde, während eine Reduzierung für die reguläre Aus- und Weiterbildung und Aufstiegsfortbildung erfolgte. In einem Fall fand eine Reduzierung um ein Drittel statt. In fünf Fällen fand keine Reduzierung statt, wobei auch hier einmal auf das Umstrukturierungsbudget verwiesen wurde. In einem Unternehmen wurde das Weiterbildungsbudget erhöht.

4.1.3.2 Weiterbildungsteilnahme

Empirische Ergebnisse der Bildungsforschung weisen darauf hin, dass die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung und insbesondere an betrieblicher Weiterbildung durch eine starke qualifikatorische Selektion und Segmentierung gekennzeichnet ist (Brussig/Leber 2004, S. 49). So zeigen die Teilnahmequoten an beruflicher

Weiterbildung im Berichtssystem Weiterbildung, dass mit zunehmender beruflicher Qualifikation die Teilnahmequote ansteigt. Im Jahre 2000 haben bundesweit 43 % der Personen mit Hochschulabschluss an beruflicher Weiterbildung teilgenommen, während es in der Gruppe der Personen ohne Berufsausbildung 9 % waren (Berichtssystem Weiterbildung VIII, 2003, S. 109).

Abbildung 5: Weiterbildungsteilnahme

Berufliche Weiterbildung	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1997	2000
Keine Berufs-ausbildung	4	2	1	5	7	5	9	9
Lehre/Berufs-fachschule	10	11	12	16	18	21	28	27
Meister-, andere Fachschule	20	19	24	32	34	36	42	42
Hochschul-abschluss	24	36	27	34	39	43	48	43

Quelle: Berichtssystem Weiterbildung VIII, S. 109

Dementsprechend richtet sich die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung nach Berufsstatusgruppen. Im Jahr 2000 haben 24 % der Arbeiter und 46 % der Angestellten an beruflicher Weiterbildung teilgenommen (vgl. ebd., S. 124). Dabei beträgt die Teilnahmequote bei den un- bzw. angelernten Arbeitern 15 %, bei Facharbeitern 30 % und bei ausführenden Angestellten 27 %, während beispielsweise die Teilnahmequote bei den qualifizierten Angestellten und leitenden Angestellten 50 % bzw. 52 % beträgt (vgl. ebd., S. 125).

Wie bereits in dargestellt, zeichnet sich das Kreditgewerbe durch einen hohen Anteil Beschäftigter mit betrieblicher (formaler) Berufsausbildung aus und wird als eine weiterbildungsintensive Branche vor allem im Bereich formalisierter (interne/externe Kurse) Weiterbildung beschrieben (Brussig/Leber 2004, S. 52). Hinsichtlich der Rangfolge unterschiedlicher Qualifikationsniveaus bei der Nutzung formeller Weiterbildung, also hinsichtlich des Stellenwertes formalisierter Weiterbildung für verschiedene Mitarbeiter- bzw. Qualifikationsgruppen, ergibt sich weitgehend ein konstantes Bild: Überwiegend werden die beiden formalisierten Formen der Weiterbildung von Fachangestellten genutzt, gefolgt von Hoch- und Fachhochschulabsolventen sowie Managern, und erst danach kommen Facharbeiter und un- und angelernte Mitarbeiter (ebd., S. 52). Da die Gruppe der Un- und Angelernten im Finanzsektor relativ klein ist, könnte dies ein weiterer Beleg für die besondere Weiterbildungsintensität des Bankensektors sein.

So wird die Teilnahme der Beschäftigten an Weiterbildungsprogrammen im Rahmen der Befragung nach Schätzung eines Unternehmens als »über Durchschnitt« angegeben. Die jährliche Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten liegt nach Angaben der Unternehmen zwischen 50 % und 80 %. Ein Unternehmen stellte bei dieser Frage jedoch die Problematik heraus, dass insbesondere ältere Beschäftigte (über 50 Jahre) häufig kein Interesse mehr an Weiterbildung hätten (»warum jetzt noch etwas Neues lernen?«).

Die Teilnahme an Weiterbildung sei im letzten Jahr gleich geblieben, äußerten vier der acht Unternehmen. Ein Unternehmen gab an, dass sie abgenommen, und zwei Unternehmen gaben an, dass sie zugenommen habe. Darüber hinaus schilderte ein Institut, dass die Weiterbildung gezielter erfolgt als in der Vergangenheit, in der mehr nach dem »Gießkannen-Prinzip« verfahren wurde. Aussagen über eine Abnahme⁴² der Teilnahme an Weiterbildung wurden folglich nicht getroffen. Für die Zunahme der Weiterbildungsaktivitäten wurden folgende Motive genannt: »veränderte Arbeitsprozesse« (vier Nennungen), »neue gesetzliche Anforderungen« (zwei Nennungen), »neue bankfachliche Anforderungen« (drei Nennungen) sowie »neue Anforderungen durch IT-Systeme« bzw. Softwareänderungen (drei Nennungen), »neue Anforderungen an Kundenorientierung/Beratung« (drei Nennungen), »neue Produkte« (zwei Nennungen). Weitere Gründe waren eine stärkere Gewichtung der Führungskräfteentwicklung, die gezieltere Förderung von Potenzialträgern (je eine Nennung) und Veränderungen von Richtlinien wie Basel II (eine Nennung).

Eine Segmentierung der Weiterbildungsteilnahme hinsichtlich unterschiedlicher Qualifikationsgruppen konnte über die Unternehmensbefragung nicht erfasst werden. Das tendenziell in der Befragung der Unternehmen doch recht positive Bild hinsichtlich betrieblicher Weiterbildung wird durch die Aussagen der betrieblichen Interessen- und Gewerkschaftsvertretung einerseits bestätigt, aber auch relativiert. »In der Rhein-Main Region haben die Betriebe in der Vergangenheit viel für Weiterbildung getan (Experte 9). (...) Aber erst mal haben die ihre Weiterbildungsbudgets fast alle gegen Null gefahren« (Experte 10). »Mit sinkender Beschäftigtenzahl wurde auch das Weiterbildungsbudget reduziert« (Experte 13).

Auch hinsichtlich der Teilnahme an Weiterbildung differenziert sich das Bild. »Ansätze gibt es da. Aber es war schon immer so, dass interessanterweise die Leute,

42 Der Fragebogen beinhaltete hier Fragen wie »zu hohe Kosten«, »Abnahme des Bedarfs (Ermittlung durch die Vorgesetzten)«, »weniger Nachfrage (durch die Beschäftigten)« und »Maßnahmen stimmten nicht mit den betrieblichen Anforderungen überein«.

die im IT-Bereich oder verwandten Bereichen sind, die hatten nie Probleme. Da war es gang und gäbe. (...) da gab es überhaupt keine Begrenzungen und Beschränkungen (...) nur war es in den klassischen Bankbereichen aber nie so (...) Kredit, Wertpapier (...) wurde eher immer restriktiver gehandhabt. Ich will ja nicht sagen, dass es da nichts gibt. (...) Nur die Vorstellung, dass das ein Segment wäre, wo besonders viel jetzt in der letzten Zeit getan worden wäre, eher nicht. Die Wahrnehmung, die wir da haben, und die Erfahrung ist, dass das genauso im Konjunkturzyklus läuft wie alles andere (...) In dem Moment, wo Geld da war, waren die Weiterbildungsbudgets auch leicht auszuweiten (...) In dem Moment, wo die Kostenthematik ins Spiel kam, waren die Weiterbildungsbudgets die ersten, die gestrichen wurden oder total reduziert wurden« (Experte 10).

4.1.3.3 Formen der Weiterbildung

In der Weiterbildungsforschung wird üblicherweise zwischen formeller und informeller Weiterbildung unterschieden. Manche Autoren führen darüber hinaus noch weitere Kategorien des Lernens ein, so etwa das non-formale Lernen oder das Erfahrungslernen. Während man sich darin einig ist, dass unter formeller Weiterbildung ein organisiertes Lernen zu verstehen ist, das in Form von Kursen, Lehrgängen oder Seminaren stattfindet, wird mit dem Begriff der informellen Weiterbildung eine Vielzahl unterschiedlicher Lernformen angesprochen. In einem weiten Verständnis wird informelle Weiterbildung als Oberbegriff für all jene Lernformen definiert, die jenseits von Kursen, Schulungen und Workshops innerhalb oder außerhalb des Betriebs durchgeführt werden (Brussig/Leber 2004, S. 50).

Mit dem Blick auf neue Anforderungsprofile, Steuerungsprobleme traditioneller (formalisierter) Weiterbildung sowie auf die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und -bedingungen von Individuen gewinnen neue Lernformen jenseits der formalisierten beruflichen Weiterbildung an Bedeutung. Formen non-formalen und informellen Lernens gelten nicht nur im Vergleich zur formalisierten Weiterbildung tendenziell als kostengünstiger, sondern aufgrund ihrer Nähe zur Lebens- und Arbeitspraxis als besonders geeignet, nicht-objektivierbares Wissen zu vermitteln, ergebnisoffenes Suchhandeln, Eigeninitiative und damit jene nicht-fachlichen Kompetenzen zu stärken, denen große Bedeutung für die Bewältigung der Anforderungen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt beigemessen wird. Insbesondere dem informellen Lernen wird in wissenschaftlicher Forschung und Debatte allgemein ein enormer Bedeutungsgewinn zugeschrieben. Informelles Lernen ist zu einem der meist gebrauchten Sammelbegriffe geworden, um ein Spektrum von Lernprozessen jenseits der formalisierten Weiterbildung zu kennzeichnen und bleibt doch in

seinem tatsächlichen Lernpotenzial weitgehend eine »Black Box« (Baethge, u.a. 2003, S. 10/11).

In der im Rahmen des Projektes durchgeführten Befragung wurde aus dem Bereich der formalen und informellen Weiterbildung nach den folgenden Lernformen und ihrem Stellenwert gefragt: Training on the job, externe Schulungen, interne Schulungen, Besuch von Fachtagungen, e-learning/Computer based Training (CBT)/Web based Training (WBT), selbstlernen durch Fachzeitschriften etc. und Kombination aus WBT, Präsenzseminaren und Tutorbegleitung.

In drei Fällen wurde »Training on the job« als Weiterbildungsform beschrieben, die genauso häufig wie andere Weiterbildungsformen eingesetzt wird. In fünf Fällen wurde ausgesagt, dass diese Weiterbildungsform eine Zunahme erfahren hat. Externe Schulungen finden genauso oft Anwendung wie andere Weiterbildungsformen (vier Nennungen). Hier wurde jedoch in vier Fällen geäußert, dass diese (leicht) abgenommen haben. Über interne Schulungen äußerten hingegen nur zwei Unternehmen, dass diese Form so häufig stattfindet wie andere Weiterbildungsformen. In einem Unternehmen ist sie aber auch die überwiegende Weiterbildungsform. Viele Unternehmen (fünf Nennungen) hingegen gaben an, dass interne Weiterbildung zugenommen hat, während ein Institut eher eine leichte Abnahme bei internen Schulungen hat. Der Besuch von Fachtagungen nimmt keinen so hohen Stellenwert ein. Im Vergleich zu den anderen Weiterbildungsformen wurden diese dreimal als ebenso häufig wie andere Weiterbildungsformen genannt. In drei Fällen wurde hier eine (leichte) Abnahme gesehen. E-Learning/CBT/WBT wurde in drei Fällen mit selten angegeben, aber als zunehmende Weiterbildungsform gesehen (fünf Nennungen). Das Angebot sei noch zu gering, wurde in einem Fall gesagt. Selbstlernen durch Fachzeitschriften etc. wurde zweimal mit selten und zweimal als ebenso häufig wie andere Weiterbildungsformen angegeben. Zweimal wurde hier eine Zu- und einmal Abnahme gesehen. Kombination aus WBT, Präsenzseminaren und Tutorbegleitung wurde zweimal als seltene Weiterbildungsform angegeben, wobei eine starke Zunahme (fünf Nennungen) erwartet wird. Auch hier wurde einmal geäußert, dass das Angebot noch fehlt.

Zusammenfassend stellte sich heraus, dass »Training on the Job« und interne Weiterbildung eine Zunahme erfahren haben, während hingegen die Hälfte der befragten Unternehmen angaben, dass externe Weiterbildung abgenommen hat. Insbesondere werden E-Learning/CBT/WBT und die Kombination aus WBT, Präsenzseminaren und Tutorbegleitung tendenziell als die »neuen« Lernformen gesehen.

4.1.3.4 Weiterbildungsinfrastruktur, Netzwerke und externe Unterstützung

Die Unternehmen wurden nach den Institutionen befragt, die sie vorrangig als Anbieter von Weiterbildung nutzen. Dabei gaben sie an, dass sie im Weiterbildungsbereich beispielsweise mit der Bankakademie, der Vereinigung für Bankberufsausbildung (VBB) und diversen Universitäten zusammen arbeiten. Bei Spezialthemen wenden sie sich an entsprechende Weiterbildungsträger. Im Bereich der fachlichen – wie beispielsweise der Ausbildung zum Fachwirt – aber auch überfachlichen Fortbildung bietet die Sparkassen- oder Bankakademie ein entsprechendes Angebot. So auch für IAS, US GAAP, Rating, Bilanzen und Basel II. Bei Fortbildungsbedarf für Juristen, IT'ler, Revisoren werden »Spezialisten« aufgesucht. Darüber hinaus finden eigene Schulungen und Coaching im Hause statt, ergänzend wird immer auf spezielle Weiterbildungsträger (externe Schulungen, aber auch inhouse Veranstaltungen) zurückgegriffen. An die Agentur für Arbeit wenden sich die befragten Institute in Fragen der Weiterbildung nicht.

Transparenz über die Angebote auf dem Weiterbildungsmarkt erhalten die Unternehmen über Zeitschriften, Fachtagungen, Kontakte unter Personalern, Werbung, Internet sowie Erfahrungsaustausch mit Kollegen. Das Internet nimmt hier einen großen Stellenwert ein. Es wurde jedoch geäußert, dass weniger besser wäre. Transparenz über den Weiterbildungsmarkt zu erhalten, wird als Zeitverschwendung gesehen und die mangelnde Übersicht wird kritisiert. Meist erfolgen die Angebote unaufgefordert durch die Weiterbildungsträger. Es gibt Programme zur Selektion, diese sind aber in dem befragten Unternehmen nicht vorhanden.

Sieben Unternehmen gaben an, dass es spezielle Netzwerke der Branche im Bereich Personal und Qualifizierung gibt, in denen sie mitarbeiten. Unter den 25 Großsparkassen gibt es beispielsweise einen Erfahrungsaustausch mit Reporting und Benchmark.

Bezogen auf die Frage, durch wen diese Netzwerke initiiert sind, wurde deutlich, dass es sich hier nicht nur um branchenspezifische Netzwerke handelt. Es wurde die Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung (DGFP), das IIR und die Vereinigung für Bankberufsausbildung (vbb) genannt. Allerdings veranstaltet die DGFP speziell im Bankenbereich 3x jährlich einen Erfahrungsaustausch und die vbb führt Tagungen durch. Es gibt aber auch (informelle) private Netzwerke der Personalentwickler. Diese organisieren ihren Austausch über Internet-Foren. Regionale Netzwerke bietet auch die DGFP (Personalentwickler im Rhein-Main Gebiet) und die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GFO) sowie der Sparkassenverband (Erfahrungsaustausch Personal Südhessen). Weiterhin führt der Verband Ausbil-

dungsbörsen durch. Darüber hinaus haben die Großbanken (Deutsche Bank, Dresdner Bank, HypoVereinsbank, Commerzbank) ein Netzwerk zum Thema Personal.

Die Unterstützung der Verbände im Bereich Personal und Qualifizierung wird beim Sparkassen Giroverband und der Sparkassenakademie als »aktuell, mit der Zeit« gesehen. Das Rhein-Main Gebiet, und insbesondere Frankfurt, sei jedoch spezifisch und habe eine Sonderrolle, so ein Befragter. Von einem anderen Unternehmen wird der Bankenverband (Bundesverband der dt. Banken) hervorgehoben und als »nicht schlecht« beschrieben. Den Seminarangeboten liegen gute Konzepte zugrunde und sie sind günstig. Der Sparkassen Giroverband wurde im Bereich Personalentwicklung hervorgehoben. Der hessische Arbeitgeberverband bietet im Bereich Soziales und Rente gute Unterstützung. Hinsichtlich Qualifizierungsfragen werden hingegen Defizite gesehen (ausgenommen die Berufsausbildung). Auch zur Personalentwicklung und grundsätzlich zum Thema Personal gibt es beim Verband wenig. Im Bereich der Leasingunternehmen bietet der Bundesverband deutscher Leasingunternehmen Weiterbildung an, die aber vom befragten Institut nicht in Anspruch genommen wird. Die Unterstützung durch den Sparkassen und Giroverband Hessen Thüringen erfolgt über die Akademie, über diese sind wichtige Bildungsträger für die Branche zu erfahren. Sie organisieren auch Benchmarks und einen Erfahrungsaustausch.

Befragt nach mehr Unterstützung durch Verbände, IHK, Weiterbildungsträger, Agentur für Arbeit im Bereich Personal und Qualifizierung, wurden von vier Instituten keine Wünsche geäußert. Ein Institut gab an, dass genügend Quellen und Netzwerke vorhanden seien und dass sie auf Unternehmensberater (Outplacement) zurückgreifen.

Ein Unternehmen äußerte hinsichtlich der IHK, dass ein Informationsaustausch darüber, »was andere Banken zum Thema Qualifizierung machen«, wünschenswert ist. Unterstützung wurde vor allem branchenspezifisch, aber verbandsübergreifend durch einen Erfahrungsaustausch, z.B. zwischen Sparkassen und Privatbanken, gewünscht.

Bezogen auf die Agentur für Arbeit wurde die Kompetenz eher im Ausbildungsbereich und bei der Personalsuche vor allem bei Ad-hoc-Bedarf gesehen. Die Agentur für Arbeit hat in der Vergangenheit teilweise beim Spitzenausgleich von Personal geholfen. Grundsätzlich ist die Agentur für Arbeit in der Vergangenheit bezogen auf Personalbeschaffung allerdings nie als die »erste Adresse« gesehen worden. »Denn wer als Banker beim Arbeitsamt registriert war, hatte einen schlechten Ruf, ... da stimmt was nicht.« Von einigen Unternehmen wurde aber das Bedürfnis nach Beratung durch die Agentur für Arbeit geäußert. Als ein Wunsch wurde

dabei von einigen Unternehmen die Beratung über Möglichkeiten der Anpassung von Personalkapazitäten ohne Personalabbau (z.B. Teilzeit, Vorruhestand, etc.) geäußert. Darüber hinaus sind Spezialisten und Beratung zu Sozialplänen, Zuschüssen, Qualifizierungsangeboten und Transfergesellschaften wünschenswert. Diese Aufgaben werden von der Agentur für Arbeit nur teilweise wahrgenommen (so die befragten Institute). Deshalb wenden sich die Unternehmen an private Anbieter.

Gegenüber der Bank- bzw. Sparkassenakademie wurde als Wunsch geäußert, dass diese neben fachspezifischen Weiterbildungsangeboten stärker auch überfachliche Angebote anbieten.

Vom Arbeitgeberverband wünschte ein Institut zielgruppenorientierte Marktbeobachtung als Verbandsaufgabe. Ein anderes Institut kritisierte, dass der Verband nicht schnell genug sei, beispielsweise bei juristischen Fragen, und proaktiver sein sollte. Der Verband solle grundsätzlich über neue arbeitsrechtliche Angelegenheiten informieren.

Ein Unternehmen entwickelte, bezogen auf Spezialisten, die Vorstellung, Kooperationen einzurichten. Zum Beispiel, wenn in einem Unternehmen zeitweise IT-Spezialisten benötigt werden, dass diese untereinander ausgetauscht werden könnten. Auch wäre grundsätzlich ein Austausch über Spezialwissen zwischen den Spezialkräften sinnvoll.

Aus den Ausführungen ergibt sich insgesamt ein Bild, nach dem das Kreditgewerbe bereits über eine Reihe von Netzwerken und Austauschmöglichkeiten innerhalb der Branche verfügt. Eine ausgeprägte Bildungsinfrastruktur ist ebenso vorhanden. Deutlich wird, dass ein stärkerer bereichsübergreifender Austausch gewünscht wird. Die Befragung vermittelt den Eindruck, dass eine stärkere Zusammenführung der Aktivitäten sinnvoll sein könnte. Die Umstrukturierungen haben ein größeres Beratungsbedürfnis zur Folge. Gerade diesbezüglich vermitteln die gewonnenen Aussagen den Eindruck, dass eine Zusammenführung der Aktivitäten sowie ein Erfahrungsaustausch über die Bankengliederung hinweg Unterstützung leisten könnte. Spezifische Qualifizierungsfragen scheinen bisher einen untergeordneten Stellenwert zu haben. Es geht meist um das gesamte Themenspektrum Personal. Allgemeine Entwicklungstendenzen werden behandelt, spezifischere Fragestellungen über zukünftige Qualifikationsanforderungen scheinen nicht Gegenstand des Austauschs zu sein. Neben dem allgemeinen Erfahrungsaustausch stellt sich auch die Frage einer handlungsorientierten Unterstützung zur betrieblichen Umsetzung. Ob es hier Hilfestellungen gibt, war nicht ersichtlich.

4.1.4 Einbeziehung der Interessenvertretung

Die Personalplanung ist ein wichtiger Aspekt der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung. Grundlage ist § 92 Betriebsverfassungsgesetz, wonach Betriebsräte über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf sowie über die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung, an Hand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten sind. Der Arbeitgeber hat mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und über die Vermeidung von Härten zu beraten. Darüber hinaus kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.

Bezogen auf die hier genannten Personalinstrumente hat der Betriebsrat neben dem Mitbestimmungsrecht bei Auswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG) und Beurteilungsgrundsätzen (§ 94 BetrVG) auch Beratungs- und Mitbestimmungsrechte zur Förderung der Berufsbildung (§ 96 BetrVG), Einrichtung und Maßnahmen der Berufsbildung (§ 97 BetrVG) und Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen (§ 98 BetrVG).

Der Betriebsrat bzw. Personalrat wird nach Aussagen der befragten Unternehmensvertreter meist (6 Nennungen) in die Personalplanung einbezogen. Nur in einem Institut wird der Betriebsrat bzw. Personalrat nicht einbezogen.

Dies erfolgt im Rahmen der Monatsgespräche zwischen Betriebsrat und Vorstand. Der Betriebsrat erhält die notwendigen Informationen, ist aber auch in Projekte und in den Prozess eingebunden. Grundsätzlich wird er bei allen mitbestimmungsrelevanten Sachverhalten einbezogen. In einem anderen Unternehmen besteht eine ständige Kommunikation mit dem Betriebsrat, in besonderem Maße bei größeren Umstrukturierungen. Teilweise wird der Betriebsrat in den Planungsprozess einbezogen, es wird mit ihm beraten (beispielsweise Ablaufbeschreibungen). Teilweise erhält er aber auch nur die Information über die Planzahlen. In einem anderen Institut ist der Personalrat darüber hinaus auch durch den Verwaltungsrat eingebunden. Dort erhält er unternehmensrelevante Daten. Den Stellenplan hat er aufgrund der gesetzlichen Vorgaben zu erhalten. Bei betrieblichen Veränderungen wird der Personalrat informiert. Er arbeitet in fast allen Projekten mit.

Die Unternehmen gaben auch an, dass der Betriebsrat in die Weiterbildungsplanung einbezogen wird (6 Nennungen). Die Einbeziehung des Betriebsrates erfolgt beispielsweise, nachdem eine betriebliche Auswertung erfolgt ist. Erst dann erhält er die Informationen (beispielsweise das entwickelte Weiterbildungsprogramm oder den Ablaufplan). Diese werden gemeinsam besprochen. Die Einbeziehung des

Betriebsrats kann auch im Rahmen von Ausschüssen (für Aus- und Weiterbildung, Bildungsausschuss) erfolgen. Ein Unternehmen äußerte, dass der Betriebsrat über Maßnahmen informiert wird und dann teilweise an diesen mitwirkt. Ein Institut betont insbesondere die Einbeziehung des Betriebsrats, damit mögliche subjektive Einflüsse verhindert werden.

Die Unternehmen gaben an, dass es zu einzelnen Instrumenten der Personalentwicklung Betriebsvereinbarungen gibt (6 Nennungen). Beispielsweise für Mitarbeitergespräche, E-Learning und Beurteilungssysteme. Es werden Regelungen über das Verfahren von Mitarbeitergesprächen und deren Inhalte festgeschrieben. Die Mitarbeiter haben somit einen einklagbaren Anspruch. Ist das Beurteilungssystem selbst nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung – so der Fall in einem Unternehmen –, können Mitarbeitergespräche als Betriebsvereinbarung im Rahmen eines Mitarbeiterhandbuchs geregelt werden. Für dieses Mitarbeiterhandbuch existiert eine Betriebsvereinbarung. Entsprechend dem Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte gibt es darüber hinaus Betriebsvereinbarungen zur Leistungsbeurteilung und über Auswahlverfahren. In einem Unternehmen gibt es auch das sogenannte Vorgesetzten-Feedback, das im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt ist. Nur in einem Unternehmen gibt es keine Betriebsvereinbarungen. Neben Betriebsvereinbarungen werden eine Reihe von Regelungen im Rahmen anderer Vereinbarungen (z.B. Richtlinien Seminaranmeldung) abgeschlossen.

In den seltensten Fällen gibt es eine Betriebsvereinbarung zur Aus-, Fort- und Weiterbildung. Fünf Unternehmen antworteten hier mit nein. Vier Unternehmen gaben an, dass es andere Vereinbarungen gibt, die Regelungen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung beinhalten. In drei Unternehmen gab es auch diese nicht. Weiterhin werden Qualifizierungsansprüche im Rahmen von Interessenausgleich- und Sozialplanvereinbarungen geregelt.

Die Ergebnisse im Rahmen der Unternehmensbefragung über Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung sind durchaus exemplarisch und decken sich mit den empirischen Befunden in der Literatur. Betriebliche Weiterbildung ist nur selten Gegenstand von Betriebsvereinbarungen (nur in 7 % aller westdeutschen Betriebe, die Weiterbildung betreiben, ist diese über Betriebsvereinbarungen reguliert (Baethge, u.a. 2003, S. 37).

Hinsichtlich der Aussagen zur Einbeziehung der Interessenvertretung in die Personal- und Weiterbildungsplanung entsteht aufgrund des Interviews mit einem Betriebsrat das Bild, dass eine Einbeziehung in die Planungsprozesse eher selten ist. Gegebenenfalls in jenen Unternehmen, die auch entsprechende Strukturen wie Ausschüsse (beispielsweise Bildungsausschüsse) haben. Nach Aussagen des hier befrag-

ten Interessenvertreters wird die Interessenvertretung eher im Rahmen von Interessenausgleich- und Sozialplanverhandlungen einbezogen, wenn es also um Personalabbau geht. Auch ist diesem Betriebsrat grundsätzlich nicht ersichtlich, wie die Personalbedarfszahlen ermittelt werden. Er sieht die Ermittlung eher budget- als bedarfsorientiert. Einen Einblick darin, inwieweit die Interessenvertretung in die Weiterbildungsplanung einbezogen ist, hat er nicht. Der Betriebsrat erhält den Weiterbildungskatalog, wenn dieser erstellt ist. Eine Betriebsvereinbarung zur Aus-, Fort- und Weiterbildung gibt es auch hier nicht. Weiterbildung ist Bestandteil der Arbeit des Gesamtbetriebsrats (Experte 13).

4.1.5 Schlussfolgerungen zur betrieblichen Personalplanung

Die eingangs formulierte Hypothese (»Betriebliche Personalentwicklung nimmt die Anforderungen aus den Veränderungsprozessen auf. Die betrieblichen Maßnahmen zielen jedoch vorrangig auf punktuelle und fachspezifische Qualifizierungen. Ganzheitliche und vorausschauende – alle Beschäftigten- und Qualifikationsgruppen umfassende – betriebliche Konzepte werden kaum verfolgt«), kann nicht abschließend bestätigt werden. Neben fachlichen Qualifizierungsmaßnahmen wird auch dem Bedeutungszuwachs und der Qualifizierung im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenz Rechnung getragen. Inwieweit dies für alle Beschäftigungsgruppen erfolgt, ist nicht einschätzbar. Das weitverbreitete Instrument »Mitarbeitergespräch« deutet darauf hin, dass zunächst alle Beschäftigten einbezogen werden. Ob eine systematische Auswertung und Umsetzung der ermittelten Anforderungen erfolgt, kann nicht festgestellt werden. Lediglich die Aussage der betrieblichen Interessenvertretung lässt vermuten, dass diese zumindest nicht immer gegeben scheint. So war ein Ergebnis der Befragung, dass nicht für alle Beschäftigtengruppen eine Personalentwicklungsplanung erfolgt. Hinsichtlich der Segmentierung der Weiterbildungsteilnahme konnten über die exemplarischen Befragungen keine Hinweise gefunden werden. Die Interviews mit dem betrieblichen Interessenvertreter sowie der Gewerkschaftsvertreter vermittelten den Eindruck, dass es eine solche Segmentierung gibt. Vor allem ist zu vermuten, dass Beschäftigte in den Abwicklungsbereichen von Weiterbildungsaktivitäten ausgeschlossen sind. Fehlende Betriebsvereinbarungen zur Aus-, Fort- und Weiterbildung als eigenständige Regelungsbereiche könnten ein Indiz für eine unsystematischere Vorgehensweise sein, was aber hiermit nicht abschließend belegt werden kann. Die stärkere Kostenorientierung könnte auch eine systematischere Herangehensweise zur

Konsequenz haben. So war die Aussage eines Unternehmensvertreters, dass heute nicht mehr so sehr nach dem »Gießkannenprinzip« verfahren wird. Auch der Tatbestand, dass nur zu einzelnen Elementen der Personalentwicklung betriebliche Vereinbarungen abgeschlossen wurden, ist kein abschließendes Indiz für ein punktuelles Vorgehen. Nimmt man jedoch die fehlenden Vereinbarungen als Indikator für systematisches vs. unsystematisches Vorgehen im Weiterbildungsbereich, so könnte eine Bestätigung der eingangs formulierten Hypothese erfolgen.

Es scheint jedoch, dass die betriebliche Interessenvertretung stärker in die Personalplanungs- und Personalentwicklungsprozesse einbezogen werden könnte. Hier liegt die Tendenz derzeit eher in einer Beteiligung im Rahmen von Personalabbauplanungen (Interessenausgleich, Sozialplan). Vorausschauende Personalpolitik scheint nicht Bestandteil der Auseinandersetzung zu sein. Aufgrund der aktuellen Entwicklungen im Bankensektor vermittelt die derzeitige Politik einen reaktiven Eindruck. Konzeptionelle Vorstellungen durch die Interessenvertretung haben durch den massiven Druck der Umstrukturierungen derzeit keinen Platz.

In der Vergangenheit war Weiterbildung für Betriebs- und Personalräte im Bankensektor sicherlich oftmals kein entscheidendes Thema, mit dem sie sich auseinandersetzen mussten. Dies vor allem auch deshalb nicht, weil, wie bereits aufgezeigt, die Banken im Bereich der Weiterbildung eine exponierte Stellung einnehmen. Die Arbeit der Interessenvertretung in diesem Bereich ist, wenn notwendig, eher »regulativ« gewesen; beispielsweise wenn bestimmte Beschäftigtengruppen oder Beschäftigte bei Weiterbildungsmaßnahmen nicht entsprechend berücksichtigt wurden. Grundsätzlich ist das Thema Weiterbildung sowohl in der gewerkschaftspolitischen als auch betrieblichen Interessenvertretung nicht zentraler Bestandteil betrieblicher Auseinandersetzung, obwohl umfangreiche Mitbestimmungsrechte nach dem Betriebsverfassungsrecht bestehen. Die derzeitigen Umstrukturierungen in den Banken verdeutlichen jedoch, dass das Thema Weiterbildung einen entscheidenderen Stellenwert hat. Wie bereits Baethge u.a. konstatierten, sind die Beschäftigten im Bankensektor schnelleren Veränderungszyklen mit unsichereren Umwelten als in der Vergangenheit konfrontiert. Für die Krisenfrüherkennung unter dem Aspekt der Beschäftigungssicherung und Bewältigung des Wandels sind insbesondere das Weiterbildungsengagement, das Weiterbildungsbudget und die Weiterbildungsteilnahme Anhaltspunkte. Hierbei ist zu untersuchen, inwieweit mit dem hier zu entwickelnden Instrument zur Früherkennung Aussagen zur zukünftigen Entwicklung gewonnen werden können, die ein »rechtzeitiges« Handeln ermöglichen.

4.2 WEITERE PERSONALPOLITISCHE INSTRUMENTE IM UMSTRUKTURIERUNGSPROZESS

Weitere Instrumente, die im Rahmen der Umstrukturierungsprozesse und zur Regelung der Konsequenzen sowie von Qualifizierungsansprüchen eingesetzt werden, sind Interessenausgleich- und Sozialplanvereinbarungen, Modelle für sogenannte Übergangsarbeitsmärkte (Interner Arbeitsmarkt, Zeitarbeit) sowie Transferinstrumente.

Bei der Betrachtung der Interessenausgleich- und Sozialplanvereinbarungen standen die Regelungen über Qualifizierungsansprüche im Fokus. Denn zentrales, unternehmensinternes Instrument für die Beschäftigten zur Bewältigung des strukturellen Wandels stellt die Qualifizierung der Beschäftigten dar. Dabei wird ein Verständnis von Employability zugrunde gelegt, dass die Verantwortung nicht nur bei den Beschäftigten, sondern auch bei den Unternehmen sieht. Zudem wurde früh schon deutlich, dass Vorruhestandsregelungen im Bankensektor nur ein begrenztes Instrument darstellen, um betriebsbedingte Kündigungen zu verhindern. Dies insbesondere, weil beispielsweise das Durchschnittsalter im privaten Bankgewerbe bei 36,7 Jahren liegt (Prof. Liane Buchholz, Euroforum Veranstaltung am 26./27.06.2002, Frankfurt) und nur etwa 15 % aller Beschäftigten im Bankbereich älter als 50 Jahre sind (Gerke u.a., S. 23, 2001). Im Verlauf der Personalreduzierungsmaßnahmen zeigt sich denn auch, dass Instrumente wie Altersteilzeit, Vorruhestand, Teilzeit und Fluktuation nicht mehr dieselben Effekte wie zu Beginn des Stellenabbaus versprechen (FR 18.02.2004).

4.2.1 Interessenausgleich und Sozialplan

Im Rahmen des Projektes wurden vier Sozialpläne, Interessenausgleich- sowie zwei (Rahmen-)Betriebsvereinbarungen aus dem Bereich der Privat-, Spezialbanken und Sparkassen ausgewertet. Manche Vereinbarungen beinhalten dabei Maßnahmen, die einen Beschäftigtenabbau reduzieren sollen wie beispielsweise Arbeitszeitreduzierung und unbezahlten Langzeiturlaub⁴³. Sie regeln Versetzungsverfahren, im Falle der Möglichkeit anderer Arbeitsplätze im Unternehmen, mit ggf. Ausgleichszahlungen (Nachteilsausgleich, Mobilitätsförderung). Auch die Überleitung von Arbeitsverhältnissen ist Bestandteil der Regelungen, wenn ein Betriebsübergang

43 Während der Umsetzungsphase und Wegfall des Arbeitsplatzes, aber einer Weiterbeschäftigungsmöglichkeit im Anschluss.

stattfindet. Hauptbestandteil der Vereinbarungen sind Abfindungsregelungen für den Beschäftigtenabbau selbst. Diese finden auch bei Vorruhestandsregelungen und sogenannten 55-er Regelungen Anwendung. Eine weitere Möglichkeit ist die Inanspruchnahme von Altersteilzeit. Zwei Banken haben die Möglichkeit der Einrichtung einer Transfergesellschaft sowie das Verfahren für die betroffenen Mitarbeiter im Sozialplan geregelt (hierzu müsste die Agentur für Arbeit Strukturkurzarbeitergeld nach SGB III bewilligen, im Falle von Aufhebungsverträgen werden teilweise Gruppenoutplacementberatungen vorgesehen⁴⁴. Weiterhin wird die Übernahme in Zeitarbeitsunternehmen angeboten⁴⁵. Bei diesem Modell sind ergänzende Ausgleichszahlungen geregelt.

Qualifizierung als Möglichkeit der Beschäftigungssicherung bzw. zur Begleitung des strukturellen Wandels wurde in drei der vorliegenden Vereinbarungen geregelt.

Dies ist zum einen die Vereinbarung der Frankfurter Sparkasse, die Qualifizierung vorsieht, sofern sich die Anforderungen für einen Mitarbeiter an dem bisherigen Arbeitsplatz wesentlich verändern oder ein neuer Arbeitsplatz andere Anforderungen an den Mitarbeiter stellt. Der Mitarbeiter erhält eine qualifizierte Einarbeitung und, soweit erforderlich, Schulung/Weiterbildung auf Kosten der Frankfurter Sparkasse. Ist ein Mitarbeiter, dessen Bereich vom Arbeitsplatzabbau betroffen ist, bereit, einen neuen freien Arbeitsplatz einzunehmen, so erhält er Schulung/Weiterbildung nach dieser Vereinbarung, sofern er innerhalb von drei Monaten für den freien Arbeitsplatz qualifiziert werden kann. Allerdings erfolgt die Entscheidung über die Qualifizierbarkeit allein durch die Sparkasse und bedarf nicht der Zustimmung des Betriebsrates.

In den anderen zwei der vorliegenden Interessenausgleich- und Sozialplanvereinbarungen wurden jedoch weitergehende Regelungen zur Qualifizierung der Beschäftigten abgeschlossen. Dort wird der Qualifizierung der Beschäftigten zur Sicherung der Arbeitsverhältnisse eine hohe Priorität eingeräumt und dies insbesondere auch für ältere Mitarbeiter betont. Vom Wegfall oder der Veränderung des Arbeitsplatzes betroffene Mitarbeiter haben Anspruch auf erforderliche Weiterbildungsmaßnahmen, die sie in die Lage versetzen, den Anforderungen und dem Wandel ihres bestehenden bzw. des ihnen nach den Bestimmungen des § 7 Ratio-

44 Das Angebot an die Beschäftigten bei einer Bank beinhaltet dabei eine Analyse der aktuellen Lebenssituation inklusive Stärken und Schwächen, die Aufarbeitung der eigenen Ziele der Beschäftigten, ein Bewerbungstraining sowie die Erstellung von Bewerbungsunterlagen und aktive Unterstützung bei der Stellensuche. In diesem Falle findet das Gruppenoutplacement auf Kosten des Unternehmens während der Arbeitszeit statt.

45 Zu diesem Zweck steht am Beginn der Zeitarbeits-Tätigkeit eine Stärken-Schwächen-Analyse und es erfolgt ggf. eine Qualifizierung im Hinblick auf den anvisierten Einsatzbereich.

nalisierungsschutzabkommens sowie nach dieser Vereinbarung anzubietenden Arbeitsplatzes in der Bank gerecht zu werden. Hervorzuheben ist, dass in diesen Vereinbarungen Regelungen getroffen wurden, die langfristige Qualifizierungsmaßnahmen bis zu 12 Monaten ermöglichen. Die Bank übernimmt dabei die Kosten für die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen einschließlich evtl. Reisekosten. Weiterhin sind keine Bindungsfristen bzw. Rückzahlungsklauseln für die Beschäftigten getroffen worden. Für die Qualifizierungsmaßnahme ist ein individueller Ausbildungs- und Entwicklungsplan für die Mitarbeiter zu erstellen. Der Betriebsrat wirkt entsprechend BetrVG und »Rationalisierungsschutzabkommen Banken« mit. Neben der Qualifizierungsregelung wurden Schutzbestimmungen zur Verhinderung leistungsbedingter Kündigung abgeschlossen. »Während der Qualifizierungsmaßnahme sowie im Anschluss daran für den dreifachen Zeitraum der Qualifizierungsmaßnahme, höchstens jedoch für 12 Monate, ist eine leistungsbedingte Kündigung aus Gründen, die aus den veränderten Anforderungen herrühren, ausgeschlossen« (Rahmenvereinbarung, Dresdner Bank, Dezember 2003), (Rahmen-Interessenausgleich und Sozialplan, dwp Bank).

Darüber hinaus bietet die Dresdner Bank ihren Mitarbeitern die Möglichkeit eines berufsqualifizierenden Ausbildungsabschlusses an. »Bei Wegfall des Arbeitsplatzes ist die Bank bereit, Mitarbeitern unter der Voraussetzung von Qualifikation und Eignung die Ausbildung zum Bankkaufmann oder einem weiteren innerhalb der Bank möglichen Ausbildungsweg anzubieten oder eine entsprechende externe Ausbildung zu fördern. Maßgeblich für die Beurteilung der Qualifikation und Eignung sind das (...) und die Potenzialeinschätzung des Vorgesetzten sowie ein persönliches Gespräch (Personalabteilung und ggf. entsprechende Fachabteilung)« (Rahmenvereinbarung, Dresdner Bank, Dezember 2003).

Sowohl nach Aussagen der betrieblichen Interessenvertretung als auch der zuständigen Gewerkschaft sind die umfassenden Qualifizierungsansprüche von den Beschäftigten nicht in Anspruch genommen worden. »Diese Regelungen sind bis heute nicht zur Anwendung gekommen. (...) Ich kenne keinen, der einen Vertrag über zwölf Monate Qualifizierung gemacht hat (Experte 10). Hingegen wird die Dominanz der Inanspruchnahme von Abfindungen von der zuständigen Gewerkschaft betont und hervorgehoben, dass die Personalabteilungen der Unternehmen entsprechend darauf hinwirken.« (...) Im Gegenteil, die Personalabteilung versucht, die Beschäftigten eher dahingehend zu überreden, einen Aufhebungsvertrag zu unterzeichnen und diesen mit hohen Abfindungen »schmackhaft« zu machen. (...) legen lieber noch mal 12 Monatsgehälter drauf« (Experte 10). Als Problem wird aber auch gesehen, dass mit diesen Vereinbarungen Individualrechte geschaffen wer-

den.»Der Einzelne weiß jedoch nicht, wohin er sich qualifizieren kann/soll.(...). Dieser Ansatz müsste vom Unternehmen verfolgt werden.(...) Das Unternehmen, der Arbeitgeber müsste steuern, im Sinne dessen, ich habe heute das so, morgen will ich mit den gleichen Leuten was anderes machen oder mit einem Teil der Leute was anderes machen, dafür muss ich sie umqualifizieren. Das muss eine Entscheidung des Unternehmens sein« (Experte 10). »Ein weiteres Problem der Qualifizierungsfrage ist, (...) dass schwer einzuschätzen ist, in welche Richtung eine Qualifizierung sinnvoll ist. Und vor allem (...), um Bankprodukte zu verkaufen, da sind nur wenige aus dem Zahlungsverkehr, die das machen können« (Experte 9).

Die in Interessenausgleich- und Sozialplanvereinbarungen angebotenen Möglichkeiten zur Qualifizierung der Beschäftigten scheinen aber auch abzunehmen. So die Aussage einer Gewerkschaftsvertreterin.»(...) mein Eindruck ist, das Geld, das die in der Vergangenheit in die Hand genommen haben, sozusagen wir machen uns ein gutes Gewissen, wir schicken die nicht einfach so in die Wüste, die kriegen halt noch eine Qualifizierung oder so was, oder kriegen noch eine Beratung, eine Unterstützung, sich woanders zu bewerben, dass das langsam auch abnimmt. Also das heißt, dass, was sie da an finanziellen Mitteln zur Verfügung haben, wird auch genauer angeguckt, ist mein Eindruck. Ist so ein erster Eindruck. (...) und darüber (...) wenn sie outsourcen, dann sind sie ja irgendwann die Verantwortung los« (Experte 9).

4.2.2 Modelle »Interner Arbeitsmarkt«

Das Modell »Interne Arbeitsmärkte« ist ein weiteres Instrument, das im Zusammenhang mit Umstrukturierungsmaßnahmen entstanden ist. Darunter werden Arbeitsmärkte innerhalb von Unternehmen, Konzernen und Verwaltungen als ein Instrument unternehmerischer Beschäftigungspolitik verstanden.»Sie sind der Ort oder die Stelle, an denen das Arbeitsangebot und die Arbeitsnachfrage aufeinandertreffen, die innerhalb der Betriebe, Verwaltungen, Unternehmen und Konzerne entstehen« (Klein-Schneider 2003, S. 21). Als Markt haben interne Arbeitsmärkte die Aufgabe, Angebot und Nachfrage zusammen zu bringen (ebd., S. 22). Instrumente interner Arbeitsmärkte sind Informationen über freie Stellen und Stellensuchende (Arbeitsangebot und –nachfrage), Beratung, Qualifizierung, Vermittlung, Erprobung neuer Tätigkeiten, Ausgleich befristeter Personalüberhänge und Personalbedarfe und flexibler Personaleinsatz, Zeitarbeit, Projektarbeit, Arbeitnehmerüberlassung (ebd., S. 26).

Im Bereich der Banken gibt es das »Mosaik für Beschäftigung« der Deutschen Bank sowie »TransFair« und »Profil GmbH« der Hypo Vereinsbank⁴⁶.

Mit dem »Mosaik für Beschäftigung« verfolgt die Deutsche Bank die Zielsetzung, berufliche Perspektiven und Alternativen in Restrukturierungsprozessen, Flexibilisierung des internen Arbeitsmarktes sowie präventive und gezielte Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu schaffen (Brümmer/Krath 2003, S. 190). Das Mosaik wurde in weiten Teilen gemeinschaftlich von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite konzipiert. Es besteht aus einer Fülle von Maßnahmen, die den Fokus auf Tätigkeiten innerhalb, aber – wenn dies nicht machbar ist – auch außerhalb des Konzerns richten (ebd., S. 191).

Die Nutzung des DB-Mosaiks erfolgt auf freiwilliger Basis (ebd., S. 197). Zunächst war die Umsetzung schwierig. Für die Beschäftigten standen materielle Fragestellungen mehr im Vordergrund. Mit der Zeit hat ein Perspektivwechsel der Beschäftigten stattgefunden. Mit den potenziellen Auswirkungen der strukturellen Krise des Bankensektors wuchs auch das Verständnis, dass jeder Einzelne etwas dafür tun muss, um seine Beschäftigungsfähigkeit auch am externen Markt zu gewährleisten (ebd., S. 198). Insgesamt wird die Einführung des Mosaiks jedoch als erfolgreich bewertet (ebd., S. 199). Die Veränderungen sind noch nicht abgeschlossen, und aufgrund der tiefgreifenden strukturellen Veränderungen im Bankensektor, sowie innerhalb des Konzerns, liegt der künftige Schwerpunkt der Aktivitäten in der Begleitung auf den externen Arbeitsmarkt (ebd., S. 199).

Die Erkenntnis, dass Auffanglösungen für 'überflüssige' Mitarbeiter nicht ausreichend sind (Merz 2003a, S. 254), führte zur Gründung von TransFair bei der Hypo Vereinsbank. TransFair versteht sich dabei nicht als reiner Zeitarbeitsvermittler oder Beschäftigungsgesellschaft, sondern als Dienstleister, der die Interessen der Bank und der Mitarbeiter miteinander verknüpft, so dass beide Seiten Nutzen aus der Zusammenarbeit ziehen (ebd., S. 257). TransFair versteht sich als ein neues Personalkonzept. Es bietet keine Standardlösungen an. Stattdessen stellen die Berater für individuelle Problemstellungen geeignete Maßnahmen zusammen und suchen die passenden Kooperationspartner für die Umsetzung (ebd., S. 260).

Es wurde eine umfassende Produktpalette von Dienstleistungsangeboten von TransFair und HVB Profil erarbeitet, die Bestandteil von Betriebsvereinbarungen geworden sind. Diese beinhaltet die Beratung von Führungskräften⁴⁷, die Einrich-

46 Die Darstellung der Konzepte erfolgt anhand von Sekundärliteratur.

47 Beratung bei personellen Umsetzungen von organisatorischen Veränderungen, Vermeidung von Reibungsverlusten, Restrukturisierungskosten sowie Vereinbarung konkreter Maßnahmen.

tung von Task-Force-Teams⁴⁸, Trainings- und Qualifikationsmaßnahmen⁴⁹, die Einrichtung eines transparenten Stellenmarktes⁵⁰, Unterstützung beruflicher Orientierung⁵¹ sowie die Unterstützung bei Existenzgründungen (ebd., S. 254 ff).

Das Modell TransFair wird positiv bewertet. In den letzten Jahren hat TransFair mehrere tausend Mitarbeiter betreut. Die Arbeitnehmervertretung war von der Konzeption bis zur Durchführung immer informiert und eingebunden (ebd., S. 259). Der Betriebsrat hält TransFair für eine vielversprechende Lösung. Befürchtungen, dass ein »Abschiebebahnhof für ausrangierte Mitarbeiter« geschaffen wird, haben sich nicht bestätigt. Dem Betriebsrat ist wichtig, dass alle TransFair-Mitarbeiter vollwertige Angestellte der Bank bleiben, mit allen Rechten und Pflichten (ebd., S. 260).

TransFair wurde durch die HVB Profil Gesellschaft für Personalmanagement mbH (gegründet Anfang 2000) weiterentwickelt. Die HVB Profil bietet ihre Dienste allen Konzern-Mitarbeitern und darüber hinaus externen Unternehmen und Mitarbeitern an und erweitert dadurch den internen Arbeitsmarkt (ebd., S. 261). Das Konzept wird als nächster Schritt zur weiteren Flexibilisierung der Beschäftigung und der Organisation für den Konzern und über die Konzerngrenze hinweg beschrieben (Merz 2003b, S. 291). HVB Profil arbeitet mit Unternehmen auch außerhalb des HVB-Konzerns zusammen und vermittelt geeignete Mitarbeiter auf Zeit oder auf Dauer. HVB Profil bietet seine Dienste nicht nur Mitarbeitern an, die von organisatorischen Veränderungen betroffen sind. Es ist ein Angebot an alle, die Flexibilität und Veränderungen suchen, die sich weiter entwickeln oder neue Erfahrungen machen wollen. Derzeit umfasst HVB Profil insgesamt ca. 500 Mitarbeiter.⁵²

Die Umsetzung und Wirksamkeit der hier beschriebenen Modelle konnten im Rahmen dieses Projektes nicht untersucht werden. Sie wurden dennoch in die Arbeit aufgenommen, weil das Modell »Interner Arbeitsmarkt« ein Instrument darstellt, dass flankierende, beschäftigungssichernde Maßnahmen beinhaltet. Deutlich wurde bei den hier vorgestellten Konzepten, dass im weiteren Verlauf eine zunehmende Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt, eine stärkere Ausrichtung auf die Vermittlung der Beschäftigten erfolgt ist.

48 Im Rahmen der Task-Force werden Mitarbeiter gegen individuelle Verrechnung flexibel und befristet in verschiedenen Organisationseinheiten eingesetzt.

49 Mitarbeiter werden zielgerichtet an neue Arbeitsplatzprofile herangeführt und qualifiziert.

50 Optimierung verschiedener Informationswege, konzernweite interne Stellenausschreibungen, Internet, Intranet, persönliche Kontakte.

51 Unterstützung bei der Suche und Auswahl eines neuen Arbeitsplatzes, Bewerbertrainings, Hotlines, Coaching in Einzel- oder Gruppengesprächen und Arbeitsmarktrecherche.

52 Das Alter der von HVB Profil vermittelten Mitarbeiter umfasst eine Spanne von 20 bis 60 Jahren, seitens der Qualifikation reicht die Spannweite von der Assistenz, dem Young Professional bis zur Führungskraft.

4.2.3 Zeitarbeit als Beschäftigungsmodell

Unter dem Titel »Branchenspezifische Beschäftigungsgesellschaft im Bankenbereich« stellt Rainer Dahms im digitalen Buch »Das flexible Unternehmen« den Ansatz von Zeitarbeit als beschäftigungssicherndes Instrument dar. Die vergangenen und zukünftig folgenden Umstrukturierungen und die damit einhergehenden arbeitsmarktpolitischen Veränderungen im Finanzdienstleistungsbereich machten deutlich, wie wichtig es ist, sich über neue, zukunftsweisende Instrumente in oder neben Sozialplänen Gedanken zu machen⁵³ (Dahms 18.02.2004).

Laut Dahms, bezugnehmend auf eine internationale Vergleichsstudie, vernichtet Zeitarbeit keine bestehenden Vollzeit Arbeitsplätze im Kundenunternehmen, sondern der Einsatz von Zeitarbeitnehmern trägt im Gegenteil oftmals zur Sicherung von Stammarbeitsplätzen bei. Zeitarbeit leistet somit einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zum Abbau der Arbeitslosigkeit, baut Brücken in konventionelle Beschäftigungsverhältnisse und entlastet die öffentlichen Kassen jährlich um mehrere hundert Millionen Mark. Der allgemeine Trend des Einsatzes von Zeitarbeitnehmern entwickelt sich verstärkt in Richtung Einsatz von Zeitarbeitnehmern mit speziellen Qualifikationen, was zur verstärkten Gründung spezieller Geschäftsbeiriche in der Zeitarbeitsbranche führte (ebd.).

Im Finanzdienstleistungsbereich gründeten die Commerzbank AG und die Adecco Personaldienstleistungen GmbH 1998 die Adcom GmbH Personal-Management. Für die Commerzbank AG stellte dabei die Adcom GmbH eine Plattform für Veränderungsprozesse im eigenen Unternehmen dar. Die Zeitarbeit sollte und soll als ein weiteres Instrument – neben den weiterhin bestehenden klassischen internen Instrumenten (wie Versetzung, Qualifizierung, Teilzeit und Altersteilzeit) – der Beschäftigungssicherung dienen. Für die Adecco GmbH war die Gründung der Adcom GmbH der Start in Richtung Fokussierung der branchenbezogenen Personaldienstleistungen (Dahms 18.02.2004).

Neben den genannten Zeitarbeitsmodellen der Deutschen Bank, Hypo Vereinsbank und der Commerzbank hat auch die Dresdner Bank in ihrer Rahmenvereinbarung über Verfahren und Instrumente einer sozialverträglichen Gestaltung und

53 Ein Blick über die eigenen Landesgrenzen hinaus auf Länder mit niedriger Arbeitslosigkeit – speziell die Niederlande – war ausschlaggebend für gänzlich neue Überlegungen. Der Zeitarbeitsmarkt hatte und hat dort einen deutlich größeren Marktanteil als in Deutschland. Wenngleich auch in Deutschland die Zeitarbeitsbranche in den letzten vier Jahren um 62,4 Prozent wuchs und weiterhin eine anhaltende Steigerungsrate von jährlich circa 17 Prozent verwirklicht, liegt ihr Anteil an der Gesamtzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten immer noch unter der Ein-Prozent-Schwelle. Doch lässt sich ein Wandel ausmachen (Dahms 18.02.2004).

Umsetzung des Programms »Neue Dresdner« den Ansatz Zeitarbeit aufgenommen, das Modell »PersoFlex« (Dresdner Bank AG 2003, S. 15). Für einen befristeten Zeitraum (max. 12 Monate) werden geeignete Mitarbeiter von der Bank unter Aufrechterhaltung der Betriebszugehörigkeit in ein Projektteam »PersoFlex« aufgenommen. Aus diesem Projektteam erfolgt die Vermittlung an den internen und externen Zeitarbeitsmarkt mit dem Ziel, den Mitarbeitern einen neuen Arbeitsplatz zu vermitteln. Voraussetzung für die Projektteilnahme sind die individuelle Eignung, die Erfolgsaussichten zur Vermittlung sowie das Interesse des jeweiligen Mitarbeiters im Hinblick auf die Projektteilnahme. Dazu wird ein Orientierungs- und Potenzialgespräch mit dem Mitarbeiter durchgeführt. Mit dem Eintritt in PersoFlex wird der bestehende Arbeitsvertrag für die Projektteilnahme an die Erfordernisse der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung (AÜG) angepasst und einvernehmlich zum Ende des Projekts aufgehoben (Dresdner Bank AG 2003).

Die betriebliche Interessenvertretung sieht das Modell PersoFlex der Dresdner Bank AG gescheitert. So beinhaltet bereits schon die Vereinbarung zwischen Unternehmensleitung und der Interessenvertretung, dass das Modell bei zu geringer Nachfrage nicht umgesetzt wird. Tatsächlich war die Nachfrage sehr gering und letztendlich, so die Aussage eines Betriebsrates, versucht die Personalabteilung, einzig über Aufhebungsverträge den »Personalüberhang« abzubauen (Experte 13).

Auch die beschriebene Erfolgsgeschichte »Adcom« stellt sich im Jahr 2004 als Misserfolg heraus. »Zum Jahresende 2003 stellte die Firma ihren Betrieb ein und wurde aufgelöst« (Lebert/Clausen 05.02.2004). Als Grund für die Aufgabe wird die mangelnde Akzeptanz des Adcom-Angebots durch die Commerzbank-Beschäftigten beschrieben (ebd.). »Die Adcom hat den Beschäftigten zu schlechte Bedingungen geboten. Darum haben die Betriebsräte sie auch nicht empfohlen, sagte Uwe Foullong, im Vorstand der Gewerkschaft Ver.di für Banken zuständig. Er führt den Erfolg anderer Banken mit ähnlichen Gesellschaften unter anderem darauf zurück, dass diese den Bankangestellten bessere Konditionen bieten und daher für die Mitarbeiter attraktiver sind« (zit. n. ebd.). Das Konzept der Commerzbank ist nach Auffassung von Branchenkennern auch daran gescheitert, »dass es nicht für Krisenzeiten konzipiert war. 1998 gab es noch keine Massenentlassungen bei den Banken (...). Adcom war als Lösungsmodell für Bankangestellte gedacht, deren Arbeitsplätze der Rationalisierung zum Opfer fielen, darunter auch Beschäftigte mit höherer Qualifikation – nicht als Auffangbecken für die mittlerweile 7800 entlassenen Commerzbankler« (ebd.).

Dennoch scheinen Zeitarbeitsmodelle nicht grundsätzlich negativ, und andere Finanzkonzerne verzeichnen mit ihren Initiativen bessere Erfahrungen. Als Beispiel

wird hier das bereits oben erwähnte Modell der Deutschen Bank, Bankpower, genannt. Bankpower hat mittlerweile Niederlassungen in Frankfurt, Hamburg, Düsseldorf und Berlin. 2003 beschäftigte Bankpower rund 360 Mitarbeiter aus dem Finanzsektor und machte 2002 einen Umsatz von 7 Mio. Euro. Die Tendenz war auch 2003 steigend (Lebert/Clausen 05.02.2004). Auch TransFair der Hypo Vereinsbank hat in Spitzenzeiten zwischen 600 und 800 Menschen beschäftigt. Derzeit sind es allerdings weniger als 100, während die im Jahre 2000 gegründete »Profil« als in- und externe Zeitarbeitsfirma knapp 1000 Beschäftigte hat, die sie im Gegensatz zu »Transfair« nicht nach Bankentarif bezahlt (ebd.).

Die Einschätzung von Zeitarbeit als beschäftigungssicherndes Instrument wird von der zuständigen Gewerkschaft in Frankfurt nicht geteilt. Sie betrachtet das Konzept als gescheitert. »Die Größenordnungen der Mitarbeiter, die zur Umsetzung notwendig sind, sind jeweils nicht zusammengekommen. Sowohl in der Commerzbank als auch in der Deutschen Bank. Sie haben letztendlich nicht die Bedeutung gewonnen. Dies hängt einerseits auch damit zusammen, dass Banken bisher kein Strukturkurzarbeitergeld bekommen haben« (Experte 10).

4.2.3 Transferinstrumente

Endete die Fürsorgepflicht des Unternehmens für ausscheidende Beschäftigte bisher in der Regel mit der Aushandlung eines Sozialplans, hat in den letzten Jahren ein Modell Verbreitung gefunden, welches unter der Bezeichnung »Transfersozialplan« eine weitergehende Verantwortung der Unternehmen erkennen lässt. Ziel von Transfersozialplänen ist, neben der Milderung von Nachteilen für den Verlust des Arbeitsplatzes, in erster Linie aktiv eine schnelle Wiedereingliederung betroffener ArbeitnehmerInnen in den Arbeitsmarkt zu unterstützen (Pragma GmbH 2003, S. 2).

Mit der deutschen Wiedervereinigung entstanden zu Beginn der 90er Jahre vor allem in den neuen Bundesländern etwa 400 Gesellschaften für Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwicklung, die sogenannten ABS-Gesellschaften. Dieser Ansatz wurde im Verlauf der 90er Jahre in Westdeutschland weiterentwickelt. In den dort entstandenen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften werden entlassene ArbeitnehmerInnen zeitlich begrenzt weiterbeschäftigt, qualifiziert und auf neue Tätigkeiten innerhalb oder außerhalb des Altbetriebes orientiert (ebd., S. 4).

Die grundsätzliche Aufgabenstellung einer Transfergesellschaft besteht in der Unterstützung der von Personalabbau betroffenen Personen bei ihren Suchbewegungen auf in- und externen Arbeitsmärkten oder bei dem sozialverträglichen Gleit-

ten aus dem Erwerbsleben. Mit dem Ende des Personalabbaus bzw. des begleitenden und/oder nachgelagerten Projektes ist diese Aufgabe erfüllt. Daraus wird deutlich, dass es sich bei einer derartigen Maßnahme immer um ein befristetes Konzept unterschiedlicher Zeitdauer handelt (G.I.B. 2002, S. 8). In der Transfergesellschaft wird die aufeinander abgestimmte Nutzung vieler in- und externer Möglichkeiten zum Beschäftigungstransfer angestrebt. Wichtig dabei ist, dass unternehmensinterne und externe Kompetenzen miteinander verbunden werden (ebd., S. 10).

Ende 2003 mit Wirkung zum 01.01.2004 wurden die gesetzlichen Regelungen über Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen (SGB III, §§ 254-259, § 175) durch die Leistungen zur Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen abgelöst. Dabei wird an dem Ziel festgehalten, durch ein Anreizsystem die bei Betriebsänderungen verantwortlich Handelnden dazu zu bewegen, den von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmern beschäftigungswirksame Maßnahmen zu gewähren. Dadurch wird der direkte Übergang aus dem alten in ein neues Beschäftigungsverhältnis erleichtert. Zugleich ist die Förderung auch für die Agenturen für Arbeit attraktiv, da regelmäßige Zahlungen für das Arbeitslosengeld in deutlich größerem Umfang verhindert werden (TÜV Transfer 24.02.2004, S. 1). In einem eigens eingeführten 10. Abschnitt des SGB III »Transferleistungen« werden die bisherigen Instrumente des Personalabbaus bei betrieblichen Restrukturierungen in den Paragraphen 216a und 216b neu zusammengefasst und fortentwickelt. Die bisherigen §§ 175 und 254 – 259 für Sozialplanmaßnahmen und Strukturkurzarbeitergeld gehen in diesen neuen Abschnitt über (ebd., S. 1).

Zur Vermeidung von Entlassungen und zur Verbesserung der Vermittlungschancen haben Arbeitnehmer nach § 216b SGB III Anspruch auf Kurzarbeitergeld zur Förderung der Eingliederung bei betrieblichen Restrukturierungen (Transferkurzarbeitergeld). Voraussetzung ist dabei, dass sie von einem dauerhaften unvermeidbaren Arbeitsausfall und Entgeltausfall betroffen sind, die betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen erfüllt sind und der dauerhafte Arbeitsausfall der Agentur für Arbeit angezeigt worden ist (§ 216b SGB III). Für das neue Transferkurzarbeitergeld gilt eine Höchstbezugsdauer von 12 Monaten. Die bisherige Verlängerungsmöglichkeit auf bis zu 24 Monate entfällt (...). Auf den Nachweis des Vorliegens einer Strukturkrise, die eine Betriebsänderung nach sich zieht, wird künftig beim Transferkurzarbeitergeld verzichtet. Damit wird allein auf die betriebliche und individuelle Ebene abgestellt und das Instrument zur Begleitung aller betrieblichen Restrukturierungsprozesse geöffnet (Bundesagentur für Arbeit 24.02.2004, S. 10).

Um eine frühzeitige Klärung über die individuellen Bedingungen der beteiligten Arbeitnehmer herbeizuführen, sollen vor dem Beginn einer sog. »betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheit« Profiling- bzw. Feststellungsmaßnahmen durchgeführt werden, um die individuellen Eingliederungserfordernisse festzustellen (TÜV Transfer 24.02.2004, S. 3). Dies ist eine Verpflichtung für die Arbeitnehmer. Arbeitnehmer mit Qualifizierungsdefiziten sollen während des Bezugs von Transferkurzarbeitergeld geeignete Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Eingliederungschancen angeboten werden (Bundesagentur für Arbeit 24.02.2004, S. 10).

Arbeitnehmer, denen eine betriebsbedingte Kündigung droht, haben zudem einen Anspruch auf Transfermaßnahmen während des Beschäftigungsverhältnisses beim entlassenden Unternehmen. Hier wird kein neues Beschäftigungsverhältnis mit einem Träger begründet. Die Gehaltszahlungen des entlassenden Unternehmens laufen weiter. In dieser Zeit werden Maßnahmen durchgeführt, die dem Arbeitnehmer helfen, sich auf bevorstehende Bewerbungsverfahren vorzubereiten. Diesbezüglich erforderliche Fertigkeiten werden in Kurzqualifizierungen vermittelt. Darüber hinaus wird der Stellenmarkt gemeinsam von Arbeitnehmer und Träger bearbeitet. Teil dieser Maßnahmen ist das vorstehend beschriebene Profiling (vgl. auch Bundesagentur für Arbeit 24.02.2004, S. 10).

Die Leistungen zur Förderung der Teilnahme an Transfermaßnahmen lösen die bisherigen Regelungen über Zuschüsse zu Sozialplanmaßnahmen (§§254-259) ab. Die vorgesehene 50 %-Förderung bis zu einer Höchstgrenze von 2.500 Euro durch die Bundesagentur für Arbeit setzt einen angemessenen finanziellen Eigenbeitrag des Arbeitgebers voraus. Dabei ist irrelevant, ob die Finanzierungszusage im Rahmen eines Sozialplans oder aufgrund einer sonstigen kollektiv- oder individualrechtlichen Vereinbarung abgegeben wird. Die förderfähigen Eingliederungsmaßnahmen müssen von einem Dritten angeboten werden. Es werden ausschließlich tatsächlich anfallende Maßnahmekosten mitfinanziert. Zuschüsse zur Finanzierung der Lebenshaltungskosten der Arbeitnehmer werden nicht gewährt (Bundesagentur für Arbeit 24.02.2004, S. 9).

Unter den vorliegenden Interessenausgleich- und Sozialplanvereinbarungen haben die dwp Bank, die Commerzbank sowie die Dresdner Bank Regelungen zur Einrichtung von Transfergesellschaften getroffen.

Die dwp Bank sieht in ihrer (Rahmen-)Vereinbarung die Einrichtung einer Transfergesellschaft vor, sofern die zuständige Agentur für Arbeit die Zahlung von Strukturkurzarbeitergeld (KUG) gewährt bzw. Transferkurzarbeitergeld nach SGB III an die aus der Bank ausscheidenden Mitarbeiter bewilligt. Die Errichtung einer Transfergesellschaft mit einem externen Partner erfolgt gemäß § 216 SGB III. Um den vom

Personalabbau betroffenen Mitarbeitern die Rückkehr in den regulären Arbeitsmarkt zu erleichtern, wird ihnen die Möglichkeit eingeräumt, ein zeitlich befristetes Arbeitsverhältnis mit der Transfergesellschaft einzugehen⁵⁴. Voraussetzung für das Zustandekommen eines Arbeitsvertrages mit der Transfergesellschaft ist der vorherige Abschluss eines Aufhebungsvertrages mit der Bank. Die Maßnahmen in der Transfergesellschaft werden durch nicht berücksichtigte Gehaltsansprüche bei unmittelbarer Übernahme in die Transfergesellschaft und durch die individuelle Abfindung des Mitarbeiters gemäß den Abfindungsregelungen sowie bei Bewilligung im Einzelfall durch Kurzarbeitergeld/Transferkurzarbeitergeld finanziert⁵⁵. Dabei bildet die Summe der in das Transferkonto eingestellten Leistungen die Grundlage für die Errechnung der individuellen Befristungsdauer.

Die Leistung der Transfergesellschaft besteht in der Unterstützung der aktiven Vermittlung des Mitarbeiters in den ersten Arbeitsmarkt. Dazu wird die Transfergesellschaft neben Coaching- und Newplacement-Maßnahmen eine an den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters sowie den Erfordernissen des Arbeitsmarktes ausgerichtete Qualifizierung durchführen⁵⁶. Gegebenenfalls kann die Vermittlung auch im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung erfolgen.

Weiterhin hat die Dresdner Bank in ihrer Vereinbarung die Einrichtung einer Transfergesellschaft vorgesehen, sofern die zuständige Agentur für Arbeit die Zahlung von Strukturkurzarbeitergeld bzw. Transferkurzarbeitergeld nach SGB III bewilligt⁵⁷, und auch der Sozialplan Kostenoffensive 2003/2004 der Commerzbank sieht die Möglichkeit der Einrichtung einer Transfergesellschaft vor. Auch hier besteht die Leistung der Transfergesellschaft in der Unterstützung der aktiven Vermittlung der Mitarbeiter in den ersten Arbeitsmarkt und neben Coaching- und Outplacementmaßnahmen kann eine an den Bedürfnissen des Mitarbeiters sowie den Erfordernissen des Arbeitsmarktes ausgerichtete Qualifizierung durchgeführt werden. Darüber hinaus ist dort geregelt, dass für jeden Mitarbeiter, der in die Transfergesellschaft eintritt, Mittel für Qualifizierungsmaßnahmen von im Durchschnitt Euro 600,- vorgesehen sind. Diese Mittel kann die Transfergesellschaft erst einsetzen,

54 Die hierdurch entstehenden Kosten und die laufenden Verwaltungskosten werden von der Bank getragen. Die Dauer der Befristung beträgt mindestens 4 Monate und höchstens 12 Monate und ist abhängig von der Kündigungsfrist sowie der Höhe der Abfindung.

55 In der Protokollnotiz zur Vereinbarung ist geregelt, dass der Arbeitnehmer ein Wahlrecht hat, ob und in welchem Umfang Abfindungsbestandteile zur Finanzierung seines Arbeitsverhältnisses in die Transfergesellschaft eingebracht werden.

56 Der Mitarbeiter erhält unter Anrechnung des Strukturkurzarbeitergeldes in der Transfergesellschaft ein Entgelt in Höhe von 85 % seines letzten Nettoarbeitsentgelts.

57 Dabei hat die Bank vor einen externen Partner mit der Errichtung einer Transfergesellschaft gemäß SGB III zu beauftragen.

wenn erfolglos versucht wurde, öffentliche Gelder für die Qualifizierung in Anspruch zu nehmen. Diese Regelung ist praxisfern, weil die Bezuschussung von Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen des europäischen Sozialfonds immer zunächst einen Beitrag des beantragenden Unternehmens voraussetzt.

4.2.5 Zusammenfassende Einschätzung

Interessenausgleich- und Sozialplanvereinbarungen beinhalten Qualifizierungsansprüche für die Beschäftigten, die als eine notwendige Voraussetzung zur Begleitung bzw. Bewältigung des strukturellen Wandels gesehen werden können. Somit sind rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen worden, die jedoch in der Praxis bisher meist nicht zur Anwendung kamen. Gespräche mit der betrieblichen Interessenvertretung und der zuständigen Gewerkschaft sowie einzelne Presseberichte vermitteln den Eindruck, dass die handelnden Personalverantwortlichen in den Unternehmen auch bewusst gegen diesen Ansatz agieren.

Das Modell »Interner Arbeitsmarkt« wird in der Literatur in seiner Wirksamkeit positiv dargestellt, ist im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht überprüft worden. »Zeitarbeitsmodelle« sind aufgrund der Interviews und aktueller Presseberichte sowohl positiv als auch negativ (Adecco) verlaufen. Wie hoch die Vermittlungsquoten sind, und inwieweit eine Rückkehr in unbefristete Arbeitsverträge wirklich stattfindet, konnte hier nicht evaluiert werden.

Eine abschließende Bewertung des Instruments Transfergesellschaft im Bankenbereich ist im Rahmen dieses Projektes nicht möglich. Die bisher geltenden gesetzlichen Regelungen (SGB III, §§ 175 und 254 – 259) fanden bei den Banken keine Anwendung. Die zuständigen Arbeitsagenturen hatten bisher nicht zugestimmt.

Diese fehlenden Möglichkeiten für Banken sind nach Ansicht eines Gewerkschaftsvertreters auch der Grund, warum Transfergesellschaften bisher nicht gegründet wurden. Solange es hier keinen Anreiz gibt, haben die Banken auch nur bedingt Interesse, die Instrumente zu nutzen und die erforderlichen »Bündelungen« vorzunehmen. »Und dann wäre natürlich der Anreiz viel größer, weil man sagt, damit wir das Geld bekommen, müssen wir auch mal 100 – 200 Leute reinstecken, dann könnte ich mir das auch noch mal ganz anders als Initiative auch der Arbeitgeber vorstellen, eventuell auch so was zu machen. Und das ist zwar in all den Sozialplänen enthalten, aber es ist faktisch bisher nicht zur Anwendung gekommen« (Experte 10).

Die Voraussetzungen für Transfergesellschaften im Bankenbereich unterscheiden sich seiner Meinung nach auch von jenen der Industrie. »Während beispiels-

weise in der Industrie ganze Betriebe in die Insolvenz gehen, also für eine größere Gruppe von Mitarbeitern Lösungen gesucht werden, stellt sich die Situation im Bankenbereich anders dar. Ob sich das ändern werde, beispielsweise wenn jetzt 3000 – 4000 Mitarbeiter bei der Dresdner Bank betroffen sind, ist noch unklar. Denn für eine Transfergesellschaft ist eine bestimmte Größenordnung von vergleichbaren Konstellationen notwendig« (Experte 10).

Inwieweit die Veränderung des SGB III auch im Bankenbereich die Einrichtung von Transfergesellschaften fördert und zur Anwendung kommen wird, ist derzeit nicht abschließend einschätzbar. Die formalen Regelungen hierzu sind in den entsprechenden betrieblichen Vereinbarungen enthalten. Es ist zu vermuten, dass die bisherige betriebliche Personalpolitik sich dahingehend verändern könnte, wenn finanzielle Anreize unterstützend wirken. Dennoch scheint bisher die Individualisierung des Arbeitsplatzverlustes, die Annahme von Abfindungen, Vorruhestandsregelungen etc. bei den Beschäftigten noch vorrangig gewählt zu werden. Die weitere Verschlechterung der Arbeitsplatzsituation könnte ein Umdenken zur Folge haben.

So ist die gewerkschaftliche Einschätzung, dass Transfergesellschaften im Bankensektor an Bedeutung gewinnen werden: »(...) das Thema in den nächsten Jahren wichtiger wird, weil diese Instrumente über Altersteilzeit, Vorruhestand zu entsorgen, die sind zum Teil auch abgearbeitet. Du hast in den Betrieben (...) wie viele (...) die noch über 50 sind. Das ist verschwindend gering. Insofern, wenn die Leute bis 65 arbeiten müssen, dann ist diese Frage des lebenslangen Lernens eine, die sich stärker stellt« (Experte 9).

Neben dem Instrument der Transfergesellschaft wird auch die Transferagentur an Bedeutung gewinnen, zumal die Banken mit Einzel- und Gruppenoutplacement bereits über einige Erfahrungen mit ähnlichen Instrumenten verfügen.

Neben den hier untersuchten unternehmensinternen Instrumenten zur Begleitung des strukturellen Wandels werden im folgenden Kapitel, entsprechend dem im Projektantrag formulierten Projektziel, die in der Region angewendeten flankierenden Instrumente zur Begleitung des Strukturwandels im Rahmen der unternehmensexternen Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik zusammengetragen und bewertet.

5 REGIONALE QUALIFIZIERUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK

Ziel des folgenden Abschnitts ist es, Ansätze für die Förderung eines regionalen Netzwerkes zur Krisenfrüherkennung im Finanzdienstleistungssektor aufzuzeigen, um damit eine Voraussetzung für ein problemadäquates und präventives Handeln im Sinne der Beschäftigungssicherung zu schaffen. Vorstellbare Akteure für ein solches Netzwerk sind öffentliche bzw. gesellschaftspolitische und auch privatwirtschaftliche Organisationen und Personen, gemeinnützige Organisationen sowie Interessenvertretungen. Befragt wurden im Rahmen des Forschungsprojektes die Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit, Hessen, die Agentur für Arbeit, Frankfurt, das Amt für Arbeitsförderung, Offenbach, die Wirtschaftsförderung Frankfurt, das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, das IFOK – Institut für Kommunikationsorganisation, Banken und Sparkassen, das IWAK – Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur, die IHK Frankfurt und das IHK Forum Rhein-Main, der DGB Region Frankfurt-Rhein-Main, die Gewerkschaft Ver.di Landesbezirk sowie Ver.di Frankfurt.

Um die Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten von Akteuren aufzeigen zu können, ist zunächst noch eine Definition zur Unterscheidung von Institutionen und Organisationen des Arbeitsmarktes erforderlich: Als Institutionen werden normative Regelwerke oder dauerhafte Muster sozialer Beziehungen bezeichnet. Institutionen im Bereich des Arbeitsmarktes sind bspw. die Mitbestimmung, Tarifautonomie oder auch individuelle sowie kollektive Arbeitsverträge. Organisationen des Arbeitsmarktes hingegen sind Gruppen von Einzelpersonen, die sich zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels zusammenschließen wie beispielsweise Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Unternehmen oder die Arbeitsverwaltung (Franz 1999, S. 233). Sie werden im Folgenden auch als externe oder unternehmensexterne Akteure bezeichnet. Institutionen definieren die Strukturen und die Bedingungen von Organisationen nach innen und nach außen. Sie geben allerdings nur den Rahmen für die Organisationen vor, innerhalb dessen ein Handlungs- und Gestaltungsspielraum besteht (Schmidt 1999, S. 28). Innerhalb dieses Handlungs- und Gestaltungsrahmens eröffnen sich für die Akteure Möglichkeiten des Agierens, sowohl im Rahmen bestehender Institutionen als auch im Wirken bezüglich Veränderungen von bestehenden institutionell-organisatorischen Strukturen. Die Art der Beziehung ist abhängig

von den institutionellen Rahmenbedingungen, den internen Regelungen der Organisationen und der Personen innerhalb der Organisationen (Schmidt 1999, S. 28f).

Im Zusammenhang mit betrieblichen Reorganisationsprozessen im Finanzdienstleistungssektor und ihren Auswirkungen auf die Beschäftigung wird der Frage nachgegangen, ob es in regionalen Institutionen Ansätze zur Bewältigung der negativen Auswirkungen gibt oder ob solche aufgebaut werden sollen. Aufgeworfen wird hier die Frage der potenziellen Handlungsmöglichkeiten der regionalen Akteure, was neben der Struktur- und Wirtschaftsförderungspolitik insbesondere die Arbeitsmarktpolitik betrifft. Untersuchungsgegenstand ist der Beitrag, den regionale Akteure zur Beschäftigungssicherung und damit auch Standortsicherung, z.B. durch eine Verknüpfung von Weiterbildungspolitik und regionaler Wirtschaftsförderung, leisten können. Von großer Bedeutung ist hierbei die Frage nach der Abstimmung von Unternehmen und regionalen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik. Unter der Annahme, dass bislang lediglich eine geringe Abstimmung zwischen Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors und regionalen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik besteht, rückt der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf die Relevanz arbeitsmarktpolitischer Fragestellungen im Rahmen regionaler Kooperationen, Initiativen oder auch Netzwerke. Auch wenn in diesen die Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors bislang eine eher untergeordnete Rolle spielen, lassen sich aus der Betrachtung möglicherweise Ansatzpunkte für einen Aufbau bzw. eine Stärkung des Dialogs gewinnen.

5.1 DER ARBEITSMARKTPOLITISCHE DIALOG IN DER REGION RHEIN-MAIN

Als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung und politischer Konzepte und Auseinandersetzungen wird der Region wachsende Bedeutung zugesprochen. Im Zusammenhang mit Diskussionen um den Prozess der Globalisierung wird der Region einerseits eine sich verringernde Gestaltungskompetenz zugeschrieben. Auf der anderen Seite wird die Region gerade auf Grund der Globalisierung als eine zu steuernde und zu gestaltende Einheit angesehen (Krömmelbein 1999, S. 124). Regionale Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik gewinnt seit Jahren an Bedeutung. Allerdings bleiben im Bereich der aktiven Arbeitsmarktpolitik die regionalen Handlungsmöglichkeiten durch die finanziellen Rahmenbedingungen begrenzt, die auf der Bundesebene gesetzt werden. So sieht der Haushaltsplan der Bundesagentur für Arbeit für das Haushaltsjahr 2004 Kürzungen der Mittel für eine aktive Arbeits-

marktpolitik in Höhe von 1,4 Milliarden Euro im Vergleich zum Vorjahr vor. Somit entfallen lediglich noch 35,4 Prozent des Gesamthaushaltes auf die aktive Arbeitsförderung. Im Jahr 2001 lag der Anteil noch bei 42,9 Prozent und in 2002 sogar bei 43,5 Prozent. Von diesen Mittelkürzungen ist der von den örtlichen Arbeitsagenturen verwaltete Eingliederungstitel überdurchschnittlich betroffen. Für 2004 stehen hierfür lediglich noch 10,29 Milliarden Euro zur Verfügung und damit ca. 4 Milliarden Euro weniger als noch in 2000 und 2001. Befürchtet werden erneute Einbrüche vor allem im Bereich Weiterbildung und öffentlich geförderte Beschäftigung, da diese beiden Instrumente große Ausgabepositionen des Eingliederungstitels darstellen (Bundesanstalt für Arbeit 2003).

Diskussionen zu einer stärkeren regionalen Orientierung der Arbeitsmarktanalyse und der Arbeitsmarktpolitik sowie der Verbindung von regionaler Struktur- und Arbeitsmarktpolitik werden bereits seit geraumer Zeit geführt. So geht Schmid der Frage nach, inwieweit eine regionale Arbeitsmarktpolitik in der Region Rhein-Main erforderlich und möglich ist. Er untersucht insbesondere die Rolle regionaler Netzwerke für die regionale Entwicklung und Anpassungsfähigkeit. Betont wird eine erforderliche Kooperation der regionalen Arbeitsmarktakteure sowie der Auf- und Ausbau regionaler arbeitsmarktpolitischer Netzwerke, um die Wirksamkeit der regionalen Arbeitsmarktpolitik zu erhöhen. Dies beinhaltet eine aktive, die regionalen Akteure einschließende Arbeitsmarktpolitik, die mit anderen Politikfeldern in der Region abgestimmt ist und adäquate regionale Kooperations- und Koordinationsformen etabliert. Zu berücksichtigen bleibt, dass Arbeitsmarktpolitik Beschäftigungspolitik nicht ersetzen kann. Vielmehr hat sie nur begrenzt Einfluss auf die Probleme, die aus der strukturellen Massenarbeitslosigkeit resultieren. Gesamtwirtschaftliche Einflüsse begrenzen die Wirksamkeit einer regionalen Arbeitsmarktpolitik, das regionale Beschäftigungsniveau insgesamt – unabhängig von den Rahmenbedingungen – steigern zu können. Jedoch kann die regionale Arbeitsmarktpolitik positiv dahingehend wirken, dass sie die relative Position im Vergleich zu anderen Regionen beeinflusst, indem sie die lokalen und regionalen Handlungsmöglichkeiten der Arbeitsmarktpolitik ausschöpft (Schmid 1999, S. 33f).

Zwischen betrieblichen Umstrukturierungsstrategien und politisch-administrativen Regionalisierungsbemühungen gibt es keineswegs einen zwangsläufigen Zusammenhang (Heinze/Minssen 1998, S. 149). Dies zeigt auch der nach den Ergebnissen dieser Untersuchung fehlende Austausch zwischen Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors und den regionalen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik. Im Vordergrund stehen daher die politisch-administrative Ebene und die Maßnahmen der regionalen Arbeitsmarktpolitik und die Frage, inwieweit sie aufeinander abgestimmt

sind bzw. werden. Auch werden Aussagen aus den geführten betrieblichen Interviews berücksichtigt, die Anforderungen seitens der Unternehmen an die Region bzw. regionale Akteure beinhalten.

Ebenso wie für die Region Rhein-Main als solche bislang weder ein einheitliches Verständnis noch eine einheitliche Abgrenzung existiert, steht dies auch für den Arbeitsmarkt der Region Rhein-Main noch aus. Gründe hierfür liegen unter anderem darin, dass entsprechend den jeweiligen, speziell zu untersuchenden Problemen eine Abgrenzung nach verschiedenen Methoden erfolgt. Dies gilt sowohl für die Abgrenzung von Regionen als auch für die Abgrenzung regionaler Arbeitsmärkte.⁵⁸ Während es sich beispielsweise beim Planungsverband und dem Regierungsbezirk Darmstadt um bestehende administrative Abgrenzungen handelt, geht die Zuordnung der Region Rhein-Main beim IHK Forum Rhein-Main auf die Selbstzuordnung von neun Industrie- und Handelskammern zurück. Die Wirtschaftsförderung Region Frankfurt/Rhein-Main berücksichtigt in ihren Wirtschaftsstrukturanalysen wiederum lediglich Mitglieder des Wirtschaftsförderungsvereins und deckt somit nicht den vollständigen Ordnungsraum Rhein-Main ab. Die mangelnde Abgrenzung erschwert nach der vorliegenden Untersuchung den arbeitsmarktpolitischen Dialog in der Region nicht unerheblich (siehe unten).

Im Anschluss an die Darstellung der befragten und regional wirksamen Institutionen und deren Aufgaben hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten zur Begleitung des wirtschaftlichen Strukturwandels folgt die Beschreibung bestehender regionaler Netzwerke und der darin agierenden Akteure. Im Rahmen einer Stärken- und Schwächenanalyse des arbeitsmarktpolitischen Dialogs werden die einzelnen Akteure im Hinblick auf arbeitsmarktpolitische Ziele und Lösungsvorschläge untersucht.

5.1.1 Akteure des arbeitsmarktpolitischen Dialogs

Relevante Organisationen des arbeitsmarktpolitischen Dialogs in der Region sind ohne Frage die Agenturen für Arbeit. Arbeitsmarktpolitik befasst sich mit der Gestaltung des unmittelbaren Arbeitsmarktgeschehens und seiner Rahmenbedingungen. Zu den zentralen arbeitsmarktpolitischen Aufgaben zählt die sowohl quantitative als auch qualitative Beeinflussung des Angebots und der Nachfrage nach Arbeitskräften, um hiermit Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt zu fördern, die Entstehung von Arbeitslosigkeit zu vermeiden und bestehende Arbeitslosigkeit zu verringern

58 Ausführlich zur Abgrenzung regionaler Arbeitsmärkte mit Verweis auf zahlreiche Literaturquellen siehe Klems/Schmid 2001, S. 364f.

sowie Beschäftigungsmöglichkeiten zu verbessern (Bäcker, u.a. 2000, S. 357). Für die Erfüllung ihrer Aufgabe stehen den Arbeitsagenturen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Arbeitsmarktpolitiken, die auf den Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt abzielen, gewinnen in den Regionen in zunehmendem Maße an Bedeutung. Hintergrund hierfür ist die langanhaltende und tendenziell weiter ansteigende Massenarbeitslosigkeit sowie regionale Anpassungsprobleme, die auf den strukturellen Wandel zurückzuführen sind. Neben einer verbesserten Dienstleistung der Arbeitsagenturen durch Arbeitsberatung und Arbeitsvermittlung sowie Instrumenten zur Bewältigung von Problemen des mismatch, also des regionalen Ausgleichs am Arbeitsmarkt, gibt es hierfür eine Reihe von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten, zu denen auch die Entwicklung präventiv ausgerichteter Maßnahmen zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit zählen (Klems 1999, S. 112 f).

Die Regionaldirektion Hessen fungiert als Bindeglied zwischen den hessischen Agenturen für Arbeit und der Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg. Neben der Koordination der hessischen Agenturen für Arbeit und der Umsetzung der Arbeitsmarktpolitik auf Landesebene zählt die Unterstützung der Agenturen vor Ort zum Aufgabenbereich der Regionaldirektion. Hinzu kommen die regelmäßige Arbeitsmarktberichterstattung sowie die regionale Arbeitsmarktforschung. Gegenüber der lange Zeit erfolgten Konzentration auf die Arbeitnehmer geht die Geschäftspolitik der Agentur für Arbeit Frankfurt – wie dies auch auf andere Agenturen zutrifft – dahin, zukünftig verstärkt initiativ den Kontakt zu den Arbeitgebern zu suchen, um über Akquisition die Vermittlung in Arbeit zu steigern. Die Vernachlässigung dieser relevanten Seite des Arbeitsmarktes soll hierdurch aufgehoben werden. Dies beinhaltet auch ein aktives Agieren in Branchen hinein, die sich bislang selten an die Arbeitsagenturen gewendet haben, so beispielsweise auch Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors.

Die Arbeitsförderung der Stadt Offenbach koordiniert, plant und finanziert im Bereich der Arbeitsförderung den Gesamtbereich der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik der Stadt Offenbach. Einen wichtigen Aufgabenbereich stellt die präventive Arbeitsmarktpolitik dar. Diese spiegelt sich wider in einer betriebsbezogenen Qualifizierungspolitik, d.h. in der Förderung von Qualifizierung und Weiterbildungsberatung für Beschäftigte, die sich entwickeln wollen und auch sollen und damit einen Beitrag zur Sicherung ihres Arbeitsplatzes leisten (Experte 3).

Das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung (HMWWL) führt aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) die Qualifizierungsoffensive Hessen durch, die darauf abzielt, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU)

für Fragen der Qualifizierung zu sensibilisieren. Träger und Partner des Projektes sind die lokalen und regionalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen. Auch die Wirtschaftsförderung Frankfurt beteiligt sich gemeinsam mit dem Frauenreferat der Stadt an diesem landesweiten Projekt. Die Qualifizierungsoffensive verfolgt als weiteres Ziel sowohl die Wettbewerbsfähigkeit von KMU zu erhöhen als auch die Beschäftigten und den Standort zu fördern und Arbeitsplätze zu sichern (Main News 1999). Bestandteil der Qualifizierungsoffensive ist das Projekt BIQ – Betriebe investieren in Qualifizierung. Geplant sind Branchengespräche, der Austausch mit den Innungen sowie die Umsetzung modellhafter Qualifizierungsangebote.

Zu den Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung zählen bereits seit längerer Zeit Beschäftigungssicherungs- und Beschäftigungsentwicklungsmaßnahmen. Neben der Beratung von Unternehmen über Möglichkeiten der betriebsinternen Beschäftigungssicherung umfasst dies auch Beratungen zur Gründung oder Nutzung von Personalentwicklungs- und Transfergesellschaften. Hierin zeigt sich der Versuch, zur Verbesserung der Beschäftigungssituation in ihrem Wirkungsbereich einen Beitrag zu leisten (Specht 1999, S. 58). Den großen Teil ihrer Kapazitäten verwendet die Wirtschaftsförderung Frankfurt für die Bestandspflege der Unternehmen. Ein zweites Handlungsfeld stellt die Neugewinnung von Unternehmen für den Standort dar. Hinzu kommt ein weiterer Bereich, der der 1998 eingerichteten Abteilung »Strukturpolitik und Beschäftigungsförderung« zugeordnet ist. Hier wurde auch das Konzept der aufsuchenden Firmenbetreuung in Form der Gewerbeberatung von überwiegend kleinen und mittleren Betrieben entwickelt und zur Umsetzung geführt. In einem mehrstufigen Verfahren wurde u.a. versucht, das Anforderungsprofil der Unternehmen und das Leistungsprofil des jeweils Arbeitslosen in Einklang zu bringen. Als regionale Wirtschaftsförderung agiert die Wirtschaftsförderung Region Frankfurt/Rhein-Main.⁵⁹ Sie ist ein Zusammenschluss der kommunalen Wirtschaftsfördereinrichtungen und koordiniert die einzelnen Aktivitäten der kommunalen Wirtschaftsförderung (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung 2002, S. 119). Die regionale Wirtschaftsförderung agiert weiterhin als Koordinierungsstelle für das Kompetenznetzwerk des Arbeitskreises Wirtschaft der Regionalkonferenz⁶⁰ und bündelt hier die vorhandenen Strukturen der Wirtschaftsförderung in der Region.

59 Mit diesem Akteur konnte kein Interview geführt werden.

60 In der Regionalkonferenz arbeiten direkt gewählte Bürgermeister, Oberbürgermeister und Landräte der Region Rhein-Main partnerschaftlich zusammen, um die kommunale Zusammenarbeit und die Entwicklung der Region zu fördern. Arbeitskreise bestehen zu den Themen Wirtschaftsförderung, Tourismus, Kultur und Verkehr. Ansprechpartner für das Kompetenznetz Finanzzentrum ist die Wirtschaftsförderung Frankfurt. Es bestehen weitere Kompetenznetzwerke, siehe hierzu: <http://www.region-frankfurt-rheinmain.de/>

Die IHK Frankfurt am Main nimmt das Gesamtinteresse der zu ihrem Bezirk zugehörigen Gewerbetreibenden wahr. Sie ist Ansprechpartner auch für die Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors und vertritt die Interessen der regionalen Finanzwirtschaft in der Öffentlichkeit, gegenüber der Landesregierung und den Kommunen. Fragen der Beschäftigungssicherung spielen im Rahmen der Standort- und Unternehmensförderung eine große Rolle bei der IHK Frankfurt (Experte 7). Das seit 1990 existierende IHK Forum Rhein-Main nimmt insbesondere Aufgaben wahr, die über den jeweiligen Kammerbezirk hinausgehend die Gesamtregion betreffen. Versucht werden Vernetzungsinitiativen auf regionaler Ebene mit dem Ziel, gemeinsame Interessen der Unternehmen in der Region mit stärkerem Gewicht in die öffentliche Diskussion zu tragen (Bundesamt für Bauswesen und Raumordnung 2002, S. 119). Das Forum ist in der Regel kein Ansprechpartner für Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors. Während Aufgaben im Bereich Beschäftigungssicherung, Beratung zu Outplacement-Maßnahmen und Fördermöglichkeiten im Rahmen von Umstrukturierungsprozessen nicht im Fokus des Forums liegen, ist es jedoch Ansprechpartner bei der Qualifizierungs- und Weiterbildungsberatung.

Der DGB Region Frankfurt-Rhein-Main wirkt als Dachverband auf verschiedenen Ebenen in die regionale und städtische Politik hinein. Zum einen ist er gestaltend in der Arbeitsverwaltung tätig. In diesem Bereich können begrenzte Einflussnahmen bei der Ausgestaltung des bisherigen Eingliederungstitels, Schwerpunktsetzungen im Bereich der Qualifizierung und Weiterbildung in Verbindung mit den anderen Akteuren, also der öffentlichen Hand und der Arbeitgeberseite, realisiert werden. Im Bereich der Kommunalpolitik gelang es gemeinsam mit der Arbeitsverwaltung, zur Einrichtung einer Abteilung Strukturpolitik und Beschäftigungsförderung bei der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH beizutragen, in welcher das Thema Arbeit und Wirtschaft in einer Abteilung zusammengeführt worden ist. So wird es grundsätzlich möglich, Fragen des Arbeitsmarktes sowie der Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik aufeinander abzustimmen. Parallel hierzu konnte gemeinsam mit weiteren Akteuren, bspw. auch der Sozialpolitischen Offensive, die jährlich tagende ständige Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonferenz durchgesetzt werden (SWAK). Weiterhin agiert der DGB Region Frankfurt-Rhein-Main im Bereich von Transfergesellschaften und Bildungsträgern. In dem so genannten Beirat für Beschäftigung, unter einem alternierenden Vorsitzenden (mit dem Vertreter vom Arbeitgeberverband), werden hauptsächlich Fragen der Transfergesellschaften behandelt. Im Beirat für Beschäftigung spielen die Arbeitgeber aus dem Bankgewerbe allerdings keine Rolle.

Bei der Gewerkschaft ver.di, Bezirk Frankfurt, sind im Fachbereich Banken/Versicherungen die gesamten Finanzdienstleistungen gebündelt. Aktivitäten laufen

auf Ebene der Fachgruppen, d.h. für den Bereich Banken, gibt es eine aktive Fachgruppe, die sich regelmäßig mit Fragen, die in diesem Bereich auftauchen, auseinandersetzt. Der Hauptteil der Aktivitäten findet im Bereich des Banken- und Geldgewerbes statt, was auf die Dominanz dieses Gewerbes im Raum Frankfurt zurückzuführen ist. Auf der Landesebene werden die gesamten Aktivitäten koordiniert und damit gewährleistet, Verbindungen innerhalb des Finanzdienstleistungsbereichs zu sehen und aufeinander abzustimmen. Ein Hauptthema stellt die Beschäftigungsentwicklung im Bankenbereich dar, wobei zu berücksichtigen ist, dass vieles nicht lediglich in den Banken im Raum Frankfurt, sondern in den jeweiligen Zentralen der einzelnen Institute entschieden wird.

Die Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen mbH (FEH) berät die Landesregierung und führt für diese Analysen und Projekte durch. Ein Schwerpunkt der Aktivitäten der FEH im Bereich Arbeitsmarkt und Qualifikation bilden Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem ESF-Engagement in Hessen. Weiterhin erstellt sie u.a. regionale und sektorale Arbeitsmarktanalysen, untersucht die Entwicklungsaussichten und Anforderungen an Zahl und Qualifikation der Beschäftigten für einzelne Wirtschaftsbereiche und berät arbeitsmarktpolitische Akteure auf regionaler und auf Landesebene (FEH 2003). Regionale Institute, die sich neben der FEH schwerpunktmäßig mit Fragen des regionalen Arbeitsmarktes beschäftigen, sind das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) und, im Rahmen der Initiative für Beschäftigung, das Institut für Organisation und Kommunikation (IFOK). Das IWAK ist ein unabhängiges Forschungsinstitut, das u.a. in den Schwerpunkten kommunale und regionale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklungen, Evaluation und Unterstützung regionaler Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik sowie Analyse und Implementation von Netzwerken tätig ist. IWAK führt seit 1995 die jährliche repräsentative Unternehmensbefragung des IAB-Betriebspanels in Kooperation mit weiteren regionalen Akteuren durch. Die Untersuchung zielt darauf ab, Einschätzungen der Unternehmen über zukünftige Entwicklungen am Arbeitsmarkt zu gewinnen sowie regionale Problemfelder auszumachen. IWAK versucht, durch angewandte regionale Forschung die Entwicklung der regionalen Kompetenz zu unterstützen (IWAK 2004). IFOK übernimmt die Koordination des im Januar 2000 gegründeten regionalen Netzwerks Rhein-Main der Initiative für Beschäftigung (IfB) (siehe Kap. 5.1.2.2).

Nachfolgend findet sich eine Zusammenstellung der im Forschungszusammenhang befragten regionalen Akteure mit ausgewählten Aufgabenbereichen. Ausgewählt wurden diese mit Bezug auf den Stellenwert, den arbeitsmarktpolitische Fragestellungen innerhalb der jeweiligen Institution einnehmen.

Befragte Akteure nach ihrer Organisationsform	Ausgewählte Aufgabenbereiche	(Überwiegende) Aktivitätenebene
<i>Öffentliche Institutionen</i>		
Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit Hessen	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination der hessischen Agenturen für Arbeit • Umsetzung der Arbeitsmarktpolitik auf Landesebene • Unterstützung der Agenturen vor Ort • regelmäßige Arbeitsmarkterichterstattung • Durchführung einer regionalen Arbeitsmarktforschung 	Land regional
Agentur für Arbeit, Frankfurt	Unterstützt den Ausgleich am Arbeitsmarkt durch <ul style="list-style-type: none"> • Beratung • Vermittlung • Förderung • Unterstützung 	lokal
Amt für Arbeitsförderung, Offenbach	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse und Beobachtung des regionalen Arbeitsmarktes • Förderung der regionalen Zusammenarbeit im Zusammenhang mit Arbeitsmarktfragen • Koordination, Planung und Finanzierung der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik der Stadt Offenbach im Bereich der Arbeitsförderung • Umsetzung präventiver Arbeitsmarktpolitik mittels betriebsbezogener Qualifizierungspolitik 	lokal
Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Landesentwicklung, Landes- und Regionalplanung • Unterstützung, Aufsicht, Beratung in Wirtschafts- und Verbraucherfragen • Führt u.a. die Qualifizierungsoffensive Hessen durch, hierbei: <ul style="list-style-type: none"> • KMU für Fragen der Qualifizierung sensibilisieren • Wettbewerbsfähigkeit von KMU erhöhen • Beschäftigte und Standort fördern und Arbeitsplätze sichern • Projekt BIQ – Betriebe investieren in Qualifizierung 	Land
Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandspflege der Unternehmen • Neugewinnung von Unternehmen für den Standort • Strukturpolitik und Beschäftigungsförderung • Finanzplatz-Kommission • Kompetenznetzwerk Finanzzentrum (regional) 	lokal
		lokal

Befragte Akteure nach ihrer Organisationsform	Ausgewählte Aufgabenbereiche	(Überwiegende) Aktivitätenebene
<i>Interessenvertretungen</i>		
IHK Frankfurt	<ul style="list-style-type: none"> • Vertretung allgemeiner Wirtschaftsinteressen der Mitglieder • Interessenvertretung der regionalen Finanzwirtschaft in der Öffentlichkeit sowie gegenüber der Landesregierung und den Kommunen • Optimierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen • Mitwirkung bei der Ansiedlung der EZB und des Europäischen Versicherungsausschusses • Ansprechpartner für kleine und mittelständische Unternehmen in den Bereichen Geld, Kredit und Versicherungen 	lokal
IHK Forum Rhein-Main	<ul style="list-style-type: none"> • Nimmt insbesondere Aufgaben wahr, die über den jeweiligen Kammerbezirk hinausgehend die Gesamtregion betreffen. • Vernetzungsinitiativen auf regionaler Ebene mit dem Ziel, gemeinsame Interessen der Unternehmen in der Region stärker in die öffentliche Diskussion zu tragen 	regional
DGB Region Frankfurt-Rhein-Main	<ul style="list-style-type: none"> • wirkt als Dachverband auf verschiedenen Ebenen in die regionale und städtische Politik hinein • gestaltend in der Arbeitsverwaltung tätig 	Land regional
Ver.di Landesbezirk	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination der gesamten Aktivitäten auf der Landesebene • gewährleistet damit Verbindungen innerhalb des Finanzdienstleistungsbereichs zu sehen und aufeinander abzustimmen • ein Hauptthema stellt die Beschäftigungsentwicklung im Bankenbereich dar • ein weiteres Handlungsfeld liegt im Bereich der Erhaltung von Arbeitsbedingungen 	Land regional

Befragte Akteure nach ihrer Organisationsform <i>Interessenvertretungen</i>	Ausgewählte Aufgabenbereiche	(Überwiegende) Aktivitätenebene
Ver.di, Bezirk Frankfurt	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenbereich der gesamten Finanzdienstleistungen ist gebündelt im Fachbereich Banken/Versicherungen • Aktivitäten laufen auf Ebene der Fachgruppen • für den Bereich Banken existiert eine aktive Fachgruppe, die sich regelmäßig mit Fragen, die in diesem Bereich auftauchen auseinandersetzt • Hauptteil der Aktivitäten finden im Bereich des Banken- und Geld-gewerbes statt 	land regional
<i>Forschungsinstitute</i>		
FEH – Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen mbH	<ul style="list-style-type: none"> • erstellt im Auftrag der Landesregierung Prognosen, Analysen, Stellungnahmen und Konzepte und unterstützt diese bei der Umsetzung • berät Landesregierung, Ministerien, private Organisationen und Unternehmen • begleitet und evaluiert arbeitsmarktpolitische Instrumente und zeigt Handlungsansätze auf 	Land regional land regional
IWAK – Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsentwicklungen • Evaluation regionaler Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik • Analyse und Implementation von Netzwerken 	Land regional land regional
IFOK – Institut für Kommunikationsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination des regionalen Netzwerks der Rhein-Main der Initiative für Beschäftigung • Analysen über Prozessmanagement und Moderation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsmanagement • Aufbau von Beschäftigungsnetzwerken • Konzeption von Arbeitsmarktprojekten • Beratung im Bereich Arbeitsmarktpolitik, Personal, Qualifizierung 	Land regional land regional

Im Anschluss an die Beschreibung bestehender regionaler Netzwerke und den darin agierenden Akteuren werden im Rahmen der Stärken- und Schwächenanalyse des arbeitsmarktpolitischen Dialogs die einzelnen Akteure im Hinblick auf arbeitsmarktpolitische Ziele und Lösungsvorschläge untersucht.

5.1.2 Kooperationen und Netzwerke

Die Analyse, inwieweit arbeitsmarkt- und kommunalpolitische Akteure Netzwerke gebildet haben oder diese planen, um negative Auswirkungen des Strukturwandels abzumildern und insgesamt einen Beitrag zur nachhaltigen Beschäftigungssicherung zu leisten, erfolgt mit Rückgriff auf die Netzwerkdebatten seit Beginn der 90er Jahre. Damit in Zusammenhang stehen neuere regionalwissenschaftliche Ansätze, die die Bedeutung institutioneller Regelungen und die Rolle von Akteuren für eine Regionalpolitik hervorheben und damit betonen, dass sich Regionalentwicklung nicht ausschließlich aus dem Verhalten der ökonomischen Akteure ableiten lässt (Grabher 1994).

Unabhängig von der jeweiligen Disziplin, in der Netzwerkforschung stattfindet, stehen im Zentrum Fragen nach dem Verhältnis bzw. den Beziehungen zwischen den Akteuren, der Struktur des Netzwerks sowie nach dem institutionellen Setup, in denen sie sich herausbilden. Neben den Entstehungsprozessen und der Struktur von Netzwerken liegt der Untersuchungsfokus insbesondere auf den Wechselwirkungen der Netzwerkstruktur mit dem Handeln der Akteure sowie darauf, inwiefern die Handlungen der Akteure in einem Netzwerk Ergebnisse zeigen, die ausschließlich auf ihren kooperativen Bezug zurückzuführen sind (Krömmelbein 1999, S. 131). Problematisch ist jedoch, dass bislang noch keine eindeutigen empirischen Befunde vorliegen, die Aussagen darüber zulassen, ob und in welchem Ausmaß regionale Netzwerke zur wirtschaftlichen Entwicklung und dem Wirtschaftswachstum einer Region beitragen (Genosko 1999, S. 14).

Unter Netzwerken ist hier eine spezifische interorganisationale Beziehung zwischen Unternehmen, staatlichen und/oder privaten Organisationen und/oder Personen in allen möglichen Kombinationen zu verstehen, die angesichts globaler, heterogener und dynamischer Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft neue Formen der Koordination, Verteilung und Steuerung von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Aktivitäten beinhalten, wobei hierbei weder der Preis noch die Hierarchie zentral sind (Krömmelbein 1999, S. 131).⁶¹ Selbstredend steht im Projektzu-

61 Heinze/Minssen definieren Netzwerke als »thematisch ausgerichtete und durch Regelsysteme fundierte Arrangements zwischen unterschiedlichen, ja ungleichen, aber interdependenten Partnern« (Heinze/Minssen 1998, S. 152).

sammenhang das regionale Arbeitsmarktnetzwerk im Fokus der Betrachtung, sodass auf reine Unternehmensnetzwerke nicht näher eingegangen wird. Bei letzteren stehen in der Regel strategische Allianzen zwischen Unternehmen im Zentrum.

Netzwerke werden durch Aushandlungen der Netzwerkakteure koordiniert. Sie herrschen dort vor, wo Markt- oder Hierarchieversagen besteht, und verweisen auf die Bedeutung der Kooperation von Arbeitsmarktakteuren (Schmid 1999, S. 24). Die Kooperation und Interaktion zwischen den Akteuren sind für die Funktionsweise und Struktur von (Arbeitsmarkt-)Netzwerken entscheidend. Netzwerke stellen eine dritte Organisationsform gegenüber Markt und Hierarchie dar, die einen anderen Kooperationsmechanismus zwischen den Akteuren aufweisen. Koordination meint hierbei die Art und Weise, in der die Akteure den Austausch von Ressourcen regeln. Bei der Organisationsform Markt handeln autonome Subjekte mit Produkten und Ressourcen. Anbieter und Nachfrager kommen hier mit jeweils voneinander unabhängigen Einzelplänen zusammen. Beim idealtypischen Modell der vollkommenen Konkurrenz findet die Koordination über den Preis- bzw. Kostenwettbewerb statt. Eine hierarchische Organisationsform für Kooperation ist das Unternehmen. Hier erfolgt die Koordination über die Weisungsbefugnis des Managements auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Netzwerke sind eine auf Selbstverpflichtung der Akteure basierende Organisationsform der Koordination. Ein entscheidendes Merkmal hierbei ist, dass die Akteure zwar autonom sind, sie allerdings zur Erreichung ihrer Ziele gegenseitig voneinander abhängig sind. Indem sie andere Akteure zum Bezugspunkt ihres Handelns nehmen und die Regeln ihres Austauschs festlegen, institutionalisieren sie ihre Kooperation, von der sie wechselseitig abhängig sind. Die Akteure können das Netzwerk jederzeit verlassen und beschäftigen sich demnach fortwährend mit Abwägungen zwischen partikularen, kurz- und langfristigen Zielsetzungen. Hinzuzufügen ist, dass die Autonomie der Akteure nicht gleichzusetzen ist mit der Abwesenheit von Macht. Ein Netzwerk ist demnach eine Organisationsform neben Markt und Unternehmen mit einem spezifischen Koordinierungsmuster (Krömmelbein/Schmid 2000, S. 218). Netzwerke sind in aller Munde. Zwar gehen weit verbreitete Einschätzungen dahin, dass Netzwerke in der Lage sind, die positiven Elemente von hierarchischer und marktlicher Steuerung zu verbinden und deren Fehlfunktionen zu verhindern. Jedoch wird hierbei häufig vernachlässigt, dass allein die Existenz eines Netzwerkes noch kein Garant für das Erreichen der angestrebten Ziele ist oder auch zu nicht intendierten Nebeneffekten führen kann. Letztgenanntes bezieht sich insbesondere bei privat-öffentlichen Partnerschaften auf Fragen der demokratischen Legitimation und Kontrolle sowie auch der Transparenz und der Rechenschaftspflichtigkeit. Demgegenüber resultieren Pro-

bleme im internen Netzwerk oder gar ein »Netzwerkversagen« auf das Arbeiten in und das Managen von Netzwerken. Bislang wenig thematisiert werden interne Netzwerkprobleme wie Stagnationstendenzen, gegenseitiges Behindern oder auch die Ausnutzung von Kooperationsergebnissen durch einzelne Netzwerkakteure (Oppen/Strassheim 2002, S. 8).

Neben der Interdependenz und der Autonomie der Akteure werden in der Literatur interorganisationale Netzwerke durch verschiedene strukturelle Merkmale bestimmt, durch die sie von (rein) marktlichen und (rein) hierarchischen Koordinationsformen unterschieden werden können. Zu häufig angeführten strukturellen Merkmalen zählen Kooperation, Vertrauen, Selbstverpflichtung, Verlässlichkeit und Verhandlung, ein bestimmtes Vertragsrecht und der besondere Beziehungszusammenhang zwischen den beteiligten Akteuren (Sydow/Windeler 2000, S. 11)⁶². Ein charakteristisches Merkmal von Netzwerken ist, dass sie herkömmliche Abgrenzungen überwinden und Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen wie dem öffentlichen und privaten Sektor, gemeinnützigen Organisationen sowie zivilgesellschaftlichen Gruppierungen zusammen agieren. Die Basis für dieses Politikmodell ist Kooperation und Konsensbildung, Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung sowie eine reziproke Austauschlogik. Netzwerke entstehen dann, wenn die Ziele der potentiellen Akteure durch Kooperation effizienter und effektiver erreicht werden können. Im Zentrum von Netzwerken steht die Ressourceninterdependenz: Ziele können dann besser erreicht werden, wenn andere eingebundene Akteure Ressourcen und Kompetenzen einbringen können, die in der eigenen Organisation gar nicht oder nur schwer mobilisiert oder aber teuer eingekauft werden können. Um eine »win-win«- Situation zu erzielen ist es erforderlich, die Ressourcen auf ein Ziel hin zu bündeln, in dem die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Akteure integriert werden (Oppen/Strassheim 2002, S. 8). Für den Erfolg eines Netzwerkes ist entscheidend, dass die Netzwerkpartner durch Kooperation ihre jeweiligen Ziele erreichen und dies günstiger als es ihnen im Alleingang möglich ist bzw. auch, dass sich Ergebnisse zeigen, die ausschließlich auf die Kooperation zurückzuführen sind. Neben der Zusammensetzung der Akteure ist auch die Qualität der Netzwerkbeziehungen ein wesentlicher Faktor, um diese Ziele zu erreichen. Die Zusammensetzung der Akteure meint die Qualität der Akteure, ihre Motive und Ziele sowie die von ihnen eingebrachten Interessen und Ressourcen. Dies ist nicht gleichbedeutend mit einer gleichen Ausrichtung, vielmehr kann es sich auch um

62 Ausführlich zu den einzelnen Strukturmerkmalen mit diversen Literaturverweisen siehe: Sydow/Windeler 2000, S. 12-16

die Komplementarität von Motiven und Ressourcen handeln. Entscheidend für die Zusammensetzung ist der strategische Zweck, den das Netzwerk erfüllen soll (Oppen/Strassheim 2002, S. 9). Für die Qualität der Netzwerkbeziehungen sind beispielsweise die Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit sowie Konfliktlösungskompetenz, Offenheit für Neues und auch die Fähigkeit der einzelnen Akteure, Vertrauen aufzubauen, mit entscheidend. Hinzu kommt jedoch im kooperativen Netzwerkarrangement auch die Positionierung der Akteure zueinander (Oppen/Strassheim 2002, S. 10).

Netzwerke entstehen also weder von selbst, noch sind ihre regionalökonomischen Effekte grundsätzlich positiv zu bewerten. Ein häufiger und direkter Austausch zwischen relevanten regionalen Akteuren kann demnach lediglich als eine notwendige, allerdings nicht als hinreichende Bedingung für eine positive Regionalentwicklung betrachtet werden. Positive Wirkungen von regionalen Netzwerken sind vielmehr an Voraussetzungen geknüpft. Dies gilt für Netzwerke innerhalb des politischen und ökonomischen Systems ebenso wie auch für Netzwerke, die beide Systeme einschließen (Heinze/Minssen 1998, S. 152). Hindernisse gegen die Vernetzungen politischer und ökonomischer Akteure ergeben sich zudem aus unterschiedlichen Handlungs- und Funktionslogiken dieser beiden Akteursgruppen, die sich in dem Spannungsfeld zwischen der privatwirtschaftlichen Gewinnmaximierung und dem politisch-öffentlichen Interesse an der Steigerung des Gemeinwohls bewegen (Heinze/Minssen 1998, S. 152). Neben den erwähnten unterschiedlichen Handlungslogiken nimmt auch die (teilweise) unangemessene Abschottung des politisch-administrativen Systems eine maßgebliche Rolle für mangelnde Koordination zwischen den regionalen Akteuren ein. Dieses institutionelle Defizit wird nochmals verstärkt durch systemimmanente Ineffizienzen. Eine »Kirchturmpolitik« innerhalb von regionalpolitischen Arbeitskreisen führt im Spannungsverhältnis zwischen Binnen- und Netzwerkperspektive häufig zur Durchsetzung von egoistischen Partikularinteressen. Dies zeigt sich deutlich dann, wenn bspw. bei im Netzwerk beteiligten Kommunen das Ausschöpfen potentieller Förderprogramme Priorität vor der Entwicklung und Umsetzung von problemorientierten und zukunftsrelevanten Konzepten einnimmt. Selbst innerhalb des politisch-administrativen Systems findet dann die für die Erstellung kollektiver Güter erforderliche Koordination nicht statt, wenn neben den eigenen Interessen nicht auch die der anderen beteiligten Akteure als Kontextbedingung für das eigene Handeln berücksichtigt werden. Überwiegt die Orientierung der Kooperationspartner an den Zielen ihrer Herkunftsorganisation und den politischen Bindungen, verhindert dies, dass eine professionelle Orientierung an Netzwerkzielen erfolgt. Als Resultat zeigt sich eine interessenge-

leitete und symbolische Politik (ebd., S. 155), die wenig geeignet erscheint, positive Effekte auf die Regionalentwicklung bewirken zu können. Demgegenüber eröffnet eine Vernetzung regionaler Akteure, bei der die sich aus den Handlungslogiken ergebenden Unterschiede und Konfliktpunkte nicht etwa durch vorschnelle Konsensbeschwörungen neutralisiert, sondern rivalisierende Perspektiven immer wieder aufeinander bezogen werden, günstige kommunikative Voraussetzungen für ein Überdenken und eine darauf aufbauende strategische Herangehensweise (Grabher 1994, S. 124f).

Eine Kooperation von regionalen Akteuren kann unter bestimmten Bedingungen dazu beitragen, die Struktur und Arbeitsweise regionaler Arbeitsmärkte zu verbessern. Voraussetzung hierfür ist eine klare gemeinsame Zielsetzung, ein »Kümmerer« und die erforderlichen personellen und materiellen Ressourcen. Genosko gibt allerdings zu bedenken, dass regionale Netzwerke als Instrument der Regionalpolitik dieser zwar nicht schaden, »Wunder sollte man allerdings von ihnen nicht erwarten« (Genosko 1999, S. 13). Während im traditionellen Rahmen der Regionalpolitik die Bedeutung von Netzwerken für die Schaffung von Wachstumspolen betont wird, gehen neuere regionalwissenschaftliche Ansätze davon aus, dass regionale Netzwerke eine Voraussetzung im Rahmen einer endogenen Entwicklungsstrategie darstellen. Eine besondere Rolle innerhalb dieser Strategie kommt der Entwicklung dynamischer Milieus zu, für die sowohl infrastrukturelle, arbeitsmarktliche und finanzielle Voraussetzungen, als auch Akteure zur Beschaffung der erforderlichen Ressourcen und zur Absicherung der politischen Unterstützung verfügbar sein müssen. Auch wenn Befragungen vorliegen, die zum Ergebnis kommen, dass nicht-marktbezogenen Verbindungen lediglich eine geringe Bedeutung beizumessen sei, verweisen weitere empirische Studien zum Beispiel auf die maßgebliche Bedeutung, die Universitäten und Hochschulen für die Regionalentwicklung zukommt. Die von ihnen abgehenden, hochqualifizierten Arbeitskräfte können einen Beitrag zu einem beschleunigten Strukturwandel leisten und den Erfolg innovativer Aktivitäten unterstützen. Problematisch auch im Hinblick auf ein regionales Arbeitsmarktnetzwerk ist eine abnehmende Solidarität der Netzwerkakteure in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und eine damit einhergehende geringere Bereitschaft, die Eigeninteressen hinter das Regionalinteresse zurückzustellen. (Ebd. S. 11f.).

Regionale Netzwerke sind durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure gekennzeichnet, um nicht lediglich Kooperationsvorteile für die involvierten Teilnehmer, sondern auch für die Region zu gewinnen. Sie stellen eine auf mittlere oder lange Sicht angelegte Förderpolitik dar und nicht etwa eine auf kurzfristige Erfolge ausgerichtete Politik. Regionalpolitik, die in der Vernetzung von Regionen eine erfolg-

versprechende Herangehensweise sieht, ist im Grundsatz Ordnungspolitik, die die Rahmenbedingungen für Vernetzungen herstellt, und keine interventionistische Prozesspolitik. Daher ist es notwendig, bei regionalen Netzwerken, und hier insbesondere bei Politiknetzwerken, auf deren Konstruktion zu achten, um zu vermeiden, dass sie in Unverbindlichkeiten versanden. Denn dann sind sie »eher Ausdruck regionalpolitischen Aktionismus, denn wirkliches Instrument regionalpolitischer Problembewältigung« (Genosko 1999, S. 14).

Auch wenn die Akteure der Region Rhein-Main eine Vielzahl an Aktivitäten aufweisen, agieren viele der unternehmensinternen und unternehmensexternen Akteure der Arbeitsmarktpolitik wenig abgestimmt. Jedoch geben bestehende Netzwerke Beispiele für Ansätze im Bereich der Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik. Für die nachfolgend dargestellten Netzwerke stellt sich jeweils die Frage der möglichen Übertragbarkeit der gemachten Erfahrungen auf den Finanzdienstleistungssektor, bzw. inwieweit die Möglichkeit besteht, Fragen des Finanzdienstleistungssektor im jeweiligen Netzwerk zu bearbeiten.

5.1.2.1 Ständige Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonferenz

Ein bereits seit 1996 bestehendes Netzwerk in der Region ist die »Ständige Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonferenz« (SWAK). Die SWAK ist ein Ergebnis aus den Diskussionen im »Arbeitskreis Industrie« um ein Industriepolitischen Leitbild in den 90er Jahren. Angestrebt wurde, alle relevanten, mit arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Fragestellungen befassten Organisationen, Arbeitskreise und Initiativen in Stadt und Region zur Koordination und Bündelung ihrer Aktivitäten zusammen zu bringen. Dieses Gremium dient dem Informationsaustausch, der Meinungsbildung und dem Lobbying. Darüber hinaus legt die SWAK Aufgabenfelder, Regeln für den Informationsaustausch und den Handlungsrahmen für den auf einer zweiten Ebene als Exekutivorgan eingerichteten »Arbeitsausschuss« fest. Um letztgenanntes Gremium handlungsfähig zu machen und zu halten, wurden wenige Mitglieder ausgewählt. Zur Gründung bestand der Arbeitsausschuss aus dem Wirtschaftsdezernenten der Stadt Frankfurt sowie jeweils einem Vertreter der Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände, der Gewerkschaften, des Arbeitsamtes Frankfurt, des Referats Arbeitsmarkt- und Berufsforschung des Landesamtes, der Industrie- und Handelskammer Frankfurt, der Handwerkskammer Rhein-Main, des Sozialdezernats der Stadt Frankfurt und dem Direktor des (damaligen) Umlandverbandes in Personalunion mit dem Geschäftsführer der Region Frankfurt/Rhein-Main e.V. Unter dem Vorsitz der Oberbürgermeisterin Petra Roth tagt die SWAK jährlich. Als Geschäftsstelle der SWAK und des Arbeitsausschusses wurde die Wirtschafts-

förderung Frankfurt GmbH eingesetzt, die damit gleichzeitig die Aufgabe der Koordinierungsstelle für die Oberbürgermeisterin der Stadt ist. Die Geschäftsführung der SWAK wurde 1998 an die neu eingerichtete Abteilung »Strukturpolitik und Beschäftigungsförderung« in der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH angebunden. Zu den Aufgaben beider Gremien zählen: Transparenz des Wirtschaftsgeschehens, auch hinsichtlich von Krisenfällen (Frühwarnsystem), Lobbying für die Belange der Wirtschaft, Erstellung eines wirtschaftspolitischen Forderungskatalogs an die öffentliche Verwaltung und die Parlamente, Vereinbarung gemeinsamer Projekte sowie die Unterstützung der Wirtschaftsförderung.

Die SWAK hat hauptsächlich beratende Funktion. Sie dient dem Informationsaustausch und der Meinungsbildung sowie der gemeinsamen Vorgehensweise und Interessenvertretung. Ziel ist, einen Beitrag zur Verbesserung der Situation am Arbeitsmarkt und der Wirtschaftsentwicklung zu erbringen und hierfür gemeinsame Projekte anzugehen. Eine projektbezogene Vernetzung einzelner Mitglieder ist erwünscht und wird im Hinblick auf die sich hieraus ergebenden höheren Durchsetzungsmöglichkeiten auch als wichtig angesehen. Der Begriff »Ständige Konferenz« beinhaltet, dass Projektvorschläge jederzeit und nicht etwa nur im einjährigen Sitzungsrhythmus gemacht werden können. Ansprechpartner ist die Wirtschaftsförderung als Geschäftsstelle des Arbeitsausschusses. Diese befasst sich mit dem Projektideen und überprüft deren Realisierbarkeit (Protokoll 2001). Beispielhafte Projekte, die aus dem Kreis der SWAK-Mitglieder initiiert wurden, sind das Kompass-Zentrum für Existenzgründung, die Gewerbeberatung der Wirtschaftsförderung Frankfurt, das Frankfurter Innovationszentrum Biotechnologie (FIZ) oder auch die Integrationsberatung Arbeitsmarkt an Berufsschulen.

Das Kompass-Zentrum für Existenzgründung in Frankfurt wird als erfolgreiches Beispiel eines Projektes, das aus dem Mitgliederkreis der Konferenz heraus entstand, angesehen. Das von Frauenbetrieben, dem Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft und dem Arbeitsamt entwickelte Gemeinschaftskonzept »Kompass«, ein verbessertes Modell für Existenzgründungen, konnte durch entsprechende Initiativen 1999 mit der Unterstützung und Mitwirkung der Stadt Frankfurt am Main sichergestellt werden. Von der realitätsbezogenen Qualifizierung erwartete sich die Stadt Frankfurt am Main neben einer erhöhten Gründerquote auch einen bedeutenden Image-Effekt für das Wirtschaftsklima in der Stadt. Seit September 2000 ist »Kompass«, das erste Existenzgründerzentrum in Frankfurt, in Betrieb. Die Modellphase endete 2002. Kompass weist eine Gründungsrate von 90 % auf und hat sich damit als erfolgreicher Ansatz bewährt. Seitens der Agentur für Arbeit Frankfurt gibt es die Zusage,

die Kompass-Maßnahme weiter zu finanzieren. Gründungen im Bereich der Finanzdienstleistungen sind genauso möglich wie andere Geschäftszwecke.

Die erfolgreiche Arbeit der Gewerbeberatung der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH führte dazu, dass sie als Standortbetreuung und Dienstleister für Beschäftigung und Qualifizierung in ein Dauerangebot der Wirtschaftsförderung überführt wurde und hierfür erforderliche Mittel von der Stadt Frankfurt zugewiesen wurden (2000). Zusätzlich zur Standortbetreuung leistet die Gewerbeberatung KMU Hilfestellung bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften und sensibilisiert für die berufliche Weiterbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die Gewerbeberatung wurde 1998 als Ergebnis der Diskussion im Arbeitsausschuss der SWAK etabliert. Diese Gewerbeberatung beinhaltet eine Ergänzung traditioneller Firmenbetreuung durch eine aufsuchende Wirtschaftsförderung. Hierbei wird die Wirtschaftsförderung mit Maßnahmen der Beschäftigungsförderung und der Arbeitsmarktpolitik verbunden. So wurden bei der Beschäftigungsförderung Personen in den ersten Arbeitsmarkt, in den lohnsubventionierten Arbeitsmarkt sowie in Ausbildungs- und Praktikantenplätze vermittelt. Im Jahr 2000 wurde das Gewerbeberater-Projekt, das zunächst eine Beschäftigungsförderungsmaßnahme war, von der Wirtschaftsförderung zum Teil in eine Regelfinanzierung übernommen. Die im Projekt tätigen Gewerbeberater konnten zum Teil fest angestellt werden. Als Beitrag zur Verbesserung der regionalen Zusammenarbeit bot die Wirtschaftsförderung 2001 den Landkreisen an, die Gewerbeberater in ihrem Bereich in Anspruch zu nehmen. Auch dieses Instrumentarium lässt sich für Initiativen im Finanzdienstleistungssektor nutzen.

Direkte Vertreter des Finanzdienstleistungssektors finden sich in der SWAK nicht. Lediglich der Bankenverband Hessen ist mittelbar durch die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände vertreten. Fragen der Entwicklungen im Bankenbereich werden in der SWAK zwar durchaus erörtert, allerdings wird der Bereich insgesamt eher nur gestreift. Ein Grund hierfür ist möglicherweise die »nach wie vor konstante Haltung in der Politik in der Frankfurter Gesellschaft (gibt), das mit den Banken, dass die das schon selbst regeln bzw., dass das alles nicht so dramatisch sei.« (Experte 8).

5.1.2.2 Regionales Netzwerk der Initiative für Beschäftigung! Region Rhein-Main

Im Gegensatz zu dem zuvor benannten Netzwerk treten Vertreter des Finanzdienstleistungssektors in der Initiative für Beschäftigung (IfB) sowohl auf der überregionalen als auch auf der regionalen Ebene in Erscheinung. Die IfB wurde im Herbst 1998 als konzertierte Aktion der deutschen Wirtschaft zur Verbesserung der Beschäf-

tigung in der Deutschland gestartet, mit dem Ziel, Arbeitsplätze zu schaffen, zu sichern und Arbeit neu zu gestalten. Begründer waren hochrangige Vertreter aus Wirtschaft und Gesellschaft. Entstanden ist daraus ein bundesweit koordiniertes Netzwerkprojekt. Angestrebt wird, gemeinsam mit Multiplikatoren aus Unternehmen, Gewerkschaften, Verwaltungen, Universitäten, Kirchen und Verbänden neue Möglichkeiten zur Bekämpfung der Massenarbeitslosigkeit zu finden. Die Arbeit des Initiativkreises und der regionalen Netzwerke wird vom Institut für Organisationskommunikation (IFOK) in Bensheim begleitet und im Prozess- und Projektmanagement unterstützt. Das regionale Netzwerk der »Initiative für Beschäftigung! Rhein-Main« wurde im Januar 2000 gegründet. Zu den Teilnehmenden zählen unter anderem der Planungsverband Frankfurt Region Rhein-Main, die Deutsche Bank, der DGB Kreis Frankfurt, die Frankfurter Sparkasse 1822, die IHK Frankfurt, die Regionaldirektion Hessen, die Landeshauptstadt Wiesbaden, die Stadt Darmstadt, die Stadt Frankfurt und die Stadt Offenbach.⁶³ Die Arbeit des regionalen Netzwerks findet auf zwei Ebenen statt: Zum einen bilden die Spitzenvertreter der Organisationen einen regionalen Initiativkreis, der die Ziele und die thematische Ausrichtung des regionalen Netzwerks festlegt. Zum anderen tagen zwischen den halbjährlich stattfindenden Steuerungssitzungen Arbeitskreise, in denen Fachexperten und Entscheider Projekte auf die Region zuschneiden, entwickeln und umsetzen. Themenschwerpunkte sind die Unterstützung von Existenzgründungen und jungen Unternehmen, die Förderung von Kooperationen und Clusterbildung, eine Vermittlungs- und Flexibilitätsoffensive Rhein-Main sowie Beschäftigungssicherung und Vermeidung von Arbeitslosigkeit. Beim letztgenannten Schwerpunkt geht es um den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, was insbesondere in Zeiten struktureller Umbrüche von grundlegender Bedeutung ist. Damit sollen sowohl Beschäftigte als auch Unternehmen in die Lage versetzt werden, flexibel auf neue Anforderungen reagieren zu können und drohendem Arbeitsplatzverlust vorbeugen zu können. Der Fokus liegt hier auf Modellen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, so dass man sich auf Fragestellungen der unternehmensinternen Arbeitsmärkte konzentrieren kann. Insgesamt arbeiteten im Jahr 2000 rund 60 Mitglieder an 7 Projekten. Engagiert haben sich in der Projektarbeit u.a. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors.

63 Eine Auflistung aller Teilnehmer findet sich unter: http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/index.php3?menu=regionale_netze_14,4&content=listview %2Cdoc_teilnehmer %2C10; eine Auflistung der Projekte unter: http://www.initiative-fuer-beschaeftigung.de/index.php3?menu=regionale_netze_14,3&content=listview %2Cdoc_projects %2C10

tors, der Arbeitnehmerüberlassung sowie der Verkehrsbetriebe ebenso wie aus verschiedenen regionalen Institutionen bspw. des Weiterbildungsbereichs, der Kammern (IHK und Handwerk), der Arbeitsverwaltung sowie von Kommunen und Land. Entgegen der geplanten Projektlaufzeit von drei Jahren wird das Netzwerk Rhein-Main bis Ende 2004 fortgeführt. Die Finanzierung der verschiedenen Projekte läuft in unterschiedlichem Maße über die beteiligten Akteure. Übergreifende Netzwerkaktivitäten der vergangenen beiden Jahre übernahmen die Deutsche Bank und Degussa. Die Öffentlichkeitsarbeit wurde von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung FAZ unterstützt.

Im Rahmen der »Initiative für Beschäftigung! Rhein-Main« besteht seit September 2001 das Kooperationsprojekt »Joballianz Rhein-Main«. Die Deutsche Bank ist eine Initiatorin der Joballianz und letztlich auch eine der Einrichtungen, die das gesamte Netzwerk finanziert und in alle Bereiche involviert ist (Experte 12). Weiterhin beteiligt sind Degussa, Lufthansa, Fraport und, später hinzukommend, die Frankfurter Entsorgungs- und Service GmbH. Konzipiert ist das Projekt als zwischenbetriebliches Personalentwicklungs- und Transferangebot, das einen Beitrag zur langfristigen Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter leisten soll. Zur Verfügung stehen verschiedene Testangebote, um die individuelle Kompetenz der Beschäftigten zu überprüfen. Aus dem Testergebnis resultiert ein Kompetenzspiegel, der aufzeigt, inwieweit Schlüsselqualifikationen vorhanden sind und in welchen Bereichen Weiterentwicklungsbedarf besteht. Weiterhin gibt es Workshop- und Beratungsangebote, um individuelle Entwicklungsstrategien für die Mitarbeiter abzuleiten und ihre Kompetenzen auszubauen. Ein gemeinsamer Stellenmarkt der Kooperationspartner sowie ein Mitarbeiteraustauschprogramm wurde initiiert, um den Beschäftigten zu ermöglichen, über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinauszusehen. Insgesamt handelt es sich um ein freiwilliges Angebot der Unternehmen an ihre Mitarbeiter. Die Initiative geht von Beschäftigten aus. Finanziert wird das Projekt von den beteiligten Unternehmen, wobei allerdings von den teilnehmenden Beschäftigten sowohl eine zeitliche als auch eine finanzielle Eigenbeteiligung einzubringen ist. Informationen darüber, inwieweit auch Beschäftigte der Deutschen Bank Angebote im Rahmen der Joballianz wahrnehmen, liegen nicht vor. Ein weiteres Kooperationsprojekt im Rahmen der Initiative ist das Transfernetzwerk Chemie. Hier wird versucht, Beschäftigte mit Chemieberufen, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind, auf Grundlage von Transfersozialplänen und eines Transfertarifvertrages in ein neues Arbeitsverhältnis zu vermitteln. Beteiligt (und Finanziers) sind die IG BCE, der Arbeitgeberverband Hessechemie und die Regionaldirektion Hessen.

Wie der Erfolg der »Initiative für Beschäftigung! Rhein-Main« insgesamt einzuschätzen ist, lässt sich quantitativ sehr schwer ermitteln. Zwar wird im Auftritt der Initiative eine hohe Zahl an neu geschaffenen Arbeitsplätzen sowie eine nachhaltige Verbesserung der regionalen Beschäftigungsstrukturen verwiesen, allerdings ohne einen nachvollziehbaren Nachweis. Auch auf Nachfrage konnten keine Zahlen genannt werden. Die Weiterführung der Initiative kann jedoch möglicherweise als Anhaltspunkt für ein erfolgreiches Agieren herangezogen werden.

5.1.2.3 Qualifizierungsoffensive Hessen

Ein weiteres regionales Netzwerk ist die »Qualifizierungsoffensive Hessen«, die aus Mitteln des ESF sowie durch Kreise, kreisfreie Städte und Unternehmen gefördert wird. Die Qualifizierungsoffensive Hessen startete im Jahr 1998 mit einer zweieinhalbjährigen Modellphase. Hintergrund ist die Bedeutung einer kontinuierlichen und zielgerichteten Weiterbildung, als eine Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und damit der Sicherung der Beschäftigung in KMU. Die Qualifizierungsoffensive zielt darauf ab, Weiterbildung in hessischen KMU zum selbstverständlichen Bestandteil strategischer Unternehmensplanung zu machen.⁶⁴ Erreicht werden soll eine Steigerung der Weiterbildungsbereitschaft und der Qualifizierungsaktivitäten in KMU. Die Bereitstellung von Fördermitteln dient dazu, für Weiterbildung zu sensibilisieren, über Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren, die Durchführung von Weiterbildungskursen zu organisieren und neue Wege im Bereich der beruflichen Weiterbildung zu erproben. Die Umsetzung der Offensive sollte regionalspezifisch erfolgen und sich am betrieblichen Bedarf vor Ort orientieren. Das Fördermittelbudget wurde interessierten Regionen zur Verfügung gestellt, die dies je nach Aktivität für Informationsveranstaltungen, Branchengespräche, Weiterbildungsmessen, Impulsseminare oder auch Qualifizierungskurse nutzen konnten. So wurde neben der Einrichtung regionaler Weiterbildungsdatenbanken ein Selbstlernzentrum getestet. Weiterhin wurden regionale Kooperationsnetzwerke zwischen Akteuren der beruflichen Bildung aufgebaut. Auf Initiative der Qualifizierungsoffensive treffen sich in allen Regionen Vertreter von Kammern, Innungen, Schulen, Seminaranbietern oder Betrieben, um betriebliche Weiterbildung in der Region zu thematisieren.⁶⁵ Hinzu kommt die Förderung so genannter Qualifizierungsbeauftragter in 16 hessischen Regionen, die den betrieblichen Weiterbil-

64 Presseerklärung des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung vom 11.11.2003.

65 Ausführlich zur Qualifizierungsoffensive siehe unter: http://www.feh-hessen.de/index_js.htm.

dungsbedarf in den Regionen ermitteln sollen. Hierfür wurden Befragungen, Workshops und Einzelgespräche mit betrieblichen Vertretern geführt. Aufgrund der positiven Ergebnisse in der Modellphase von 1998 bis 2001 wurde das Projekt in die Regelförderung des ESF aufgenommen. Mindestens bis zum Jahr 2006 wird es aus Mitteln des ESF, der öffentlichen Haushalte und von privaten Geldgebern unterstützt.⁶⁶ Im Rahmen der »Qualifizierungsoffensive Hessen« wurde die »Hessische Weiterbildungsdatenbank« eingerichtet, die seit November 2003 freigeschaltet ist. Die Datenbank greift auf Informationen von bereits bestehenden regionalen Datenbanken in Hessen zurück. Zum Start der Weiterbildungsdatenbank waren fünf regionale Datenbanken eingebunden. Geplant ist es, weitere regionale Datenbanken aufzubauen und einzubinden.

5.1.2.4 Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken

Ebenfalls aus Mitteln des ESF wird die Förderung regionaler Netzwerke im Bildungsbereich unterstützt. Vor dem Hintergrund, dass lebenslanges Lernen, der Erwerb von Qualifikationen und die Entwicklung von Kompetenzen eine zunehmende Bedeutung sowohl für die individuelle Lebensgestaltung als auch für die Gesellschaft als Ganzes gewinnen, fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union aus Mitteln des ESF das Programm »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«. Auf regionaler Ebene wird der Auf- und der Ausbau sowohl bildungsbereichs- als auch trägerübergreifender Netzwerke gefördert, in denen durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure innovative Projekte zum Thema lebenslanges Lernen umgesetzt werden sollen. Ein wesentliches Ziel besteht darin, die Transparenz der Bildungsangebote zu verbessern und gebündelte Informations-, Beratungs- und Vermittlungsangebote zu entwickeln. Die effektivere Vernetzung von Lernmöglichkeiten in der Schule, am Arbeitsplatz oder an anderen Lernorten soll eine stärkere Nutzung der Lernmöglichkeiten bewirken (Schmid/Wagner 2002, S. 242). Für die Umsetzung des Konzeptes des lebenslangen Lernens wird insbesondere der regionalen Ebene ein hoher Stellenwert eingeräumt. Dies beruht auf der räumlichen Nähe der Akteure und Institutionen, die es erlaubt, die Verzahnung von Bildungsangeboten zu organisieren. Hinzu kommt, dass Bildungsprozesse hinsichtlich der gesellschaftlichen, kulturellen und wirt-

66 Presseerklärung des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung vom 11.11.2003.

67 Weitere Informationen zum Projekt finden sich unter www.lernende-regionen.info sowie bei Tönnissen, Frank/Köhler, Harry, Entwicklungen und Ziele aus Sicht des BMBF-Programmes »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«.

schaftlichen Entwicklungen besser zwischen den jeweiligen Akteuren aufeinander abgestimmt werden können.⁶⁷

Ein weiteres Netzwerk im Rahmen der Lernenden Regionen ist die Lernende Region Offenbach – Netzwerk Offenes Lernen. Das »Netzwerk Offenes Lernen Offenbach« ist eine Initiative der Stadt Offenbach (federführend), der IHK Offenbach und weiterer Partner. Im Teilprojekt Selbstlernzentrum sind die Netzwerkmitglieder und Kooperationspartner die IHK Offenbach, die Agentur für Arbeit Offenbach, die Kreishandwerkerschaft Offenbach sowie Schulen, Kulturvereine und das Goethe-Institut. Das Netzwerk zielt darauf ab, allen Interessierten sowie Offenbacher Unternehmen Raum für selbstgesteuertes Lernen zu geben. Aktuelle Überlegungen gehen dahin, eine stärkere Vernetzung mit weiteren Akteuren zu erzielen. Einen Beitrag hierzu leistet das Bildungsnetz Rhein-Main, das Bildungsinformationssystem des Netzwerks (Experte 3). Das Bildungsnetz Rhein-Main wurde als regionales Bildungsinformationsportal mit integrierter Weiterbildungsdatenbank entwickelt. Ziel der Datenbank ist, potentiellen Bildungsinteressierten eine Orientierung und Hilfestellung zu den Weiterbildungsangeboten zu geben.⁶⁸

Da sich die Weiterbildungslandschaft in der Region Rhein-Main insgesamt komplex und differenziert darstellt, ist die Einrichtung von Weiterbildungsdatenbanken ein Schritt hin zu einer erhöhten Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt. Alle Lernenden Regionen sind dazu verpflichtet, Internetauftritte zu entwickeln und zu betreiben. In Hessen gibt es derzeit sieben Netzwerke im Rahmen dieses Programms. Darunter finden sich bisher zehn Weiterbildungsdatenbanken, 17 weitere sind in Entwicklung. Weiterbildungsdatenbanken zählen zu den am häufigsten genutzten Informationsmedien in der Weiterbildung. Regionale Weiterbildungsdatenbanken leisten einen Beitrag dazu, die Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt zu erhöhen, und werden mit 11,1 Prozent weitaus stärker genutzt als überregionale Weiterbildungsdatenbanken mit 4,6 Prozent (Plum 2003). Einen weiteren Beitrag zur Transparenzerhöhung auf dem Weiterbildungsmarkt beabsichtigt der auf Initiative der IHK Frankfurt und des HMWVL im Oktober 2003 neugegründete Verein »Weiterbildung Hessen e.V.«. Gefördert wird der Verein aus Mitteln des ESF und des Landes Hessen. Zusammengeschlossen haben sich in diesem Verein rund 50 hessische Weiterbildungsträger zu einer Qualitätsinitiative, die darauf abzielt, Qualität in der Wei-

68 Im April 2004 befanden sich 4.576 Weiterbildungskurse von 67 Anbietern sowie Informationen zu 962 Anbietern auf der Datenbank. Bis Mitte 2006 wird die Datenbank über das Bildungsprojekt finanziert, anschließend muss über eine Fortführung entschieden werden. Siehe auch: www.Bildungsnetz-Rhein-Main.de.

terbildung stärker zu fördern und zu sichern. Dies soll mittels der Etablierung verbindlicher Qualitätsstandards und der Schaffung von mehr Transparenz bei den unterschiedlichen Weiterbildungsangeboten erreicht werden. Geplant ist ein Prüfsiegel, das hessische Weiterbildungseinrichtungen erhalten, wenn sie die Einhaltung hoher Qualitätsstandards nachweisen.⁶⁹ In Verbindung mit der Einrichtung regionaler Weiterbildungsdatenbanken im Rahmen der ESF-Projekte, sowie dem Aufbau von regionalen Kooperationsnetzwerken zwischen den Akteuren der beruflichen Bildung, wird hier ein wesentlicher Beitrag zu einem verbesserten Überblick über den regionalen Weiterbildungsmarkt geleistet. Gelingt es, eine erhöhte Transparenz zu erreichen, werden dies auch die betrieblichen Akteure schätzen, die die Suche nach passenden Weiterbildungsangeboten häufig als Zeitkiller wahrnehmen.

Ein weiteres Netzwerk, das mit Mitteln aus dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und des ESF gefördert wird, ist das GI EQUAL-Projekt M.A.R.E. (Migration und Arbeit Rhein-Main Regionale Entwicklungspartnerschaft).⁷⁰ Auf Initiative der Städte Frankfurt und Offenbach sowie der Landkreise Main-Taunus und Offenbach haben sich hierfür 14 Institutionen als Entwicklungspartner zusammengeschlossen. Diese Partnerschaft stellt einen ersten Schritt dar, um einen gemeinsamen regionalen Ansatz zur Arbeitsintegration von Migranten und Migrantinnen zu entwickeln. Strategische Partner in dieser Initiative sind die Agentur für Arbeit Frankfurt, der DGB Landesverband Hessen-Thüringen, die IHK Frankfurt und Offenbach, die Regionaldirektion Hessen, Verband der hessischen Unternehmer, die Wirtschaftsförderung Frankfurt, der AWO Bezirksverband Hessen Süd e.V. Frankfurt, der Ausländerbeirat Kreis OF, der Caritasverband Frankfurt und Offenbach, das Staatliche Schulamt Frankfurt sowie Stadt und Kreis Offenbach. Die strategischen Partner unterstützen die Entwicklungspartner in ihren Bestrebungen, die Beschäftigungsfähigkeit von Migranten und Migrantinnen zu erhöhen. Insgesamt arbeiten hier vier Kommunen als Hauptträger des Projektes zusammen, und zwar Stadt und Kreis Offenbach, Stadt Frankfurt und der Hochtaunuskreis. Initiiert durch die Europäische

69 In Zusammenhang zu sehen ist dies mit zukünftigen Voraussetzungen bei der Inanspruchnahme von SGB III – Mitteln, die für Weiterbildungsträger eine Zertifizierung vorschreiben. Für diese Zertifizierung würde jedes Bundesland kompetente Stellen einrichten, sodass der Verein hierfür in Frage kommt. Mit Blick auf den Verein »Weiterbildung Hamburg«, der als Vorbild fungierte und rund 80 Prozent des dortigen Weiterbildungsmarktes abdeckt, ist auch für Hessen geplant, in den kommenden Jahren 80 bis 90 Prozent des gesamten Weiterbildungsmarktes in Hessen zu repräsentieren. internet: www.wirtschaft.hessen.de/presse/hmwvl/WeibilHs.HTM

70 Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL der Europäischen Union strebt die Entwicklung von Methoden zur Bekämpfung von Diskriminierungen und Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt an und hat eine Laufzeit von 15.01.2001 – 30.06.2005 (www.mare-equal.de).

Union, und mit den entsprechenden Finanzen ausgestattet, zeigt sich hier ein Beispiel für eine Kooperation, bei der administrative Grenzen überschritten werden.⁷¹

Die ausgewählten regionalen Netzwerke zeigen auf, in welcher Zusammensetzung und mit welcher gemeinsamen Zielsetzung die unterschiedlichen Akteure anzu-treffen sind. Es zeigt sich, dass die Vertreter des Finanzdienstleistungsbereichs insbesondere in Wirtschaftsinitiativen direkt agieren. Neben der IfB sind sie vor allem als Akteure in Initiativen zum Finanzplatz präsent, die als gemeinsames Ziel die Standort-sicherung des Finanzplatzes Deutschland/Frankfurt verfolgen. Fragen der unmittelbaren Beschäftigungssicherung spielen im Rahmen der Finanzplatzinitiativen keine Rolle. Demgegenüber sind die Vertreter des Finanzdienstleistungsbereichs nicht unmittelbar in der SWAK präsent, lediglich der Bankenverband ist hier durch die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände indirekt vertreten. In den beiden mit ESF-Mitteln geförderten Projekten, die sich insbesondere an KMU richten, sind Vertreter des Finanzdienstleistungssektors nicht aktiv. Gemeinsam ist den dargestellten Netzwerken die Zielsetzung, zur Verbesserung der Beschäftigungssituation sowie der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region einen Beitrag zu leisten. Der Sicherung von Beschäftigung wird in allen vier Netzwerken ein hoher Stellenwert eingeräumt. Deutlich werden aus den Darlegungen die unterschiedlichen Motivationen zur Gründung. Während die SWAK auf die regionale Diskussion im Rahmen der starken Beschäftigungseinbrüche im Sekundären Sektor in den 90er Jahren zurückgeht, wurde das regionale Netzwerk der IfB als Initiative der Wirtschaft auf der überregionalen Ebene angestoßen. Bei den beiden aus ESF-Mitteln geförderten Projekten zeigt sich, dass die sich mit der Förderung ergebende Möglichkeiten einer präventiven Arbeitsmarktpolitik zur Qualifizierung noch Beschäftigter genutzt werden. Eine weitere Gemeinsamkeit besteht in dem Vorhandensein eines zentralen Netzwerkkoordinators. Sei es im Rahmen der SWAK die Wirtschaftsförderung Frankfurt, bei der IfB das IFOK als Koordinator oder bei der Lernenden Region Offenbach die Stadt Offenbach. Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen der Kooperation verschiedener Akteure ist aus Expertensicht das Vorhandensein eines zentralen Netzwerkkoordinators »in der Mitte (...). Dann funktioniert es« (Experte 11). Dies gilt es auch für die Initiierung eines möglichen Netzwerkes zur Früherkennung und Beschäftigungssicherung innerhalb des Finanzdienstleistungssektors zu berücksichtigen.

71 Ein weiteres Projekt, das ein Beispiel für die Zusammenarbeit in unterschiedlicher Form von verschiedenen wesentlichen Akteuren, von Arbeitgebern bis hin zu den Gewerkschaften und von der Wissenschaft bis zu den Ministerien darstellt (Experte 11), ist PRO IT. Hierbei handelt es sich um eine zweijährige Initiative der hessischen Landesregierung für die Aus- und Weiterbildung von IT-Fachkräften, die bis Ende 2003 lief. Ausführliche Informationen zur Initiative unter www.proit-Hessen.de vom 27.05.2003.

5.1.3 Stärken- und Schwächenanalyse des arbeitsmarktpolitischen Dialogs

Gerade zu Beginn der 90er Jahre fanden verstärkt Debatten zur Frage einer verbesserten regionalen Kooperation in der Region Rhein-Main statt. Hintergrund war unter anderem eine allgemeine Forderung nach einer Verwaltungsreform. Neben der im hessischen Teil der Region vorhandenen Vielzahl von Verwaltungsebenen (Gemeinde, Kreis, teilweise Planungsverband, Regierungsbezirk, Land, Bund) bestehen, zurückgehend auf eine Mischung aus inhaltlichen, parteipolitischen und personellen Differenzen, zum Teil beträchtliche Konfliktpotenziale zwischen den verschiedenen Institutionen innerhalb des Landes. Hinzu kommt, dass sich die externen Rahmenbedingungen in der Wahrnehmung wesentlicher Akteure verändert haben. Genannt seien hier stichwortartig verschärfte Wettbewerbsbedingungen und die internationale Konkurrenz von Wirtschaftsstandorten im Zusammenhang mit Globalisierungsprozessen. Auch die Verschiebung des Kräfteverhältnisses zwischen der Kernstadt Frankfurt und dem Umland durch Ansiedlung von Unternehmen in verkehrsgünstig gelegenen Umlandgemeinden und dem daraus resultierendem »Speckgürtel« finanzstarker Umlandgemeinden warf Fragen nach einer adäquaten regionalen Organisationsform auf. Diese Entwicklungen führten zu einer Reihe von Initiativen, um die intraregionale Kooperation zu stärken. Die Diskussion um den angemessenen administrativen Rahmen bildete hierbei einen Schwerpunkt (Bördlein 1999, S. 65 f.). Auch weiterhin ist die Diskussion hierzu aktuell. Entscheidungen über eine Regionalreform stehen noch aus. Insgesamt wird betont, dass es eine Vielzahl an Initiativen in der Region gebe, jedoch die Zusammenarbeit in diesen nicht als ausreichend angesehen werden kann.

Um den arbeitsmarktpolitischen Dialog in der Region Rhein-Main einschätzen zu können, wird nachfolgend auf Basis der geführten Interviews zunächst die Beteiligung der befragten Akteure an Kooperationen bzw. Netzwerken untersucht. In einem weiteren Schritt wird hinterfragt, inwieweit von einer regional abgestimmten Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik gesprochen werden kann und wo sich Ansätze zur Förderung des arbeitsmarktpolitischen Dialogs zeigen.

5.1.3.1 Beteiligung an Kooperationen und Netzwerken

In den vorhergehenden Abschnitten wurden bereits beispielhaft regionale Netzwerke dargestellt, in die eine Vielzahl der relevanten Akteure des regionalen Arbeitsmarktes eingebunden sind und in denen der Beschäftigungssicherung eine relevante Position zugeschrieben wird. Deutlich zeigt sich, dass die Entwicklungen im

Bankenbereich kein zentrales Thema innerhalb dieser Netzwerke sind und Vertreter des Finanzdienstleistungssektors bislang wenig eingebunden sind. Demgegenüber sind Vertreter des Finanzdienstleistungssektors in verschiedenen Wirtschaftsinitiativen am Finanzplatz Frankfurt präsent, die eine Sicherung des Standortes als Finanzplatz Deutschland/Frankfurt zum gemeinsamen Ziel haben. Weiterhin finden in der Wirtschaftsförderung Frankfurt interne Arbeitsrunden mit Vertretern des Finanzsektors statt. Versucht wird bei diesen Treffen, Klarheit über Bereiche zu gewinnen, in denen Maßnahmen ergriffen werden sollen. Eine entscheidende Rolle für diesen »geheimen Kreis« (Experte 5) spielt wohl, dass so zunächst ohne Information oder Beteiligung der Öffentlichkeit »nach den Regeln der Betroffenen« agiert werden kann. Im weiteren Verlauf, nach diesen »people-to-people Gesprächen« (Experte 5) zählt es dann, Leute vor Ort zu gewinnen, die einen Beitrag dazu leisten können, die getroffenen Überlegungen umzusetzen. Die von der Wirtschaftsförderung Frankfurt initiierte Finanzplatz-Kommission soll den Dialog zwischen Vertretern aus Politik und aus den Finanzdienstleistungen beleben und das Bewusstsein für den Standort Frankfurt intensivieren (Handelsblatt, 09.06.2004, S. B5). Bereits hier zeigen sich bestehende Kontakte der Wirtschaftsförderung zu den Vertretern des Finanzdienstleistungssektors und damit ein erster Ansatzpunkt zum Ausbau bzw. zur Nutzbarmachung dieser für den Aufbau eines Dialogs mit weiteren Akteuren im Rahmen eines branchenspezifischen Netzwerkes.

Auf regionaler Ebene finden sich wirtschaftliche Kooperationen der Finanzdienstleister untereinander. Dies kann durchaus als wirtschaftliche Vernetzung der Unternehmen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen betrachtet werden. So gründeten die Nassauische Sparkasse und die Frankfurter Sparkasse eine Bank-Service-Gesellschaft und weitere Sparkassen der Region Rhein-Main überlegen, sich dieser Kooperation anzuschließen. In der Region Starkenburg bspw. existiert eine Dienstleistungsservicegesellschaft der Sparkassenorganisation. Einige örtliche Genossenschaftsbanken und Sparkassen betreiben gemeinsame Selbstbedienungszweigstellen in kleinen Ortsteilen.

Darüber hinaus finden im Forschungsbereich Kooperationen mit sowohl regionalem als auch überregionalem Charakter zwischen Banken, Beratungs- und Technologieserviceunternehmen, Informatik- und Telekommunikationsunternehmen und Wissenschaftlern statt. Netzwerke, die vom hessischen Wirtschaftsministerium in Bezug auf den Finanzdienstleistungssektor unterstützt oder auch initiiert werden, knüpfen in der Regel an der Angebotsseite an, also an der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und damit der Standortsicherung der Unternehmen. Ein Beispiel hierfür waren Aktivitäten, um eine Verlagerung der Energiebörse nach Leipzig

zu verhindern. Hinzu kommen Maßnahmen, die sich günstig auf das Geschäftsvolumen von Unternehmen auswirken, wie die Zulassung von neuen Produkten, die zuvor nicht zulässig waren. Weiterhin werden auch ökonomische Zusammenschlüsse, Haftungsverbünde und ähnliches initiiert. Ferner geht es auch darum, Forderungen der Banken auf der Bundesebene zu vertreten. Die Frage, inwieweit es beispielsweise sinnvoll wäre, Qualifizierungsnetzwerke für die Banken bzw. die Beschäftigten, die vom Arbeitsplatzverlust in diesem Sektor bedroht sind, zu initiieren, stellt bislang – nach Kenntnis der Interviewten – kein aktives Handlungsfeld im Wirtschaftsministerium dar (Experten 4). Auch hier besteht ähnlich wie bei der Wirtschaftsförderung ein Austausch mit den Vertretern des Finanzdienstleistungssektors, der eine Grundlage für den Aufbau eines Netzwerkes darstellt. Nicht zuletzt auch deshalb, weil grundsätzlich die koordinierende Rolle des Landes mit entscheidend dafür ist, die Bereitschaft zur regionalen Zusammenarbeit zu erhöhen.

Die bisherigen Ausführungen zeigen unterschiedlich intensive Kooperationen oder auch Netzwerke in der Region auf, die sich aus verschiedenen wirtschaftlichen und politischen Akteuren zusammensetzen. Die SWAK nimmt hierin eine besondere Rolle ein, versucht sie doch alle regional relevanten Akteure, die sich mit arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Fragestellungen befassen, zusammen zu bringen. Allerdings ist sie trotz Betonung einer erforderlichen, verbesserten regionalen Kooperation primär auf die Stadt Frankfurt ausgerichtet. Die IfB geht demgegenüber bei ihren Aktivitäten über die kommunalen Grenzen hinaus. Weiterhin zeigen sich bei den aus ESF-Mitteln geförderten Projekten die Überschreitung administrativer Grenzen und die Vernetzung einer Vielzahl von Akteuren. Daneben existieren institutionelle Verflechtungen unter den regionalen Akteuren – sei es beispielsweise zwischen der Geschäftsführung der Wirtschaftsförderung Rhein-Main und dem Planungsverband Rhein-Main, der IHK Frankfurt und der Wirtschaftsinitiative METROPOLITANA, des IHK Forums Rhein-Main und der Wirtschaftsförderung Rhein-Main sowie der Wirtschaftsinitiative METROPOLITANA –, die zu einem Informationsaustausch untereinander beitragen und auch für den Aufbau eines Netzwerks zur Krisenfrüherkennung genutzt werden können; erleichtert dies doch die Kontaktaufnahme in diesem Zusammenhang.

Der arbeitsmarktpolitische Dialog hängt in der Region Rhein-Main in unterschiedlichem Ausmaß vom Zusammenspiel einer Vielzahl von (dezentralen) Akteuren in verschiedenen Zusammensetzungen in den jeweiligen Kooperationen bzw. Netzwerken ab. Einzelne, dominierende Akteure sind bislang nicht erkennbar. Deutlich wird eine grundsätzlich vorhandene Handlungsbereitschaft der regionalen Akteure, die durch das Vorhandensein verschiedener Faktoren, wie einer gemein-

samen Zielsetzung, eines zentralen Koordinators oder nicht zuletzt den zur Verfügung stehenden Mitteln, für den Auf- bzw. Ausbau begünstigt wird.

5.1.3.2 Bewertung der bisherigen Aktivitäten

Um die Fragestellung zu bearbeiten, welche Abstimmung zwischen den regionalen Akteuren erfolgt, ist daran zu erinnern, dass die Aktivitäten der einzelnen Akteure sich auf abgegrenzte Bereiche beziehen. So agieren beispielsweise die Agenturen für Arbeit im jeweiligen Arbeitsamtsbezirk, die Kommunen in ihrem Kommunalbereich. Verglichen mit der kommunalen oder Landesebene gibt es auf der regionalen Ebene bisher nur wenige kollektive Akteure. Als Grund hierfür kann die räumliche Organisation von Institutionen angesehen werden, die sich üblicherweise an vorhandenen administrativen Grenzen orientiert oder auf historische Bezüge zurückgeht (Bördlein 1999, S. 67). Allerdings zielt gerade die Vernetzung der regionalen Akteure darauf ab, Voraussetzungen für eine strategische Vorgehensweise zu schaffen, die zu einer verbesserten Struktur und Arbeitsweise von regionalen Arbeitsmärkten einen Beitrag leisten kann.

Einschätzungen, die in den erfolgten Interviews geäußert wurden, negieren eine abgestimmte Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in der Region. Auch wenn die Akteure in der Region (Arbeitsagenturen, Kommunen) versuchen, ihre Politiken untereinander abzustimmen, »(kann) man generell konstatieren, dass es eigentlich im Rhein-Main-Gebiet so etwas wie eine abgestimmte regionale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik nicht gibt« (Experte 3). Gemeinsame regionale Strategien finden sich in den beiden Bereichen nicht, auch wenn es »viele einzelne Projekte (gibt), die mal mehr und mal weniger sinnvoll und erfolgreich (sind)« (Experte 3). Insbesondere der Bereich einer präventiven Arbeitsmarktpolitik wird als »Feld chronischer Ratlosigkeit« beschrieben (Experte 3). Bislang existieren wenig systematische und langfristig angelegte Ansätze. Angeführt werden könnten hier Projekte, die im Rahmen der Lernenden Region laufen, wie beispielsweise das Netzwerk Rhein-Main, das eine Weiterbildungsdatenbank für die Region einrichtet. Angestrebt wird, dies zum landesweiten Standard zu machen und perspektivisch zu einem abgestimmten Auftritt in der Region zu kommen (Experte 3).

Auch im Vergleich mit anderen Regionen wird der Region Rhein-Main ein Defizit im Bereich der arbeitsmarktpolitischen Abstimmung bescheinigt. Angeführt werden die Regionen Stuttgart, Hannover, München und Umland sowie der Raum Rhein-Neckar, die ein größeres Maß an gemeinsamen Initiativen aufweisen (Experte 3). Auch bei der IfB fällt die im Gegensatz zu anderen regionalen Netzwerken geringere Anzahl von Projekten des Netzwerks in der Region Rhein-Main auf. Bislang

bestehen sieben Projekte, was »keine besonders stolze Zahl im Vergleich zu anderen Netzwerken« (Experte 11) darstellt. Im Kernnetzwerk Rhein-Neckar-Dreieck lassen sich demgegenüber mehr als 20 Projekte feststellen. Auch wenn hierfür sicherlich unterschiedliche Gründe vorliegen, bleibt zu berücksichtigen, dass es dort drei Ministerpräsidenten gibt und alle Regionen quasi Grenzregionen sind, also nicht im Zentrum der jeweiligen Länder liegen (Experte 11). Dies zeigt auf, dass auch in einer über einzelne Landesgrenzen hinausreichenden Region intensivere und abgestimmtere Kooperationen grundsätzlich möglich sind.

Die Aktivitäten der kommunalen Akteure in der Region zeigen ein unterschiedliches Ausmaß. So zeichnet sich beispielsweise die Stadt Offenbach mit einem ausgeprägten Handeln im Bereich des Arbeitsmarktes Offenbach aus. Neben Gründen personeller Art spielt hier wohl auch ein größerer Handlungsdruck (hohe Arbeitslosigkeit und hohe Arbeitslosenquote) als lange Zeit in Frankfurt eine relevante Rolle. Zwischenzeitlich hat sich bei den kommunalen Akteuren der Stadt Frankfurt etwas verändert: »Die haben lange Zeit gemeint, sie brauchen überhaupt nichts tun« (Experte 11). Mit den negativen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt hat sich das Problembewusstsein in der Stadt Frankfurt gewandelt. Die unterschiedlichen intraregionalen Entwicklungen gehen einher mit einem unterschiedlich stark ausgeprägten Problembewusstsein und Handlungsdruck.

Für die Einbindung regionaler Akteure bereits im Vorfeld von geplanten Umstrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors fand sich bei den Befragungen kein Beispiel. Jedoch wenden sich auch Unternehmen aus anderen Sektoren im Falle betrieblicher Umstrukturierungen in der Regel nicht an regionale Akteure: So ist die Arbeitsverwaltung Ansprechpartner im Falle des Beratungsbedarfs für Fördermittel und teilweise für die Vermittlung, die Kammern insbesondere in Sachfragen zur Unternehmensförderung, Ansiedlungsfragen, Standortpolitik sowie der Aus- und Weiterbildung. Im Bereich der Personalbeschaffung fungierten die jetzigen Agenturen für Arbeit bislang nicht als erster Ansprechpartner für Unternehmen des Bankensektors. Teilweise wurde von den befragten Unternehmen der Wunsch nach einer stärkeren Unterstützung durch die Agentur für Arbeit geäußert. Jedoch war die Agentur für Arbeit bisher nicht in konkrete Prozesse oder aber im Vorfeld unternehmensinterner Umstrukturierungen involviert. Eine Rolle spielt die Agentur für die Unternehmen regelmäßig in dem Moment, in dem Bedarf an Beratung zu Förderungsmöglichkeiten besteht. Skeptisch gesehen wird die frühzeitige Einbeziehung in geplante Umstrukturierungen im Finanzdienstleistungssektor insgesamt – also nicht nur auf die Region Rhein-Main bezogen – weil Entscheidungen ausschließlich auf der Unternehmensebene getroffen werden.

»(...) letztendlich wird das (...) ab dem 30. Stock nachts entschieden. Da soll man die Möglichkeiten auch nicht überschätzen« (Experte 2). Die Möglichkeiten, hier im Vorfeld etwas zu bewirken, seien als sehr begrenzt anzusehen.

Weder seitens der wirtschaftlichen noch der gewerkschaftlichen Akteure ist es bislang gelungen, Fragen der Situation am Arbeitsmarkt für Finanzdienstleistungen auf der überbetrieblichen Ebene zu verbinden. Spezielle Aktivitäten von der Gewerkschaft ver.di im Bezug auf Umstrukturierungsprozesse, dies beinhaltet auch Zusammenschlüsse von Banken oder Sparkassen, sind Diskussionen zum Thema Beschäftigungsentwicklung, Auseinandersetzungen um die Frage der Erhaltung von Arbeitsbedingungen im Zusammenhang mit Ausgliederungen und Tarifflichtszenarien, Fragen von Arbeitsbedingungen sonstiger Art bis hin zu Regelungen zur Altersversorgung. »Was unterbelichtet ist, ist eher diese ganze Frage der Arbeitsmarktsituation. Das wird in jedem Unternehmen abgehandelt in Form von irgendwelchen Sozialplänen, wo dann auch irgendwelche Instrumente zum Transfer und allem drin stehen, aber koordiniert ist das bisher kaum angegangen worden. Sowohl nicht regional von den Wirtschaftsakteuren, da macht noch jede Bank so ein bißchen, was sie will oder nicht will. Und wir haben es bisher auch nicht geschafft, außer der Begleitung in den einzelnen Unternehmen, eine Verbindung überbetrieblicher Art herzustellen« (Experte 10). Anzumerken ist, dass die gewerkschaftliche Einbindung in den arbeitsmarktpolitischen Dialog in der Regel nicht über ver.di, sondern über den DGB als Dachverband läuft. Der DGB tritt daher gegenüber der zuständigen Einzelgewerkschaft ver.di deutlicher in Erscheinung. Vermutungen dazu, worin dies begründet sein könnte, gehen dahin, »dass die Diskussion noch aussteht, welche Rolle eigentlich ver.di in diesen ganzen Sachen spielen muss« (Experte 9).

Als Akteure im regionalen Rahmen, also über Frankfurt hinaus, gewinnen potente Akteure aus der Wirtschaft stärkeres Gewicht »als die Politik oder diverse Initiativen« (Experte 8). Hier gelingt es den Akteuren der privaten Wirtschaft, wie bei der Wirtschaftsinitiative Rhein-Main, sich in Zirkeln zusammenzufinden, auszutauschen, zu diskutieren und insgesamt eine Vernetzung zu erzielen. Wenn auch bisher keine zu benennenden »Ergebnisse« im Sinne von erkennbar werdendem Handeln vorliegen, seien diese Initiativen durchaus als wichtig anzusehen, da in diesen Zirkeln Themen der regionalen Beschäftigungs-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftslage erörtert werden (Experte 8). Bereits eine Studie zum Finanzplatz Frankfurt stellte fest, dass es zwar Initiativen, Gesprächskreise sowie informelle Treffen der Akteure der Finanzwirtschaft gibt, diese allerdings oftmals fehlende gemeinsame Ziele aufweisen. Hinzu kommt die Zersplitterung und mangelnde Koordination derartiger Initiativen. Diese zeigt sich deutlich daran, dass einzelne Institute, Organisationen und

prominente Akteure zwar an diesen Initiativen teilhaben wollen, jedoch eher zurückhaltend agieren. Konstatiert wird der Mangel an einer Bündelung der Kräfte zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels (Spahn, u.a. 2002, S. 156). Anzunehmen ist, dass diese Zersplitterung der Akteure auch im Bereich eines regionalen arbeitsmarktpolitischen Dialogs ein Hindernis darstellt. Hinzu kommt, dass das Interesse und die Bereitschaft der Akteure, also auch der Privatwirtschaft, eine Voraussetzung zum Auf- respektive Ausbau eines arbeitsmarktpolitischen Dialogs ist.

Aktivitäten, die darauf zielen, Unternehmen innerhalb der Region von einem Standort zu einem anderen abzuwerben, werden als nutzlos für den regionalen Arbeitsmarkt angesehen. Dennoch steht es bislang aus, Modelle im Rahmen einer steuerlichen Kooperation oder beispielsweise die Entwicklung gemeinsamer Gewerbegebiete u.ä. umzusetzen: »(Das) hat sich hier noch nicht realisiert« (Experte 5). Zu Bedenken gegeben wird, sich über Regelungen einer gemeinsamen Wirtschaftsförderung eine Lösung des »Regionalproblems an sich« (Experte 5) zu versprechen. Vielmehr wird der hieraus resultierende Druck als Belastung für die Aufgabe Wirtschaftsförderung betrachtet. Kritisiert wurde auch die mangelnde Verankerung von Früherkennung in der Regional- und Unternehmenspolitik. Das Vorhandensein eines solchen Früherkennungssystems hätte als eine Entscheidungshilfe bei der Frage von Standortverlagerungen beispielsweise im Zusammenhang mit Umzügen in die Hauptstadt Berlin genutzt werden können. Im Gegensatz zu voreilig getroffenen Umzugsentscheidungen wäre Früherkennung unter dem regionalem Aspekt wichtig gewesen, um Gegenstrategien zu entwickeln und damit die Vorteile des Verbleibens in der Region zu verdeutlichen (Experte 8).

Bereits hier stellt sich die Frage, in welcher Form eine stärkere Einbindung der Vertreter des Finanzdienstleistungssektors erfolgen könnte. Ein Umdenken dahingehend, aktiv zu einem Dialog anhand einer gemeinsamen Problemwahrnehmung aufzufordern und hierfür mittels bestehender Kontakte zu werben, weist in die richtige Richtung. Im Bereich der beruflichen Weiterbildung (Zugang zu akademischen Abschlüssen), sowie der dualen Berufsausbildung selbst, wurden sich abzeichnende problematische Entwicklungen aufgezeigt. Sinnvolle Wege, um diese Entwicklungen zu beeinflussen, stellen bspw. Ausbildungsverbünde sowie auch -kooperationen zur Vernetzung respektive Unterstützung der betrieblichen Ausbildung dar. Hier zeigt sich ein mögliches gemeinsames Handlungsfeld der regionalen Akteure.

5.1.3.3 Förderung des regionalen arbeitsmarktpolitischen Dialogs

Ansätze für die Förderung des arbeitsmarktpolitischen Dialogs könnten aus einer Stärkung der regionalen Ebene mittels einer Regionalreform resultieren. So erwähn-

ten verschiedene Interviewpartner die Notwendigkeit einer neuen kommunalen Verfassung der Region, um damit »eine Identität nach außen hin(zu)kriegen, aber auch nach innen« (Experte 8). Hierin werden Möglichkeiten gesehen, eine verbesserte Vernetzung in der Region erzielen zu können. Diskussionen zu einer funktionalen Neuordnung der Region, um diese politisch handlungsfähig und konkurrenzfähiger im Verhältnis zu anderen Regionen zu machen, werden schon seit langem mit unterschiedlicher Intensität geführt. So stand Mitte der 90er Jahre das Regionalkreismodell der Jordan-Arbeitsgruppe im Zentrum der Diskussion (Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung 2002, S. 116). Auch aktuell finden zahlreiche Auseinandersetzungen zur Regionalreform statt, die nicht zuletzt auf die Klage von 25 Städten gegen das sogenannte Ballungsraumgesetz, dem »Gesetz zur Stärkung der kommunalen Zusammenarbeit und Planung in der Region Rhein-Main«, zurückgehen. Wenn auch die Ausgestaltung der Regionalreform nicht das zentrale Thema des Projektes darstellt, wird nachfolgend die regionalpolitische Diskussion kurz skizziert, da sich auch in dieser die Probleme einer regionalen Zusammenarbeit zeigen. Im Anschluss daran wird aufgezeigt, wo sich Ansätze unter den zunächst gegebenen Abgrenzungen finden.

Die anhaltende Diskussion zur regionalen Kooperation in der Region Rhein-Main verweist auf die grundsätzlich als erforderlich angesehene Stärkung des regionalen Dialogs, aber letztlich auch auf bestehende Schwierigkeiten, diese zu erreichen. Hierfür könnte eine Vielzahl an Beispielen genannt werden. Wir beschränken uns auf zwei Beispiele aus jüngster Zeit: So strebt die Landesregierung an, über das Ballungsraumgesetz die Zusammenarbeit in der Region Rhein-Main zwangsweise zu forcieren.⁷² Begründet wird das Vorgehen seitens der Landesregierung damit, dass die Kommunen im Planungsverband Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main zwar immer wieder eine fehlende engere Zusammenarbeit einforderten, jedoch real jeweils eigene Interessen verfolgten, die letztlich einen Stillstand bewirkten. Die Vorstel-

72 Mittels des Ballungsraumgesetzes kann die Landesregierung die Kommunen zu einer überörtlichen Zusammenarbeit verpflichten, sofern diese nicht freiwillig zustande kommt. Die Städte und Gemeinden gehören seit April 2003 zwangsweise dem Planungsverband an und sehen sich dadurch in ihrem Recht auf kommunale Selbstverwaltung eingeschränkt. Vorgeschrieben ist bspw. die Zusammenarbeit der Kommunen bei der Abfallverwertung, der Abwasserbeseitigung, der Verkehrsplanung, im Standortmarketing sowie beim Betrieb von Freizeit- und Kultureinrichtungen mit überörtlicher Bedeutung. Befürchtet wird von den Klägern, dass sie zukünftig nicht mehr selbständig darüber entscheiden können, wie sie diese Aufgaben umsetzen wollen. Auch beim beabsichtigten gemeinsamen Betrieb überörtlicher Kultur- und Freizeiteinrichtungen sehen sich die Kommunen in Nachteil. Argumentiert wird, dass insbesondere die großen Städte hiervon profitieren, wohingegen die kleinen Kommunen lediglich zahlen müssten. Weiterhin wird den Kommunen die Flächennutzungsplanung aus der Hand genommen, so dass die Kommunen nicht mehr selbst bestimmen könnten, wo bspw. ein Gewerbegebiet angesiedelt wird (FR vom 08.11.2003, S. 26).

lungen einer Regionalreform reichen von einem Frankfurter Stadtkreismodell (Frankfurter Oberbürgermeisterin Roth) bis hin zu Regionalkreismodellen (Offenbacher Oberbürgermeister Grandke) (FR vom 27.04.2004, S. 33). Bei einer Veranstaltung zur Regionalentwicklung Rhein-Main wurde als Ergebnis festgehalten, dass es zwar viele Initiativen in der Region gebe, diese allerdings nicht ausreichend zusammenarbeiten und es an einer übergeordneten, starken Organisation und einem stärkeren Eingreifen der Politik mangle. So forderte denn auch die Vorsitzende der Wirtschaftsförderung Region Frankfurt Rhein-Main, Birgit Collin-Langen, eine stärkere Zusammenarbeit der regionalen Organisationen. Neben klareren Strukturen, dem einheitlichen Auftreten der Region als Ganzes, sei hierfür auch ein schärferes Profil der Kommunen, die ihre eigene Standortpolitik betreiben müssen, erforderlich (FR 26.03.2004, S. 33).

Auch in den geführten Interviews kam vermehrt zum Ausdruck, dass es der koordinierenden Rolle des Landes bedarf, um die Bereitschaft zur regionalen Zusammenarbeit zu erhöhen. Als Beispiel hierfür kann der seit 1995 bestehende Rhein-Main-Verkehrsverbund angeführt werden. Hier wurde erfolgreich kooperiert, wobei Anreize in der Form realisiert wurden, dass den beteiligten Akteuren (15 Landkreise, 11 Städte und das Land Hessen) nur dann Nahverkehrsmittel zu Verfügung standen, wenn sie dem Verbund beitraten (Experte 3). Solange allerdings eine Regionalreform noch nicht umgesetzt wird, besteht in der Zwischenzeit nur die Möglichkeit, »von unten« zu beginnen, auch wenn dies nur ein kleiner Baustein sein kann. Vorstellbar sei hierfür ein »Instrument des Dialogs« in dem Sinne, dass regelmäßige Treffen von Leuten organisiert werden, die »etwas sagen können und versetzt sie in eine vertrauensvolle Atmosphäre, die dazu geeignet ist, dass sie die Informationen, die sie haben, nicht als Herrschaftswissen gebündelt oder taktisch oder gezielt einsetzen, sondern dass es für die Region oder für eine Stadt (...) wirklich einen Informationswert hat und auch da nutzbar gemacht werden kann« (Experte 12). Über den Finanzdienstleistungssektor hinausgehend sind hierbei die Kernkompetenzen der Region einzubeziehen. Ferner ist zu berücksichtigen – trotz der lediglich begrenzten Möglichkeiten, die das Land bzw. die Landespolitik zur Verfügung hat –, dass die Landespolitik am Standort Frankfurt präsent ist. Sie wird »mit Interesse gehört« und hat insofern »auch gewisse Möglichkeiten« (Experte 4).

Auch unter den bestehenden Bedingungen können Anstrengungen dahingehend unternommen werden, der Verfestigung des teilweise im Umland und auch in anderen Großstädten vorhandenen Bildes eines dominanten Frankfurter Willens in der Region zu begegnen. Möglichkeiten hierfür liegen darin, Personen bzw. Institutionen zu finden, die in der Lage und willens sind, sowohl die Interessen der

Umlandgemeinden als auch berechnigte Interessen der Kernstadt Frankfurt wahrzunehmen (Bördlein 1999, S. 67). Zur Förderung des Dialogs ist es nützlich, »einen bestehenden guten Ansatz in der Region zu identifizieren und zu versuchen, diese Idee zu pushen oder gar über die Region hinaus weiterzutragen (...) und beispielsweise über Arbeitskreise zu versuchen, das in der gesamten Region zu multiplizieren« (Experte 12). Dies erfordert Überlegungen, welcher bereits bestehende Ansatz in der Region als geeignet angesehen werden kann. Aus der Menge an Problembewusstseinsbekundungen, die sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in den Interviews erfolgen, gilt es hin zu konkreten Abstimmungen zu kommen. Grundsätzlich und zuallererst muss jedoch zunächst eine Bereitschaft geschaffen und ein Anreiz zur Zusammenarbeit gegeben werden, um dann auf Grund der gemachten Erfahrungen und einer daraus resultierenden Vertrauensbasis eine Beständigkeit der Zusammenarbeit zu erzielen. Als eine Voraussetzung zur Intensivierung des regionalpolitischen Dialogs wird als erforderlich angesehen, dass »Einer zentral, aus welchen Gründen auch immer, das Ganze vorwärts schiebt und die anderen mitmachen (können)« (Experte 11). Zu bedenken gegeben wurde jedoch, dass bisher dauerhafte Kooperationen in der Region Rhein-Main gegenüber ad hoc Kooperationen eher weniger funktionierten. Allerdings »der informelle Bereich – wenn sie was brauchen – das funktioniert schon« (Experte 11).

Ein erster wichtiger Ansatzpunkt für die Initiierung eines Netzwerkes zur Verstärkung des regionalen arbeitsmarktpolitischen Dialogs ist demnach die Bereitschaft, sich in einem solchen zu engagieren. In den Interviews wurde wiederholt die grundsätzliche Bereitschaft hierzu betont. Allerdings wird als eine wichtige Voraussetzung angesehen, dass nicht eine zusätzliche Form eines lediglich appellierenden Arbeitskreises eingerichtet wird, sondern eine echte Zusammenarbeit über das Appellierende hinaus zu Stande kommt.

Ein Ziel dieser Studie ist es, Ansätze der Initiierung eines regionalen Netzwerkes aufzuzeigen, das überschaubar ist, die Branchenentwicklungen im Finanzdienstleistungssektor im Blick behält und evtl. gar gegensteuern kann. Problematisch hierfür erscheint jedoch unter anderem die Einbindung auch der Arbeitgeber, da »alles, was gewerkschaftsnah für die Arbeitgeber ist, ja eher schon, 'bäh' ist« (Experte 9). Als stellvertretende Ansprechpartner kommen die Vertreter der IHK Frankfurt oder auch der Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Betracht. Letztgenannte deckt im Wesentlichen die Beteiligung der Bankenarbeitgeber beispielsweise in der SWAK mit ab, »wobei sie natürlich auch (...) nicht den richtigen Zugang zu den Banken haben. Die Banken machen schon ihr Geschäft so, sowohl politisch wie auch personalpolitisch und finanztechnisch, alleine. Das ist schon so, Wir sind die Großen' (...) Selbst

wenn der Zugang gesucht würde, er ist sicherlich an der einen oder anderen Stelle gesucht worden, stößt (man) auf taube Ohren.« (Experte 8). Bereits im vorherigen Kapitel wurde auf die Zersplitterung der Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors hingewiesen, die sich auch im Hinblick auf den regionalen arbeitsmarktpolitischen Dialogs als hinderlich darstellen kann. Hinzu kommt die Frage, welcher Anreiz für die Arbeitgeber gegeben sein müsste bzw. welchen zusätzlichen Nutzen sie sich hiervon versprechen können, damit sie ein Interesse an einem solchen Dialog zeigen und sich nicht diesem gegenüber abschotten.

Gefragt werden kann, ob vor dem Hintergrund der Entwicklungen am regionalen Arbeitsmarkt ein steigender Handlungsdruck und ein steigendes Problembewusstsein als Motor für gemeinsame Ziele nutzbar gemacht werden könnten. Denn bisher zeigt sich am hessischen Arbeitsmarkt keine Wende. Die Arbeitsmarktdaten für April 2004 belegen, dass Hessen im Ländervergleich an letzter Stelle steht. Die über alle Branchen anhaltend negative Entwicklung am hessischen Arbeitsmarkt wird insbesondere von der Region Rhein-Main bestimmt. In den fünf südhessischen Bezirken Darmstadt, Frankfurt, Hanau, Offenbach und Wiesbaden nahm auch im April die Arbeitslosigkeit gegenüber dem Vorjahr um 6,1 Prozent zu, wohingegen sie in den restlichen hessischen Agenturbezirken lediglich um 0,9 Prozent anstieg (Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Hessen 4/2004, S. 6). Der Rückgang der Beschäftigung in Hessen von 2,2 Millionen im Jahr 2001 auf nunmehr 2,1 Millionen sei vor allem auf den Abbau von Arbeitsplätzen im Dienstleistungssektor in der Region Rhein-Main zurückzuführen (Frankfurter Rundschau vom 06.05.2004, S. 15).

Den geäußerten Bedenken, dass es nicht einem einzelnen Akteur als Aufgabe zuzuordnen ist, zur Stärkung des arbeitsmarktpolitischen Dialogs beizutragen, ist zuzustimmen. Deshalb sollte über eine Kombination von Initiativen, Maßnahmen bzw. Instrumenten der arbeitsmarktpolitische Dialog vorangetrieben werden und nicht eine Fixierung auf einen einzelnen Akteur erfolgen.

5.2 FLANKIERENDE INSTRUMENTE ZUR STEUERUNG DES STRUKTURELLEN WANDELS IN DER REGION

Die flankierenden Instrumente sollen die Steuerung des strukturellen Wandels im Unternehmen und in der Region unterstützen. Sie basieren auf dem Konsens der Verfahrensbeteiligung und setzen zunächst beim Unternehmen und hier bei der Personalpolitik an. Im Idealfall werden flankierende Instrumente so frühzeitig wirksam, dass zukünftige Veränderungen vorweggenommen werden.

5.2.1 Arbeitsmarktpolitische Instrumente

Bereits zu Beginn der Ausführungen wurde auf eine bislang noch ausstehende einheitliche Abgrenzung der Region und auch des Arbeitsmarktes der Region Rhein-Main hingewiesen. Auch besteht bisher noch keine regelmäßige regionale Arbeitsmarktberichterstattung für die Region Rhein-Main, die sowohl die quantitative als auch qualitative Beschäftigungsentwicklung umfasst und Beschäftigungsprognosen zur Umsetzung einer präventiven regionalen Arbeitsmarktpolitik beinhaltet (Schmidt 1999, S. 35). Eine regelmäßige Arbeitsmarktberichterstattung sowie ein Arbeitsmarktmonitoring stellen Instrumente dar, die die Entwicklung von Strategien zur Einflussnahme auf aktuelle und zukünftige Entwicklungen am regionalen Arbeitsmarkt unterstützen können. Eine Bündelung der bereits erhobenen Daten – sei es von der Regionaldirektion Hessen und dem Statistischen Landesamt, von den Industrie- und Handelskammern, dem Planungsverband Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main, der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Frankfurt, dem Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie auch den Verbänden des Bankengewerbes bzw. des Finanzdienstleistungssektors insgesamt – kann zu einer erhöhten Transparenz arbeitsmarktpolitischer Entwicklungen in der Region beitragen. Das frühzeitige Erkennen zukünftiger Veränderungen schafft einen größeren Handlungsspielraum, auf diese Einfluss zu nehmen.

Arbeitsmarktmonitoring arbeitet mit Mitteln aus der Marktforschung wie bspw. Expertenbefragungen, telefonische Betriebsbefragungen sowie persönlichen Intensivinterviews in den Unternehmen. Die gewonnenen Informationen dienen dazu, gezielt und handlungsorientiert den aktuellen und zu erwartenden Personal- und Qualifizierungsbedarf in bestimmten Schwerpunktbereichen einschätzen zu können. Im Rahmen eines dialogorientierten Arbeitsmarktmonitoring⁷³ werden die Ergebnisse unmittelbar an ein Netzwerk aus regionalen Arbeitsmarktakteuren weitergeleitet und durch gemeinsam abgestimmte Handlungsstrategien sowie Vermittlungs- und Qualifizierungsmaßnahmen umgesetzt. Ermöglicht wird hierdurch, sehr kurzfristig und gezielt auf branchenspezifische Arbeitsmarktengpässe und qualifizierungspolitische Notwendigkeiten in einem regionalen Dialogprozess zu reagieren und zu versuchen, bestehende regionale Arbeitsmarktungleichgewichte zumindest teilweise zu beheben. Eine möglichst hohe und arbeitsmarktgerechte Qualifikation der Arbeitskräfte sowie Netzwerke der regionalen Entscheidungssträ-

73 Die G.I.B. in Nordrhein-Westfalen entwickelte »Prospect«, ein regionales dialogorientiertes Monitoringsystem. Eine detaillierte Beschreibung findet sich unter: <http://www.gib.nrw.de/de/qa/monitoring/prospect.htm?id=38395> vom 30.08.2005.

ger des politischen und ökonomischen Bereichs stellen zentrale Faktoren für die Wettbewerbsfähigkeit einer Region dar und sind als dauerhafte Aufgabe der regionalen Akteure anzusehen. Zukunftsgerichtete Informationen über diese beiden Felder sind eine Voraussetzung für problemadäquates Handeln. Dem Vorschlag von Schmid, ein regionales dauerhaftes Arbeitsmarktmonitoring im Sinne eines solchen Informations- und Prognosesystems aufzubauen, ist zuzustimmen; beinhaltet dies doch sowohl Informationen für unterschiedliche regionale Akteure als auch die Förderung themenspezifischer Kooperationen der regionalen Akteure. Bereitgestellt werden hiermit aktuelle und zukunftsgerichtete Informationen über den regionalen Arbeitsmarkt, die bisher in gebündelter Form nicht vorliegen (IWAK 2004). Auf die Notwendigkeit der Entwicklung eines eigenständigen Instrumentariums zur Einschätzung über zukünftige Qualifikationsanforderungen wurde bereits hingewiesen. Erst die Bündelung der Ergebnisse, die sich aus einer dauerhaften Arbeitsmarktberichterstattung und des Arbeitsmarktmonitorings ergeben, ermöglicht den Blick auf ein Gesamtbild, anhand dessen zukunftsfähige Strategien im Rahmen eines Netzwerks regionaler Akteure umgesetzt werden können. Für das im Forschungsprojekt entwickelte Früherkennungssystem ergibt sich daraus die Anforderung, hinsichtlich der Entwicklung des zukünftigen Personal- und Qualifizierungsbedarfs des Finanzdienstleistungssektors regional relevante Aussagen liefern zu können.

Auch seitens der Arbeitsverwaltung wird eine kontinuierliche, im günstigen Fall institutionalisierte Mitteilung über den betrieblichen Qualifizierungsbedarf für eine vorausschauende, auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes ausgerichtete Qualifizierungspolitik als förderlich angesehen. Vorstellbar ist durchaus die Unterstützung von Unternehmen, diesen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln, sofern das Gesamtinteresse des allgemeinen Arbeitsmarktes gewahrt bleibt (Experte 1). Weiterhin verweist die geplante Einrichtung von regionalen Forschungsnetzwerken in den Regionaldirektionen auf eine Stärkung der regionalen Arbeitsmarktforschung. Vorgesehen ist hier auch die Beratung der arbeitsmarktpolitischen Akteure der Region auf der Basis der wissenschaftlichen Erkenntnisse (IAB 2004).

Die regionale Ebene bietet die größte Möglichkeit, die für den Erfolg von Qualifizierungsstrategien erforderlichen Netzwerkstrukturen im Bereich der Weiterbildung zu schaffen. Hierbei ist Weiterbildung stets in den Kontext der wirtschaftlichen Entwicklung und entsprechenden Strategien der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung zu stellen. Gerade auf kommunaler Ebene finden sich mittlerweile Modelle, die alle damit verbundenen Politikfelder integrieren. Die Qualifizierung von Arbeitskräften, die sich noch in Beschäftigung befinden, stellt ein Element eines integrierten und fachübergreifenden Praxisansatzes dar, der sich zwischen

traditioneller Wirtschaftsförderung (Flächenvermarktung und »harte« Faktoren als Hauptaufgaben) und einer Wirtschaftsförderung bewegt, die die Förderung des lokalen und regionalen Arbeitskräftepotentials als zentralen Wettbewerbsfaktor anerkennt. Unter Berücksichtigung der Verflechtung von Arbeitsmärkten und den Aktionsräumen von Unternehmen ist ein regionaler Bezug, der sich an regionalen Arbeitsmärkten und Wirtschaftsräumen orientiert, einem kommunalen Bezug vorzuziehen. Dies ist unter anderem deshalb sinnvoll, weil relevante Akteure der Weiterbildungspolitik, wie Arbeitsämter und Kammern, in der Regel regional und nicht lokal organisiert sind. Für die Kommunen bedeutet dies jedoch, die lokale Perspektive zu verlassen und gemeinsam mit anderen Kommunen nach regionalen Problemlösungen zu suchen. Bisher finden sich jedoch nur einige Beispiele, in denen dies nachhaltig stattgefunden hat. So hat sich beispielsweise der Großraum Hannover politisch als »Region Hannover« konstituiert und viele ehemals kommunale Kompetenzen, wie die Beschäftigungsförderung, von der Stadt Hannover und den Umlandgemeinden auf die Region übertragen. Für die Region Rhein-Main steht ein solcher Schritt noch aus. So finden regionale Kooperationen in der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung punktuell oder projektbezogen statt, mit einer entsprechend eingeschränkten Reichweite. Demgegenüber wäre eine Bündelung von Kräften und Kompetenzen im Bereich von Weiterbildung und Qualifizierung sinnvoll, um Synergieeffekte zu erzielen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient einzusetzen und auch den Akteuren der Wirtschaft in sich stimmige Angebote machen zu können. (Schulze-Böing 2002, S. 126 f). Bereits bestehende Ansätze, wie im Rahmen der Qualifizierungsoffensive Hessen, zeigen, dass eine derartige Bündelung erfolgreich sein kann.

Eine Studie zur beruflich-betrieblichen Weiterbildung in Hessen, die sich auf eine repräsentative schriftliche Betriebsbefragung zum Thema »Weiterbildungs- und Arbeitszeiten im Betrieb« stützt, stellt fest, dass im Zeitraum 1997 bis 2000 68 Prozent der hessischen Betriebe Qualifizierung durchgeführt und 41 Prozent aller Beschäftigten an den Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben. Von den weiterbildungsaktiven Betrieben gaben 45 Prozent an, dass sie eine systematische Planung und Organisation der Weiterbildung betreiben. Als Anzeichen für die gestiegene Bedeutung von betrieblicher Weiterbildung kann eine gesteigerte Qualifizierungsintensität bei der Mehrheit der befragten hessischen Betriebe (54 Prozent) in diesem Zeitraum angesehen werden. Als wesentliche Gründe für eine mangelnde betriebliche Weiterbildungsaktivität werden von rund zwei Drittel der hessischen Betriebe das ausreichende Qualifikationsniveau der Beschäftigten, von 58 Prozent zeitorganisatorische Probleme der Freistellung und von 42 Prozent fehlende finan-

zielle Ressourcen benannt (40f). Insbesondere bei kleinen Betrieben sind die beiden letztgenannten Gründe vorherrschend für mangelnde Weiterbildungsaktivitäten (Dobischat/Ahlene 2002, S. 38ff). Eine weitere Studie zum Weiterbildungsverhalten von Betrieben in der Region Rhein-Main kommt zu dem Ergebnis, dass mit steigender Betriebsgröße auch die Förderung der Weiterbildung steigt. Das zentrale Ergebnis der Studie ist, dass nicht unzureichende Informationen über den zukünftigen Qualifikationsbedarf auf der betrieblichen Ebene ausschlaggebend für Probleme auf dem Weiterbildungsmarkt bzw. bei der Weiterbildungspolitik sind. Eine weitaus größere Bedeutung kommt (a) der Funktionsfähigkeit des Weiterbildungsmarktes und (b) den Rahmenbedingungen der Weiterbildungspolitik zu. Für eine den Problemen angemessene regionale Weiterbildungspolitik stehen daher institutionelle und instrumentelle Vorschläge im Zentrum. Diese sollen bestehende Marktunvollkommenheiten und Marktfehler verringern und die Funktionsfähigkeit des Weiterbildungsmarktes in der Region verbessern. In Betracht gezogen werden hierfür unter anderem folgende Handlungsfelder: Erhöhung der Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt mittels Weiterbildungsdatenbanken, Förderung der Qualitätssicherung, Förderung von Weiterbildungsnetzwerken sowie Förderung der Verbreitung von gelungenen Formen selbstorganisierten Lernens in Betrieben (Schmid/Wagner 2001, S. 5 f). Wie bereits weiter oben erwähnt, zeigen sich Rahmen der Qualifizierungsoffensive Hessen erfolgreiche Ansätze für konkrete Handlungsmöglichkeiten im Bereich der regionalen Weiterbildungspolitik. Auch im Rahmen des Förderprogramms Lernende Regionen zeigen sich Ansätze, wie auf regionaler Ebene der Auf- und Ausbau sowohl bildungsbereichs- als auch trägerübergreifender Netzwerke gefördert werden kann. Diese Beispiele können genutzt werden, um bei den relevanten Akteuren in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft das Bewusstsein für den Handlungsbedarf und konkrete Handlungsmöglichkeiten zu wecken (Schulze-Böing 2002, S. 128).

Bisher zeichnete sich Hessen durch eine schwach ausgeprägte flankierende Infrastruktur für die Implementierung und Koordination der Arbeitsmarktpolitik aus. Im Vergleich mit anderen Bundesländern wurden allenfalls regionale Koordinierungsstellen eingerichtet (Blancke/Schmid 1998, S. 57). Die Implementierung eines regionalen Frühwarnsystems, wie es in diesem Forschungsprojekt entwickelt wird, soll einen Beitrag dazu leisten, möglichst frühzeitig auf Veränderungen im Finanzdienstleistungssektor aufmerksam zu werden und mit dem regionalen arbeitsmarktpolitischen Instrumentarium agieren zu können.

5.2.2 Instrumente der Wirtschaftsförderung

Die Kommunen zeichnen sich durch eine eher geringe Handlungskompetenz bei Problemen auf dem regionalen Arbeitsmarkt aus, werden diese doch von nationalen und internationalen Entwicklungen dominiert, von denen sich der regionale Arbeitsmarkt nicht abkoppeln kann. Regionale Arbeitsmarktförderung wird zudem mit dem Einsatz finanzieller Mittel durch die lokale Arbeitsverwaltung gesteuert. Vor diesem Hintergrund bearbeiten die meisten Kommunen die klassischen und eher erfolgversprechenden Felder der Wirtschaftsförderung wie bspw. Beratung von Unternehmen, Verbesserung von Rahmenbedingungen, Förderung von innovativen Unternehmen, Öffentlichkeitsarbeit. Ziel ist es hierbei, die von den Unternehmen ausgehende Nachfrage nach Arbeitskräften zu unterstützen.

Auf der Arbeitskräfteangebotsseite hingegen wird zögerlich agiert. Kommunen unterhalten bspw. kommunale Beschäftigungsgesellschaften – was ein Ansatz einer Arbeitskräfte-Angebotspolitik ist –, wobei die Verbindung von Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderungspolitik nur selten stattfindet. Gerade in einer projektbezogenen Zusammenarbeit zur Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsförderung liegt allerdings die Stärke eines solchen Ansatzes. Der insgesamt geringe Spielraum für eine regionale Arbeitsmarktpolitik sollte auf regionaler Ebene in den Bereichen ausgeschöpft werden, die bisher weder durch nationale Beschäftigungspolitik noch von lokalen Einrichtungen übernommen werden (Böss 1999, S. 109 f).

Die Bestandssicherung auf allen Ebenen der Förderung hat sowohl bei regionalen als auch lokalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Bestandssicherung beinhaltet hierbei jedoch nicht nur, den Unternehmen Gewerbeflächen für Erweiterungs- oder Verlagerungsvorhaben anzubieten, sondern sie auch im Fall von Umstrukturierungen zu unterstützen sowie bei Krisenfällen die negativen Wirkungen mittels begleitender Maßnahmen abzufedern. Nicht zu Unrecht, wie auch die erfolgten Befragungen ergeben, wird angenommen, dass sich die in die Krise geratenen Unternehmen i.a. zu spät an die Wirtschaftsförderung wenden. Bestandssicherung und somit Beschäftigungssicherung und Beschäftigungsförderung erweist sich als eine zukünftige Kernaufgabe der Wirtschaftsförderungsgesellschaften (Lemke 1998, S. 6). Selbst wenn sich längst nicht alle Wirtschaftsförderer der Thematik annehmen, zeigt sich eine bundesweite Tendenz der Kommunen und Gebietskörperschaften, ihre Wirtschaftsfördereinrichtungen mit im Krisenmanagement erfahrenen Beratern zu besetzen. Das zeigt sich teilweise nur intern, wenn der Bestandspflege deutliche Priorität vor der Neuansiedlung eingeräumt wird. In den meisten Bundesländern wird diese

Förderung durch die Technologieberatungsstellen beim DGB ergänzt (ebd., S. 7). Auch bei der Wirtschaftsförderung Frankfurt wird der Großteil der Kapazitäten für die Bestandspflege verwendet.

Im Rahmen der besseren Verzahnung von Wirtschaftsförderung- und Arbeitsmarktpolitik wäre ein institutionalisiertes Informationssystem hilfreich, um frühzeitig an Informationen zu gelangen, an welchen Standorten Betriebe eine Ansiedlung planen. Dieses wäre eine Voraussetzung dafür, mittels vorausschauender Qualifizierung von Arbeitskräften ebendiese mit erforderlichen Qualifikationen zum rechten Zeitpunkt dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen zu können. Bislang besteht hier ein Problem darin, dass Betriebe häufig aus Gründen der Konkurrenz Neuansiedlungen nicht so frühzeitig bekannt geben wollen. Demgegenüber würde die frühzeitige Kontaktierung, gemeint ist ein aktives Zugehen der Unternehmen auf die Arbeitsagenturen, eine gezielte Weiterbildung seitens der Arbeitsverwaltung in Zusammenarbeit mit den Unternehmen ermöglichen. Der Sinn frühzeitiger Information bezieht sich jedoch nicht nur auf Qualifizierungserfordernisse im Zusammenhang mit Neuansiedlungen, sondern auch auf den Qualifikationsbedarf bereits bestehender Betriebe. Hierbei bleibt allerdings zu berücksichtigen, dass bei derartigen Maßnahmen ein Nachweis zu erbringen ist, dass das öffentliche Interesse höher angesiedelt ist als das betriebliche Interesse.

Als förderlich für eine Verringerung der intraregionalen Konkurrenz im Sinne der gegenseitigen Abwerbung von Unternehmen innerhalb der Region sind Überlegungen zu Modellen im Rahmen einer steuerlichen Kooperation oder auch die Erschließung gemeinsamer Gewerbegebiete anzudenken. Dies würde zumindest einen Beitrag zur Vermeidung regionaler Konkurrenzen leisten. Allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass nicht einzelne Regelungen zur Förderung des arbeitsmarktpolitischen Dialogs insgesamt beitragen, sondern hier ein Bündel von Maßnahmen notwendig wird. Die Kombination verschiedener Initiativen bzw. Maßnahmen und nicht etwa die Fixierung auf den einzelnen Akteur sollte hier im Vordergrund stehen. Die Installierung eines funktionierenden Finanzausgleichs in der Region zur Regelung des Vorteils- und Lastenausgleichs ist letztlich förderlich für die gesamte Region.

Die Wirtschaftsförderung und die Beschäftigungsförderung stellen letztlich zwei Seiten derselben Medaille dar. Vor allem auf der regionalen Ebene können über die Verknüpfung dieser beiden Bereiche Synergien geschaffen werden. Auf der regionalen Ebene können Engpässe am besten ermittelt und entsprechend sinnvolle Projekte angegangen werden. Eine Voraussetzung für eine wirksame Beschäftigungsförderungspolitik ist die Verzahnung des privaten und des öffentlichen Sektors, um

über die engere Kooperation der relevanten Akteure einen kontinuierlichen Informationsaustausch zwischen den am wirtschaftlichen Geschehen Beteiligten sicherzustellen. Der Wirtschaftsförderung kommt damit die Aufgabe zu, sowohl die Instrumente der Beschäftigungsförderung als auch die Zusammenführung der beschäftigungspolitischen Akteure zu koordinieren. Mit dem Leitbild einer Wirtschaftsförderung, das die Förderung des lokalen und regionalen Arbeitskräftepotentials als wichtigen Bestandteil des Standortmanagements erkennt, erhält auch die Förderung einer funktionierenden Weiterbildungsstruktur den entsprechenden Stellenwert im Rahmen der Wirtschaftsförderung.

5.2.3 Initiativen zum Finanzplatz Frankfurt

Die aktuelle Entwicklung im Finanzsektor hatte die Gründungen einiger Initiativen zur Stärkung des Finanzplatzes Deutschland bzw. Frankfurt zur Folge. Auf der Ebene der hessischen Landesregierung wurde zur Stärkung des Standortes, insbesondere des Finanzplatzes Frankfurt, eine Servicestelle eingerichtet. Mit der Einrichtung der Servicestelle Finanzplatz Frankfurt im Jahr 2003 hat die Landesregierung eine zentrale Serviceeinrichtung, einen sogenannten »one point shop«, speziell für Finanzdienstleistungsinstitutionen und deren Mitarbeiter am Finanzplatz Frankfurt ins Leben gerufen (HMDF 19.02.2004). Die Servicestelle soll dabei als Ansprechpartner für Probleme praktischer Art, z.B. Aufenthalts- oder Arbeitsgenehmigungen oder der Anerkennung von ausländischen Führerscheinen, steuerlicher Belange der Kreditinstitute, und grundsätzlich, mit der Landesregierung zu erörternder Finanzplatzfragen dienen (ebd.). Ihre Aufgabe besteht in direkter Unterstützung oder Vermittlung. Die Anbindung an das Finanzministerium soll neben dem finanzwirtschaftlichen Know-how auch einen unmittelbaren Kontakt zur politischen Führung des Landes gewährleisten. Sie sieht sich als Kommunikationsplattform zwischen Finanzplatz und Landesregierung (ebd.).

Weitere Initiativen sind die »Initiative Finanzstandort Deutschland« (IFD) und die Initiative »Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt« der CDU Hessen. Allen Initiativen gemeinsam ist das Ziel der Standortsicherung des Finanzplatzes Deutschland/Frankfurt. Direkte beschäftigungssichernde Maßnahmen sind nicht Bestandteil der Initiativen. Im Rahmen der Initiativen wurden aber Vorstellungen und Forderungen zur Finanzausbildung formuliert, die im Zusammenhang mit dieser Studie von Bedeutung sind und im Vergleich und Wettbewerb zwischen den Finanzplatzstandorten wie beispielsweise London eine entscheidende Rolle spielen.

Bereits die Studie »Position und Entwicklungsperspektiven des Finanzplatzes Frankfurt« weist 2002 auf die Bedeutung der Entwicklung eines finanzspezifischen Humankapitals als unverzichtbare Voraussetzung für eine Stärkung des Finanzplatzes hin: »Die räumliche Zusammenfassung von Experten im Bereich Finanzdienstleistungen (ist) entscheidend für den Erfolg einer Finanzmetropole (...). Nur die Bildung (...) von qualifizierten Spezialisten kann die Dynamik eines Finanzplatzes aufrechterhalten bzw. steigern« (Spahn u.a. 2002, S. 160). So wird als klarer Standortnachteil gegenüber London die Verfügbarkeit von qualifizierten Personal für den Finanzbereich gesehen (Augurzyk, u.a., S. 8).

Die »Initiative Finanzstandort Deutschland« (IFD) wurde im Frühsommer 2003 durch zehn Finanzinstitute mit Sitz in Frankfurt und München, die Deutsche Börse sowie die Deutsche Bundesbank und das Bundesfinanzministerium (BMF) ins Leben gerufen. Sie ist eine gemeinsame Initiative der deutschen Finanzwirtschaft und der Politik⁷⁴. Diese spiegelt die drei Säulen der deutschen Finanzwirtschaft wider (Finanzstandort 11.12.2003, S. 1). Ziel der »Initiative Finanzstandort Deutschland« ist es, innovative Instrumente und Maßnahmen zu erarbeiten, die auf dem Finanzstandort Deutschland in dieser Form nicht vorhanden sind; Verbrauchern und Unternehmen Nutzen zu verschaffen und damit zum volkswirtschaftlichen Wachstum beizutragen. Im Vordergrund der IFD stehen Produktwissen und Marktnähe. Ziel der IFD ist, in den Bereichen Impulse zu setzen, wo besondere Schwächen des Finanzstandorts Deutschland offenbar sind⁷⁵. Die IFD hat entsprechende Vorschläge erarbeitet und die Initiatoren haben sich zur Implementierung der einzelnen Maßnahmen verpflichtet (ebd., S. 1). Das Papier der Initiative wurde im Dezember 2003 vorgestellt.

Auch die Initiative »Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt« der CDU Hessen hat sich zum Ziel gesetzt, konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Sie versteht sich als Ideenpool, Schrittmacher und Akteur zugleich (Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt 2003, S. 5). Im November 2003 hat die Initiative ein Papier mit Vorschlägen und Forderungen vorgelegt, die in Arbeitskreisen⁷⁶ erarbeitet wurden (Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt 2003).

74 Mitglieder der Initiative sind Allianz Gruppe/Dresdner Bank, KfW Bankengruppe, Commerzbank, DeKa Bank, Deutsche Bundesbank, Deutsche Bank, DZ Bank, Morgan Stanley, Deutsche Börse, HVB Group, Bayern LB, Dresdner Bank, Münchner Rück.

75 Altersvorsorge, Mittelstand, Finanzausbildung, Immobilienmärkte, Euro-Zahlungsverkehr, EU-Finanzmarktintegration und steuerliche Rahmenbedingungen.

76 Zu den Themen Zukunftsfähigkeit des deutschen Mittelstandes im Rahmen von Basel II, »Bildung/Ausbildung und Forschung, Altersvorsorge, Mittel- und Osteuropäische Staaten und der Finanzstandort Frankfurt, Bankensystem der Zukunft und Kapitalmarkt und Private Equity.

Im Rahmen dieser Arbeit waren hinsichtlich der genannten Initiativen vor allem die getroffenen Aussagen und Vorstellungen zur finanzwirtschaftlichen (Hochschul-) Ausbildung von Interesse. Die IFD Initiative konstatiert dabei – wie auch die Betrachtung der IAB-Statistik bereits aufzeigte – für den Bereich der Finanzausbildung, dass die Finanzwirtschaft in Deutschland über eine breite Basis an qualifizierten Fachkräften verfügt. Die Finanzwirtschaft weist im Branchenvergleich den höchsten Anteil an Erwerbstätigen mit Abitur oder Hochschulabschluss auf. Kritisiert wird jedoch, dass im internationalen Vergleich der Akademikeranteil gering ist. Auch für Forschung und Lehre wird für den Finanzbereich in Deutschland »noch keine internationale Führungsrolle« gesehen (Finanzstandort 11.12.2003). Die IFD schlägt deshalb Maßnahmen für »eine schnelle und praxisnahe Finanzausbildung« vor. Sie formuliert diese Vorstellungen als Anforderung an die Finanzwirtschaft. Nach Meinung der IFD ist ein besseres Verständnis von Finanz- und Kapitalmarktthemen in der Öffentlichkeit und deshalb eine stärkere Einbindung von Wirtschafts-, Finanz- und Kapitalmarktthemen in der Schulbildung notwendig. Ziel der IFD ist eine grundsätzlichere Förderung des Verständnisses von Kapitalmärkten in der Öffentlichkeit. Die Ausbildung soll stärker auf die Anforderungen der Zukunft ausgerichtet werden. Dabei soll die Anrechnung der beruflichen Ausbildung auf Studiengänge verbessert werden. Dies wird in einem modulareren Aufbau zur Ausweitung und Spezialisierung für eine bessere Anrechenbarkeit gesehen. Insgesamt wird der Ausbau von Bachelor-Programmen unterstützt und der Aufbau neuer und berufsbegleitender Bachelor-Studiengänge gefordert⁷⁷. Grundsätzliches Ziel ist auch die Erhöhung der Akademikerquote in der Finanzwirtschaft. Im Bereich Forschung sei der weitere Aufbau von international führenden Lehr- und Forschungszentren notwendig. Durch Bündelung von Teilen der Fördermittel sollte der Aufbau von international führenden Lehr- und Forschungszentren im Finanzbereich am Standort Deutschland unterstützt werden (Finanzstandort 11.12.2003; Bartholomae/Möhrle, 2004).

Auch die Initiative der CDU Hessen sieht den Bereich (Aus-)Bildung und Forschung als eine der wesentlichen Stärken der deutschen Banken, die eine breite Basis gut ausgebildeter Mitarbeiter vorweise. »Die langfristigen Trends weisen aber in Richtung einer zunehmenden Akademisierung. Vermehrt werden junge Mitarbeiter von Hochschulen rekrutiert, oder junge Menschen wählen den Weg über die Hochschule in die Bank-/Finanzwirtschaft. Die Veränderungen der Branche verlangen offensichtlich vermehrt nach Menschen mit generischen, abstrakten Fähigkei-

77 Die Marktteilnehmer der IFD streben einen Anteil von Bachelor-Absolventen an den jährlichen Gesamteinstellungen von Berufsanfängern von rund 20 % in 2010 an.

ten neben jenen mit spezifisch praktischen«, so der Präsident der Hochschule für Bankwirtschaft, Prof. Dr. Udo Steffens (Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt 2003, S. 29).

Steffens sieht immense Herausforderungen an die Bildungs- und Forschungsinstitutionen in der Unterstützung und Gestaltung des Wandels in der deutschen Bankwirtschaft. »Der sich abzeichnende Paradigmawechsel in der bankberuflich orientierten Bildungsarbeit muss gemeistert werden. Darüber hinaus kann eine prosperierende, dynamische und international anerkannte Bildungs- und Forschungslandschaft wie ein Katalysator für die Zukunftsfähigkeit des Finanzplatzes wirken und damit einen überragenden wirtschaftlichen Beitrag leisten« (Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt 2003, S. 29).

Zur (Hochschul-)Bildung werden in dem Papier der Initiative 8 Thesen formuliert. Wobei zunächst grundsätzlich gefordert wird, dass Bildung als Wirtschaftsfaktor und nicht länger als Kostenstelle begriffen werden darf. Für die Hochschulbildung wird formuliert, dass diese ein Exportschlager sein könnte. Bildung müsse als exportierbare Dienstleistung gesehen werden, um damit zur weltweiten Elitenbildung beizutragen. Hochschulbildung muss dabei aber nicht nur für 19jährige zugänglich sein, sondern auch für Berufstätige. Der Trend zur »Bachelorisierung« der beruflichen Qualifikation werde nachhaltige Auswirkungen auf die traditionellen Entstehungsmuster der Banking & Finance Industrie haben⁷⁸. Gefordert werden für den Bankensektor sektorspezifische wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge, die die ganze Breite des Sektors abdecken. Nicht nur das Land Hessen sollte solche Studiengänge an den Hochschulen etablieren. Auch andere Bundesländer könnten und sollten berufsorientierte wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge mit einem Sektorfokus etablieren. Am Finanzplatz Frankfurt müsse Spitzenforschung im Bereich Banking and Finance weiter nachhaltig gefördert und ausgebaut werden. Hinsichtlich beruflicher Bildung und Weiterbildung würden nur dann Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen gesehen, wenn sie auf allen Hierarchiestufen kontinuierlich verläuft (Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt 2003, S. 30 ff).

Im März 2004 erfolgt eine erste Zwischenbilanz der Initiative Finanzplatz Deutschland (IFD), die Kritik am Fortschritt der zu behandelnden Themen zum Gegenstand hat (vgl. Platow-Brief, 29.03.2004). Auffallend ist dabei, dass der Bildungsbereich nicht angesprochen wird und die Entwicklung des Themas außen vor bleibt.

78 Wobei Finance wichtig ist, aber für Frankfurt und auch Deutschland Europa Banking mindestens genauso, wenn nicht gar wichtiger als Finance.

5.2.4 Bildung im Finanzdienstleistungssektor

Mit den Tendenzen am Arbeitsmarkt ist, wie bereits dargestellt, eine Strukturveränderung im Hinblick auf das Qualifikationsniveau der Beschäftigten verbunden. Die Ansprüche an das Qualifikationsniveau vor allem in Frankfurt sind extrem hoch. Es stellt einen entscheidenden Standortfaktor für den Finanzplatz dar (Spahn, u.a. 2002, S. 29). Dabei wird davon ausgegangen, dass das Berufsbild des »Nur-Bankkaufmanns« im Finanzgewerbe zugunsten des Hochschulabsolventen mit spezialisierter Ausbildung an Bedeutung verliert (Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 38, 2000, S. S. 1).

Wie von den Initiativen zur Förderung des Finanzplatzes wird auch von anderen Autoren eine stärkere Schwerpunktsetzung in der universitären Ausbildung gefordert (Augurzky, u.a., S. 8). Vor allem besteht die Kritik darin, dass es an hochwertigen Fortbildungsangeboten für Führungskräfte im Finanzdienstleistungssektor am Finanzplatz Frankfurt mangle (Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 38, 2000, S. 2 ff). Auch wenn sich in den vergangenen Jahren Fortschritte im Bereich der Weiterbildung zeigten, werden die Qualifizierungsmöglichkeiten für erfahrene Führungskräfte und Top-Manager noch immer als nicht ausreichend angesehen (ebd., S. 2 ff).

5.2.4.1 Hochschulausbildung

Hinsichtlich der geäußerten Kritik der Initiativen und anderer Autoren sowie der Fragestellungen dieses Projektes wurden die Einrichtungen finanzwirtschaftlicher Bildung und Qualifizierung im Rhein-Main Gebiet betrachtet.

Diese Betrachtung ergab, dass ein vielfältiges Angebot finanzwirtschaftlicher (Hochschul-)Bildungseinrichtungen in der Region Rhein-Main besteht. Dies deutet darauf hin, dass das Engagement – nach der von verschiedenen Stellen formulierten Kritik – bereits zugenommen hat und die im Finanzmarktbericht konstatierte »Aufbruchstimmung« zu unterstreichen ist (Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 38, 2000, S. 4).

In Frankfurt strebt vor allem die Johann-Wolfgang Goethe-Universität einen Ausbau und die Bündelung finanzwirtschaftlicher Hochschulausbildung an und hat ihre Aktivitäten dahingehend verstärkt. Im House of Finance, das in drei Jahren eröffnet werden soll, sollen sämtliche »finanzbezogenen Aktivitäten der Universität« in dieser neuen Einrichtung zusammengefasst werden. Dabei sollen mehrere Institute gebündelt werden: Das Center for Financial Studies (CFS)⁷⁹, das Institute for Law and

79 Das Center for Financial Studies (bis 1996: Institut für Kapitalmarktforschung) ist ein vollständig unabhängig finanziertes Forschungsinstitut. Es hat zum Ziel den Austausch zwischen Wissenschaft, Banken und Aufsichtsbehörden zu fördern.

Finance (ILF)⁸⁰, E-Finance Lab⁸¹ und MathFinance⁸² sowie auch die drei Forschungsprofessuren, die die Stiftung »Geld und Währung« der Universität im Rahmen eines Wettbewerbs bewilligt hat (FR, 20.02.2004, S. 15). Weiterhin gibt es die Idee einer Business School, die bereits 2005 ihren Betrieb an der Uni aufnehmen und später ins House of Finance umziehen soll (FR 20.02.2004, S. 15). Dabei will das House of Finance auch Zentrum der Weiterbildung werden, das internationalen Business School Standards entspricht (Prof. Dr. Wahrenburg, 27.10.2003). Neben Master- und Bachelor-Abschlüssen, die teilweise auch berufsbegleitend für Nachwuchsführungskräfte angeboten werden sollen, ist ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm vorgesehen (Prof. Dr. Wahrenburg, 27.10.2003).

Neben der Universität bietet auch die Fachhochschule in Frankfurt im Fachbereich Wirtschaft einen internationalen Studiengang »Finance and Law« mit interdisziplinären Charakter (Abschluss als Diplom-Betriebswirt) an (Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 38, 2000, S. 3).

Weiterhin ist im Bereich der finanzwirtschaftlichen (Hochschul-)Ausbildung die Hochschule für Bankwirtschaft⁸³ in Frankfurt ansässig. Sie bietet eine Reihe von Studiengängen mit Bachelor- und Master-Abschlüssen sowie Aufbaustudiengänge an⁸⁴. Außerdem hat die Hochschule für Bankwirtschaft im Herbst 2003 ein Centre for Practical Quantitative Finance in Frankfurt gegründet. Das Zentrum bündelt die Forschungsaktivitäten der Professoren, um am Finanzplatz Frankfurt an der Hochschule ein Zentrum für Quantitative Finance zu etablieren. Aktuelle praktische Fragestellungen sollen mit modernsten Erkenntnissen der Forschung bearbeitet wer-

80 Das Institute for Law and Finance bietet eine einjährige Graduiertenausbildung für Juristen.

81 Im Rahmen des E-Finance Lab erfolgt eine Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, an der die Universitäten Frankfurt und die TU Darmstadt sowie die Unternehmen Accenture, Deutsche Bank, Microsoft, Postbank und T-System beteiligt sind. Das E-Finance Lab hat zum Ziel, die Industrialisierung des Finanzdienstleistungswesens mit Nachdruck voranzutreiben.

82 Das im Aufbau befindliche und von Mathematikern und Ökonomen getragene Institut MathFinance stellt die Erforschung mathematischer Aspekte von wirtschaftswissenschaftlicher Theoriebildung insbesondere im Finance Bereich in den Vordergrund.

83 Die Hochschule für Bankwirtschaft hat ca. 600 Studenten in Frankfurt. Die Finanzierung erfolgt über die Studiengebühren. Die Hochschule kostet pro Semester 4200,- €. In der Regel trägt der Student davon 3150,- €, den Rest das Unternehmen. Es bestehen die Möglichkeiten von Darlehen oder über einen Förderverein (Auswahl nach sozialen Kriterien) die Gebühren reduziert oder erlassen zu bekommen. Der Anteil der Studierenden an der Bankakademie, die ihr Studium selbst finanzieren, nimmt zu. Die Aufnahme zu einem Studium erfolgt über Assessment Center.

84 Bachelor of Business Administration, staatlich anerkannt, FIBAA-akkreditiert, Bachelor of Computer Science in Banking and Finance, staatlich anerkannt, FIBAA-akkreditiert, Master of Arts (Banking & Finance) staatlich anerkannt, FIBAA-akkreditiert, The Frankfurt Evening MBA und Aufbaustudiengänge.

den. Die Zusammenarbeit mit Finanzinstituten steht dabei im Vordergrund, um neueste Entwicklungen von der Theorie in die Praxis umzusetzen⁸⁵.

Hochschuleinrichtungen in der Region, mit finanzwirtschaftlichem Schwerpunkt und der Zielgruppe Fach- und Führungskräfte, sind die European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel (ca. 50 km von Frankfurt entfernt) sowie die Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (ca. 70 km von Frankfurt entfernt). Beide Einrichtungen haben enge Verbindungen zum Finanzplatz Frankfurt (Grote 29.03.2004). Die European Business School ermöglicht ein BWL-Studium mit finanzwirtschaftlichem Schwerpunkt und bietet ein Weiterbildungsprogramm, das firmenspezifische Seminare umfasst, die von der hierzu gegründeten »EBS Management Academy« auf konkrete Kundenwünsche hin zugeschnitten werden. Außerdem bietet die EBS ein berufsbegleitendes zweisemestriges Post-Graduate-Studienprogramm. Die Absolventen erfüllen alle Voraussetzungen, die zum Erwerb der Lizenz »Certified Financial Planner« erforderlich sind.⁸⁶

5.2.4.2 Akademien und Weiterbildungsangebote

Schwerpunkt im Rahmen dieser Studie sind vor allem die Möglichkeiten finanzwirtschaftlicher beruflicher Weiterbildung. Hier spielen in Frankfurt die Bankakademie e.V.⁸⁷ und die Vereinigung für Bankberufsausbildung (vbb) für qualifizierte Fach- und Führungskräften eine herausragende Rolle.

Die vbb bietet eine Reihe von Zertifizierungslehrgängen im Baukastensystem an⁸⁸. Dabei gibt es auch web-basierte Trainingsangebote, die mit einer Zertifizierung⁸⁹ abschließen. Durch die Kombination von selbst gesteuertem Lernen im Internet mit Verkaufsseminaren werden bei der Online-Variante des Qualifizierungslehrgangs die Vorteile der verschiedenen Lernformen miteinander verbunden (vbb, Gesamtprogramm Übersicht 2004, S. 12). Neben dem Angebot für Beschäftigte mit entsprechender Bankausbildung sind manche Lehrgänge auch für Akademiker ohne

85 Zu den Forschungsschwerpunkten gehören: Risiko Management, Pricing und Hedging von Contingent Claims wie exotischen Optionen, Credit Risk Modeling, Kreditderivate, Correlation und Volatility Estimation, Interest Rate Modeling, Hybride Produkte.

86 Der Certified Financial Planner setzt weltweit den Standard für die Aus- und Weiterbildung sowie die Berufsausübung im Bereich der hochwertigen Finanzberatung.

87 Bankakademie e.V. hat ca. 11000 Studenten in Deutschland. Die Bankakademie untergliedert sich in einzelne Geschäftsfelder: Bankakademie, Bankakademie Training, Seminare & Projekte, Hochschule für Bankwirtschaft, Bankakademie International. Beteiligungen der Bankakademie e.V. an efiport AG (Online Akademie, 52 %), EFISEG GmbH (Europäischer Zertifizierer, 50 %), Bankakademie-Verlag GmbH (Fachverlag für Finanzpublikationen, 49,6 %).

88 Für die Bereiche Privatkundengeschäft, Investmentbanking, Firmenkundengeschäft und Bankbetrieb.

89 Zertifizierter Anlagenberater vbb/DAL.

Berufsausbildung (...) ausgeschrieben⁹⁰ (ebd., S. 32 f.). Im Bereich Seminare und Trainings gibt es sowohl geschäftsfeldbezogene Angebote⁹¹ als auch zu den Bereichen Führung und Persönlichkeit, Verkaufstraining und Kompetenzentwicklung sowie Bankwissen für Quereinsteiger, Assistenz und Sekretariat. Die vbb bietet im Bereich e-Learning entsprechende Lernsoftware und es gibt WebTrain sowie eine vbb Lernplattform. Hier gibt es sowohl ein fachliches Angebot wie bei Investmentanlagen und Wertpapieranalyse, aber auch im Bereich Softskills (ebd., S. 240 f.). Da-rüber hinaus bietet die vbb auch Tagungen und Sonderveranstaltungen (z.B. die Tagung für Personal- und Organisationsentwicklung) an (ebd., S. 3).

Die Bankakademie e.V. bietet berufsbegleitende Bildung auch mit einem Bankbetriebswirt-Abschluss an.⁹² Im Bereich der »Bankakademie Trainings« werden offene und Inhouse Angebote zu übergeordneten bankfachlichen und Softskill-Themen angeboten⁹³. Die »Bankakademie International« bietet Training und Beratung weltweit⁹⁴: Mit Efiport (educational financial portal) bietet die Bankakademie e.V. Weiterbildung im Internet an. Hierunter fallen Zertifikatskurse⁹⁵, Crash-Kurse für Spezialgebiete⁹⁶, Wissensdatenbanken⁹⁷, Kombinationen aus Online-Kursen⁹⁸ und Seminaren. Darüber hinaus stellt die Bankakademie Videovorträge⁹⁹ zur Verfügung und bietet auch maßgeschneiderte Weiterbildung¹⁰⁰ für Unternehmen an. Im Rahmen von EFISEG (European Financial Services Education Group) ist sie an einer Initiative beteiligt, die Financial Training und Zertifizierungsstandards unterstützt.

90 Z.B. Bankcontroller vbb, zertifizierter Risk-Manager vbb.

91 In den Feldern Privatkundengeschäft, Investmentbanking, Firmenkundengeschäft, Immobilienbanking, Bankbetrieb.

92 Bankfachwirt-Studium, Bankfachwirt Online, Bankbetriebswirt-Studium, Management Studium, Studienbriefkurs für Quereinsteiger.

93 Kredit und Recht, Wertpapiergeschäft, Zertifikatskurse, Wertpapierabwicklung, Zertifikatskurse, Fondsgeschäft.

94 Training and Consultancy Services (TCS) (Beratung und Modernisierung des Rechtsrahmens, Heranführung an internationale Standards) und Micro Banking Competence Center (MBCC) (Mikrofinanzierung) sind die zwei Beratungs- und Trainingsprojekte.

95 Zertifikatskurse: Finanzplanung nach dem Lebensphasenkonzept, Projektmanagement.

96 Crash Kurse: Bilanzanalyse-Schwerpunkt IAS, Bankcontrolling- Schwerpunkt Ertragsmanagement (MVA, EVA, Balanced Scorecard), Internes Rechnungswesen-Schwerpunkt Cost Management, Risikomanagement von Aktienportfolios.

97 Wissensdatenbanken: Wissensdatenbank Privatkundengeschäft, Wissensdatenbank Firmenkundengeschäft, Havard ManageMentor Advanced, Havard ManageMentor Banking & Finance.

98 Online & Co.: Managerial Effectiveness Programm, Bankfachwirt online, Banking für Quereinsteiger, Aufbauprogramm Projektmanagement.

99 Videovorträge: Die Geldpolitik der Europäischen Zentralbank, Data-Warehouse/Data-Mining, Merges & Acquisitions, XML Kompakt, Die Zukunft des Firmenkundengeschäfts der Banken.

100 Maßgeschneidert weiterbilden: Wir passen uns ihren Bedürfnissen an, Basel II implementieren, eLearning für Personaler-Workshop, Online-Tutoren Ausbildung.

Weiterhin in der Region angesiedelt ist die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Anlageberatung in Dreieich. Sie bietet berufsbegleitende Fortbildung an.¹⁰¹ Neben der Analystenausbildung bietet die DVFA diverse Fortbildungsseminare zu kapitalmarktrelevanten Fragestellungen an, die speziell auf den Auffrischungs- und Vertiefungsbedarf von Fach- und Führungskräften in der Finanzwirtschaft abzielen (Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 38, 2000, S. 9).

Während die Bankakademie und die Vereinigung Bankberufsbildung direkt in Frankfurt ansässig sind, befinden sich die Akademien der Sparkassen und Genossenschaften zunächst nicht in Frankfurt¹⁰². Diese sind jedoch wichtige finanzwirtschaftliche Aus- und Weiterbildungsinstitutionen, die jeweils auch über regionale Einrichtungen verfügen. Unter dem Dach des Bundesverbandes der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken befinden sich Akademien der neun Regionalverbände und der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG). In der hier untersuchten Rhein-Main Region liegt der Genossenschaftsverband Frankfurt (Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland/Thüringen). Die acht genossenschaftlichen Regionalverbände beraten die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort in Steuer-, Rechts- und Weiterbildungs- sowie Organisations- und IT-Fragen.

Zentrale Bildungseinrichtung der Genossenschaftsbanken ist die Akademie Deutscher Genossenschaften. Diese bietet für qualifizierte Fach- und Führungskräfte der Genossenschaften ein vielfältiges Programm in der Aus-, Fort- und Weiterbildung an. Das Jahresprogramm des Akademie Deutscher Genossenschaften beinhaltet Angebote für Management und Vorstand¹⁰³ sowie zu fachbezogenen Themen¹⁰⁴. Darüber hinaus bietet die Akademie ein berufsbegleitendes Studium zum Diplom Betriebswirt (FH), Studiengang Bankmanagement sowie studienbegleitende Zusatzangebote (Mathematik, Wirtschaftsenglisch) an. Die Kombination von Beruf und Studium mit staatlich anerkanntem Abschluss zum Diplom-Betriebswirt (FH) bietet die ADG in Kooperation mit Hochschulpartnern.

101 Zum »Investmentanalyst/DVFA«. Dem Spezialisierungstrend im Finanzgeschäft folgend weitet die DVFA ihr Qualifizierungsangebot sukzessive aus (DVFA-Diplom Fachanalyst Biotechnologie, DVFA-Rating-analysten).

102 Die Vereinigung für Bankberufsbildung e.V. (vbb) ist eine gemeinnützige Bildungsvereinigung (eingetragen im Vereinsregister Frankfurt am Main), die Bankakademie e.V.¹⁰³ und die Akademie der deutschen Genossenschaften (ADG) sind private Bildungseinrichtungen. Die vbb sowie die Akademien haben einen festen Kundenstamm. Dies sind zum einen die Mitglieder sowie weitere Kunden aus dem Banken- und Finanzdienstleistungssektor. Bei der Bankakademie e.V. sind die Banken im Aufsichtsrat wichtige Partner, es gibt aber keine Kontingentvereinbarungen mit den Banken über Studienplätze.

103 Zu den Bereichen Zukunftsmanagement, Strategie und Innovation, Organisation, Projekt und Change management, Marketing/PR und Vertrieb, Personalmanagement, Führung und Persönliche Managementkompetenzen.

104 Für die Bereiche Privatkundengeschäft, Firmenkundengeschäft, Immobiliengeschäft, Gesamtbanksteuerung/VR-Control und rechtliche Rahmenbedingungen der Banksteuerung.

Im Bereich Training und Coaching bietet die Akademie eine Reihe von Qualifizierungsprogrammen an¹⁰⁵. Auch Inhouse-Veranstaltungen und firmenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen sind im Angebot. Im Bereich e-Learning und wbt bietet die ADG vor allem die Qualifizierung für Trainer und Weiterbildner und einen »Web-Führerschein« an (ADG, Jahresprogramm 2004 für Volksbanken und Raiffeisenbanken). Die Möglichkeiten des Internets zu interaktivem, computer-gestütztem Lernen in Verbindung mit Selbststudium am PC mit den Vorzügen einer engen Betreuung durch Dozenten hat die ADG in ihr Programm aufgenommen. Im Bildungsverbund werden maßgeschneiderte Qualifizierungsprogramme im Rahmen der genossenschaftlichen Personalentwicklung (GenoPE) angeboten.

Die Deutsche Sparkassenakademie in Bonn ist die zentrale Weiterbildungseinrichtung der Sparkassen-Finanzgruppe. Sie hat die Aufgabe, Vorstandsmitglieder, Führungskräfte und Spezialisten weiterzubilden und zu einem überregionalen Erfahrungsaustausch zusammenzuführen. Zu diesem Zweck bietet sie Kurzseminare, Workshops, Tagungen und mehrwöchige Fachseminare an (DSGV 20.01.2004). Weitere Aufgabenfelder sind die Qualifikation von Fach- und Führungsnachwuchskräften durch das Lehrinstitut, das berufsintegrierte Universitätsstudium sowie die Bereitstellung mediengestützter Lernangebote. Daneben ist die Deutsche Sparkassenakademie zuständig für die Erarbeitung personalwirtschaftlicher Konzepte und Instrumente, die für bildungspolitische Interessenvertretung und die Koordination arbeitsteiliger Weiterbildungskonzepte (ebd.).

Angesichts der steigenden Qualifikationsanforderungen der Kreditwirtschaft hat die Sparkassen-Finanzgruppe eine eigene, staatlich anerkannte Hochschule gegründet. Die »Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe- University of Applied Sciences – Bonn«¹⁰⁶ für leistungsorientierte Mitarbeiter. Diese erhalten die Möglichkeit, parallel zur Ausbildung oder Berufstätigkeit, einen international anerkannten akademischen Hochschulgrad in Bachelor- und Master-Studiengängen zu erwerben, die auf den Bereich Finanzdienstleistungen spezialisiert sind¹⁰⁷ (DSGV Studienangebote 20.01.2004). Insgesamt haben 141 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Bachelor-Studium in einem der beiden Studiengänge aufgenommen (Pressemitteilung 11.11.2003). Aktuell ist die Hochschule der Sparkassen-Finanz-

105 Beispielsweise zertifizierte Trainer ADG, zertifizierter »Diplomierter Systemischer Coach ADG/DGCO« und zertifizierte Fachqualifizierung »Vertriebstrainer ADG«.

106 Die Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe wird als eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung geführt. Alleingesellschafter dieser GmbH ist der Deutsche Sparkassen- und Giroverband. Sie ist damit Teil der Sparkassen-Finanzgruppe.

107 (Bachelor of Finance, Bachelor of Financial Information Systems ab 2004, Studiengang Corporate Banking ab Winter 2004/2005 sowie für 2005 managementorientierter Master Studiengang (MBA).

gruppe mit der Sparkassenhochschule Lichtenwalde (FH) eine Kooperation eingegangen. Ziel der Kooperation ist es, das gesamte Hochschulangebot der Sparkassen-Finanzgruppe zu bündeln. Sie hat dezentrale Studienzentren, um (...) wesentliche Entwicklungsimpulse der Regionen zu nutzen (DSGV s-hochschule 20.01.2004). Diese sind in Potsdam, Düsseldorf, Münster, Hannover, Eppstein, Budenheim, Rastatt und Landshut (Presseinformation, Deutscher Sparkassen- und Giroverband 03.12.2003).

Im Bereich der Sparkassenausbildung gibt es zusätzlich ein berufsintegriertes berufsbegleitendes Universitätsstudium (BUS) in Kooperation mit der Fernuniversität Hagen. Zur Förderung junger und besonders qualifizierter Führungsnachwuchs- und Fachkräfte gibt es im Rahmen der DSGV die Eberle-Butschkau Stiftung, in der ehemalige Auszubildende aus den Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe, die ein Studium aufgenommen haben, betreut und gefördert werden (DSGV Studium 20.01.2004). Es gibt ein Lehrinstitut für leistungsorientierte Mitarbeiter zur Vorbereitung auf Führungsaufgaben. Weiterhin gibt es ein Bildungsportal im Netz (Wissen im Netz, s-win). Die Internetgestützte Lernplattform wird für Mitarbeiter im Rahmen von Lehrgängen, Kursen und Seminaren angeboten, die spezifische Lerninhalte bearbeiten, in virtuellen Arbeitsgruppen lernen und auf gesammeltes Expertenwissen zugreifen können (DSGV Weiterbildung 20.02.2004). Seminare und Tagungen richten sich an Führungskräfte und Spezialisten der Sparkassen, Landesbanken/Girozentralen und sonstigen Einrichtungen der Sparkassen-Finanzgruppe (Weiterbildung DSGV 20.01.2004). Auch im Bereich Personalwirtschaft bietet die DSGV ein umfangreiches Angebot¹⁰⁸. (DSGV Personalentwicklung 20.01.2004).

5.2.4.3 Bildungsbedarfsermittlung und Kooperationen ausgewählter Einrichtungen

Da die Akademien der Banken sowie die Vereinigung der Bankberufsbildung einen zentralen Stellenwert in der bankfachlichen Ausbildung haben (vgl. Kap. 4.1.3), wurden mit Vertretern der Vereinigung für Bankberufsbildung, der Bankakademie und der Akademie der Genossenschaften im Rahmen des Projektes Interviews geführt. Mit Blick auf die Forschungsfragen spielten dabei Kooperationen und Netzwerke im Bildungsbereich insbesondere im Hinblick auf die Region eine besondere Bedeutung. Dabei kann für den gesamten Bereich Personal festgestellt werden, dass es eine Reihe von Netzwerken gibt. Ein besonderer Schwerpunkt »Qualifizierung«

108 Arbeitszeit, Motivations- und Anreizsysteme, Flexibilisierung der Arbeitsorte und Flexibilisierung der Mitarbeiterqualifikationen und Eignungsdiagnostik (Auszubildende und Mitarbeiter entsprechend ihren Potenzialen und Interessen auszuwählen und einzusetzen: Potenzialanalysen.

konnte jedoch nicht ausgemacht werden. Im Rahmen der Akademieausbildungen gibt es weder Schulungen noch sonstige (berufsbildende) Weiterbildungsmaßnahmen, die durch die Agentur für Arbeit gefördert werden. Eine weitere Fragestellung im Hinblick auf eine mögliche Früherkennung von Qualifikationsanforderungen war die Frage, wie Weiterbildungsbedarfe ermittelt werden und wie das Verhältnis der Weiterbildungseinrichtungen zu den Unternehmen ist.

Bei der vbb wird das Weiterbildungsangebot und die Analyse des Weiterbildungsmarkts/-bedarfs über regelmäßige Mitglieds- und Kundenkontakte und allgemeine Marktforschung ermittelt. Die Bankakademie e.V. nutzt dabei auch die Daten und Statistiken der Arbeitgeberverbände und erstellt nach internen Kriterien die Konzeption, anhand derer die Programmentwicklung vorgenommen wird. Das Angebot orientiert sich am Markt. Es gibt einen starken Theorie- und Praxis-Dialog. Hieraus werden Angebote entwickelt wie beispielsweise aktuell eine Masterausbildung, die das Versicherungsmanagement integrieren soll. Die Akademie Deutscher Genossenschaften erstellt ihr Weiterbildungsangebot anhand der Analyse des Weiterbildungsmarkts/-bedarfs (Marktbeobachtung), führt Kundenbefragungen, die Befragung von Fachräten sowie Expertenrunden durch.

Die Zusammenarbeit der vbb mit den Unternehmen ist regelmäßig. Es gibt enge Abstimmungsprozesse. Die Unternehmen formulieren konkrete Bedarfe und die vbb entwickelt dementsprechend auch spezielle Weiterbildungsmaßnahmen. Die Unternehmen wünschen dabei vbb-Bildungsangebote für interne Schulungen und Unterstützung bei der Auswahl geeigneter Maßnahmen für Mitarbeiterqualifizierungen aus dem bestehenden Seminarangebot der vbb. Auch die Bankakademie e.V. arbeitet eng mit den Unternehmen zusammen. Dabei äußern auch hier die Unternehmen konkrete Weiterbildungswünsche. Die Bankakademie e.V. bietet darüber hinaus den Unternehmen an, den betrieblichen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Z.B. ist der Ausbildungsgang Wirtschaftsinformatik auf Anregung der Banken zustande gekommen¹⁰⁹. Ähnlich verhält es sich mit der Zusammenarbeit zwischen der Akademie Deutscher Genossenschaften und den Unternehmen. Es gibt enge Abstimmungen. Die Unternehmen formulieren ihre konkreten Bedarfe und die Akademie entwickelt spezielle, individuelle Weiterbildungsmaßnahmen.

Die vbb hat keine Kooperationen und/oder Netzwerke mit anderen Weiterbildungsinstitutionen und ist auch nicht an regionalen Kooperationen und/oder Netzwerken beteiligt. Dagegen ist die Bankakademie e.V. Kooperationen mit anderen

109 Die Banken wünschten eine Kombination aus Informatik und Betriebswirtschaft. Der Ausbildungsgang wird als erfolgreich betrachtet.

Schulen eingegangen¹¹⁰ und an der regionalen Kooperation Metropolitana beteiligt¹¹¹. Weiterhin beteiligt sich die Bankakademie e.V. an überregionalen Initiativen wie »D21« zur Förderung der Informationsgesellschaft. Die Bankakademie e.V. hat dabei den Anspruch, auch »gesellschaftlicher Player« zu sein. So bietet sie zu verschiedensten Themen Foren und Veranstaltungen an und beteiligt sich an solchen. Auch die Akademie Deutscher Genossenschaften ist Kooperationen/Netzwerke mit anderen Weiterbildungsinstitutionen eingegangen. Es gibt einen Verbund der regionalen genossenschaftlichen Bildungseinrichtungen und der ADG. Darüber hinaus ist sie an regionalen Kooperationen/Netzwerken beteiligt.

Hinsichtlich der Zielsetzung des Projektes einer stärkeren Vernetzung im Weiterbildungsbereich wurden die Vertreter der Einrichtungen nach ihrer Einschätzung befragt, ob Kooperationen/Netzwerke einen Ansatz darstellen, um gezieltere Weiterbildungsangebote für Banken anbieten zu können. Die vbb befürwortet diesen Ansatz und würde in Kooperationen/Netzwerken mitarbeiten. Hingegen äußerte sich die Bankakademie skeptisch hinsichtlich regionaler Kooperationen/Netzwerke: »Welches Interesse sollte Josef Ackermann an Frankfurt haben? Die Entscheidungen werden grundsätzlich nicht in Frankfurt, sondern in London getroffen« (Experte 14). Die Akademie Deutscher Genossenschaften betrachtet Kooperationen/Netzwerke als einen Ansatz, um gezieltere Weiterbildungsangebote für Banken anbieten zu können und würde auch in diesen mitarbeiten.

Im Bereich der beruflichen Erstausbildung hat insbesondere die vbb bereits Initiativen entwickelt: die Frankfurter Ausbildungskooperation. Diese unterstützt Ausbildungsbetriebe und deren Auszubildende (Bankkaufleute, Investmentfondskaufleute, IT-Kaufleute, Bürokaufleute für Bürokommunikation) durch ausbildungsbegleitende Trainings. Parallel zur Ausbildungszeit in der Berufsschule und den Praxiseinsätzen im Ausbildungsbetrieb fördert die vbb die Entwicklung der Auszubildenden vom qualifizierten Schulabgänger zum kompetenten Mitarbeiter (vbb, Gesamtprogramm Übersicht 2004, S. 235). Das Angebot der vbb richtet sich hier an ausbildende Unternehmen. Dabei besteht auch die Möglichkeit einer gezielten Ergänzung der hausinternen Ausbildung mit handlungsorientierten Trainingsangeboten zu den Themenbereichen Kommunikationstraining, Lernen – mit Motivation zum Erfolg, Kundenberatungstraining, Prüfungsvorbereitung. Darüber hinaus erstellt die vbb für Auszubildende ein individuelles Angebot zu den Themen Anlageberatung, Präsentations- und Rhetoriktraining, Kreditgeschäft und Zeitmanage-

110 Auch im Ausland z.B. in Shanghai.

111 Diese hatte zum Ziel die Rhein-Main Region zu stärken. Es gab im Rahmen der Metropolitana verschiedene Arbeitskreise, z.B. AK Wissenschaft, die »leider immer wieder zusammenbrechen«.

ment (ebd., S. 235). Bei der Bankakademie e.V. gibt es Überlegungen über ein mögliches Outsourcing der dualen Berufsausbildung. »Wäre doch von Vorteil. Die Unternehmen hätten nicht mehr den Aufwand und die Ausbildung würde von der Bankakademie übernommen. Bei diesem Konzept geht es nicht um eine rein schulische Ausbildung. Die Auszubildenden wären nach wie vor in den Unternehmen (Praxisbezug)« (Experte 14).

Ergebnis der Betrachtung der finanzwirtschaftlichen (Hochschul-)Bildungseinrichtungen ist ein umfangreiches und vielschichtiges Angebot an Bildungsmöglichkeiten im Finanzsektor. Die Einrichtungen haben sich sowohl auf neue Lernformen (bspw. CBT/WBT) als auch auf aktuelle inhaltliche Fragestellungen ausgerichtet. Die Interviews mit Vertretern dieser Einrichtungen weisen zudem auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Bildungsinstitutionen und Unternehmen hin. Von einigen Beteiligten wird Interesse an einer Kooperation und Bildung von Netzwerken bekundet. Vor dem Hintergrund der Globalisierung des Arbeitsmarktes für Finanzexperten wurde bisher die mangelhafte internationale Verwertbarkeit des deutschen Diplomabschlusses kritisiert (Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 38, 2000, S. 4). Die Zunahme an Bachelor- und Master-Abschlüssen deutet jedoch auf eine Umorientierung hin.

5.2.5 Zwischenresumée

Die hier gewonnenen (exemplarischen) Erkenntnisse unternehmensinterner und –externer Instrumente der Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik zeigen bisher wenig Ansätze präventiven Handelns auf. Die unternehmensinternen Instrumente der Personalplanung und beschäftigungssichernden Maßnahmen kommen meist als Folge der Unternehmenspolitik (Umstrukturierungen) zum Tragen und enthalten wenig vorausschauende, zukunftsorientierte Elemente. Hierzu fehlen bisher die entsprechenden Instrumente (Prognose- und Trendanalysen für zukünftige Qualifikationsanforderungen). Dies gilt auch für die externen arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Auch hier sind weitergehende Instrumente (Arbeitsmarktmonitoring) sowie Rahmenbedingungen hinsichtlich eines abgestimmten, vernetzten, regionalen und vor allem zukunftsorientierten Handelns notwendig.

Die Bereitschaft, zur Verstärkung des regionalen arbeitsmarktpolitischen Dialogs beizutragen, wurde in den erfolgten Interviews mehrfach geäußert. Das Vorhandensein einer grundsätzlichen Offenheit und Bereitschaft stellt eine wichtige Voraussetzung für die Initiierung eines regionalen Netzwerks zur Krisenfrüherkennung dar. Bei der Entstehung, dem Aufbau und dem Erhalt eines solchen Netzwerks,

können Erfahrungen aus anderen regionalen Netzwerken einfließen. Auch wenn eine unmittelbare oder gar vollständige Übertragbarkeit hierbei nicht gegeben ist, können zentrale Elemente in die Planung eines regionalen Netzwerkes einfließen. Zurückgegriffen wird bei den folgenden Ausführungen insbesondere auf Erfahrungen eines regionalen Netzwerkes in Essen (Project Consult 2001).

Ein regionales Netzwerk zur Früherkennung im Finanzdienstleistungssektor zielt in erster Linie auf die Erreichung eines politischen respektive sozialen Ziels, im konkreten Fall beinhaltet es die arbeitsmarktpolitische Zielsetzung, negative, aus dem Strukturwandel resultierende Auswirkungen abzufedern und einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung zu leisten. Beim Aufbau eines solchen Netzwerkes sind folgende Punkte zu berücksichtigen:

- bereits bestehende Kontakte unter den regionalen Akteuren sollten genutzt werden, um eine eigenständige Gruppe zu bilden, die das gemeinsame Ziel verfolgt;
- den beteiligten Akteuren muss klar sein, dass sie keine Kompetenzen an das Netzwerk abgeben, sondern jeder einzelne seine Kompetenzen jeweils projektbezogen einbringen kann und soll;
- die beteiligten Akteure bestimmen den Aktionsradius, die regionale Abgrenzung;
- mit entscheidend für die Motivation der beteiligten Akteure und ihre Identifikation mit dem Netzwerk ist die Leistungsfähigkeit desselben. Unterstützt wird dies in erster Linie, indem positive Ergebnisse erzielt werden. Auch macht dies das Netzwerk interessant für weitere potentielle Akteure.
- Es ist zu überlegen, wer die Aufgabe des Promoters und Moderators übernehmen bzw. ob als zentrale Stelle des Netzwerkes eine Koordinierungsstelle eingerichtet werden kann. Eine zentrale Stelle dient dazu, dem Netzwerk eine Grundstruktur zu geben, die den Netzwerkakteuren hilft, sich zu orientieren und die Netzwerkstruktur, falls erforderlich, situationsorientiert anpassen zu können. Zu berücksichtigen ist bei der Einrichtung eines zentralen Knotenpunkts, dass derjenige, der diese Aufgabe wahrnimmt, sowohl von den Akteuren des Netzwerkes als auch von externen Akteuren anerkannt wird. Die zentrale Stelle dient dazu, die Arbeit des Netzwerkes zu unterstützen, wobei die zu übernehmenden Aufgaben größtenteils struktureller Natur sind. Hierzu zählen das Repräsentieren (Öffentlichkeitsarbeit, erster Ansprechpartner des Netzwerkes, Kontakte herstellen und Verbindungen halten), das Organisieren (Informationsfluss gewährleisten, Koordinieren, Bereitstellen und Archivieren von Daten) und das Moderieren von Sitzungen und sich entwickelnden netzwerkinternen Prozessen. Ein Grundgedanke des Netzwerkes

ist, frühzeitig auf Branchenentwicklungen aufmerksam zu werden. Daher sollte es vermieden werden, durch eine Überbürokratisierung des Netzwerks das Gegenteil zu erreichen (Project Consult 2001, S. 52-56).

Aus der vorstehend beschriebenen Arbeit geht hervor, dass die regionalen Akteure eine Vielzahl an Aktivitäten aufweisen, allerdings eine regionale abgestimmte Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik aussteht. Durch die bereits erfolgten Aktivitäten kennen sich die unterschiedlichen regionalen Akteure, haben bereits Erfahrungen der Zusammenarbeit gemacht. Insbesondere die dargestellten Netzwerke SWAK, IfB und die beiden aus ESF-Mitteln geförderten Projekte zeigen die gemeinsame Zielsetzung der Verbesserung der Beschäftigungssituation und der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region. Zu überlegen ist, ob nicht aus bestehenden Netzwerken heraus ein neues branchenspezifisches Netzwerk entwickelt werden kann. Bei der SWAK ist beispielsweise eine hohe Anzahl der relevanten regionalen Akteure beteiligt, die bereits erfolgreiche Projekte initiiert und durchgeführt haben. Ferner ist mit der Wirtschaftsförderung Frankfurt als Geschäftsstelle ein zentraler Ansprechpartner bereits installiert. Auch die IfB als Wirtschaftsinitiative weist eine größere Anzahl an relevanten Akteuren auf und legt einen Fokus auf den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitskräfte. Auch dort existiert eine Koordinierungsstelle. Beim Aufbau des Netzwerks als Dialoginstrument ist es, insbesondere für die Region Rhein-Main, entscheidend, eine zentrale Figur zu finden, die sich sowohl durch ein Interesse für die Kernstadt und das Umland, also die gesamte Region, auszeichnet als auch ein besonderes Interesse für die Finanzdienstleistungsbranche, aber auch für angrenzende Branchen zeigt. Für diese Rolle könnte ein Vertreter der Landesregierung infrage kommen – kommt der koordinierenden Rolle des Landes zur Belebung des regionalen Dialog doch eine hohe Relevanz zu und handelt es sich hierbei auch um eine Stimme, der entsprechende Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Das einem solchen dem Netzwerk dann zur Verfügung stehende Früherkennungsinstrument für den Finanzdienstleistungssektor kann dazu dienen, frühzeitiger Hinweise auf Chancen und Risiken und sich ankündigende strukturelle Veränderungen zu geben. Sowohl quantitative wie auch qualitative Auswirkungen auf die Arbeitsplätze können aufgezeigt werden. Angestrebt ist, den internen und externen Akteuren damit zeitliche Spielräume zur Steuerung von erforderlichen Anpassungsprozessen zu verschaffen. Die Ergänzung mit den Instrumenten einer regelmäßigen regionalen Arbeitsmarktberichterstattung und eines dialogorientierten Arbeitsmarktmonitoring könnte dazu beitragen, zusätzliche Strategien zur Einflussnahme auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu entwickeln. In Anbetracht der insge-

samt negativen Entwicklung am hessischen, und hier insbesondere am südhessischen Arbeitsmarkt, nimmt der diesbezügliche Handlungsdruck zu. Allerdings erfordert das Erreichen eines solchen Ziels, dass die relevanten regionalen Akteure der unterschiedlichen Ebenen gemeinsam agieren und die vorstehend beschriebenen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Dem eingangs formulierten Projektziel entsprechend befassen sich die folgenden Kapitel mit der Entwicklung eines Instrumentariums zur Krisenfrüherkennung sowohl für betriebsinterne als auch -externe Akteure. Ziel dabei ist es, mit Hilfe des Instrumentariums Handlungsansätze und -möglichkeiten für eine vorausschauende Qualifizierungs- und Beschäftigungspolitik abzuleiten.

6 BEISPIELE AUS ANDEREN REGIONEN

Als Referenz und zur Erweiterung des Spektrums waren praktische Erfahrungen aus laufenden und in neuerer Zeit abgeschlossenen Projekten anderer Regionen in Untersuchung einzubeziehen. Hierzu wurde ein Fragebogen für Experteninterviews entwickelt. Je 1 Experte, der im jeweiligen Referenzprojekt eine maßgebliche Rolle innehatte, beantwortete den Fragebogen¹¹². Die Darstellung der Erfahrungen aus anderen Regionen findet sich in den Anlagen zu diesem Bericht. Zusammengefasst ist folgendes festzustellen:

Die in Nürnberg entwickelten Ansätze weisen die größte Nähe zum Projektansatz für den Bankensektor der Region Rhein/Main auf. In der Region Rheinland Pfalz weißt das Projektergebnis eindeutig eine große Nähe zwischen der Erkennung drohender negativer Entwicklungen für die Beschäftigung und der Notwendigkeit umgehender Intervention zur Beschäftigungssicherung auf. Ein weiteres Ergebnis ist die Sinnhaftigkeit einer Abstimmung unter den jeweiligen Akteuren, insbesondere bei der Unterstützung von Sanierungsprozessen. Hier kann die Politik wertvolle Unterstützung dahingehend leisten, dass sie die relevanten Akteure an einen Tisch bringt. In Nordrhein-Westfalen wurde die Rolle von Betriebsräten bei der Früherkennung in den Mittelpunkt gestellt. Auch dort wurden Erfahrungen mit der mehr oder weniger aktiven Rolle des Akteurs Betriebsrat im Veränderungsprozess ausgewertet, die zum Ergebnis hatten, dass in den Untersuchungsbetrieben die Betriebsräte eine aktive Rolle im Umstrukturierungsprozess spielten. Das verwendete Früherkennungsinstrument Potenzialanalyse mischt qualitative und quantitative Früherkennungsindikatoren und wird durch die Verarbeitung von Branchentrends unterstützt.

Das Konzept der Region Nürnberg basiert vor allem auf dem Austausch zwischen den Politikfeldern Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik. Auch hier nähert man sich der Früherkennung über die Branchentrends und Unternehmensanalyse. Als zentrales Instrument wird eine Analyse von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen eingesetzt. Wie nachfolgend zu zeigen sein wird, eignet sich dieses Instrument gut für die Verarbeitung qualitativer Indikatoren. Wesentlich für die Frage der praktischen Konsequenzen aus der Früherkennung von Veränderungen ist die starke

112 Experte 15, 16 und 17.

Nutzung von regions- und politikfeldübergreifenden Netzwerkstrukturen. Diese stellen nach eigener Darstellung einen zentralen Erfolgsfaktor für das nordbayrische Modell dar. Insbesondere hinsichtlich der Ansätze für regions- und politikfeldübergreifende Aktivitäten stellt sich die Frage, welche Elemente sich für eine Übertragung auf die Rhein-Main Region eignen.

7 THEORETISCHE KONZEPTE FÜR FRÜHERKENNUNGS- INSTRUMENTE

Die vorstehenden Ausführungen haben, ausgehend von den wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Veränderungstrends in der Bankenlandschaft, zunächst Schlussfolgerungen für die interne und externe Qualifizierungspolitik zum Gegenstand gehabt. Bezogen auf die Forschungsfragestellungen wurden zudem auf Basis einer Analyse der regionalen arbeitsmarktpolitischen Akteure und der Erfahrungen aus anderen Regionen Ansätze zur Weiterentwicklung der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Institutionen entwickelt. Ein Ergebnis dabei war, dass eine Früherkennung von strukturellen Änderungen wünschenswert ist, da sie für die Akteure größere Handlungsspielräume ermöglicht.

Im folgenden soll zunächst im Mittelpunkt stehen, welches theoretische Fundament für ein Instrument zur Früherkennung unter Zuspitzung auf den Bankensektor gelegt werden kann. Als weiterer Schritt soll daraus ein betriebswirtschaftliches Modell zur Früherkennung für den Bankensektor entwickelt werden, welches mit Hilfe eines EDV-Werkzeuges operationalisierbar ist.

7.1 UNSICHERE ZUKUNFTSERWARTUNGEN: EIN GRUND- TATBESTAND VON WIRTSCHAFTLICHEM HANDELN

7.1.1 Der Risikobegriff in seinen unterschiedlichen Ausprägungen

Unternehmerische Entscheidungen sind in eine nicht oder nur schwer vorherzusehende Zukunft gerichtet. »Unsicherheit ist mit anderen Worten eine Grundtatsache wirtschaftlicher Entscheidungen« (Schneider 1998, S. 29). Der unternehmerische Erfolg hängt dabei von der erfolgreichen Wahrnehmung von Zukunftschancen ab. Verlustgefahren, die sich aus der Natur des Unternehmens ergeben, werden als Wagnisse bezeichnet und bilden die Kehrseite der Medaille. Das kalkulierte Eingehen solcher Wagnisse ist die Basis des geschäftlichen Erfolgs. Je erfolgversprechender (ertragreicher) die sich bietenden Chancen, desto größer sind häufig die damit ver-

bundenen Wagnisse. Dies gilt für alle Wirtschaftszweige und Branchen und damit auch für die Finanzdienstleistungsbranche, bei der das kontrollierte Eingehen von Wagnissen – wie nachfolgend zu zeigen sein wird – eine besondere Rolle spielt.

In Anlehnung an die Entscheidungstheorie können folgende Unsicherheitskategorien unterschieden werden (Weber 2002, S. 414 f):

- Unsicherheiten 1. Ordnung: Ereignisse sind versicherbar, sie lassen sich auf Kapitalmärkten handeln, oder es ist zumindest eine mathematisch-statistische Wahrscheinlichkeitsverteilung bekannt oder ermittelbar (z.B. Kursschwankungen, Transportschäden, etc).
- Unsicherheiten 2. Ordnung: Die Ermittlung von objektiven Eintrittswahrscheinlichkeiten bzw. Wahrscheinlichkeitsverteilungen ist nicht möglich. Durch Intuition bzw. Heuristiken lassen sich jedoch subjektive Wahrscheinlichkeiten angeben (z.B. erwartete Umsatzerlöse, Anlaufverluste in neuen Märkten, etc).
- Unsicherheiten 3. Ordnung: Es lassen sich weder subjektive noch objektive Wahrscheinlichkeitsverteilungen ermitteln, lediglich der mögliche Ausgang von Situationen ist bekannt (z.B. Grundlagenforschung, Entwicklung etc).
- Unsicherheiten 4. Ordnung: Stufe des höchsten Wissensmangels, nicht einmal die möglichen Ausgänge sind bekannt (z.B. Biotechnologie, Haftung für Umweltkatastrophen etc.). Man kann nur »mit dem Schlimmsten rechnen«, ohne zu wissen, worum es sich bei dem Schlimmsten handelt.

Die im Umgangssprachlichen vorhandene negative Konnotation des Begriffs **Risiko** wird im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang heute differenzierter betrachtet. Unter Risiko im engeren Sinne wird ähnlich wie im Umgangssprachlichen eine drohende Verlust- oder Schadensgefahr verstanden, einschließlich der Möglichkeit einer gefährlichen bzw. existenzgefährdenden Zukunftsentwicklung.

Risiko im weiteren Sinne drückt hingegen die Möglichkeit aus, dass eine Entwicklung anders (besser oder schlechter) verlaufen kann als erwartet. Dieser Risikobegriff schließt positive Entwicklungen ausdrücklich mit ein »und trägt der Tatsache Rechnung, dass Zukunftserwartungen grundsätzlich mehrwertig sind« (Kromschröder, Lück 1998, S. 1573). Der Verlauf einer Entwicklung lässt sich nie mit Sicherheit vorhersagen, so dass immer ein günstiger oder ungünstiger Verlauf eintreten kann und daraus für ein Unternehmen Verlust- oder Gewinnsituationen entstehen können. Die Risikodefinition im weiteren Sinne ist weniger fatalistisch. Sie räumt den verantwortlichen Personen größere Handlungsspielräume ein und macht Risikosituationen für ein Unternehmen gestaltbar. Während an das Risiko i.e.S. überwiegend entscheidungstheoretische Instrumente anknüpfen, öffnet sich der Risikobegriff i.w.S. einem modernen Risikomanagement.

Ob es sich bei einem zukünftigen Ereignis um eine Chance oder eine Bedrohung für ein Unternehmen handelt, hängt bei dieser Betrachtungsweise auch vom Zeitpunkt der Erkenntnis ab. Wird eine Entwicklung nicht erkannt, so wird sie früher oder später zu einer Bedrohung für ein Unternehmen, zumindest dann, wenn Wettbewerber diese Entwicklung früher erkennen und nutzen. Je früher eine Entwicklung erkannt wird und je weniger Wettbewerber sie bereits erkannt haben, um so eher ist sie eine Chance und weniger eine Bedrohung (Mičić 2000, S.26).

Mičić definiert eine Chance als lohnende Handlungsoption (ebd., S. 37). Daraus lässt sich folgern, dass es nicht allein darauf ankommt, eine Entwicklung zu erkennen, sondern sie auch richtig zu interpretieren und zu bewerten. Eine Zukunftsentwicklung kann auch dann noch zur Bedrohung werden, wenn sie zwar frühzeitig erkannt, aber falsch bewertet worden ist. Wird sie von einem Wettbewerber später erkannt, aber richtig bewertet, so nutzt sie dieser als Chance und macht sie gleichzeitig für seine Wettbewerber zur Bedrohung.

Ein so weit gefasster Risikobegriff ist strategischer Natur und damit in die Zukunft gerichtet. Er verdeutlicht, dass eine gezielte Auseinandersetzung mit erwarteten zukünftigen Entwicklungen Einflussmöglichkeiten darauf eröffnet und sie damit einer Gestaltung im Sinne der Unternehmensziele zugänglich macht. Im Gegensatz dazu werden Risiken i.e.S. eher als aus der Vergangenheit rührende Bestandsgrößen betrachtet, die durch Überwälzen, Versichern oder Bilden von Reserven in ihrer destruktiven Wirkung gemildert werden sollen. Beide Begriffsdefinitionen schließen sich gegenseitig nicht aus. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, für bestehende Risiken sinnvolle Vorsorge zu treffen, um den Bestand der Unternehmung zu sichern. Gleichzeitig müssen zukünftige Entwicklungen richtig erkannt und genutzt und das Unternehmen muss strategisch richtig positioniert werden, um auch zukünftigen Erfolg und damit ein langfristiges Überleben der Unternehmung sicherzustellen. Die richtige Einschätzung zukünftiger Entwicklungen und die daraus resultierende Marktpositionierung sind damit auch entscheidend für die Qualität und die Anzahl der in Unternehmen angebotenen Arbeitsplätze.

7.1.2 Instrumente der Risikoabschätzung und -bewältigung

Wirtschaftspraxis und die Betriebswirtschaftslehre sind darauf gerichtet, die Risiken zu identifizieren und einzugrenzen oder zu beherrschen. Dabei handelt es sich vielfach um historisch gewachsene und/oder politisch gewollte »Schutzräume« sowie um technisch bedingte Gegebenheiten mit wettbewerbsbeschränkenden Auswir-

kungen. Diese wurden in den letzten Jahren abgebaut und – soweit sie noch fortbestehen – werden sie noch weiter abgebaut, beispielsweise durch die Entwicklung neuer Informationstechnologien, durch Globalisierung¹¹³ oder durch die Privatisierung vormals öffentlicher Unternehmen.

Als Beispiele für den Wegfall von ehemals politisch gewollten Schutzräumen können die Vollendung des europäischen Binnenmarktes oder die Gründung der Welthandelsorganisation WTO herangezogen werden (Wehinger 1999, S. 167 ff.). Für den Finanzdienstleistungssektor lässt sich diese Entwicklung am Beispiel des Wegfalls von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung zeigen. Wie später ausführlich darzulegen sein wird, findet hier auf Betreiben der Europäischen Union derzeit der Abbau eines bedeutenden – vormals in Deutschland politisch gewollten – Schutzraumes für alle öffentlich rechtlichen Kreditinstitute statt. Das Bundesfinanzministerium geht davon aus, dass bereits 80 % des Regelwerkes für Banken von der EU bestimmt sind (Krabichler, Krauß 2003, S. 5 f.).

Die umwälzenden Entwicklungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien haben zu einem drastischen Abbau von Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern geführt. Die Kosten der Informationsbeschaffung sinken und die Reaktionsgeschwindigkeit der Märkte steigt. Wirtschaftliche Transaktionen über große räumliche Entfernungen hinweg werden erheblich erleichtert und verbilligt (Welsch 2000, S. 319). Insbesondere das Internet kippt Marktbarrieren, selbst national geschützte Monopole können mit seiner Hilfe umgangen werden (Beispiele: Buchpreisbindung, Apothekenpreise, etc.). Durch diese technischen Entwicklungen wurde im Finanzdienstleistungssektor eine neue Vertriebsform – das Direktbanking – ermöglicht, was auch zum Marktauftritt neuer Wettbewerber geführt hat. Die empirische Trendstudie ‚Banken im Aufbruch‘ belegt diese Entwicklung. 83 % der befragten Unternehmen nannten die Optimierung der Geschäftsprozesse durch Informationstechnologie als primäre Maßnahme zur nachhaltigen Veränderung der Kostenstruktur, gefolgt vom Aufbau der Direktvertriebswege zur Senkung der Service- und Transaktionskosten (Spath u.a. (Hrsg.) 2003, S. 9).

Die Veränderung von Marktbedingungen und der damit einhergehenden Risiken ist indes keine Entwicklung der letzten Jahre. Das Handelsgesetzbuch (HGB) etwa zwingt die Unternehmen geradezu, »stille Reserven« zur Vorsorge gegenüber wirtschaftlichen Schwankungen zu bilden. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung verpflichten den Kaufmann zur Vorsicht und Vorsorge. Bilanzierungsricht-

113 Anm.: Weber spricht von der Globalisierung als dem »Zeitalter der Internationalisierung und der Radikalisierung der marktvermittelten Konkurrenzwirtschaft« (Weber 1998, S. 34).

linien wie das Niederstwertprinzip sollen einen Beitrag dazu leisten, dass die Unternehmen Krisenzeiten mit Hilfe der so gebildeten Reserven besser überstehen können. Dieses Prinzip wird durch die eher am Shareholder value orientierte Bilanzierung nach angloamerikanischem Recht zwar nicht aufgegeben, jedoch substantiell gemindert. Die Folge ist, dass die derart bilanzierenden Unternehmen weniger Möglichkeiten zum Abfedern von Risiken haben, was die finanzielle Stabilität auch größerer Konzerne einschränkt. Abhängig von dem Maß des jeweiligen internationalen Engagements müssen auch deutsche Konzerne (die sogenannten Globalplayer, z.B. Telekom, Daimler-Chrysler, Deutsche Bank, Allianz, etc.) zunehmend ihre Jahresabschlüsse auch nach angloamerikanischen Bilanzierungsrichtlinien aufstellen.

Das Konzept des organisatorischen Lernens dient zur Erklärung der Reaktionen von Organisationen auf veränderte Umweltzustände und liefert damit einen Ansatzpunkt, wie Unternehmen auf diese sich immer schneller verändernden Umfeldbedingungen reagieren können. Schreyögg definiert organisatorisches Lernen als den Prozess, »in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und auf zukünftige Problemlösungserfordernisse hin neu organisieren« (Schreyögg 1998, S. 538). Organisatorisches Wissen muss anschlussfähig sein, neben den internen auch den externen Kriterien genügen. Zugleich muss Wissen aufgenommen und in das System integriert werden, ansonsten wäre das System nicht überlebensfähig. Systemtheoretisch betrachtet ist folgerichtig die Wissensbasis konstituierend für eine Organisation.

Aufgrund der komplexen und sich rasch verändernden Umwelt stellt der Bestandserhalt für jedes System ein permanentes Problem dar, da das System jederzeit mit Unvorhergesehenem und unentdeckt Gebliebenem rechnen muss (ebd., S. 550 f). »Für das System bedeutet dies, wenn schon nicht fortlaufende Veränderung, so doch zumindest fortlaufende Veränderungsbereitschaft. Begreift man Lernen als Umstrukturierung der Wissensbasis, so kann man [...] Lernfähigkeit als Sicherstellung der Veränderungsbereitschaft verstehen« (ebd., S. 551).

Schreyögg folgert daraus, dass die Lernfähigkeit von essentieller Bedeutung sei, sie stelle eine intensiv einsetzbare und dauerhaft bereitzuhaltende Spezialkompetenz dar, ohne die ein System in komplexer Umwelt seinen Bestand nicht gewährleisten kann. Die Frage des Wandels erscheine somit nicht länger als Sonderproblem, sondern die Neustrukturierung der Wissensbasis gehöre zum System-Alltag (ebd., S. 551). Wie sich die Banken dieser Herausforderung stellen, wurde in bereits ausführlich erläutert.

Die lernende Organisation begreift Wandel als Normalfall (Krüger 1998, S. 228). Sie basiert auf der Selbstabstimmungs- und Selbstverknüpfungskompetenz der mit

entsprechenden Handlungsmöglichkeiten ausgestatteten Mitglieder. Im Unterschied zu individuellem Lernen ist bei organisationellem Lernen Kommunikation eine zentrale Voraussetzung. Welche Bedeutung das organisationelle Lernen und die Wissensbasis gerade in der Finanzdienstleistungsbranche hat, lässt sich anschaulich an nachfolgendem Zitat aus dem Geschäftsbericht 2002 der Dresdner Bank zeigen: »Komplexität lässt sich nur in komplexen Strukturen bewältigen. Die Bank der Zukunft ist nicht mehr nur die Bank, die einzelne und standardisierte Finanzprodukte anbietet, sondern Know-how-Träger, der umfassende Finanzlösungen entwickelt und vertreibt. [...] Die Suche nach der besten Strategie hat begonnen. Zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird dabei die Fähigkeit, in der eigenen Struktur Komplexität zu managen. Integrierte Finanzdienstleister, die Banken der Zukunft, müssen das scheinbar paradoxe in sich vereinen: Komplexität und Transparenz, Innovationskraft und Solidität, organisationelles Lernen und individuelle Leistung« (Dresdner Bank 2003, S. 35).

Gramlich sieht in der von den Mitarbeitern einer Bank getragenen Risikokompetenz eine zentrale Voraussetzung für die Fähigkeit von Kreditinstituten, aus der Übernahme von Risiken positive Wertbeiträge zu schöpfen. Als Risikokompetenz bezeichnet er das Know-how über Formen und Wesen des Risikos, die Qualifikationen im Umgang mit risikopolitischen Instrumenten sowie die Fähigkeit zur Vernetzung der vielfältigen Risikoaspekte. Das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter wirkt somit auf den Unternehmenswert wie ein »Intangible Asset« (Gramlich 2003, S. 9).

Ganz ähnlich argumentiert Josef Ackermann, der eine feindliche Übernahme der Deutschen Bank insbesondere deswegen für außerordentlich unwahrscheinlich hält, weil dann 200 Topexperten diese Bank möglicherweise verlassen würden, was zur Konsequenz hätte, dass die notwendige Wissensbasis zum erfolgreichen Weiterbetreiben der Geschäfte des gesamten Kreditinstitutes verloren ginge (Handelsblatt 2004, S. 1). Ob diese, auf eine kleine Elite konzentrierte Wissensbasis so der Realität entspricht, sei an dieser Stelle dahingestellt. Gleichwohl zeigt diese Argumentation, welche existentielle Bedeutung Wissen und die dazugehörigen Wissensträger in der Finanzdienstleistungsbranche haben. Oepping/Siemens sprechen in diesem Zusammenhang von einer Monopolisierung des Wissens (Oepping/Siemens 2003, S. 236).

7.2 DER UMGANG MIT RISIKEN IM FINANZDIENSTLEISTUNGSSEKTOR

7.2.1 Der Risikobegriff im Finanzsektor

7.2.1.1 Die Übernahme von Risiken als Kerngeschäft

Auch die Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche handeln – wie alle Unternehmen – in einer Welt der Unsicherheit. Sie erwirtschaften im Auftrag ihrer Eigentümer (Shareholder) und anderer Anspruchsgruppen (Stakeholder) Zielbeiträge. Sie produzieren Dienstleistungen, die sie auf finanziellen Märkten absetzen. Die im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Unwägbarkeiten unternehmerischen Handelns gelten damit auch und in vollem Umfang für diese Unternehmen. Für Banken und Versicherungen gilt darüber hinaus, dass bereits die Geschäftspolitik an sich das Risiko zum Gegenstand hat. Sie sind in der Lage, Gefahrenpotenziale effizienter zu bewältigen als der Markt und übernehmen diese bewusst von ihren Kunden. Sie betreiben das Geschäft der Übernahme von Risiko gegen Entgelt.

Versicherungen übernehmen im Einzelnen ungewisse, jedoch kalkulierbare Risiken auf der Basis eines zwischenwirtschaftlichen Finanzausgleichs im Kollektiv und in der Zeit. Die Risikoprämie dient der Deckung des im Einzelnen ungewissen und auf Zufall beruhenden, kollektiv jedoch statistisch kalkulierbaren Risikos. Dieser Risikoausgleich führt dazu, dass im Kollektiv – unter bestimmten Voraussetzungen – die tatsächlichen mit den erwarteten Schadenskosten weitgehend übereinstimmen.

Das Risiko als Inhalt des Bankgeschäftes ergibt sich indirekt als Nebeneffekt des Geldverkehrs, direkt aus der Übernahme von Gefahren für den Kunden sowie direkt aus dem Eigengeschäft als spekulativen Positionen.

Die Risiken des Geldgeschäftes resultieren dabei aus der Transformationsfunktion der Banken. Durch die Gewährung schneller Verfügbarkeit bei den Einlagen, bei gleichzeitiger mittel- und langfristiger Kreditgewährung, betreiben die Banken positive Fristentransformation. Durch die Bündelung einer Vielzahl von kleineren Einlagebeträgen zu großen Kreditvolumina entsteht die Größentransformation. »Als zentrale Transformationsleistung ist jedoch zu sehen, dass die Banken Kreditengagements eingehen und damit Bonitätsrisiken übernehmen, die die Bankeinleger selbst nicht direkt tragen wollen oder können (Bonitätstransformation)« (Gramlich 2003, S. 5). Banken übernehmen damit die Rolle von Risikointermediären. Sie wirken für die Geldgeschäfte ihrer Kunden wie eine Finanzversicherung.

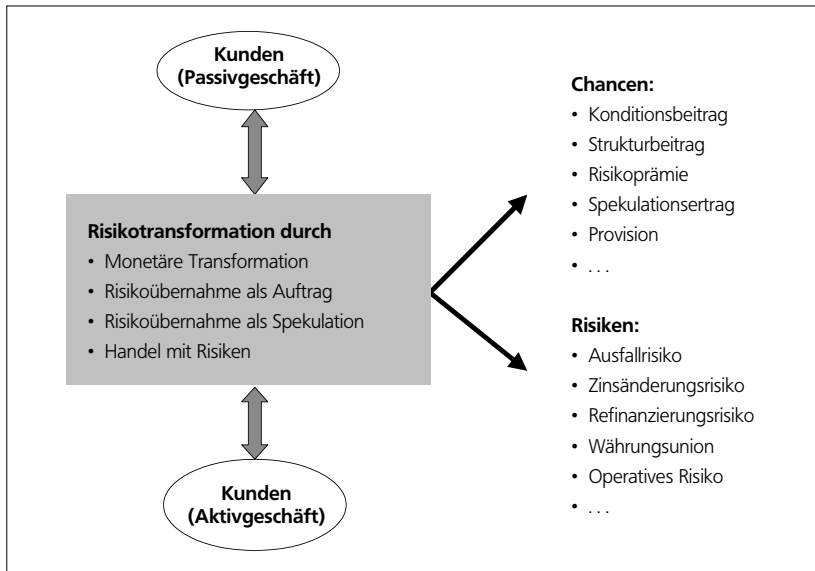
Die kontrollierte und kalkulierte Übernahme von Risiken im Auftrag der Geschäftspartner ist das Kerngeschäft von Banken und Versicherungen. Hieraus resultiert

ein spezifisches Risikoverständnis und ein spezifisches Instrumentarium im Umgang mit diesen Risiken.

7.2.1.2 Der Risikobegriff bei Banken

Die Polarität des Risikobegriffs wird beim Betrachten der Geschäftsfelder von Banken besonders deutlich. »Die Übernahme von Risiken ist Voraussetzung für den Abschluss von Geldgeschäften, führt zu einer Abgeltung durch Prämien oder ist als Preis für spekulative Chancen zu sehen« (Gramlich 2003, S. 7). In der Übernahme von Risiken liegt für die Bank die Chance, Erträge zu erzielen. Ohne den Einkauf von Risiken ist Bankgeschäft nicht möglich. Chancen und Risiken sind im Bankgeschäft in besonderer Weise die dualen Komponenten der Geschäftstätigkeit.

Abbildung 6: Chancen und Risiken des Bankgeschäfts

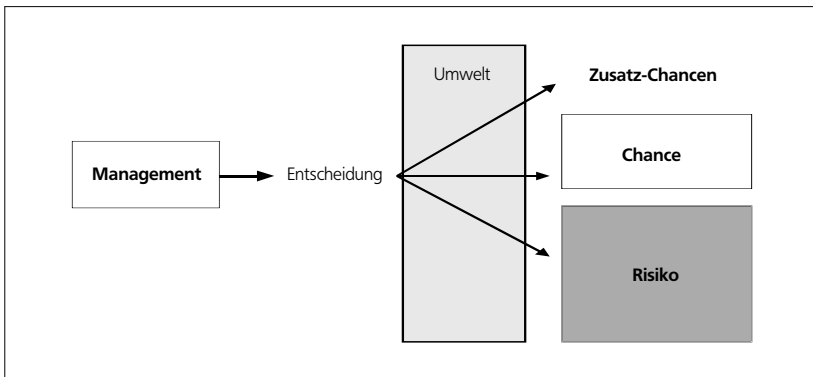


Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Gramlich 2003, S. 6.

Deutlich wird bei dieser Abbildung die Position der Bank als Risikointermediär zwischen den Kunden. Die Identifikation und Bewertung von Risiken ist die Voraussetzung dafür, dass Kreditinstitute Bankdienstleistungen anbieten können. Die entsprechenden Erfolgspotenziale (Ertragschancen) müssen mit den Risiken abgewogen werden.

Der Risikobegriff wird aus der entscheidungsorientierten Betrachtung des Bankmanagements als unerwünschte Abweichung vom Zielwert definiert. Diese Sichtweise lehnt sich an das Risikoverständnis von Risiko im engeren Sinne als der betriebswirtschaftlichen Literatur an. Gleichwohl wird bei Banken besonders deutlich, dass der Handel mit Risiken eine Strategie des Eingrenzens und Vermeidens und damit den Verzicht auf entsprechende Chancen bedeutet. »Die Ausrichtung der Bankführung auf ein integriertes Chancen-/Risikomanagement muss gegenüber den einseitigen ertragsorientierten Ansätzen der Vergangenheit als ein Fortschritt gesehen werden. Das Bewusstsein dafür ist gewachsen, die Chancen als Haupteffekt des Bankgeschäftes mit den Risiken als deren Nebeneffekt abzuwiegen« (Gramlich 2003, S. 4). Banken kaufen Risiken ein, woraus sich für sie die Chance auf einen Ertrag ergibt. Schwierig wird die Situation erst dann, wenn sich die im Portfolio befindlichen Risiken anders entwickeln als erwartet. Kalkulierte Erträge können nicht mehr realisiert werden, es kommt zu Ausfällen und Verlusten. Dies kann bspw. darauf zurück zu führen sein, dass die Managemententscheidungen auf der Basis fehlerhafter Annahmen getroffen wurden. »Risiko ist – von seiner Entstehung her – als ein Zustand mangelnder Informationsqualität zu sehen« (ebd., S. 16). Auch hier gilt, dass die Abweichung von der geplanten Entwicklung positiv verlaufen kann. In diesem Fall ergeben sich für die Bank neue (Zusatz-) Chancen.

Abbildung 7: Das Risiko im Entscheidungsprozess



Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Gramlich 2003, S. 3.

Die Risiken, die sich aus den Entscheidungen unter unvollkommener Information für die Kreditinstitute ergeben, lassen sich wie folgt systematisieren (im Folgenden Gramlich 2003, S. 18 f.):

- Risiken des geschäftspolitischen Bereichs entstehen aus strategischen Entscheidungen und berühren Produktattraktivität, Wettbewerbsstärke, Intermediationskraft sowie gesellschaftliche und ökologische Stabilität.
- Risiken des finanziellen Bereichs hängen mit den Veränderungen monetärer Rahmenbedingungen zusammen und betreffen Ausfallrisiko, Preisrisiken (Zinsen, Aktien, Währungen, etc.) sowie Terminrisiken (Fristen).
- Risiken des operativen Bereichs resultieren aus Problemen bei der Abwicklung des Bankgeschäftes. Zu unterscheiden sind technische Risiken (z.B. Ausfall der Datenverarbeitung) von personellen Risiken (fehlende Qualifikation oder Integrität der Mitarbeiter).

Die einzelnen Risiken dürfen nicht statisch bzw. linear betrachtet werden. Die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind immer multikausal. Zwischen Risikowirkungen und Risikoursachen bestehen vielfältige Vernetzungen und Ausstrahlungen. Bei der Beurteilung der Risikosituation eines Kreditinstitutes kommt es daher sehr wesentlich auf die gesamte Risikokonstellation an.

7.2.2 Instrumente zur Risikoabschätzung und Bewältigung

Da Banken den Einkauf und die Bewältigung von Risiken zum Gegenstand ihrer Geschäftstätigkeit haben, brauchen sie eine Risikopolitik bzw. ein Risikomanagement, dass es ihnen ermöglicht, aus ihrer Rolle als Finanzintermediär positive Wertschöpfungsbeiträge zu erwirtschaften. Die Kernaufgaben des Risikomanagements bestehen darin, Risiken zu analysieren, zu kalkulieren, zu steuern und zu kontrollieren. Von zentraler Bedeutung ist dabei, die Chancen der Geschäftspolitik mit den Risiken abzuwägen und die Risiken auf ihre generelle Tragfähigkeit hin zu überprüfen. Das Risikomanagement beleuchtet alle Aspekte des Bankgeschäftes aus der Sicht möglicher kritischer Entwicklungen. Ziel ist es, Szenarien für die maximalen Schäden zu entwickeln, um die Effekte des Risikos bewerten und den Chancen gegenüberstellen zu können. »Risikomanagement ist nicht identisch mit Risikovermeidung. Da Risiken untrennbar mit den Chancen an bankpolitische Entscheidungen gebunden sind, würde das Vermeiden von Risiken letztlich den Verzicht auf Geschäfte und damit auch auf Chancen bedeuten. Es geht vielmehr darum, Risiken innerhalb definierter Grenzen effizient zu bewältigen« (Gramlich 2003, S. 37).

Idealtypischerweise bestehen Risikomanagementsysteme von Kreditinstituten aus drei Organisationselementen (im folgenden Gramlich 2003, S. 42):

- Die Risikosteuerung hat den konkreten Umgang mit Risiken, insbesondere Entscheidungen über die Begrenzung von Risiken und den Einsatz risikopoliti-

scher Instrumente zur Aufgabe. Grundsatzentscheidungen über Art und Umfang der eingegangenen Risiken obliegen dem Vorstand, deren operative Umsetzung hingegen wird delegiert.

- Alle Kreditinstitute sind nach § 25 KWG verpflichtet, eine separate, selbständige Stelle zur Risikokontrolle einzurichten. Ihre Aufgabe besteht darin, Aktionen der Risikosteuerung auf ihre formelle und materielle Zulässigkeit hin zu überprüfen und darüber zu berichten.
- Die Funktion des Risikocontrolling ist mit der Risikokontrolle verknüpft. Aufgabe ist die Erfassung und Kalkulation von Risiken beim Abschluss von Bankgeschäften sowie die Ermittlung des Gesamtrisikos der Bank. Durch diese Aufgaben ist das Risikocontrolling eng mit dem Rechnungswesen der Bank verknüpft.

Ziel des gesamten Prozesses ist es, die Ressourcen der Bank risikooptimal einzusetzen, d.h. dafür zu sorgen, dass das erforderliche Risikodeckungspotential für die Deckung von Risiken verfügbar ist. Dabei wird eine effiziente Allokation der verfügbaren Reserven für alle risikotragenden Geschäfte angestrebt.

7.3 UNTERNEHMENSKRISEN ALS FOLGE NICHT BEWÄLTIGTER RISIKEN

Die wissenschaftliche Verwendung des Krisenbegriffs liegt nahe bei seinem antiken Ursprung (in der antiken Dramaturgie war die Krise – altgriechisch ›Krisis‹ – die Hinwendung zum kritischen Höhepunkt einer Handlungssituation). Der in unterschiedlichen Disziplinen verwendete Krisenbegriff beschreibt immer einen Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und in einem engeren Sinne den Höhepunkt bzw. Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung (vgl. Eisbach, Neumann 2001, S. 3).

Gemeinsam ist allen Erklärungsansätzen des Begriffs Krise zum einen ein Zustand der Gefahr des Identitäts- oder Bestandsverlustes einer Person bzw. Institution, zum anderen die Tatsache, dass es sich dabei um ein soziales Phänomen handelt, das zumindest graduell durch alternative Handlungen beeinflussbar ist (Felscher 1988, S. 24).

Auch den betriebswirtschaftlichen Krisendefinitionen ist das Merkmal der Existenzgefährdung gemeinsam. Der Krisenbegriff wird auf eine mikro-ökonomische Einheit, also auf ein selbständig wirtschaftendes Unternehmen bezogen. Er ist damit zu unterscheiden von dem Begriff der Branchenkrise (Stagnation, Schrumpfung oder Verjüngung spezifischer Märkte, vgl. Göttgens 1996, S.8f.) oder der Rezession

(Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Bedingungen, vgl. Wilking 1994, S. 53 ff). Zwar können die beiden letztgenannten Krisen Unternehmenskrisen auslösen, sie sind jedoch als makro-ökonomische Begriffe der Volkswirtschaft zuzuordnen.

7.3.1 Der Begriff der Unternehmenskrise

Die Fokussierung des betriebswirtschaftlichen Krisenverständnisses auf die Existenzgefährdung einer Unternehmung als Ganzes führt zu der Begriffsbildung der Unternehmenskrise. Diese wird heute übereinstimmend als ungeplanter und ungewollter zeitlich begrenzter Prozess mit offenem Ausgang definiert, der in der Lage ist, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Ausführlich und in der Literatur weit verbreitet ist die Definition von Krystek: »Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbständige und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmende Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen« (Krystek 1987, S. 6 f).

Diese Definition enthält alle konstituierenden Merkmale eines aussagefähigen betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffs. Es sind dies die nachhaltige Existenzgefährdung, die Ambivalenz des Ausgangs (erfolgreiche Bewältigung oder Existenzvernichtung), der Prozesscharakter mit einer zeitlichen Begrenzung, die Gefährdung dominanter Unternehmensziele¹¹⁴ und die Steuerungsproblematik.¹¹⁵ Der von vielen Autoren als weiteres Merkmal genannte Zeit- und Entscheidungsdruck ist jedoch nicht wesensbestimmend für die Krise und in den unterschiedlichen Krisenzuständen unterschiedlich stark ausgeprägt (ebd., S. 6). Maßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise müssen wegen des prozessualen Charakters der Krise innerhalb

114 Anm.: Zum Begriff der dominanten Unternehmensziele vgl. Pfaffenholz 1998, S. 4 und die dort angegebene Literatur.

115 Anm.: Bea/Haas fassen die wesentlichen Merkmale des Begriffs Unternehmenskrise in nur drei grundlegende Kategorien weiter zusammen: Gefährdung dominanter Unternehmensziele, Prozesscharakter und Offenheit des Ausgangs. Vgl.: Bea/Haas 1994, 486.

bestimmter Fristen verlaufen, die Entscheidungszeit der Unternehmensführung ist begrenzt (Pfaffenholz 1998, S. 3).

Exkurs: Die Sondersituation im Sparkassensektor

Zunächst unterscheiden sich Sparkassen nach außen in Betriebsorganisation und Ablauf des Bankgeschäftes nicht von anderen Kreditinstituten. Sie sind jedoch als Unternehmen organisatorisch und aufgabenbezogen den Kommunen zugeordnet. Diese sind Träger der Sparkassen, nicht deren Eigentümer. Da die Kommunen dem öffentlichen Wohl verpflichtet sind, können Sparkassen keine auf Gewinnerzielung als Hauptzweck ausgerichteten Banken sein. Sparkassen sind/waren als Teil der öffentlichen Wirtschaftsverwaltung aufgabenorientiert. Sie haben gesetzlich formulierte (Sparkassengesetz)¹¹⁶ und am öffentlichen Interesse orientierte Aufgaben zu erfüllen. Dies führt zur Zurückstellung eigener Interessen in der Ertragspolitik und in der Gewinnverwendung, soweit dies bank- bzw. betriebswirtschaftlich vertretbar ist. Dennoch müssen sie angemessene Gewinne erwirtschaften, um das vom Gesetz vorgeschriebene Eigenkapital zu erwirtschaften.

Jede Kommune, die eine Sparkasse unterhält, ist verpflichtet, das Institut mit den Mitteln zu versehen, die zum ordnungsgemäßen Betrieb des Unternehmens und zur Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben erforderlich sind. Dieses als Anstaltslast bezeichnete Prinzip ist bereits mehr als 100 Jahre alt und zwischenzeitlich auch in den Sparkassengesetzen verankert. Bei Kreditausfällen, die nicht durch das Eigenkapital der Sparkasse gedeckt sind, muss die Trägerkommune für Bilanzausgleich sorgen. Die Kommune muss auch Dotationskapital zur Verfügung stellen, wenn das Eigenkapital einer Sparkasse nicht ausreicht, um die Kreditnachfrage des Geschäftsgebietes zu befriedigen. Nach dem Gesetz über das Kreditwesen (KWG) müssen alle Kreditinstitute ein bestimmtes Eigenkapital aufweisen, ansonsten können sie notfalls von der Bankaufsicht geschlossen werden. Die Erfüllung dieser gesetzlichen Regelung gehört zu dem ordnungsgemäßen Betrieb einer Sparkasse und ist nach dem Prinzip der Anstaltslast von den Kommunen sicherzustellen. Dieses Prinzip sichert den Bestand einer Sparkasse und ihrer Zahlungsfähigkeit. Sparkassen können daher (bisher) nicht insolvent werden. Zusätzlich sorgt die 1931 bei der rechtlichen Selbstständigkeit der Sparkassen eingeführte Gewährträgerhaftung dafür, dass die Trägerkommune für alle Verbindlichkeiten ihrer Sparkasse haftet. Damit wirkt die

116 Anm.: Sparkassengesetze sind bundesländerspezifische Gesetzgebungen nur für Sparkassen. Sie regeln Rechtsform, Aufgaben, Verfassung, Dienstrecht, Rechnungslegung, Prüfungswesen, Landesaufsicht und Verbandswesen der Sparkassen.

Gewährträgerhaftung wie eine Bürgschaft und sorgt dafür, dass die Bonität einer Sparkasse über jeden Zweifel erhaben ist.¹¹⁷

Diese »Insolvenzunfähigkeit« führt dazu, dass eine Sparkasse im Sinne der oben aufgeführten Krisendefinition (Krystek 1987, S.6f) nicht in eine Unternehmenskrise geraten kann. Der betriebswirtschaftliche Krisenbegriff fokussiert auf die Existenzgefährdung einer Unternehmung, ein Umstand, vor dem Sparkassen durch Anstaltslast und Gewährträgerhaftung geschützt sind/waren.

Nach jahrelangem Streit hat sich die EU-Kommission mit der Bundesregierung (vertreten durch die Koch-Weser-Gruppe) am 17. Juli 2001 über die Umgestaltung der bisherigen Haftungsgrundlagen der öffentlich rechtlichen Banken in Deutschland geeinigt (Europäische Union 2001). Danach wird die Anstaltslast in eine marktwirtschaftliche Eigentümerbeziehung umgewandelt, wie sie bspw. zwischen einem privaten Anteilseigner und einer GmbH oder einer Aktiengesellschaft besteht. Die Gewährträgerhaftung wird mit einer Übergangsfrist bis zum 18. Juli 2005 abgeschafft.¹¹⁸

Aus dieser Einigung ergeben sich eine Reihe wesentlicher (betriebswirtschaftlicher) Konsequenzen für die gesamte Sparkassenorganisation: Die Eigenkapitalausstattung der Sparkassen muss in vollem Umfang über Gewinne gesichert werden. Das vorhandene Eigenkapital beschränkt das Kreditwachstum und wird zum limitierenden Faktor für das Aktivgeschäft. Dies führt zu einer verstärkten Gewinnorientierung und zu steigendem Kostendruck. Durch Veränderungen im Kundenverhalten (Vertrauensverlust durch Wegfall der Gewährträgerhaftung) kann es zu Veränderungen im Einlagegeschäft (Passivgeschäft) kommen. Die Refinanzierungsmöglichkeiten können eingeschränkt werden bzw. verteuern sich unter Umständen. Die angestrebte marktwirtschaftliche Eigentümerbeziehung beseitigt eine wichtige Barriere für den Einstieg von privaten Geldgebern. Ob und in welchem Umfang sich private Geldgeber an Sparkassen beteiligen können, wird durch die

117 Anm.: Die Wirkung der Gewährträgerhaftung wie eine Bürgschaft ist ein wesentlicher Grund für die 2001 beschlossene Abschaffung von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast. Die unzweifelhafte Bonität der Sparkassen ermöglicht ihnen günstige Refinanzierungsmöglichkeiten. Zudem wirkt sie vertrauensbildend bei den Sparern und damit stabilisierend auf das Einlagegeschäft. Hierin sieht die Europäische Union (EU) eine Wettbewerbsverzerrung, was letztlich zur Abschaffung von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung geführt hat.

118 Anm.: Für alle am 18.07.2001 bestehenden Verbindlichkeiten bleibt die Gewährträgerhaftung unabhängig von ihrer Laufzeit und ohne zeitliche Begrenzung bestehen. Alle Verbindlichkeiten, die zwischen dem 18.07.2001 und dem 18.07.2005 begründet werden, sind unter der Bedingung von der Gewährträgerhaftung gedeckt, dass ihre Laufzeit den 31.12.2015 nicht überschreitet. Für alle Verbindlichkeiten, die nach dem 18.07.2005 begründet werden, entfällt die Gewährträgerhaftung ersatzlos.

Sparkassengesetze der Bundesländer geregelt. Sparkassenvorstände verlieren möglicherweise ihre Unabhängigkeit und werden den Eigentümern weisungsgebunden. Auch wird sich die Rolle der Aufsichtsgremien (Verwaltungsräte) verändern. Die Insolvenz einer Sparkasse wird prinzipiell möglich. Dies ist auch von der EU ausdrücklich so gewünscht.¹¹⁹

Als Fazit kann festgehalten werden, dass die Sparkassen zukünftig in vollem Umfang wirtschaftlicher Unsicherheit unterworfen sind. Sie verlieren ihren bisher politisch gewollten Schutzraum und müssen sich – wie alle anderen Marktteilnehmer auch – auf die Unwägbarkeiten der Märkte einrichten. Sie sind erstmalig in der Geschichte der deutschen Sparkassenorganisation auch in ihrer gesamten Existenz abhängig von ihrem wirtschaftlichen Erfolg. Durch ihre zukünftige Insolvenzfähigkeit werden auch die Sparkassen ab dem 18. Juli 2005 potenziell von Unternehmenskrisen bedroht sein.

7.3.2 Folgen von Unternehmenskrisen für Beschäftigte, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitnehmervertretung

7.3.2.1 Das Verhältnis von Unternehmenskrise und Beschäftigungskrise

Zwischen den Begriffen Unternehmenskrise und Beschäftigungskrise ist eine Abgrenzung notwendig. Negative Auswirkungen von Unternehmenskrisen bleiben in einem ersten Stadium auf die internen Unternehmenskoalitionäre beschränkt. Maßnahmen, die zur Überwindung der Unternehmenskrise beitragen sollen, können die materiellen Interessen der Arbeitnehmer beeinträchtigen (Pfaffenholz 1998, S. 13).

Solche Maßnahmen reichen von Reduktion freiwilliger Sozialleistungen über Kurzarbeit bis hin zur Entlassung. Letzteres bringt neben den materiellen Einbußen auch eine Reihe immaterieller Nachteile wie z.B. die Beeinträchtigung der beruflichen Karriere oder den Verlust sozialer Bindungen mit sich.

119 Anm.: Die geschilderten betriebswirtschaftlichen Entwicklungen werden für die Beschäftigten der Sparkassen mit einer Reihe Konsequenzen einhergehen, die das Arbeitsleben in der Sparkassenorganisation nachhaltig verändern werden: Fusionen, Filialschließungen und eine Straffung des Vertriebsnetzes, Ausgründungen von Servicedienstleistungen und Outsourcing werden wahrscheinlicher und damit einhergehend auch der Trend zu Personalabbau. Der Übergang von einem öffentlich-rechtlichen Kreditinstitut zu einer Kapitalgesellschaft kann mittel- und langfristig zu gravierenden Veränderungen führen: Betriebliche Mitbestimmung nach dem BertVG anstelle des LPersVG, Ausstieg aus dem BAT (bzw. TvöD), Veränderungen für die Arbeitnehmervertreter im Verwaltungsrat (Mitbestimmung im Aufsichtsrat).

»Betriebsräte in Krisenunternehmen sind immer wieder mit dem Argument der Geschäftsleitung konfrontiert, dass die Banken einen substantiellen Beitrag zur Krisenbewältigung von der Belegschaft fordern« (Eisbach, Erhardt 2000, S. 590). Mit der Angst vor dem bei einer Insolvenz drohenden Verlust des Arbeitsplatzes kann die Geschäftsführung versuchen, die Zustimmung von Belegschaft und Betriebsrat zu einem Verzicht auf tarifliche Leistungen, Arbeitszeitverlängerung ohne Lohnausgleich, Minimierung von Sozialleistungen oder gar massivem Personalabbau zu erhalten (ebd., S. 590). Die Beschäftigten müssen in solchen Fällen meistens den ersten Schritt zur Sanierung machen. Die Angst vor dem Verlust der Arbeitsplätze lässt sie in Vorleistung für ein Sanierungskonzept treten, von dem sich erst später herausstellen wird, ob es tragfähig ist und von den Gläubigern akzeptiert wird. Mit ihrer Zustimmung gehen die Beschäftigten somit ein hohes Risiko ein. Die aktuellen Entwicklungen im Karstadt-Quelle-Konzern belegen dies anschaulich.

Darüber hinaus greifen die Unternehmen bereits präventiv zur Erhaltung ihrer Handlungsflexibilität in den letzten Jahren zunehmend auf Maßnahmen der Personalanpassung zurück. Der Begriff ‚flexibles Unternehmen‘ bspw. enthält immer auch die personelle Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens. Die Maßnahmen reichen dabei von der Möglichkeit, Mitarbeiter ohne größeren Zeitverzug und nennenswerte Kosten einstellen und wieder entlassen zu können (externe Flexibilität, in Deutschland vor allem atypische Beschäftigungsverhältnisse), bis hin zu Anpassungsleistungen der Arbeitnehmer innerhalb der Unternehmung (interne Flexibilität, z.B. Gruppenarbeit, anreizwirksame Lohnsysteme, Kurzarbeit etc.) (Schneider 1998, S. 33 f). Diese Entwicklung lässt sich auch empirisch belegen. Zwischen den Jahren 1975 und 1990 ermittelte Kotthoff einen Arbeitsplatzabbau von durchschnittlich 19 Prozent. Rund ein Viertel der betroffenen Arbeitsplätze ging auf das Konto nicht mehr existierender und damit durch existentielle Unternehmenskrisen untergegangener Betriebe (Kotthoff 1994, S. 48 f).

Der Beschäftigungsstand ist im westdeutschen verarbeitenden Gewerbe in den Rezessionsjahren zwischen 1991 und 1994 abermals um mehr als 15 Prozent bzw. 1,1 Millionen Arbeitsplätze zurückgegangen, während die Stundenlöhne und die Zahl der pro Kopf geleisteten Arbeitszeit in etwa konstant geblieben sind. Dies zeigt, dass die Hauptlast der Anpassung in der Rezession durch einen starken Personalabbau getragen wurde (Schneider 1998, S. 21 f). Personalabbau ist damit ein wesentliches Sanierungsinstrument zur Überwindung von Rezession und Unternehmenskrisen, führt auf der anderen Seite aber zu Beschäftigungskrisen. Auch die aktuell durchgeführten bzw. angekündigten Entlassungen reihen sich in dieses Schema ein.

Für die Beschäftigten ist diese Situation ein Dilemma. Auf der einen Seite ist ihr Interesse an der Überwindung der Unternehmenskrise und dem erfolgreichen Fortbestand der Unternehmung deckungsgleich mit dem der Geschäftsleitung. Auf der anderen Seite führt dies für die Betroffenen im Falle eines Beschäftigungsabbaus dazu, dass die Unternehmenskrise für sie nahtlos in eine persönliche Krise übergeht. Ihre bereits erbrachte freiwillige Vorleistung zur Sanierung in Form von materiellem Verzicht wird dann für die Betroffenen nicht honoriert. Unternehmenskrisen ziehen somit oft Beschäftigungskrisen nach sich. Das Ausmaß des Beschäftigungsabbaus hängt dabei auch davon ab, ob die Krise überwunden wird oder in die Katastrophe führt.

Besonders die Entwicklung in der Bankenbranche zeigt anschaulich, dass Beschäftigungskrisen auch dann entstehen können, wenn keine akuten Unternehmenskrisen zu beobachten sind. Es kann derzeit nicht von einer Bankenkrise gesprochen werden. Dennoch führen die Strukturprobleme der Bankenbranche zu verstärktem Beschäftigungsabbau mit dem Ziel, den Kostendruck zu verringern und Unternehmenskrisen zu vermeiden. Die akute Ertragsschwäche veranlasste bspw. die Deutsche Bank im Jahre 2002 dazu, die Zahl der Beschäftigten von über 100.000 auf 77.442 zu reduzieren, ein weiterer Abbau unter 70.000 ist geplant (Frankfurter Rundschau 2003a, S.19). Bei der Dresdner Bank sind im gleichen Zeitraum fast 16.000 der vormals über 50.000 Arbeitsplätze abgebaut worden. Dies entspricht einem Personalabbau um 32 %. »Bei den Banken hat eine dreijährige Börsentalfahrt und eine konjunkturelle Schwächeperiode gereicht, um einen dramatischen Kahlschlag beim Personal auszulösen« (Frankfurter Rundschau.2003b, S. 15). Diese Entwicklung macht deutlich, dass gerade die Beschäftigten der Finanzdienstleistungsbranche, in der sich wie in kaum einer anderen Branche die Personalkosten in die Gewinn und Verlustrechnung durchschlagen, in konjunkturell schwierigen Zeiten eine Hauptlast des erforderlichen Strukturwandels tragen.

Um das Ziel gesteigerter Kosteneffizienz zu erreichen, gehen immer mehr Finanzdienstleister dazu über, Ideen und Strategien zu adaptieren, die ursprünglich aus der industriellen Produktion stammen. Diese Entwicklung findet unter dem Schlagwort »Industrialisierung im Finanzdienstleistungssektor« statt. Sie beinhaltet mehr als das reine IT-Outsourcing. In einem ersten Schritt umfasst die ‚Industrialisierung‘ meist die Konsolidierung und Zentralisierung von Aufgaben sowie den Wechsel von einer Funktions- zu einer Prozessorientierung innerhalb eines Finanzdienstleistungsunternehmens. In einem weiteren Schritt folgt meist die Reduktion der Fertigungstiefe und damit verbunden ein Aufbrechen der Wertschöpfungskette. Dadurch wird die Arbeitsteiligkeit des Wertschöpfungsprozesses erhöht. Dies erlaubt

den Instituten eine Konzentration auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen. Das Auslagern von Nicht-Kernprozessen ermöglicht damit die Fokussierung auf die eigenen Stärken. Die Einbindung von Dienstleistern, die gleichgerichtete Aufgaben mehrerer Finanzinstitute übernehmen, ermöglichen aus Sicht der Banken sinkende (Transaktions-)Stückkosten und somit die Nutzung von Skaleneffekten. Die Optionen bei der Realisierung eines »industrialisierten« Prozesses liegen hierbei beim kooperativen Betrieb solcher Dienstleistungen (Co-Sourcing) über Aufbau einer rechtlich selbständigen Unternehmung bis zur Vergabe der Dienstleistung an einen (externen) Dritten. (Spath u.a. (Hrsg.) 2003 S. 16 f.,).

Eine mögliche Handlungsoption, die die Institute verfolgen, ist demnach das Out- oder Co-Sourcing. Zugrunde liegt diesen Ansätzen oftmals auch eine Strategie der Konzentration auf Kern-Kompetenzen. Die Bank betreibt selbst nur noch bestimmte Kernleistungen, während sie weniger bankspezifisches Know-how von externen Dienstleistern hinzukaft; durch das Beziehen von Anwendungen oder Rechenleistung von auf den Betrieb solcher Lösungen spezialisierten Unternehmen. Der Unterschied zwischen Out- und Co-Sourcing liegt im Betreibermodell. Während beim Outsourcing die Dienstleistung von einem unabhängigen Unternehmen erbracht wird, handelt es sich beim Co-Sourcing um den Zusammenschluss mehrerer Institute/Unternehmen, die dieser Dienstleistungen gemeinsam betreiben. Dieses Out- oder Co-Sourcing muss oftmals nicht nur das reine Auslagern von Informationstechnik umfassen, sondern kann die ganze Restrukturierung und Auslagerung traditioneller Prozesse beinhalten, die auf spezialisierte Dienstleister, wie z.B. Transaktionsbanken übertragen wird. (ebd., S. 23)

Die Entwicklung der Industrialisierung im Finanzdienstleistungssektor zeigt anschaulich die Entstehung von Beschäftigungskrisen, ohne dass Unternehmenskrisen im eigentlichen Sinne bei den betroffenen Unternehmen zu beobachten wären. Die Beschäftigten der Banken tragen eine Hauptlast im Strukturwandel der Branche.

7.3.2.2 Folgen von Unternehmenskrisen für Arbeitnehmervertretungen

Eine Erscheinung oder Entwicklung kann nicht aus sich selbst heraus als Krise bezeichnet werden, es bedarf vielmehr der spezifischen Wahrnehmung und der Interpretation, welche von Absichten und Interessen geleitet wird (Wächter 1984, S. 308). Krisen sind letztlich soziale Konstrukte, deren Wahrnehmung auch von der sich abzeichnenden Lösung abhängig ist. Dabei gibt es in Organisation neben indi-

viduellen Interpretationen auch kollektive Interpretationsschemata, bspw. hat man sich darauf geeinigt, welche Lösungsprinzipien beim Auftauchen bestimmter Probleme vordringlich verfolgt werden. Diese kollektiven Interpretationsschemata spielen bei der Erkennung und Bewältigung von Krisen eine wichtige Rolle (Kieser u.a. 1998, S. 10 ff).

So ist bekannt, dass zumindest ein Teil der Arbeitnehmer durchaus bereit ist, im Falle einer Unternehmenskrise Zugeständnisse hinzunehmen, was für den Arbeitgeber einen nicht unerheblichen Anreiz darstellt, eine Unternehmenskrise vorzutäuschen bzw. eine Situation bedrohlicher zu schildern, als sie es objektiv betrachtet ist. Schon die Definition einer Situation als krisenhaft ist ein Akt der selektiven Wahrnehmung, an den nicht unerhebliche mikropolitische Auseinandersetzungen um eine angemessene Situationsdeutung und -bewältigung anschließen (Weißbach 2001, S. 168).

Da die Möglichkeit einer vorgetäuschten Krise den Arbeitnehmern durchaus bewusst ist, kann dies in tatsächlichen Krisensituationen dazu führen, dass der entsprechenden Krisenmeldung kein Glauben geschenkt wird und die Arbeitnehmer zu keinerlei Zugeständnissen bereit sind. Einen Ausweg aus diesem Dilemma kann die Einrichtung einer Mitbestimmungsinstantz schaffen, die aufgrund eines verbesserten Informationszugangs den Wahrheitsgehalt einer solchen Krisenmitteilung für die Belegschaft glaubhaft machen kann (Sadowski u. a. 2000, S. 9).

Vor einem sorglosen Umgang mit dem Begriff Krise durch die Mitbestimmungsträger wird allerdings zurecht gewarnt, denn die Anerkennung einer Situation als krisenhaft führt zumeist zu erheblichen Einbußen bei der Belegschaft. »[.] Die Verwendungen des Begriffes Krise und dessen unreflektierte Übernahme kann die Mitbestimmung in ein schiefes Licht rücken« (Wächter 1984, S. 308). Werden bspw. von der Unternehmensleitung Marktverschiebungen der Belegschaft als Krise vermittelt und Entlassungen in Aussicht gestellt, so führt die Übernahme des Krisenbegriffs für den Betriebsrat in ein Dilemma. Beschränkt er sich in seinen Aktionen auf die Abfederung sozialer Folgen von Entlassungen (Sozialplan), so erfahren die Arbeitnehmer die Mitbestimmung als eine Einrichtung, die ihnen bei der Sicherung der Arbeitsplätze, nämlich dann, wenn es für sie wirklich zählt, wenig helfen kann. Verweigert sich der Betriebsrat hingegen krisennotwendigen Personalanpassungen, so setzt er sich dem Vorwurf aus, Hemmnis notwendiger Anpassungsmaßnahmen zu sein und damit weitere Arbeitsplätze oder sogar die Existenz des Unternehmens zu gefährden. Die Weichen für die mögliche Lösung werden somit von demjenigen gestellt, der das Was und Wie der Krise definieren kann (ebd., S. 308 f).

Arbeitsplatzvernichtung kann zu einer schweren Belastung für die Mitbestimmung werden. Die Betriebsräte finden sich in einer Situation der Hilflosigkeit und Erpressbarkeit wieder. Die betroffenen Belegschaften verlieren so den Glauben in die Tragfähigkeit des Mitbestimmungssystems und versuchen sich irgendwie zu arrangieren. Dies führt dazu, dass Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen unterlaufen werden und Gewerkschaften und Betriebsräte einen Autoritätsverlust erleiden. Es droht ein sinkender Organisationsgrad und die Gefahr, dass Betriebsratswahlen nicht zu Stande kommen. Diese Tendenz wird durch die Entwicklung der letzten Jahrzehnte in den USA belegt, wo die Gewerkschaften aufgrund von Unternehmensfusionen und –aufkäufen bedeutende Mitgliederverluste zu verzeichnen hatten, weil sie die Interessen ihrer Mitglieder nicht ausreichend schützen konnten (Glanzer 2000, S. 664).

Als Folge werden die Gewerkschaften und Betriebsräte sowohl für die eigene Klientel wie auch als Verhandlungspartner für die Gegenseite uninteressant. »Wo aber wirtschaftsfriedliche Konfliktlösungen versagen, droht Gefahr für den sozialen Frieden« (Dieterich 1997, S. 15).

Betriebsräte sollten sich daher in die Lage versetzen, die wirtschaftliche Situation der Unternehmung beurteilen zu können, um die Definition der Krise nicht allein der Unternehmensleitung zu überlassen. Sie benötigen spezifische Kenntnisse darüber, welche Prozesse für die Unternehmung überlebenswichtig sind, wo die Erfolgspotenziale einer Unternehmung liegen etc. Auch sollten sie kritische Prozesse bereits zu einem Zeitpunkt erkennen können, in dem die Lösung der Probleme noch ohne Personalabbau bewältigt werden kann. Nur in einer sehr frühen Krisenphase, in der noch weitgehend alle Handlungsoptionen offen sind, lassen sich aus Sicht des Betriebsrats Probleme thematisieren, ohne dass er sich dem Vorwurf ausgesetzt sieht, eine Krise herbeizureden und damit Arbeitsplätze zu gefährden. Das im späteren Projektschritt zu entwickelnde Modell und seine EDV-technische Umsetzung soll auch einen Beitrag zu Verbesserung der Situation der Betriebsräte leisten, und ihnen insbesondere einen solchen Zeitgewinn ermöglichen.

7.3.3 Krisenvermeidung und Früherkennung als Herausforderung für das strategische Management.

Die in der Anlage »Ursachen und Verlaufsformen von Unternehmenskrisen« zu dieser Arbeit vorgestellten Phasenmodelle zeigen übereinstimmend, dass sich Krisenverläufe in unterschiedlichen Stadien vollziehen und dass Krisensymptome oftmals ihre Ursache in vorgelagerten Stadien haben. Tritt eine Krise deutlich zu Tage und

ist sie für die Beteiligten gut sichtbar, so befindet sie sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium. Von Früherkennung kann in dieser Phase kaum noch gesprochen werden, beim Erkennen einer manifesten Krise handelt es sich eher um eine Form der Späterkennung. Deuten sich bereits Liquiditätsprobleme an und kann das Unternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr vollständig nachkommen, wird die Krise oftmals zu spät erkannt; zu viele Handlungsmöglichkeiten sind bereits im Zeitablauf vernichtet.

Zur Erhaltung möglichst vieler Handlungsmöglichkeiten ist ein frühes Erkennen von Krisenindikatoren notwendig. Idealerweise sollte bereits eine drohende Krise erkannt werden, bevor sie zu einer solchen geworden ist. Je früher eine zukünftige Entwicklung erkannt wird, desto mehr Optionen stehen zur Verfügung, um sie erfolgreich zu antizipieren und verschiedene Handlungsalternativen zu generieren und abzuwägen (Schulten 1995, S. 91 f)

Die Aufmerksamkeit des Managers wird durch die Früherkennung auf den Wettbewerbsfaktor Zeit gerichtet, dem in Zeiten turbulenter Umweltveränderungen als Erfolgsfaktor eine besonders große Bedeutung zukommt. Möglichkeiten für zeitgerechtes Handeln werden durch die Früherkennung eröffnet und erweitert (Krystek, Müller-Stewens 1993, S. 5; ähnlich Hammer 1992, S. 189). Unternehmen können durch die systematische Beschäftigung mit zukünftigen Veränderungen ihres Umfeldes einen wesentlichen Zeitvorsprung erzielen und werden von Entwicklungen nicht mehr so stark überrascht. Auch durch zukunftsgerichtete Suche nach neuen Marktchancen lässt sich Zeit gewinnen für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sowie für die Durchführung von Anpassungsprozessen (Mičić 2000, S. 24).

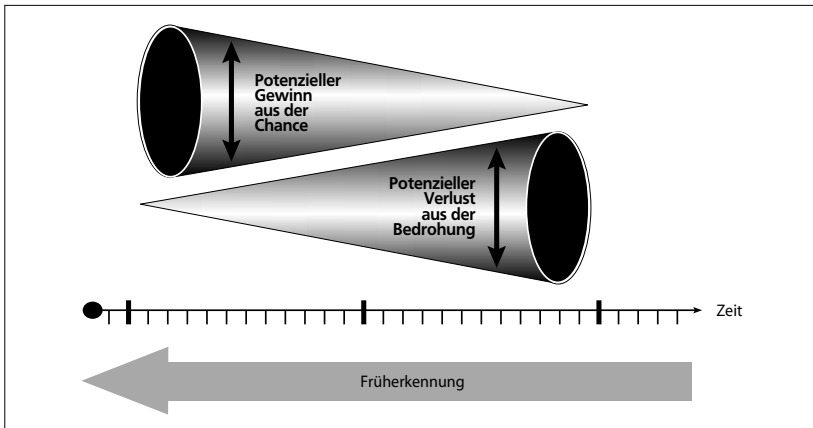
Zeitgewinn ist somit die elementare Aufgabe der Krisenfrüherkennung. Die Instrumente der Früherkennung sind mithin um so zweckmäßiger, je besser sie die Aufgabe der Zeitgewinnung erfüllen.

Ein frühzeitiges Erkennen zukünftiger Entwicklungen bietet neben der Chance zur Vorsorge für Bedrohungen aber auch die Möglichkeit zur frühzeitigen Nutzung neuer Marktchancen noch vor den Wettbewerbern. Ob es sich bei einer Zukunftsentwicklung um eine Chance oder eine Bedrohung handelt, hängt unter anderem wesentlich vom Zeitpunkt der Erkenntnis ab. Je früher ein Ereignis erkannt wird, umso eher handelt es sich um eine Chance

Bedrohungen und Probleme wachsen im Verlauf ihrer Existenz und potenzieren ihre negativen Auswirkungen, wenn es nicht gelingt, sie zu erkennen und erfolgreich zu überwinden. Chancen verhalten sich genau spiegelbildlich, sie schrumpfen mit zunehmender Existenzdauer (Mičić 2000, S 40). Häufig bergen aber gerade

sich schnell verändernde Märkte und Umfeldler neben den erheblichen Bedrohungen auch herausragende Chancen (Krystek, Müller 1999, S. 178). Mičić verdeutlicht das Früherkennungserfordernis in Form eines Chancentrichters, der die zu erwartenden hohen Gewinne beim frühen Erkennen einer Chance gleichermaßen symbolisiert wie der spiegelbildliche Bedrohungstrichter die zunehmende Verlustgefahr bei Spät- bzw. Nichterkennen einer Bedrohung (Mičić 2000, S. 39 f).

Abbildung 8: Chancen- und Bedrohungstrichter



Quelle: Mičić 2000, S. 41

Ein moderner Früherkennungsbegriff beinhaltet immer sowohl das Erkennen von Bedrohungen als auch die Suche nach Chancen. Er löst in der neueren Literatur auch zunehmend den Begriff der ‚Frühwarnung‘ ab, der sich auf die negative Seite von Zukunftsentwicklungen beschränkt und es somit versäumt, auch ohne großen Mehraufwand auf mögliche positive Trends hinzuweisen.

Schulten skizziert ein modernes Früherkennungssystem folgerichtig mit der Aufgabe, »zukünftige Einwirkungen auf bestehende Wechselbeziehungen zwischen Umwelt und Unternehmung [...] sowie auf ihre spezifische innerbetriebliche Struktur [...] so frühzeitig zu erfassen und anzukündigen, dass geeignete Schritte unternommen werden können, dem Einfluss einer zumindest erahnbaren Entwicklung entgegenzuarbeiten oder ihn gegebenenfalls auch auszunutzen« (Schulten 1995, S. 91).

Es ist offenkundig, dass eine reine Begrenzung und Vermeidung von Risiken in einem solchen Zusammenhang keinen Sinn macht, denn eine solche Risikopolitik würde auch den bewussten Verzicht auf zukünftige Chancen bedeuten.

Aber auch bei einer engeren Interpretation des Risikobegriffs führt eine Mentalität des Vermeidens, Eingrenzens und Versicherns von Risiken zur Aufgabe möglicher daraus resultierender positiver Impulse. Zum Beispiel kann durch die gedankliche Vorwegnahme bestandskritischer Situationen und der darauf aufbauenden Ableitung von Maßnahmen für den Fall ihres Eintritts ein wesentlicher Beitrag zur Reduktion der Eintrittswahrscheinlichkeit und der destruktiven Wirkungen einer Krise geleistet werden. Das frühzeitige Erkennen und Antizipieren von Risiken dient damit auch der Vermeidung von abrupten und schmerzhaften Wandlungsprozessen und auch der Bestandssicherung und Krisenvermeidung eines Unternehmens. Es ist offensichtlich, dass eine Früherkennung von Chancen und Risiken und damit ein strategisches Controlling essentieller Bestandteil strategischer Planung bzw. strategischen Managements – mithin eine Aufgabe der Unternehmensführung – sein muss. Eine Delegation an das operative Controlling ist nicht möglich.

Dies setzt voraus, dass Krisenfrüherkennung im Sinne von Krisenprävention interpretiert werden muss und dass insbesondere der Anspruch der frühzeitigen Erkennung weniger auf Krisensignale bezogen werden kann als vielmehr auf einen Wandlungs- und Anpassungsbedarf innerhalb der Unternehmung, um ein erfolgreiches Bestehen in einer sich immer schneller verändernden Umwelt möglich zu machen.

7.4 MÖGLICHKEITEN DER KRISENFRÜHERKENNUNG

In der Betriebswirtschaftslehre haben sich zum Thema Früherkennung zwei Schwerpunkte durchgesetzt, die speziell nach der Sichtweise und Interessenlage möglicher Nutzer von Früherkennungssystemen differenzieren zwischen unternehmensexterner (fremdorientierter) und unternehmensinterner (eigenorientierter) Sicht (Klausmann 1983, S. 39). Fremdorientierte Früherkennungssysteme richten sich vor allem an Gläubiger (speziell Kreditinstitute), Eigenkapitalgeber oder potentielle Anleger. Sie basieren auf Insolvenzprognosen auf der Basis von Jahresabschlüssen (Bilanzanalyse).

Bei den eigenorientierten Früherkennungssystemen haben sich seit Beginn der Diskussion um Früherkennung zu Beginn der 70er Jahre insgesamt drei relativ eigenständige Generationen herausgebildet. Ähnlich der generellen Unterteilung von Zielerreichungsplanung in operative und strategische Planung kann zwischen operativen und strategischen Früherkennungssystemen unterschieden werden. Hierbei handelt es sich jedoch um Idealtypen, die in der Praxis anzutreffenden Systeme

sind meistens Mischformen. Teile der jüngeren Literatur bezeichnen diese Mischformen als eine eigenständige, vierte Generation der Früherkennung, die unter der Bezeichnung integrative Früherkennung behandelt wird (Wiegand, Buchner 2000, S. 19). Als ihr Entstehungszeitpunkt wird die Mitte der 80er Jahre angegeben, als in einigen Unternehmen trotz der fehlenden theoretischen Verbindung zwischen den drei Früherkennungsgenerationen eine vernetzte Umsetzung von operativer und strategischer Früherkennung vorangetrieben wurde. Fraglich bleibt u.E. allerdings, ob die sinnvolle, vernetzte Umsetzung von theoretischen Konzepten, die sich gegenseitig nicht ausschließen, bereits ein neues theoretisches Konzept darstellt. Die Entwicklung der zweiten und dritten Generation der Früherkennungskonzepte ist ja gerade aus der Erkenntnis heraus betrieben worden, dass die jeweilige Vorgängergeneration Defizite aufweist, die es auszugleichen galt; jedoch erheben die neueren Konzepte nicht den Anspruch, ihre Vorgänger abzulösen oder zu ersetzen. Aus diesem Grund wird der Einteilung in vier Generationen der Früherkennung hier nicht gefolgt.

Die ersten beiden Generationen sind nach herrschender Meinung der operativen Früherkennung zuzuordnen, während die jüngste Generation den Bereich der strategischen Früherkennungssysteme darstellt (Krystek 1990, S. 425 f). Die zweite Generation der Früherkennungssysteme enthält mit ihrer teilweise mittelfristigen Ausrichtung mitunter schon strategische Elemente (Schulten 1995, S. 110). Sie sind folglich auch in der Lage, in einem bestimmten Umfang strategisch relevante Frühinformationen zu signalisieren.

Abbildung 9: Operative vs. strategische FES in Abhängigkeit von ihren Entwicklungsstufen

Einsatzgebiet	Historische Entwicklungsstufen		
	1. Generation (1973 – 1977)	2. Generation (1977 – 1979)	3. Generation (ab 1979)
operative FES	XXX	XXX	
strategische FES		X	XXX

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Krystek 1990, S. 426

An dieser Stelle wird deutlich, dass gerade im Finanzdienstleistungssektor eine weitere Differenzierung erforderlich ist. Durch die geschäftsmäßig betriebene Übernahme von Risiken für Kunden sind Banken und Versicherungen in einer besonderen Situation, die nicht ohne weiteres mit anderen Gewerbebetrieben vergleichbar ist. Die überwiegend operativen Instrumente der externen Früherkennung richten sich vor allem auf das Ausfallrisiko, also auf die Frage, ob die Kunden und Geschäfts-

partner einer Bank ihren Verpflichtungen termingerecht nachkommen können. Die aus diesen Geschäftsbeziehungen übernommenen Risiken beinhalten für die Bank aber noch eine weitere Risikodimension. Durch Schwankungen von Marktpreisen (Währungs-, Rohwarenkurse, Zinssätze, Aktienkurse, Volatilitäten) können die Bestände des Instituts an Wert verlieren oder gewinnen. Diese Risikodimension wird als Marktrisiko bezeichnet (Gruber 2003, S. 23). Beide Risiken gehören zu den operativen Geschäftsrisiken eines Kreditinstitutes. Durch die teilweise sehr langen vertraglichen Laufzeiten von Bankdienstleistungen ist eine trennscharfe Abgrenzung von operativen und strategischen Risiken jedoch kaum möglich. Sowohl die kundenbezogenen Risiken (Ausfallrisiko) als auch die nicht-kundenbezogenen Risiken (Marktrisiko) enthalten immer auch eine strategische Dimension. Sie unterscheiden sich aber deutlich hinsichtlich des Überwachungsfokus, der im Rahmen einer Früherkennung betrachtet wird. Während die Ausfallrisiken als kundenbezogene Risiken den Methoden der externen (fremdorientierten) Früherkennung zugänglich sind, müssen die Marktrisiken mit einem eigenen, bankspezifischen Instrumentarium erfasst und überwacht werden.

Fremdorientierte Früherkennungssysteme unterscheiden sich in ihren Entwicklungsstufen schwerpunktmäßig nach den zur Anwendung kommenden statistischen Verfahren, bspw. im Rahmen der Bilanzanalyse. Die ebenfalls insgesamt drei Generationen der fremdorientierten Früherkennung sind dabei alle dem operativen Bereich zuzuordnen (Krystek, Müller-Stewens 1993, S. 37).

Abschließend sei noch auf die uneinheitliche Verwendung der Begriffe ‚Früherkennung‘ und ‚Frühwarnung‘ in der Literatur hingewiesen. Sie kann nicht unbedingt den einzelnen Generationen zugerechnet werden. Zwar ist die Früherkennung der neuere und weitergehende Begriff, aber viele Autoren verwenden aus historischen Gründen heute noch weiter den Begriff der Frühwarnung. Auch der Begriff der Frühaufklärung ist in Analogie zu militärischen Paradigmen gebräuchlich (Simon 1986, S. 30 f). Eher selten finden sich Bezeichnungen wie Alarmsystem, Chancen-erkennung, Frühanalyse, Frühanregung, Problemidentdeckung und Problemerkennung (Loew 1999, S. 21). Der Begriff der Früherkennung verdeutlicht über die Funktion der Warnung hinaus, dass es um das aktive Aufspüren und Wahrnehmen von unternehmerischen Gelegenheiten geht. Dies stellt ebenso wie die Abwehr oder das Mildern von Unternehmenskrisen eine wesentliche Voraussetzung für die weitere Überlebensfähigkeit eines Unternehmens im Wettbewerb dar (Lück 1994, S. 52). Daschmann stellt zurecht die Frage, warum sich ein betriebliches Informationssystem nur auf die negative Seite beschränken soll, wenn es auch ohne großen Mehraufwand auf mögliche positive Trends hinweisen kann (Daschmann 1996,

S.85). Aus diesem Grund soll hier dem Begriff der Früherkennung der Vorrang eingeräumt werden, weil er am wenigsten mit negativen Assoziationen belastet ist und das eigentliche Anliegen der Früherkennung im Sinne einer frühzeitigen Erkennung von Chancen und Risiken, und damit verbunden der Erhaltung möglichst großer Handlungsspielräume, offenkundig am nächsten kommt.

Eine ausführliche Beschreibung der Instrumente der Früherkennung sowie ihres theoretischen Hintergrundes befindet sich in den Anlagen zu dieser Arbeit.

7.4.1 Risikomanagement

Seit 1998 das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich verabschiedet wurde, sind börsennotierte Aktiengesellschaften verpflichtet, ein Risikoüberwachungssystem einzurichten, das in der Lage ist, den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh zu erkennen. Der Wirtschaftsprüfer hat die Aufgabe, die Einrichtung eines solchen Systems zu prüfen und im Bestätigungsvermerk auf existenzbedrohende Risiken einzugehen. Dies gilt somit für alle großen Geschäftsbanken und Versicherungen in Deutschland.

Es wird allgemein erwartet, dass die Einrichtung von Risikoüberwachungssystemen nicht auf Aktiengesellschaften beschränkt bleibt, sondern vor allem auf GmbH-Gesellschaften »ausstrahlt«. Dies führt bereits der Gesetzgeber in seiner Begründung aus (Gleißner, Meier 2000, S. 6). Soweit GmbH-Gesellschaften im Konzernverbund stehen, sind sie schon jetzt in das Risikomanagement der Mutter-AG einzubeziehen. Risikomanagementsysteme sind – ähnlich dem Qualitätsmanagement oder dem Öko-Audit- als Regelkreislauf angelegt. Sie enthalten folgende Elemente:

- Risikoerkennung und –gewichtung: Neben Vermögensrisiken oder Haftungsrisiken sind hier beispielsweise Markt-, Finanz-, Rechts-, Umfeld- oder Innovationsrisiken zu nennen.
- Risikoanalyse und –bewertung: In diesem Schritt wird zum einen nach den Ursachen der Risiken gefragt, woraus man sich Hinweise zur Steuerung der Risiken verspricht. Zum anderen sind die Risiken hinsichtlich des Schadens, der aus ihnen entstehen kann, zu bewerten und hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen zu sortieren.
- Risikocontrolling: Hierunter fällt die Koordination der vorgenannten Punkte, die Festlegung und Überprüfung der Methode sowie die Auswertung der Ergebnisse und ihre Aufbereitung für Vorstand und Aufsichtsrat. Darüber hinaus muss dafür gesorgt sein, dass bei plötzlich auftretenden Risiken, gestiegener Ein-

trittswahrscheinlichkeit oder Schadenshöhe bei schon bekannten Risiken oder deren Kumulation unverzüglich informiert wird.

- **Risikosteuerung:** Bei der Risikosteuerung oder -beeinflussung geht es vor allem um Maßnahmen zur Minderung oder Begrenzung von Einzelrisiken oder des Gesamtrisikos.

Zielsetzung der Risikoüberwachung ist nicht die Vermeidung von Risiken, sondern deren Steuerung. Risikomanagement ist der Versuch, Risiken laufend zu erfassen, zu inventarisieren, zu verringern, zu kompensieren und gegebenenfalls auch zu versichern (Lück 1998, S. 1926). Die vom Gesetz vorgesehenen Maßnahmen zielen auf die Erzeugung eines entsprechend ausgebildeten Risikobewusstseins beim Management (Vogler, Gundert 1998, S. 2378).

Risikoüberwachungssysteme sind bislang in den Unternehmen vor allem in Form eines Risikoinventars realisiert worden. Darunter wird eine tabellarische Übersicht verstanden, in der nach Risikofeldern – z.B. Organisation, Markt oder Forschung und Entwicklung – sortierte Einzelrisiken mit der erwarteten Schadenshöhe, der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Erwartungswert zusammengestellt sind. Den prioritären Risiken werden sodann ein dafür verantwortlicher Beobachter sowie Gegenmaßnahmen und Informationswege zugeordnet.

Die Anforderungen an ein Risikomanagement bei Banken gehen jedoch weit über die gesetzlichen Regelungen des KonTraG hinaus. Banken unterliegen wie keine andere Unternehmensform gesetzlichen Anforderungen an interne Kontrollsysteme, Risikomodelle und Meldepflichten. Die Erfüllung dieser Anforderungen wird zunehmend über eine Gesamtbanksteuerung mit Hilfe von komplexer Software sichergestellt. Dabei spielen sogenannte Data Warehouse Konzepte (DHW) eine herausragende Rolle. Die Gesamtbanksteuerung »integriert Ertrags- und Risikomanagement und damit alle Aspekte der strategischen Steuerung in einem Konzept, alloziert Eigenkapital und betrachtet die gesamte Bank als ein Portfolio. Ziel ist die Ermittlung eines Gesamtbankwertes mit den dazugehörigen gesamtbankbezogenen Risikokennziffern wie VaR (Value at Risk), RORAC (Return on Risk Adjusted Capital) oder RAROC (Risk Adjusted Return on Capital), die eine Optimierung der Risk/Return-Relation erreichen.« (Propach, Reuse 2004, S. 140 f.).

Die risikooptimierende Gesamtbanksteuerung richtet sich auf folgende Anwendungsfelder (ebd., S. 139 f.):

- **Customer Relationship Management:** Es handelt sich um die kundenorientierte Unternehmensphilosophie, die mit Hilfe von moderner Kommunikations- und Informationstechnologie versucht, langfristig profitable Kundenbeziehungen herzustellen. Mit Hilfe von Marketing, Vertriebs- und Servicekonzepten sollen

Kundenbedürfnisse früh erkannt und maßgeschneiderte Lösungen geboten werden. Ziel ist es, abwanderungsfähige Kunden an die Bank zu binden.

- **Verkaufscontrolling:** Das Verkaufscontrolling hat die Aufgabe, dezentralen Entscheidungsträgern (z.B. Filialleitern) alle notwendigen Informationen bereit zu stellen, die sie benötigen, um ihre Erfolgspotenziale selbst analysieren und steuern zu können.
- **Wirtschaftlichkeitskontrolle:** Berechnung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die für ein effizientes Vertriebscontrolling benötigt werden. Im Mittelpunkt steht die Berechnung des notwendigen Bruttoertrags (Deckungsbeitrag), der zur Deckung von Betriebskosten, Refinanzierungskosten, Ausfallrisiken etc. benötigt wird.
- **Adressenausfallrisiko:** Mit Hilfe komplexer mathematisch-statistischer Modelle werden die Ausfallrisiken im Kreditgeschäft berechnet und gesteuert. Ziel ist die Ermittlung des Ausfallrisikos, der Risikokosten sowie die Definition von Risikolimiten.
- **Marktpreisrisiken:** Sie entstehen an Märkten, z.B. am Geld- und Kapitalmarkt oder am Edelmetallmarkt. Treten hier nicht die erwarteten (kalkulierten) Entwicklungen ein, so kann sich die Ertragssituation einer Bank erheblich verändern. Ein weiteres erhebliches Marktpreisrisiko ist das Zinsänderungsrisiko. Eine Bank muss jederzeit in der Lage sein, diese Risiken zu quantifizieren und auch kurzfristig auf das Marktgeschehen zu reagieren.
- **Meldewesen:** Wie keine andere Branche unterliegen Banken gesetzlich reglementierten Meldepflichten. Adressaten sind das BaFin, die Bundesbank sowie die Bankverbände.

Die restriktiven gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen haben bereits in der Vergangenheit dazu geführt, dass gerade bei Banken ausgefeilte Methoden des Risikocontrolling und des Risikomanagements zur Anwendung kommen. Die Bedeutung von komplexen EDV-Systemen einschließlich lernender Systeme (künstliche Intelligenz) steigt weiter an. Die EDV wird zu einer beherrschenden Komponente des Bankgeschäfts und damit auch zu einem erheblichen Risikopotential. Ein Ausfall der EDV – auch nur für kurze Zeiträume – kann auf volatilen Märkten verheerende Konsequenzen für die Ertragssituation einer Bank haben. Die Beherrschung der EDV muss somit selbst zum Gegenstand des Risikomanagements werden.

Risikomanagement ist nicht gleichbedeutend mit Früherkennung. Auch dürfen die dargestellten komplexen EDV-Systeme nicht dazu verleiten, ein falsches Gefühl der Sicherheit beim Anwender zu erzeugen. Die dauerhafte Suche nach schwachen Signalen für neue Chancen und Risiken bleibt weiterhin dringende Aufgabe der

strategischen Unternehmensführung und ist nicht oder nur teilweise durch eine risikooptimierende Gesamtbanksteuerung abgedeckt. Strategische Früherkennung geht über das Risikomanagement hinaus. Allerdings ist das Risikomanagement für die oben dargestellten Instrumente zur Früherkennung offen. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Risikoüberwachung und auf der Grundlage von Erfahrungen dürften praxistaugliche Methoden in das Risikomanagement integriert und die Risikoüberwachung zu einem Risikofrüherkennungssystem weiterentwickelt werden.

In der wirtschaftspraktischen Literatur werden die sozialpsychologischen Voraussetzungen für ein wirksames Risikomanagement betont. »Für die Wirksamkeit eines Risikofrüherkennungssystems ist die im Unternehmen vorhandene Risikokultur und Risikopolitik sowie das bei den Mitarbeitern vorhandene Risikobewusstsein von herausragender Bedeutung« (Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.) 2000, S. 1375). Im Unterschied zu den dargestellten Früherkennungskonzepten und –instrumenten zielen die Risikoüberwachungssysteme, mit denen die gesetzlichen Vorgaben derzeit umgesetzt werden, nicht (nur) auf die Einrichtung neuer Expertensysteme, sondern versuchen, das schon im Unternehmen vorhandene Wissen über Entwicklungsrisiken der Unternehmensentwicklung zu mobilisieren und zu nutzen.

Die gesetzliche Neuregelung gibt somit der Früherkennung neue Impulse. Bisher neigten die Geschäftsleitungen tendenziell dazu, Krisenanzeichen nicht wahrzunehmen oder wegzusehen bzw. Geschäftsentwicklungen durch einen optimistischen Filter zu betrachten, bis die Krise so weit fortgeschritten war, dass ein Wegsehen nicht mehr möglich war.

7.4.2 Externe Früherkennung

Die Möglichkeiten der externen Krisenfrüherkennung sind stark begrenzt. Die Position externer Unternehmensbeobachter ist hinsichtlich der für Früherkennung relevanten Informationen durch ein Informationsdefizit geprägt (Bartl 2000). Als Informationsquelle steht den externen Bilanzadressaten oftmals einzig der Jahresabschluss zur Verfügung, gegebenenfalls ergänzt durch unterjährige Zwischenabschlüsse. Die Bilanzanalyse (richtiger müsste man eigentlich von einer Jahresabschlussanalyse sprechen) ist somit häufig die einzige Analyse- bzw. Früherkennungsform, die von Unternehmensexternen durchgeführt werden kann. Damit kann die Bilanzanalyse als die Form der Unternehmensanalyse definiert werden, die ausschließlich anhand publizierter Informationsquellen durchgeführt wird. Sie unterscheidet sich von der Betriebsanalyse, die zwar teilweise auf die gleichen Kennzahlen zurückgreift, jedoch über weitaus mehr und zeitnähere Informationen verfügt,

weil die Analysten unbeschränkten Zugriff auf alle betrieblichen Informationen haben (Küting, Weber 1999, S. 6).

Ziel der Bilanzanalyse ist es, Dritten möglichst umfassende Einblicke in die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage des untersuchten Unternehmens zu gewähren, um bspw. Kreditrisiken besser abschätzen zu können. Die Vielzahl der in der Bilanz enthaltenen Informationen wird systematisch verdichtet und strukturiert, die Bilanzanalyse versteht sich als eine »verdichtete Informationsvermittlung« (ebd., S. 3). Diese verdichteten Informationen werden auf der Basis von abgesicherten Hypothesen beurteilt und zeigen so, »in welcher Richtung und in welcher Intensität bei Eintritt bestimmter Tatbestände ein zu erwartender Einfluss wirksam werden wird«(ebd., S. 4).

Die Bilanzanalyse zielt damit auf die Bereitstellung von Maßstäben zur Beurteilung der gegenwärtigen und zur Prognose der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens für all diejenigen, die keinen Zugang zu internen Informationen haben. Bei diesen Maßstäben handelt es sich im Wesentlichen um Vergleichszahlen aus unterschiedlichen Rechnungsperioden (Zeitvergleich), aus unterschiedlichen Unternehmen (zwischenbetrieblicher Vergleich) oder in Bezug auf vorher festgelegte Normen (Soll-Ist-Vergleich). Die Prognosegenauigkeit dieser Form der unternehmensexternen Früherkennung ist allerdings auf Grund der Vergangenheitsorientierung der zugrundeliegenden Datenbasis als gering einzuschätzen (Lück 1994, S. 52 f).

7.4.2.1 Die Bilanz als Informationsquelle zur Früherkennung

Gegenstand der Bilanzanalyse ist nicht allein die Bilanz, sondern vielmehr der gesamte Jahresabschluss; bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang, bei Kapitalgesellschaften auch der Lagebericht. Aus § 264 Abs. 2 Satz 1 HGB ergibt sich, dass der Jahresabschluss einer Kapitalgesellschaft Rechenschaft über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens geben soll. Der Jahresabschluss ist ein Instrument der finanziellen Rechenschaftslegung und richtet sich an alle Personen bzw. Personengruppen, die in irgendeiner Weise an dem Unternehmen beteiligt sind. Zu diesen Unternehmenskoalitionären zählen neben dem Management aktuelle und potentielle Anteilseigner und Gesellschafter, Kreditgeber, Kunden und Lieferanten sowie Arbeitnehmer und Gewerkschaften, aber auch eine interessierte Öffentlichkeit und der Staat aus Gründen der Steuerermittlung (Schult 1991, S. 19). Mit Ausnahme des Managements ist den meisten Unternehmenskoalitionären allerdings der Zugang zu internen Informationen versperrt. Sie sind auf die publizierten Informationen des Jahresabschlusses angewiesen und bilden somit den Adressatenkreis der Bilanzanalyse. Nach dem ersten Eindruck ver-

mitteln die Zahlen des Jahresabschlusses korrekte, für jedermann nachprüfbare Ergebnisse. Dieser Eindruck der absoluten Exaktheit wird durch die Prüfung neutraler Dritter (Wirtschaftsprüfer) und deren Testat sogar noch verstärkt. Dabei ist allerdings zu beachten, dass der uneingeschränkte Bestätigungsvermerk lediglich die Übereinstimmung des Jahresabschlusses mit den gesetzlichen Bestimmungen testiert, nicht seine inhaltliche Richtigkeit (Kawlath 1997, S. 191).

Zur Befriedigung der unterschiedlichen Informationsbedürfnisse der Adressaten weist die Bilanz als Informationsquelle einige spezifische Einschränkungen auf, die den Erkenntniswert der mittels Bilanzanalyse gewonnenen Informationen zu Früherkennungszwecken skeptisch beurteilen lassen. Zum einen ist der Jahresabschluss grundsätzlich unvollständig, »da er nur zahlenmäßige, in Geld bewertete und zudem nur buchungspflichtige Geschäftsvorfälle abbilden kann« (Littkemann, Krehl 2000, S. 21). Wichtige, aber nicht quantifizierbare Informationen (bspw. Innovationskraft, Managementqualität, Image, technisches Know-how) finden keine oder nur sehr geringe Erwähnung (allenfalls im Lagebericht). Trotz ihrer offenkundigen Wichtigkeit für die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage einer Unternehmung können sie folglich in der Bilanzanalyse keine Berücksichtigung finden (Kawlath 1997, S. 199).

Zum anderen gibt es für die Geschäftsführung eine ganze Reihe von bilanzpolitischen Maßnahmen, was dazu führt, dass eine Bilanz in bestimmtem Umfang auch immer das von der Unternehmensleitung gewünschte Bild wiedergibt. Grund dafür sind die zahlreichen Bewertungswahlrechte, die einen breiten bilanzpolitischen Spielraum zur Gestaltung des Jahresabschlusses lassen (Schult 1991, S. 21). Durch konsequente Nutzung des bilanzpolitischen Instrumentariums kann in gewissem Rahmen ein zielgerichtetes und gewünschtes Unternehmensbild entwickelt werden. Je stärker die Nutzung dieser Gestaltungsmöglichkeiten, umso mehr nimmt die Aussagefähigkeit der Bilanz und mit ihr auch der Bilanzanalyse ab (Jäckel, Poppe 2000, S. 89). Diese Informationslücke vergrößert sich auch tendenziell, je größer der Interessengegensatz zwischen dem Bilanzierenden und dem Analysierenden ist. Bei einem großen Interessengegensatz besteht die Gefahr, dass die Zahlen des Jahresabschlusses gegen die Interessen des Bilanzadressaten bilanzpolitisch verändert werden (bspw. zur Senkung der Steuerlast gegenüber dem Adressat Staat). Ausgangspunkt für die Bilanzanalyse muss konsequenterweise die Bilanzpolitik sein. Dies schränkt die Einsatzmöglichkeiten der Bilanzanalyse für Früherkennungszwecke weiter ein. Nur bei detaillierter Kenntnis der handels- und steuerrechtlichen Bewertungsvorschriften ist eine sinnvolle Bilanzanalyse möglich (Schult 1991, S. 21f).

Ein dritter gravierender Mangel der Bilanz als Informationsquelle besteht in der fehlenden Zukunftsbezogenheit bzw. in ihrem eindeutigen Vergangenheitsbezug. Sämtliche Zahlen des Jahresabschlusses sind historisch, sie sind das Ergebnis der buchungspflichtigen Geschäftsfälle des vergangenen Jahres. Zwischen Bilanzstichtag und Bilanzpublikation vergeht oftmals mindestens ein halbes Jahr. Damit hat eine publizierte Bilanz nicht nur keinen Zukunftsbezug, sondern sie gibt nicht einmal mehr ein realistisches Bild der Gegenwart ab, ein Mangel, der nur sehr unzureichend durch den Ausblick im Lagebericht (bei Kapitalgesellschaften) eingeschränkt wird.¹²⁰ Ein Ausfindigmachen von Brüchen und Trendwenden in der Entwicklung der wirtschaftlichen Lage ist mit der Bilanzanalyse nicht möglich. »Der Analytiker muss schon zufrieden sein, wenn es ihm gelingen sollte, langsam sich abzeichnende Veränderungen rechtzeitig festzustellen [...] oder geeignete Fragen aufzuwerfen, um solche Entwicklungen als möglich oder gar wahrscheinlich zu erkennen« (Küting, Weber 1999, S. 14).

Vor dem Hintergrund dieser Einschränkungen ist der Jahresabschluss als Informationsquelle für Krisenfrüherkennungszwecke sehr skeptisch zu beurteilen. Keinesfalls gibt er ein umfassendes Bild von der wirtschaftlichen Lage eines Unternehmens, insbesondere nicht für zukünftige Zeiten. Vielmehr werden nur Teilaspekte der wirtschaftlichen Lage offengelegt. An die für eine umfassende Unternehmensbeurteilung notwendigen Informationen kann der interessierte externe Adressat aber nicht oder nur mit hohem Aufwand und unvertretbar hohen Kosten gelangen (Kawlath 1997, S. 205). Der Jahresabschluss bleibt in den meisten Fällen für Außenstehende die einzige zugängliche Informationsquelle. Die Bilanzanalyse hat aus diesem Grund in der Praxis eine hohe Bedeutung erlangt.

7.5 TAUGLICHKEIT DER INSTRUMENTE FÜR DEN FINANZ-DIENSTLEISTUNGSSEKTOR – PRAXISTEST MIT HILFE EINER EXPERTENBEFRAGUNG

Die von der betriebswirtschaftlichen Theorie entwickelten Instrumente der strategischen Früherkennung sind in hohem Maße voraussetzungs-voll. Zum einen benötigt man für viele Instrumente – z.B. bei der Delphi Befragung – eine große Anzahl an Spezialisten. Zwar kann bei den allermeisten Banken durchaus davon ausgegangen

120 Anm.: Zur inhaltlichen Qualität des Lageberichts vgl. Kawlath 1997, S. 201 – 204.

werden, dass aufgrund ihrer Betriebsgröße die notwendige Anzahl an Experten vorhanden ist. Der Einsatz dieser Experten führt jedoch dazu, dass diese Instrumente zeitaufwendig und kostenintensiv sind. Dies führt in der Praxis zu dem, dass die Instrumente – wenn überhaupt – eher unregelmäßig und in sehr langen Zeiträumen (z.B. alle fünf Jahre) angewendet werden.

Als zweites Problem stellen sich die hohen Anforderungen an die vorhandenen Informationen heraus. Ein sinnvolles Umsetzen der Instrumente der strategischen Früherkennung ist nur gewährleistet, wenn die handelnden Personen über alle notwendigen Informationen verfügen. Das bedeutet, dass sie Informationen über die strategische Ausrichtung, die strategische Planung für mittel- und langfristige Zeiträume sowie Zugang zum strategischen Controlling benötigen. Damit reduziert sich die Personenzahl der infrage kommenden Anwender zwangsläufig wieder. Strategische Früherkennung ist somit eine Aufgabenstellung der Unternehmensspitze.

Die Zugangsvoraussetzung für die Instrumente der operativen Früherkennung sind nicht so voraussetzungsvoll. Die operative Früherkennung kann daher von einem erweiterten Personenkreis innerhalb einer Bank betrieben werden. Diese verbesserten Zugangsvoraussetzungen korrelieren jedoch mit einer geringeren zeitlichen Reichweite der Instrumente. Eine echte Früherkennung im Sinne einer Vorausschau ist von diesen Instrumenten kaum zu erwarten.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Instrumente in welchem Umfang derzeit in den Instituten angewendet werden. Um dieser Fragestellung nachzugehen, wurden Experteninterviews mit Vertretern der Finanzdienstleistungsbranche geführt¹²¹. Nachfolgend werden die Kernaussagen dargestellt.

Abgesehen von den Instituten mit Konzernstrukturen, kann die Aussage getroffen werden, dass Früherkennung von strategischen Chancen/Risiken in der Unternehmenspraxis wenig entwickelt ist. Es war erkennbar, dass Tochtergesellschaften in Konzernverbünden branchenunabhängig nur eingeschränkt Früherkennung von strategischen Chancen/Risiken betreiben. Je höher das Unternehmen in der Konzernstruktur angesiedelt war, desto stärker spielten auch strategische Chancen/Risiken und deren Früherkennung eine zunehmend wichtige Rolle. Im Vordergrund steht derzeit die Früherkennung von operationellen Chancen/Risiken. Grund hierfür sind die Bestimmungen von Basel II und Solvency II. Die operationellen Chancen/Risiken umfassen hierbei überwiegend die rein operative Ebene. Es stehen aber auch Chancen/Risiken im Vordergrund, die durch Menschen oder Prozesse beein-

121 Die ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse ist in einer gesonderten Dokumentation ersichtlich.

flusst werden. Zusätzlich werden auch technische Systeme (v.a. IT-Infrastruktur) und externe Faktoren als relevante Indikatoren betrachtet.

Die Früherkennung von personalbezogenen Chancen/Risiken wird gegenüber der Früherkennung von markt- oder finanzbezogenen noch stark vernachlässigt, bzw. steht noch am Anfang. So sind von den Interviewpartnern auf dem Gebiet der strategischen Chancen/Risiken etwa doppelt so viele Kennzahlen und Indikatoren genannt worden wie zu den Chancen/Risiken im Personalbereich. Dies obwohl letztere im Rahmen der operationellen Risiken derzeit bereits im Fokus stehen sollten.

Früherkennung auf der strategischen Ebene findet in der Regel nur auf der obersten Geschäftsführungsebene statt. Früherkennungsinformationen werden meist nur im engst möglichen Raum weitergegeben. Die Arbeitnehmervertretung und der Aufsichtsrat erhalten nur gesetzlich vorgeschriebene Informationen. Personal- bzw. Betriebsrat und Wirtschaftsausschuss müssen diese meist erst noch einfordern (Holschuld). Übermittelt werden Kennzahlen und Berichte aus dem operativen Finanz- und Marktbereich. Informationen zur Früherkennung strategischer Chancen/Risiken werden kaum weitergegeben und bleiben in den oberen Führungspositionen »stecken«.

Obwohl es unternehmensbedingte Unterschiede gibt, findet eine systematische Verknüpfung der Früherkennungsinformationen zwischen den einzelnen Perspektiven der operativen und strategischen Ebenen durch EDV- oder andere Informationssysteme nur teilweise statt. Die meisten Verbindungen finden sich zwischen den operativen Perspektiven der Marktchancen/-risiken und der Finanzchancen/-risiken und der strategischen Geschäftsfelderperspektive. Eine »institutionalisierte« bzw. regelmäßige Informationsverknüpfung findet meist nur grob im Planungsprozess statt. Nötige Feinabstimmungen im operativen Bereich, z.B. bezüglich der Qualifizierungspolitik, fehlen überwiegend. Die Verknüpfung der Früherkennungsinformation mit der Personalplanung war in den befragten Instituten sehr unterschiedlich. Hier scheinen erhebliche Planungsbrüche vorzuliegen.

Von dieser Ausgangsbasis aus soll im Folgenden ein betriebswirtschaftliches Instrumentarium entwickelt werden, das auch diese beschränkten Informationszüge berücksichtigt.

8 ZUR BETRIEBSWIRTSCHAFT- LICHEN MODELLIERUNG VON FRÜHERKENNUNGS- INFORMATIONEN

Auf der Basis der vorstehend beschriebenen theoretischen Konzepte und Möglichkeiten zur Krisenfrüherkennung wurde die betriebswirtschaftliche Modellierung von Früherkennungsinformationen im Finanzsektor und hier insbesondere für Banken realisiert. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei Chancen und Risiken der Unternehmensentwicklung mit den entsprechenden positiven bzw. negativen Auswirkungen auf die Beschäftigung. Die Modellierung der Früherkennungsinformationen soll darüber hinaus Aussagen für künftige Qualifizierungsbedarfe, soweit als möglich, erlauben.

8.1 AUFGABENSTELLUNG UND BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

8.1.1 Aufgabenstellung

Das Projekt zielte auf die Entwicklung eines branchenbezogenen Früherkennungssystems am Beispiel des Finanzsektors. Wie vorstehend ausgeführt, sollten die Früherkennungsinformationen insbesondere für regionale Akteure verfügbar gemacht werden. Die Untersuchung beschränkt sich aus den genannten Gründen auf Banken. Die Anforderungen an die Modellierung lassen sich wie folgt beschreiben:

- Es sollen frühzeitig Hinweise auf Chancen und Risiken sich ankündigender struktureller Veränderungen auf der Unternehmens- und, soweit möglich, auf der Betriebs- und anderen untergeordneten Ebenen gegeben werden.
- Es sollen sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren verarbeitet werden, die Aussagen zur zukünftigen Beschäftigungsentwicklung erlauben.
- Das betriebswirtschaftliche Modell soll sowohl von innerbetrieblichen als auch außerbetrieblichen Akteuren genutzt werden können.
- Die Modellierung dient der Vorbereitung einer Abbildung des Modells in einem EDV-gestützten Werkzeug, welches zur Entscheidungsunterstützung für die vor genannten Akteure verwendbar sein soll.

- Die Nutzung des betriebswirtschaftlichen Modells zielt auf die Gewinnung von zeitlichen Spielräumen zur verbesserten Steuerbarkeit von betrieblichen und außerbetrieblichen Anpassungsprozessen für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigung in der Region.

8.1.2 Begriffsbestimmungen

Auf die Definition des Früherkennungsbegriffs wurde in Kapitel 7 verwiesen. Zur betriebswirtschaftlichen Modellierung von Strukturveränderungen mit Auswirkung auf die Beschäftigung im Bankwesen wurden sowohl Elemente der operativen als auch der strategischen Früherkennung herangezogen. Zur Modellierung wurden Früherkennungsindikatoren definiert, die sowohl unternehmensinterne als auch externe Informationen verarbeiten. Die Indikatoren bestehen zum einen Teil aus Kennzahlen (harte Indikatoren), zum anderen Teil aus Einschätzungen und Meinungen (weiche Indikatoren).

Die verarbeiteten harten Indikatoren haben überwiegend von ihrer Aussagekraft her kurz- und mittelfristige Reichweiten und sind überwiegend der operativen Früherkennung zuzuordnen. Die verarbeiteten weichen Indikatoren sind dagegen überwiegend den Instrumenten der strategischen Früherkennung zuzuordnen (vgl. Kapitel 7.4.2.2). Die Modellierung weicher Indikatoren stand insbesondere im Zusammenhang mit der Bewertung der strategischen Chancen und Risikopotenziale eines Unternehmens im Mittelpunkt des Interesses. Sie können auch als »Vor-Steuer-Größen«, die maßgeblich verantwortlich für die zukünftige operative Ertrags- und Kapitalkraft gesehen werden (Gomez 1983, S. 15 f.), bezeichnet werden. Die Aussagekraft der verarbeiteten harten Indikatoren wird im Modell durch die Verarbeitung von Ist- und Planwerten für die unternehmensinternen Akteure erhöht. Diese Methodik ist im Controlling seit Jahren üblich und bringt maßgebliche Steuerungsinformationen für die Unternehmensleitung. Auch die Arbeitnehmerseite hat weitgehende Informationsrechte hinsichtlich dieser Informationen, die für Früherkennungszwecke genutzt werden können.

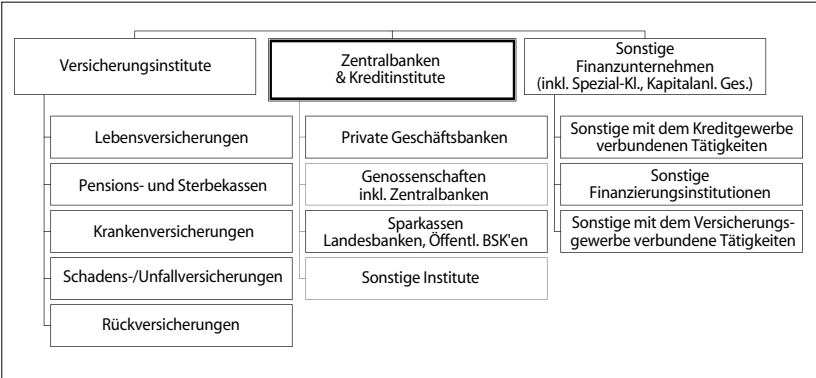
Interne arbeitsmarktpolitische Akteure oder unternehmensinterne Akteure sind Beschäftigte eines Unternehmens, die an der Verarbeitung von Früherkennungsinformationen besonderes Interesse haben. Für die beabsichtigte Ableitung von Aussagen zur Qualifizierungspolitik und zum zukünftigen Niveau der Beschäftigung sind dies zum einen die Betriebs- und Personalräte. Genauso wichtig sind diese Informationen aber auch für die Personalabteilungen und das Controlling, welches die Aufgabe hat, die personalplanerischen Steuerungsentscheidungen für das Mana-

gement vorzubereiten. Management, Personalabteilung und Controlling haben im Allgemeinen ohne Schwierigkeiten Zugriff auf die im Unternehmen verfügbaren harten Indikatoren. Von Interesse ist für diese Akteure jedoch auch eine Modellierung von weichen Indikatoren. Die Arbeitnehmerseite hat (gemäß § 106 ff. BetrVG, aber auch der §§ 80, 87, 92a, 111) eine Vielzahl von Informationsrechten hinsichtlich der Unternehmensdaten. Für die Modellierung von weichen Indikatoren gilt meist das Gleiche wie für die Arbeitgeberseite.

Externe arbeitsmarktpolitische Akteure oder unternehmensexterne Akteure (vgl. Kap. 5) sind Personen oder Institutionen, die außerhalb des Unternehmens stehen, jedoch aus arbeitsmarktpolitischen oder wirtschaftspolitischen Gründen Interesse an der Früherkennung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsentwicklungen haben. Sie können v.a. nicht auf die unternehmensinternen Informationen zugreifen. Die verarbeitbaren Informationen, insbesondere bezüglich harter Indikatoren, sind deutlich eingeschränkt. Den externen Akteuren stehen als Informationsquelle insbesondere die Veröffentlichungen des Unternehmens, Geschäftsberichte, Internetseiten und Medienberichte zur Verfügung.

Die betriebswirtschaftliche Modellierung wurde am Beispiel des Finanzsektors und hier insbesondere des Bankensektors dargestellt. Dieser umfasst mit den Kreditinstituten Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig betreiben (§ 1 KWG). Ferner werden mit den Finanzdienstleistungsinstituten Unternehmen erfasst, die Finanzdienstleistungen gewerbsmäßig erbringen und keine Kreditinstitute sind (§ 1a KWG). Hinzu zählen ferner Finanzunternehmen, deren Haupttätigkeit darin besteht, Beteiligungen zu erwerben, Geldforderungen entgeltlich zu erwerben, Leasingverträge abzuschließen, mit Finanzinstrumenten auf eigene Rechnung zu handeln sowie andere bei der Anlage in Finanzinstrumenten zu beraten (Anlageberatung). Andere Finanzinstitute sehen ihre Aufgabe darin, Unternehmen über die Kapitalstruktur sowie bei Zusammenschlüssen und Übernahmen ihre Dienstleistungen anzubieten oder Darlehen zwischen Kreditinstituten zu vermitteln (Geldmaklergeschäfte) (§ 3 KWG). Eine gängige Gliederung des Finanzsektors ist in der untenstehenden Abbildung ersichtlich.

Abbildung 10: Die drei Zweige des Finanzsektors



Quelle: Eigene Darstellung.

8.2 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Zur Modellierung der Chancen und Risiken in der Unternehmensentwicklung mit Auswirkungen auf die Beschäftigung war zunächst zu klären, welche Informationen verfügbar gemacht werden können. Hierzu wurden ergänzend zu den im Kapitel 7 dargestellten wissenschaftstheoretischen Konzepten die Geschäftsberichte von rund 20 Kreditinstituten und anderen Finanzdienstleistern ausgewertet. Zusätzlich wurde über eineinhalb Jahre eine kontinuierliche Auswertung der Wirtschafts- und Fachpresse vorgenommen. Die Erkenntnisse wurden abgeglichen mit qualifizierten Befragungen von Controllingexperten und Betriebsräten anhand eines halbstandardisierten Fragebogens. Hierbei wurde zunächst nach Indikatoren gesucht, die direkte Aussagen hinsichtlich der Auswirkungen auf Beschäftigung und Qualifizierung erlauben (Einstellungsstopp, Veröffentlichungen über Restrukturierungen, ...). Weiter wurden unternehmensinterne Indikatoren gesucht, die eine indirekte Auswirkung auf Beschäftigung und Qualifizierung haben (z.B. Risiken durch die Entwicklung einzelner Geschäftsfelder, ...). Ergänzt wurden diese Informationen durch ausgewählte unternehmensexterne Indikatoren, die das Unternehmensumfeld und damit indirekt ebenfalls die Möglichkeiten zur Beschäftigungssicherung beeinflussen (z.B. Konjunkturentwicklung, Basel II, Anordnungen der Aufsicht, ...).

Gegenstand der nachfolgenden Modellierung ist nicht die Verarbeitung der Preisrisiken, Adressausfall- oder Liquiditätsrisiken. Wie in Kapitel 7 ausgeführt, ist die Übernahme dieser Risiken, und damit naturgemäß auch ihre Modellierung, Kerngeschäft

der Finanzinstitute. Hier steht eine Vielzahl von mathematischen Instrumenten und Modellen zur Verfügung (vgl. u.a. Reitz 1999, S. 199, Beinker, Deutsch 1999, S. 155 ff., ...). Indikatoren, die mittelbar durch die vorstehenden Risiken beeinflusst werden und damit ausdrücken, wie gut das jeweilige Unternehmen oder Geschäftsfeld diese Risiken beherrscht, werden jedoch mitverarbeitet. In diesem Sinne ist eine Beurteilung der Risikomanagementsysteme der Unternehmen Gegenstand des nachfolgenden Modells. Ferner sei an dieser Stelle bereits auf die nachstehenden Markteinflussfaktoren und verarbeiteten Finanzkennzahlen hingewiesen (s.u.).

Insgesamt wurden rund 250 mögliche Indikatoren zusammengetragen und definiert. Darüber hinaus wurden die möglichen Informationsquellen zur Gewinnung der Informationen beschrieben. Sodann erfolgte eine Gruppierung dergestalt, dass mehrere Hierarchieebenen gebildet wurden. Diese bezeichnen wir nachfolgend als Chancen- bzw. Risikoperspektiven, die jeweils in Bereiche und Kategorien untergliedert sind. Wesentlich für die Aussagekraft des betriebswirtschaftlichen Modells ist gewiss die Fragestellung der Verfügbarkeit der zu verarbeitenden Informationen.

8.2.1 Klassifizierung und Gliederung von Entwicklungschancen und -risiken

Entsprechend des vorstehend beschriebenen Risikobegriffs (vgl. Kapitel 7.1) und des Ziels, einen Beitrag zur Vermeidung von negativen Entwicklungen im Sinne einer vorausschauenden Beschäftigungssicherung zu leisten (vgl. Kapitel 7.3.4), ist festzustellen, dass eine allgemein anerkannte Klassifizierung von zukünftigen Chancen und Risiken im Bankbereich fehlt (so auch Schulte 1999, S. 19 f.). Gleiches dürfte auch für Versicherungen und andere Unternehmen der Branche festzustellen sein. Betrachtet man als externer Akteur die verfügbaren Informationen, so wird bei der Analyse von Jahresabschlüssen sichtbar, dass hier vorwiegend Preis-, Anlage-, Ausfall- und Liquiditätsrisiken betrachtet werden. Für Versicherungen kommen die versicherungstechnischen Risiken hinzu. Die Leasingbranche erkennt zudem noch Objektisiken. Strategische Risiken und die Betrachtung von Umfeldindikatoren stehen nicht im Vordergrund (vgl. auch Schierenbeck 2001, S. 212; Schramm 2000, S. 21). Aus den Anforderungen im Zusammenhang mit dem Basell II-Akkord resultiert eine notwendige Modellierung von Markt-, Zinsänderungs- und operationellen Risiken. Analog hierzu schlägt Solvency II für die Versicherungswirtschaft mit »versicherungstechnischen Risiken« und dem »Asset-Liability-Mismatching« zwei zusätzliche Risikokategorien vor, die jedoch ebenfalls vorwiegend auf harte Indikatoren abstel-

len (Homeike 2003, S. 24). Immer wieder jedoch wird die Anforderung geäußert, auch strategische Risiken von vornherein in die Betrachtung einzubeziehen (so z.B. RMCE Risk Consult 2003, S. 7).

8.2.1.1 *Perspektivenebene*

Die in Kapitel 7.5 beschriebene Expertenbefragung ergab unter anderem, dass von 51 genannten, mit Früherkennungsinstrumenten beobachteten Chancen und Risiken lediglich vier Prozess- oder Personalperspektiven betrafen. Eine Befragung von Betriebsräten bestätigte die Einschätzung der Controllingexperten, dass prozess- oder personalbezogene Chancen und Risiken in den jeweiligen Instituten wenig im Fokus der Bemühungen um Früherkennung stehen. Diese gemeinsame Einschätzung spiegelt sich bei einer Auswertung von Geschäftsberichten wider. Um ein umfassendes Bild von den Chancen und Risiken für die Entwicklung eines Unternehmens und damit für die Arbeitsplätze zu erlangen, ist eine Einbeziehung der Personalperspektive, aber auch der Geschäftsprozesse eines Unternehmens unabdingbar. Das Instrument der Balanced Scorecard hat den Anspruch, einen umfassenden und mehrperspektivischen Blick auf ein Unternehmen zu ermöglichen. Die Mitarbeiterperspektive hat im Balanced Scorecard-Konzept eine hohe Bedeutung. Sie bildet die Innovations- und Lernfähigkeit eines Unternehmens ab, die für die langfristige Zukunftssicherung des Unternehmens von besonderer Bedeutung ist (Oepping/Siemens 2003, S. 236).

Es geht im Balanced Scorecard-Konzept nicht um ein »ausgewogenes Kennzahlensystem«, also eine operative Früherkennung der ersten Generation. Stattdessen sollen »die Ziele des historischen Rechnungswesens mit solchen Faktoren verbunden werden, die zukünftige Leistungen des Unternehmens verbinden« (Bewer 2001, S. 47). Die Strategien des Unternehmens sollen auf der Grundlage einer Einteilung in vier Perspektiven auf messbare Ziele heruntergebrochen werden: »Die Balanced Scorecard bietet dem Management ein umfassendes Instrumentarium, Unternehmensvision und –strategien in ein geschlossenes Bündel von Leistungsmessungsfaktoren zu übertragen« (Kaplan/Norton 1997, S. 23). Die Balanced Scorecard wird auch verglichen mit dem Bild einer Anzeigetafel in einem Sportstadion während eines Leichtathletikwettkampfes, durch das es für den Zuschauer möglich ist, bei parallel ausgetragenen Wettbewerben einen Überblick zu behalten (Friedag/Schmidt 1999, S. 20). Das Ziel besteht also in der Abbildung und Reduzierung von Komplexität.

Das vorstehende Beispiel macht aber Grenzen des Balanced Scorecard-Konzeptes für die Früherkennung deutlich. Gezeigt wird zwar, inwieweit die Realität den

gesetzten strategischen oder operativen Zielen nahe kommt. Die Gründe für Abweichungen werden jedoch kaum dargestellt. Auffällig sind in erster Linie negative Abweichungen, die eher auf der Risiken- denn auf der Chancenseite angesiedelt sind. Insbesondere zur Verarbeitung von schwachen Signalen bedarf es also anderer Instrumente. Wie vorstehend gezeigt, eignet sich hierfür unter anderem die Szenario-Technik und das Instrument der SWOT-Analysen. Aus diesem Grund wird das Balanced Scorecard-Konzept nachfolgend lediglich als Gliederungshilfe verwendet, um die Komplexität von Chancen und Risiken für die Unternehmensentwicklung möglichst vollständig abzubilden.

Neben dem Balanced Scorecard-Ansatz zur Gruppierung von Früherkennungsinformationen ist für die Banken die gängige Gliederung von operationellen Risiken von Interesse. Diese lassen sich wie folgt benennen:

- Organisationsrisiken,
- Mitarbeiterisiken,
- Technologierisiken,
- Externe Risiken. (von Balduin 04.11.2003, S. 39).

Die Einteilung operationeller Risiken spielt im Zusammenhang mit Basel II eine erhebliche Rolle. Marktrisiken bzw. strategische Risiken werden jedoch explizit ausgeklammert oder an anderer Stelle verarbeitet. Einschränkend ist allerdings hinzuzufügen, dass der Begriff der operationellen Risiken bankspezifisch ist und somit nicht auf andere Branchen übertragen werden kann.

Für Banken und andere Unternehmen des Finanzsektors erscheint aus diesem Grund eine abgewandelte Form der Balanced Scorecard als ein sinnvolles Gliederungsschema zur Bildung von verschiedenen Perspektiven, die die Unternehmensrealität und ihre möglich zukünftige Entwicklung modellierbar machen. Diese werden nachfolgend als »Perspektiven« bezeichnet und bestehen aus der

- Perspektive Markt,
- Perspektive Personal,
- Perspektive Prozesse/Organisation,
- Perspektive Finanzen/Erfolgspotenziale.

8.2.1.2 Operative und strategische Elemente der Früherkennung in der Praxis

Als weitere Gliederungshilfe für die Verarbeitung von Informationen zur Früherkennung stehen die in Kapitel 7 beschriebenen Instrumente der strategischen und operativen Früherkennung zur Verfügung. Die operative Früherkennung greift hierbei auf Indikatoren zurück, für deren Eignung Auswahlkriterien zur Anwendung

gebracht werden müssen (vgl. Kapitel 7.4.1.2.2). Zur strategischen Früherkennung kann auf unterschiedliche Instrumente zurückgegriffen werden, um schwache Signale zu verarbeiten. Wie vorstehend beschrieben, haben wir uns für das Konzept der Abbildung von Expertenmeinungen mit der Stärken-/Schwächen-Analyse entschieden. Auch hierfür gelten eine Reihe von methodischen Voraussetzungen, um konsistente Aussagen zu erhalten (vgl. Kapitel 7.4.2.2.5). Um Aussagen zu Tendenzen der Beschäftigungsentwicklung zu machen, müssen beide Ebenen der Früherkennung betrachtet werden. Es genügt nicht, sich nur auf die operative oder ausschließlich auf die strategische Früherkennung zu beschränken. Aus diesem Grund wird nachfolgend versucht, für die vier Perspektiven zur Erfassung des Unternehmens und seines Umfeldes jeweils strategische und operative Elemente zur Früherkennung zu finden. Wir bezeichnen diese Gliederungsebene nachfolgend als »Bereiche«.

Die strategische Früherkennung fragt nach unternehmenspolitischen Grundsätzen, die sich mit der mittel- und langfristigen Positionierung des Unternehmens befassen. Ziel der strategischen Unternehmensplanung ist die nachhaltige Existenzsicherung durch »Erschließung neuer Erfolgspotenziale« (Lück 1993, S. 952 ff.). Eine zentrale Rolle spielt hierbei neben der Unternehmensstrategie im engeren Sinne das Leitbild des Unternehmens oder die Unternehmenskultur, die der strategischen Planung vorgelagert ist (Gramlich 2003, S. 33 ff.). Entscheidungen zur Unternehmensstrategie sind »Vor-Steuer-Größen« für die daraus abgeleitete operative Planung (Ebert 1990, S. 2 ff.). Falsche strategische Entscheidungen führen zu drastischen Risiken für die weitere Unternehmensentwicklung und damit für die Arbeitsplätze. Das Unternehmen ist in seinem »Kern« bedroht, wenn diese Risiken nicht beherrscht werden können (Schulte 1999, S. 19 ff.).

Abgeleitet von der strategischen Planung ist die operative Planung. Hier geht es um die Frage, wie oder in welcher Weise die strategischen Entscheidungen umgesetzt werden können. Während die strategische Planung stärker auf Meinungen und weiche Indikatoren setzt, finden sich in der operativen Planung, und damit auch in der operativen Früherkennung, in deutlich stärkerem Umfang härtere bzw. Kennzahlen basierte Indikatoren. Ein Früherkennungssystem mit dem Anspruch, Aussagen zur zukünftigen Beschäftigungsentwicklung zu treffen, muss somit beide Ebenen verarbeiten. Nachfolgend wird dargestellt, wie dies für die vorstehend beschriebenen vier Perspektiven des Unternehmens und seiner Umwelt umgesetzt wurde:

In der Perspektive Finanzen wird zwischen Indikatoren getrennt, die die finanzielle Situation des Unternehmens widerspiegeln und Indikatoren, die Aussagen

über den möglichen, zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg erlauben (Erfolgspotenziale).

Die Marktperspektive trennt die Verarbeitung von operativen Indikatoren hinsichtlich der Geschäftsfelder eines Unternehmens von Indikatoren zur Beurteilung der Marktstellung sowie des Verhaltens von Kunden und Wettbewerbern.

In der Perspektive Prozesse/Organisation wird versucht, hinsichtlich der Beurteilung der Prozessqualitäten Kennzahlen zu finden. Die Organisationsperspektiven werden vor allem qualitativ beurteilt.

Am stärksten mischen sich die beiden Bereiche in der Personalperspektive. Die Managementqualität wird überwiegend qualitativ beurteilt, während die Verarbeitung von Kennzahlen zur Mitarbeiterentwicklung eher der operativen Ebene zuzuordnen sein wird. An diesem Beispiel ist allerdings auch festzustellen, dass eine klare Trennung oftmals nur schwer möglich ist. Die Qualifikationsentwicklung der Beschäftigten eines Unternehmens ist gerade in der Finanzwirtschaft ein strategischer Faktor für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens (vgl. Kapitel 2 zu aktuellen Trends). Auch für die anderen vorgenannten Unternehmensperspektiven sind Interdependenzen zwischen den strategischen und operativen Elementen für eine mögliche Früherkennung zu finden.

Unterhalb der Ebene der Unternehmensperspektiven und Bereiche zur strategischen und operativen Früherkennung wurden die Indikatoren bzw. Einschätzungen in Kategorien zusammengefasst. Die Kategorienebene berücksichtigt die sachlich/inhaltliche Zusammengehörigkeit von Indikatoren bzw. Indikatorengruppen. Die vorgenommene Kategorisierung der Indikatoren und Einschätzungen wird nachfolgend für die vier Unternehmensperspektiven und ihre Bereiche beschrieben.

8.2.2 Zur Auswahl der Indikatoren zur Früherkennung

Nachfolgend sollen unter Indikatoren neben quantitativen Informationen auch Einschätzungen aus dem Bereich der strategischen Früherkennung verstanden werden. Neben den in Kapitel 7.4 benannten Kriterien für die Auswahl von möglichen Indikatoren wurde deren Aussagekraft hinsichtlich möglicher Schlussfolgerungen für die Beschäftigungsentwicklung miteinbezogen. Referenzgröße für die Auswahl eines Indikators war die Anzahl der Nennungen in den beispielhaften Experteninterviews aus den Bereichen Controlling und Personalwesen sowie der durchgeführten Workshops mit Betriebsräten aus Finanzinstituten. Die betriebswirtschaftliche Modellierung wurde durch Workshops mit Betriebsräten aus vierzehn Finanzinstituten sämtlicher Zweige des Finanzsektors, eine schriftliche Befragung

von Betriebsräten aus sieben Kreditinstituten und einer Versicherungsgesellschaft und Experteninterviews mit Controllingspezialisten aus acht Kreditinstituten und einem sonstigen Finanzinstitut unterstützt. Darüber hinaus wurden Fachzeitschriften, die Wirtschaftspresse und Geschäftsberichte analysiert (s.o.). Als Kriterium zur Sortierung und Gliederung der Indikatoren wurde die Verfügbarkeit der Informationen für unternehmensinterne und externe Akteure herangezogen.

Qualitative Indikatoren zur Früherkennung von Chancen und Risiken wurden in Form von Leitfragen abgebildet. Diese spiegeln subjektive Sichtweisen wider. Um eine Vergleichbarkeit zu erreichen, ist bei der Beantwortung dieser Fragen zunächst personelle Kontinuität sicher zu stellen. Darüber hinaus dürfte es sinnvoll sein, die Einschätzungen von verschiedenen Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund zu verarbeiten, um die unterschiedlichen Sichtweisen auf strategische Chancen und Risiken zusammen zu führen (Cross Examination). Vorstellbar ist beispielsweise, dass der Betriebsrat seine Sicht mit der Sicht der Personalabteilung oder des Controllings spiegelt. Die vorstehend beschriebenen subjektiven Einschätzungen als Indikator zur Früherkennung dürften vorwiegend den unternehmensinternen Akteuren zugänglich sein. Für unternehmensexterne Akteure müssen Hilfsgrößen gefunden werden.

Stehen bestimmte Indikatoren für die jeweiligen Akteure nicht zur Verfügung, so werden vom Früherkennungssystem Ersatzindikatoren angeboten, deren Aussagekraft jedoch vorsichtiger zu beurteilen sind.

Die im betriebswirtschaftlichen Modell verarbeiteten Indikatoren und Einschätzungen wurden vor allem anhand von Universalbanken dem Praxistest unterzogen. 85 % der Bankinstitute in Hessen sind Universalbanken, so dass eine Repräsentativität dieses Banktyps für den Sektor vorausgesetzt werden kann. Für Spezialinstitute, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleistungsunternehmen ist der gewählte Indikatorensatz hinsichtlich seiner Aussagekraft zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen (s.u.).

8.2.3 Verarbeitung der Indikatoren und Einschätzungen zu Chancen- und Risikoperspektiven

Die operative kennzahlenbasierte Früherkennung findet in der Finanzdienstleistungsbranche breite Anwendung. Dies ist, wie in Kapitel 7 ausgeführt, insbesondere auf die Funktion des Finanzdienstleistungssektors als Risikointermediär zurückzuführen. Die Beherrschung von Risiken setzt operativ zwingend betriebswirtschaftliche Modelle zur Entscheidungsunterstützung voraus. Für die betriebswirtschaft-

liche Modellierung hinsichtlich möglicher Schlussfolgerungen für die Beschäftigungsentwicklung sind diese Früherkennungsinstrumentarien allerdings nur bedingt geeignet, weil sie in erster Linie darauf abzielen, den betriebswirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Finanzinstitute abzusichern. Allerdings können Schlussfolgerungen aus der Entwicklung der Rentabilität und der Finanzkraft der jeweiligen Geschäftsfelder oder Institute dahingehend gewonnen werden, dass Beschäftigung immer in den Bereichen gefährdet ist, in denen die wirtschaftlichen Erwartungen des Managements und der Anteilseigner nicht erfüllt werden oder eine Nichterfüllung droht. Zur Beurteilung dieser Gefährdungspotenziale reichen wenige zentrale Kennzahlen aus, die insbesondere in der Finanzperspektive des vorliegenden Früherkennungsmodells abgebildet sind. Noch schwieriger ist die Ableitung von Schlussfolgerungen aus den in den Finanzinstituten gebräuchlichen operativen Früherkennungsinstrumentarien für die zukünftigen Qualifizierungsanforderungen an die Beschäftigten. Hierfür sind die Risikomanagementsysteme in den Finanzinstituten nicht geschaffen. Gleichwohl gibt es auf operativer Ebene eine Reihe von möglichen Indikatoren, die zumindest mittelbar Veränderungen für die Qualifizierungsanforderungen an die Beschäftigten aufzeigen. Diese sind insbesondere in der Personalperspektive des vorliegenden Früherkennungsinstrumentes verarbeitet, finden sich jedoch auch in der Analyse der Entwicklung der verschiedenen Geschäftsfelder eines Institutes wieder. Hier lassen sich jedoch nur sehr grobe Aussagen zu zukünftigen Qualifikationsanforderungen treffen. Mittelbare Aussagen zur Beschäftigungs- und Qualifikationsbedarfsentwicklung lassen sich aus der Prozess- und Organisationsperspektive auf Grundlage der dort verarbeiteten operativen Indikatoren gewinnen.

Operative Indikatoren in Form von Kennzahlen werden im vorliegenden Früherkennungsmodell dahingehend verarbeitet, dass zunächst Zeitreihen gebildet werden. Hierbei stellt sich jeweils die Frage, ob sich die jeweilige Kennzahl in der betrachteten Periode gegenüber den Vorperioden verschlechtert oder verbessert hat. Für die jeweiligen Veränderungen wurden im System Schwellenwerte definiert, die jeweils positive oder negative Veränderungen bzw. eine neutrale Entwicklung gegenüber der Vorperiode anzeigen. Zur besseren Veranschaulichung werden die Veränderungen im Zeitablauf durch Ampelfarben angezeigt.

Für unternehmensinterne Akteure besteht die Möglichkeit, neben der Verarbeitung von IST-Werten auch Planzahlen in die Betrachtung einzubeziehen. Der Plan-Ist-Vergleich hat in nahezu allen Unternehmen als Steuerungsinstrument höchste Bedeutung. Für die Ableitung von Auswirkungen auf die Beschäftigung ist damit festzustellen, dass die zusätzliche Verarbeitung von Planwerten die Aussagekraft hinsichtlich

einer möglichen Früherkennung erheblich erhöht. Für unternehmensinterne Akteure wurde aus diesem Grund die Möglichkeit geschaffen, hinsichtlich der ausgewählten operativen Indikatoren auch einen Plan-Ist-Vergleich für die jeweiligen Kennzahlen in die Betrachtung einzubeziehen. Negative Planabweichungen deuten dabei auf Beschäftigungsrisiken hin. Positive Planabweichungen lassen Schlussfolgerungen hinsichtlich möglicher Chancen zu. Auch für Plan-Ist-Abweichungen wurden im System Schwellenwerte definiert, wobei positive und negative Abweichungen und eine Erreichung der jeweiligen Planwerte verarbeitet werden. An dieser Stelle ist herauszustellen, dass eine Planerreichung durchaus bereits positiv zu interpretieren ist. Plan-Ist-Abweichungen sind dahingehend vorsichtig zu beurteilen, dass sich gerade in Krisenunternehmen Planungen oftmals als zu ehrgeizig und nicht erreichbar herausstellen. Von daher ist beim Einsatz des entsprechenden Instruments immer auch zu hinterfragen, inwieweit die eingesetzten Plankennzahlen realistisch erreichbar waren. In jedem Fall ist aber festzustellen, dass bei größeren Planabweichungen Handlungsbedarf zu schlussfolgern ist, sei es als echtes Beschäftigungsrisiko oder als Alarmsignal hinsichtlich der Fähigkeiten des jeweiligen Managements zur Erstellung von realistischen Plänen.

Für die Verarbeitung der subjektiven Einschätzungen und Expertenmeinungen wurde auf Basis der im Kapitel 7 dargestellten strategischen Früherkennungsinstrumente in den vorstehend geschilderten Experteninterviews und Workshops geprüft, welche Instrumente in der Praxis angewendet werden. Diese sind in erster Linie die SWOT-Analyse, die Szenario-Technik und die Portfolio-Analyse. Benchmarking wird eher zur operativen Früherkennung eingesetzt. Gleiches gilt auch für den Ansatz des wertorientierten Managements und die GAP-Analyse. Die drei erstgenannten Instrumente lassen Aussagen mit einer Reichweite von über einem Jahr zu. Mit der Portfolio-Analyse lassen sich allerdings nur schwerlich die vier Perspektiven der Balanced Scorecard abbilden. In der Praxis wird die Portfolio-Analyse in erster Linie zur Beurteilung der Marktposition von Unternehmen oder Geschäftsfeldern verwendet. Die Szenario-Technik ist eher aufwändig und wird in der Praxis hinsichtlich ihrer zeitlichen Reichweite eher kritisch beurteilt. Die Hälfte der beispielhaft geführten Experteninterviews weist ihr eine kürzere Reichweite zu, als dies in der Literatur beschrieben wird (vgl. Kapitel 7). Mit Hilfe der Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats: SWOT) lassen sich beliebige Kategorien bilden. Damit sind sämtliche vier Perspektiven der Balanced Scorecard abbildbar. Auch ist es möglich, neben der Einschätzung eigener Stärken und Schwächen die Einschätzung der Chancen und Risiken hinsichtlich der Wettbewerbsposition, der Kunden oder auch der Branche in die Betrachtung mit einzu-

beziehen. Die SWOT-Analyse ist ein geeignetes Instrument zur Unterstützung der Strategiebildung im Unternehmen (Zahn 1989, S. 728). Sie ist sowohl für ein Unternehmen anwendbar als auch für Teile davon, z.B. Geschäftsfelder oder Kostenstellen. Die SWOT-Analyse wird aus diesem Grund nachfolgend insbesondere bei Fragestellungen der strategischen Früherkennung dann angewendet, wenn kennzahlenbasierte Indikatoren nicht verfügbar sind. Es ist nochmals deutlich darauf hinzuweisen, dass die SWOT-Analyse eine Technik ist, die subjektive Einschätzungen veranschaulicht. Das Ergebnis der jeweiligen Einschätzung hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken wird im nachfolgenden Instrument ebenfalls in Form von Zeitreihen verarbeitet. Positive/negative Veränderungen oder neutrale Entwicklungen werden ebenfalls in Ampelfarben übersetzt. Die in der SWOT-Analyse zusammengefassten subjektiven Einschätzungen sind in erster Linie für die unternehmensinternen Akteure interessant.

8.3 GLIEDERUNG DES BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN MODELLS

8.3.1 Perspektive Markt

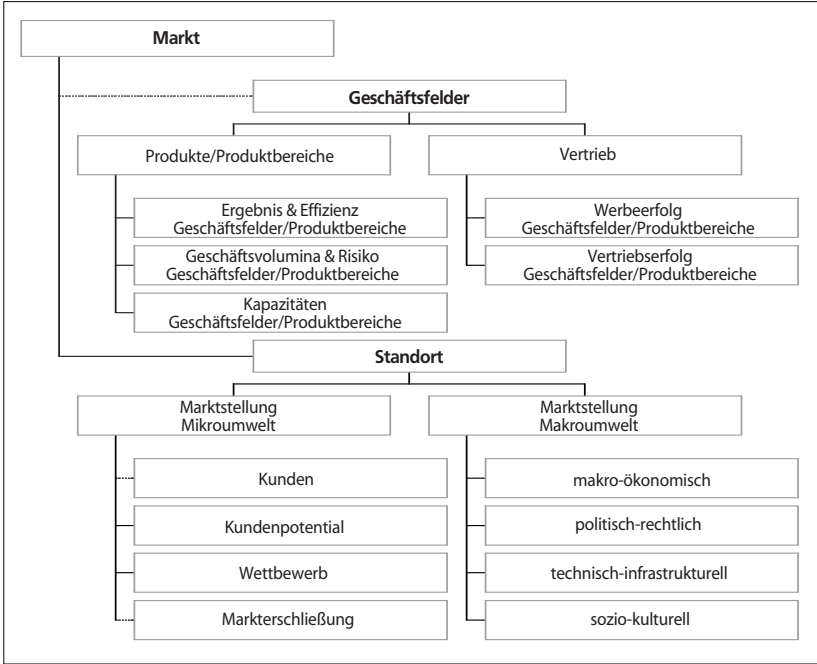
Referenzgrößen für eine feinere Untergliederung der Marktperspektive sind in der Literatur insbesondere die Portfolio-Analyse, die wesentlich anhand der Kategorien Marktwachstum und Marktanteil bewertet, sowie für den Bankensektor der »strategische Würfel«, der eine Kategorisierung nach Produkten, Kunden sowie Vertriebswegen und Standorten vornimmt (vgl. Schierenbeck 1999, S. 375 ff.). Die Weiterentwicklungen des Instruments der Portfolioanalyse zur Einbeziehung der Kategorien Marktattraktivität und Wettbewerbsposition integrieren wie beim »strategischen Würfel« verstärkt unternehmensexterne Einflüsse.

Das vorliegende Früherkennungsmodell soll für unternehmensinterne und unternehmensexterne Akteure Aussagen zur Personalplanung erlauben. Hierbei steht nicht unbedingt das Gesamtunternehmen im Vordergrund. Die wirtschaftliche Entwicklung kann in einzelnen Geschäftsfeldern durchaus unterschiedlich sein. Aus diesem Grund trennt das Früherkennungsinstrument in der Marktperspektive die Betrachtung nach Geschäftsfeldern. Hier ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Verarbeitung von Marktdaten nach Geschäftsfeldern in erster Linie für unternehmensinterne Akteure möglich ist. Unternehmensexterne Akteure haben hier mit einer nur unter Umständen vorhandenen Segmentberichterstattung und anderen

öffentlich zugänglichen Informationen deutlich eingeschränkte Möglichkeiten. Innerhalb des Bereiches der Geschäftsfelder wird in Anlehnung an das Modell des »strategischen Würfels« die Kategorie Produkte und Kunden/Vertrieb näher beleuchtet.

Neben dem in erster Linie unternehmensintern verfügbaren Bereich der Geschäftsfelder wird in der Marktperspektive auch das Umfeld des Unternehmens in die Betrachtung einbezogen. Die damit in Zusammenhang stehenden Standortfaktoren unterteilen wir, wiederum in Anlehnung an die vorstehend beschriebenen Instrumente, in die Kategorie Marktstellung und Marktumfeld. Die Frage der Standortattraktivität spielt insbesondere bei Regionalbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken eine erhebliche Rolle für deren wirtschaftliche Entwicklung und damit mittelbar für die Beschäftigungsperspektiven.

Abbildung 11: Kategorisierung der Chancen und Risikobereiche der Perspektive Markt



Quelle: Eigene Darstellung

8.3.1.1 Geschäftsfelder

Aus der unterschiedlichen Entwicklung von Geschäftsfeldern und Chancen und Risiken in diesen lassen sich nicht nur Aussagen über die Entwicklung der Anzahl der Arbeitsplätze, sondern auch deren Qualität gewinnen. Die diesbezüglichen Aussagen lassen sich jedoch nur mittelbar dahingehend gewinnen, dass sich Schlussfolgerungen hinsichtlich eines Wachstums oder einer sich abzeichnenden Schrumpfung der Aktivitäten im jeweiligen Geschäftsfeld ableiten lassen.

Die Kategorie Produkte/Produktbereiche wird weiterhin unterteilt in Indikatoren zur Messung von:

- Ergebnis und Effizienz,
- Geschäftsvolumen und Risiko,
- Kapazitäten.

Während die beiden erstgenannten wirtschaftlichen Indikatoren mittelbar auf den Personalbedarf im jeweiligen Geschäftsfeld wirken, gibt der dritte Indikator direkte Hinweise auf einen zu prognostizierenden zukünftigen Bedarf an Personalkapazitäten. Dies gilt insbesondere, wenn neben den Zeitreihenvergleich der Istzahlen ein Vergleich mit Planzahlen tritt.

Die Kundenperspektive wird in der Kategorie Vertrieb abgebildet. Für diese werden zwei weitere Kategorien gesehen:

- Werbeerfolg,
- Vertriebserfolg.

Der Vertriebserfolg misst letztendlich das Ergebnis der Bemühungen um Kundenbindung und Neukunden. Zielgerichtete Werbung und ein konsequentes Marketing sind hierfür Voraussetzung. Beide Indikatoren wirken mittelbar auf den Erfolg des jeweiligen Geschäftsfeldes. Mittelbar lassen sich aus der Entwicklung der beiden Indikatoren auch Schlussfolgerungen hinsichtlich des Qualifikationsbedarfes der Beschäftigten ziehen. Mangelhafte Vertriebserfolge insbesondere bei größeren Plan-Ist-Abweichungen, aber auch bei negativen Entwicklungen gegenüber der Vergangenheit, deuten auf entsprechende Qualifikationsdefizite hin.

8.3.1.2 Standort

Standortfaktoren sind zunächst Einflüsse aus dem direkten regionalen Umfeld des Unternehmens, die die Marktstellung bestimmen. Weitere Standortfaktoren sind solche, die als Marktumfeld in Form von gesamtwirtschaftlichen, politischen oder sozialen Rahmenbedingungen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung und seine Marktstellung haben. Standortfaktoren sind vom Unternehmen nur in geringem Umfang oder nicht beeinflussbar. Die Standortfaktoren werden im vorliegenden

Früherkennungsinstrument, wie vorstehend ausgeführt, in die Kategorien Marktumfeld und Marktstellung geteilt. Das Marktumfeld beleuchtet zunächst makroökonomische Indikatoren. In Anlehnung an die Standortanalyse der Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft FEH (Spahn, u.a. 2002, S. 189) und aktuelle Ratingansätze (Thomson Financial 1999, S. 6 ff.) werden technische und infrastrukturelle Indikatoren verarbeitet. Darüber hinaus spielt der politisch-rechtliche und sozio-kulturelle Zusammenhang eine Rolle (vgl. Steiner 2003, S. 10, zitiert nach Steinmann, Schreyögg 2000, S. 162).

Die Kategorie der Marktstellung des Unternehmens zielt auf Chancen und Risiken hinsichtlich vorhandener und zukünftiger Markt- und Kundenpotenziale ab. In Anlehnung an eine Studie zu den wesentlichen externen Markteinflussfaktoren werden neben der Kundenorientierung die jeweilige Wettbewerbsposition und das Nachfragepotenzial genannt (Riekeberg 2003, S. 180 ff.). Wir teilen nachfolgend das Nachfragepotenzial in Indikatoren zum Kundenpotenzial und zur Markterschließung durch das Unternehmen. Die Einbeziehung von Indikatoren zur Markterschließung stellt in erster Linie auf unternehmensexterne Akteure ab, die nur wenig Informationen zur Vertriebskategorie aus dem Bereich der Geschäftsfelder haben.

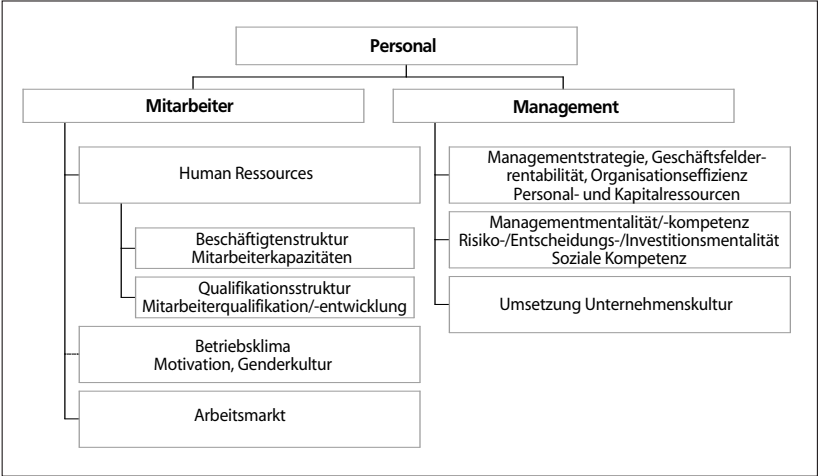
8.3.2 Perspektive Personal

Wie vorstehend ausgeführt, wird die Personalperspektive in die beiden Bereiche Mitarbeiter und Management geteilt. Der Bereich der Mitarbeiter erlaubt am ehesten direkte Aussagen zum quantitativen Personalbedarf, aber auch Aussagen zur qualitativen Entwicklung des Personalbedarfes. Zur Beurteilung der personalplanerischen Perspektiven und Tendenzen im Sinne der Fragestellungen, die in Kapitel 4 dieser Studie aufgeworfen werden, ist jedoch nicht nur auf den Mitarbeiterbereich in der Personalperspektive abzustellen. Es ist darauf hinzuweisen, dass in der Betriebswirtschaft auch von abgeleiteter Personalplanung gesprochen wird. Die Ableitung erfolgt aus den wirtschaftlichen Entscheidungen in den anderen Planungsbereichen der Unternehmensplanung, die im vorliegenden Früherkennungsinstrument durch die drei weiteren Perspektiven in die Betrachtung einbezogen werden.

In diesem Sinne ist auch die Integration des Bereiches Management in die Personalperspektive zu verstehen. Die Managementqualität wird in nahezu allen Arbeiten zur Früherkennungsthematik als kritischer Erfolgsfaktor für die positive oder negative Unternehmensentwicklung identifiziert. Ein schlechtes Management wird als strategisches Risiko klassifiziert (so etwa bei Schulte 1999, S. 20; Hausschildt 2002,

S. 2; KPMG 2002, S. 2). Studien über die Erfolgsfaktoren von Kreditinstituten bestätigen diese Einschätzungen (Zimmermann 1984 zu Schweizer Kreditinstituten; Priewasser 1990 zu Bayerischen Sparkassen; Krüger 1992, Kompass-Studie; Riekeberg 2003, S. 121 ff.). Auch eine empirische Untersuchung zu Ursachen für Insolvenzgefährdungen bei Genossenschaftsbanken kommt auf Basis einer Analyse von mehr als 170 Genossenschaftsbanken zu dem Ergebnis, dass »Mängel in der beruflichen Qualifikation« von Vorständen und die »unzureichende Berücksichtigung der Umweltentwicklung« in der Unternehmensführung zu den fünf wichtigsten Ursachen für die negative wirtschaftliche Entwicklung der Institute zählen (Kramer 1993, S. 24 ff.). Die Bewertung der Managementqualität ist aus diesem Grund in den Ratingsystemen für Firmenkunden der Kreditinstitute selbst zumeist von zentraler Bedeutung (vgl. Everling 2003, S. 12 ff.).

Abbildung 12: Kategorisierung der Chancen- und Risikobereiche der Perspektive Personal



Quelle: Eigene Darstellung

8.3.2.1 Mitarbeiter

Für die Betrachtung des Bereiches der Mitarbeiter hinsichtlich der Chancen und Risiken zur Beschäftigungsentwicklung wird zunächst die Kategorie der vorhandenen menschlichen Ressourcen (Human Resources) eingeführt. Hierbei werden Indikatoren zur Beschäftigungsstruktur verarbeitet. Diese stellen neben den derzeitigen und zukünftig geplanten Mitarbeiterkapazitäten auch auf Indikatoren zur geschlechtsspezifischen Verteilung von Beschäftigungschancen und –risiken ab.

Darüber hinaus wird die Qualifikationsstruktur des Unternehmens mit Indikatoren zur vorhandenen Mitarbeiterqualifikation und zu Aktivitäten zur Personalentwicklung von Mitarbeitern unterlegt.

Für die Bildung von Indikatoren zur Entwicklung der Qualifikationsstruktur des Unternehmens wird auf die Ergebnisse von Kapitel 3 der vorliegenden Studie zurückgegriffen. An dieser Stelle wird eine Verschiebung der Qualifikationsanforderungen in die Bereiche Vertriebs- und Produkt-Know-how sowie EDV und soziale und methodische Kompetenzen verwiesen. Auch wird eine zunehmende Akademisierung konstatiert (vgl. Kapitel 3.1.2 sowie Kapitel 3.2).

Aufgrund der zunehmenden Differenzierung von Wissen mit immer höheren Einstiegs Voraussetzungen ist es für die Unternehmensentwicklung von zentraler Bedeutung, qualifizierte Mitarbeiter halten zu können. Klagen der Unternehmen über einen Mangel an geeigneten Fachkräften dürften insbesondere auf hohe interne Ausbildungskosten bei hochqualifizierten Beschäftigten zurückzuführen sein. Aus diesem Grund ist das Betriebsklima und die Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen von maßgeblicher Bedeutung für ein mögliches Niedrighalten von Fluktuation. Aufgrund der makroökonomischen Randbedingungen ist auch die Entwicklung der branchenbezogenen Arbeitsmärkte eine maßgebliche Kategorie für die Beurteilung des Mitarbeiterbereichs in der Perspektive Personal.

8.3.2.2 Management

Entsprechend der vorstehend geschilderten besonderen Rolle des Bereiches Management für den Unternehmenserfolg wurden mehrere Kategorien zur Beurteilung des Managements gebildet.

Zunächst wird der Erfolg der Managementstrategien der Unternehmensführung anhand von Indikatoren gemessen. Als Hilfskategorien werden hierbei zentrale finanzwirtschaftliche Kennziffern herangezogen, die jeweils zeigen, ob die gewählte Managementstrategie insgesamt erfolgreich ist oder nicht.

Sodann wird versucht, eine Einschätzung der Managementmentalität vorzunehmen. Hierfür werden Einschätzungen herangezogen, die zunächst auf die Risikamentalität des Managements abstellen. Das Handling von Risiken ist immerhin Kerngeschäft innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche (vgl. Gramlich 2003, S. 5). In Anlehnung an vorhandene Ratingansätze (vgl. Thomson Financial 1990, S. 53 ff.) wird auch eine Einschätzung der Entscheidungsmentalität des Managements versucht. In Zeiten des immer schneller werdenden Wandels kommt es darauf an, diesen »nicht nur zu verwalten, sondern zu gestalten« (Hinterhuber 2002, S. 117). Auch die Sozialkompetenz des Managements wird in diese Betrachtung einbezogen (Bau-

ernfeind 19.03.2003, S. 6). Hier dürfte entscheidend sein, ob das Management in der Lage ist, die Kommunikation mit den Beschäftigten so zu gestalten, dass sich über wirtschaftlichen Erfolg auch Sicherheit von Beschäftigung einstellt.

Als weitere hierzu verwandte Kategorie soll die Realisierung der kommunizierten Unternehmenskultur einer Überprüfung unterzogen werden. Fragen der Unternehmenskultur gelten als zentraler Erfolgsfaktor in der Wirtschaft (vgl. Riekeberg 2003, S. 188 ff.; Hilse 2002, S. 54; Havighorst 2003, S. 30 ff.).

8.3.3 Perspektive Prozesse/Organisation

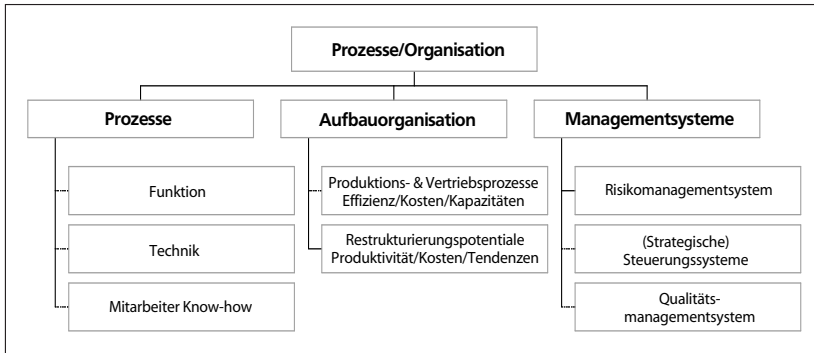
Für die Prozess- und Organisationsperspektive wird, wie vorstehend ausgeführt, zwischen den Bereichen Prozesse, Aufbauorganisation und Managementsysteme unterschieden. Managementsysteme und Aufbauorganisation müssen dazu geeignet sein, eine möglichst reibungslose Prozessorganisation zu unterstützen.

8.3.3.1 Prozesse

Hinsichtlich der Prozesskategorie geht es zunächst um die Funktionsfähigkeit der Prozesse in der Ablauforganisation (vgl. Dülfe, Kramer 1991, S. 108). Reibungsverluste in den Abläufen, Störungen und Prozessstockungen sowie Doppelarbeiten beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit und haben damit mittelbaren Einfluss auf die Beschäftigung. Auch stellt sich die Frage, inwieweit derartige Probleme auf Know-how-Defizite zurückzuführen sind. Dies gilt auch für die Beherrschung der zur Verfügung stehenden technischen Unterstützungsfunktionen. Im Mittelpunkt steht hier bei Finanzinstituten die Informationstechnologie (IT). Für die IT stellt sich die Frage, ob die Funktionsfähigkeit der Prozesse hinreichend technisch unterstützt wird (vgl. RMCE RiskCon 2003, S. 20; Hinterhuber 2002, S. 104). Auch Fragen der Informationstechnologie sind für den Erfolg und Misserfolg von Finanzinstituten und deren wirtschaftlichen Einheiten von maßgeblicher Bedeutung. Wie vorstehend bereits argumentiert, ist in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung, inwieweit die Beschäftigten das erforderliche Know-how und die notwendige Methoden- und Sozialkompetenz haben, innerhalb der Ablauforganisation mit der bereitgestellten Technik adäquat umzugehen. Weiter sind für die möglichst reibungslose Ablauforganisation entsprechende Kommunikationsfähigkeiten der Beschäftigten eine zwingende Voraussetzung. Im Rahmen der vorstehend beschriebenen Expertenbefragung wurde die Bedeutung der Methoden- und Sozialkompetenz der Beschäftigten für die Wettbewerbsfähigkeit verifiziert. Defizite im Bereich der Pro-

zesse deuten direkt auf entsprechende Qualifizierungserfordernisse für die Beschäftigten hin.

Abbildung 13: Kategorisierung der Chancen- und Risikobereiche der Perspektive Prozesse/Organisation



Quelle: Eigene Darstellung

8.3.3.2 Aufbauorganisation

Die Wertschöpfungsstrukturen innerhalb der Finanzdienstleistungswirtschaft werden derzeit in großem Stil neu geordnet (vgl. Kapitel 2 Entwicklungstendenzen). Dies kann gravierende Auswirkungen auf die Beschäftigten haben. Insbesondere im Bereich der Back-Offices, der Servicefunktionen und der Marktfolgeaktivitäten sind weitere Umstrukturierungen zu erwarten. Auch der Vergleich mit dem Ausland zeigt, dass hier noch große Rationalisierungspotenziale gesehen werden. Dies gilt sowohl für Banken (so Mummert & Partner 2003, S. 3 ff.; Abicht 2002, S. 13 ff.; Engstler, Günter 2003, S. 1 ff.) als auch für die Versicherungswirtschaft (vgl. Mummert & Partner 2002, S. 7 oder Cloß, Rentmeister 2003, S. 6). Die Aufbauorganisation wird dabei nicht nur hinsichtlich der Back-Office-Funktionen grundlegend überprüft, auch die Vertriebsorganisation steht auf dem Prüfstand. Wie in Kapitel 2 ausgeführt, nimmt insbesondere das Gewicht der Strukturvertriebe zu. Gleichzeitig besteht erheblicher Druck auf die Filialstruktur und die Versorgung der Bevölkerung mit einer hinreichenden Anzahl von Bankstellen. Im Bereich der Aufbauorganisation wurde ins Früherkennungssystem aus diesem Grund sowohl eine Abschätzung von Restrukturierungspotenzialen in den jeweiligen Organisationseinheiten als auch eine Einschätzung von Beschäftigungsrisiken, bezogen auf die Produktions- und Vertriebsprozesse, mit aufgenommen. Die diesbezüglichen Informationen sind allerdings in erster Linie für unternehmensinterne Akteure verfügbar.

8.3.4 Managementsysteme

Für die Prozess- und Organisationsperspektive sind neben den Prozessen und Abläufen und der Aufbauorganisation auch die zur Anwendung gebrachten Managementsysteme von maßgeblicher Bedeutung. Dies geht von der Überlegung aus, dass für die Gesamtbanksteuerung die hierfür notwendigen Informations- und Kommunikations- sowie Entscheidungsunterstützungssysteme vorhanden sein müssen. So ist etwa die Prüfung des Risikomanagementsystems mittlerweile auch gesetzlich verpflichtend eine Aufgabe im Rahmen der Wirtschaftsprüfung. Unzureichende Managementsysteme ziehen sowohl strategische als auch operationelle Risiken nach sich (vgl. Schulze 1999, S. 20 f.; Geiger 2003, S. 5).

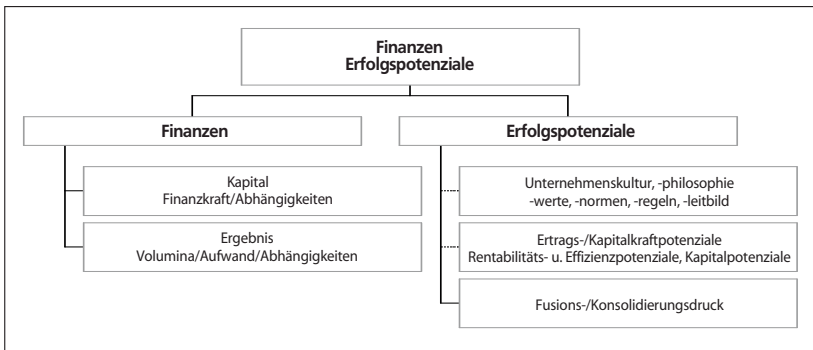
Neben den Risikomanagementsystemen werden die sonstigen Steuerungssysteme als Kategorie im Bereich der Managementsysteme eingeführt. Hierunter wird das System zur Gesamtbanksteuerung inklusive der vorhandenen Projektmanagementsysteme verstanden. Unter die Steuerungssysteme wird auch eine Beurteilung der internen Kommunikation und Organisation gefasst (vgl. Koch 2002, S. 336 f.).

Ein besonderes Thema innerhalb der Managementsysteme sind Qualitätsmanagementsysteme, die Bestandteil von Unternehmensrating sind (u.a. RMCE Risk-Consult 2003, S. 18). Aus diesem Grund wird diese Kategorie gesondert bewertet. Unternehmensexterne Nutzer können über den Zugang der Geschäftsberichte insbesondere Informationen zum Risikomanagementsystem erhalten. Die sonstigen Steuerungs- und Qualitätsmanagementsysteme können eher von unternehmensinternen Akteuren beurteilt werden.

8.3.5 Perspektive Finanzen/Erfolgspotenziale

Wie einleitend ausgeführt, ist der Finanzbereich eindeutig der Ebene operativer Kategorien und Indikatoren zugeordnet. Bei den im Unternehmen vorhandenen Erfolgspotenzialen geht es eher um die Beurteilung zukünftiger Erfolgspotenziale und der Fähigkeiten des Unternehmens, diese auch zu erschließen.

Abbildung 14: Kategorisierung der Chancen- und Risikobereiche der Perspektive Finanzen/Erfolgspotenziale



Quelle: Eigene Darstellung

8.3.5.1 Finanzen

Hinsichtlich der Finanzperspektive ist zunächst darauf hinzuweisen, dass in dieser Studie bereits ausgeführt wurde, dass diesbezügliche Kennzahlen hinsichtlich ihrer Aussagekraft immer nur Teilrealitäten abbilden (vgl. Kapitel 7.4.4.1). Finanzkennzahlen aus der Vergangenheit sind in ihrer Aussagekraft für die Prognose zukünftiger Entwicklungen limitiert. Größere Plan-Ist-Abweichungen können neben echten betriebswirtschaftlichen Problemen mit entsprechend negativer Beschäftigungswirkung auch schlicht zur Ursache haben, dass die gesteckten Pläne zu ehrgeizig waren. Zudem sollen in der betriebswirtschaftlichen Modellierung lediglich stark zusammengefasste Finanzkennzahlen verarbeitet werden, weil davon ausgegangen wird, dass in diesem Bereich die Kompetenz der Steuerungssysteme bei den Finanzinstituten selbst am höchsten ist. Nachfolgend beschränken wir uns zunächst auf Kategorien im Zusammenhang mit dem eingesetzten Kapital und den jeweils erzielten Ergebnissen. Dies ist selbstredend nicht nur für die Gesamtbank, sondern auch für deren Segmente möglich, sofern die diesbezüglichen Informationen vorliegen. Dies dürfte für unternehmensinterne Akteure regelmäßig gegeben sein. Unternehmensexterne Akteure können diesbezügliche Einschätzungen vornehmen, sofern eine Segmentberichterstattung vorliegt, was regelmäßig bei großen Instituten vermutet werden kann. Verschlechterungen in den Verhältnissen zwischen eingesetztem Kapital und betriebswirtschaftlichem Ergebnis deuten ebenso auf Gefährdungspotenziale für die Beschäftigung im Unternehmen und in den entsprechenden Ertragssegmenten hin wie größere Plan-Ist-Abweichungen.

8.3.5.2 Erfolgspotenziale

Für die Beurteilung der Erfolgspotenziale eines Unternehmens oder eines Geschäftsfeldes werden die nachfolgenden Kategorien gebildet: Die Potenziale eines Unternehmens, zukünftige Erträge zu generieren und dazu die erforderliche Kapitalkraft aufzubringen, sind ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für eine positive wirtschaftliche Entwicklung. Hierfür werden Indikatoren angeboten. In diesem Zusammenhang spielt auch die Planungsqualität des Unternehmens eine maßgebliche Rolle. Wurden die Pläne in der Vergangenheit zum großen Teil verfehlt, deutet dies auf niedrigere Potenziale hin als durchgeführte Pläne. Zudem wird angeboten, die jeweiligen Planzahlen mit Benchmarks zu vergleichen, um so eine Beurteilung dafür vorzunehmen, wie sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der jeweiligen Branche bzw. Säule innerhalb des Bankensektors entwickelt. In den Bereich der Erfolgspotenziale wird außerdem die Einschätzung der Wirksamkeit der gelebten Unternehmenskultur eingeordnet, weil hierdurch grundlegende Weichenstellungen für den Unternehmenserfolg gelegt werden (vgl. auch Hinterhuber 2002, S. 117). Hinsichtlich der strategischen Entwicklung von Erfolgspotenzialen wird zusätzlich die Kategorie des Fusions- und Konsolidierungsdrucks eingeführt. Hier werden insbesondere von Arbeitgebern und Verbandsvertretern große Nachholbedarfe in Deutschland gesehen. Beklagt wird, dass durch die mangelnde Durchlässigkeit innerhalb der drei Säulen des Bankwesens übergreifende Konsolidierungsbemühungen erschwert würden. Die Konzentration innerhalb des Bankensektors sei aus diesem Grund im Vergleich zu anderen europäischen Ländern wenig entwickelt (vgl. Krabichler, Krauß 2003, S. 4 ff.). Für den Versicherungsbereich werden vermehrte Kooperationen als strategische Stoßrichtung zur Hebung von Erfolgspotenzialen gesehen (vgl. Cloß, Rentmeister 2003, S. 6; Mummert & Partner 2002, S. 7 f.). Insbesondere durch den Fusionsdruck stellt sich hinsichtlich zukünftiger Erfolgspotenziale der Unternehmen insbesondere im Bankwesen vermehrt die Frage sinnvoller Eigentümerstrukturen zur Erhaltung und Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit. Die Konsolidierungs- und Fusionswelle innerhalb des Finanzsektors, und hier insbesondere bei Banken, hat aufgrund der beabsichtigten Hebung von Synergiepotenzialen überwiegend negative Auswirkungen auf die Beschäftigungsmöglichkeiten. Festzustellen ist allerdings auch, dass viele Fusionen aus der Not heraus erfolgen. Institute mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten werden insbesondere im Genossenschaftsbanksektor fusioniert, also in räumlich angrenzende Institute integriert. Auch hierbei entfallen oftmals viele Arbeitsplätze. Ein anderes Modell zeichnet sich hinsichtlich der Neustrukturierung des Sparkassensektors ab. Im Zusam-

menhang mit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung werden hier vermehrt Kooperations- statt Fusionsmodelle diskutiert (siehe Kapitel 2 Tendenzen). Der Informationszugang hinsichtlich des Bereiches der Erfolgspotenziale ist für unternehmensexterne Akteure eingeschränkt.

8.4 ZWISCHENRESÜMEE

Die vorstehend beschriebene Modellierung von Früherkennungsinformationen zielt auf mögliche Aussagen hinsichtlich der zukünftigen Beschäftigungsentwicklung und möglicher Tendenzen zu den Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Als Gliederungshilfe werden vier Perspektiven gebildet, die ein Unternehmen in der Realität umfassend abbilden sollen. Jeweils untergeordnet werden Bereiche und Kategorien definiert, innerhalb derer Indikatoren und Einschätzungen als Früherkennungsinformation verarbeitet werden. Kennzahlen werden hierbei als IST-Zahlen oder Unternehmensplanzahlen verarbeitet und insbesondere hinsichtlich ihrer zeitlichen Entwicklung und Abweichung zwischen Plan und IST beurteilt. Die verarbeiteten subjektiven Einschätzungen werden in Anlehnung an das Instrumentarium der SWOT-Analysen veranschaulicht.

Für die Informationsverarbeitung wird unterschieden zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Akteuren, deren Zugang zu den jeweils erforderlichen Informationen unterschiedlich ist. Im Früherkennungsinstrument selbst wird ferner unterschieden zwischen Instituten mit einem regionalen und einem überregionalen Tätigkeitsschwerpunkt. Für Bankinstitute, die der Modellierung zugrunde lagen, wird ferner unterschieden zwischen Privatbanken, Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Die Kategorie Postbank wird gesondert geführt.

Für die Informationsverarbeitung erhalten unternehmensexterne Akteure einen reduzierten Satz an Eingabeindikatoren. Bei Nichtverfügbarkeit bestimmter Indikatoren werden Ersatzindikatoren angeboten. Die Modellierung der Indikatoren und Einschätzungen kann für unternehmensexterne Akteure in Form von Ampelanalysen angezeigt werden. Darüber hinaus soll ermöglicht werden, dass Branchen- oder Segmentindikatoren als jeweiliger Durchschnitt errechnet werden, sofern eine repräsentative Anzahl von Instituten in das betriebswirtschaftliche Modell eingegeben sind. Aufgrund des mangelnden Zugangs von unternehmensexternen Akteuren zu den unternehmensinternen Daten erlaubt das Instrument Benchmark durch den Abgleich mit Durchschnittswerten, aber auch durch einen Vergleich von zwei Instituten, Aussagen zu Chancen und Risiken hinsichtlich der zukünftigen Beschäf-

tigungsentwicklung. Aussagen zu zukünftigen Qualifikationsbedarfen sind allerdings nur auf übergeordneten Ebenen möglich. Die Ableitung von Aussagen zum Personalbedarf in bestimmten Berufsbildern oder hinsichtlich fachspezifischer Qualifikationen erscheint kaum möglich.

Für unternehmensinterne Akteure sind die Ein- und Ausgabemöglichkeiten des betriebswirtschaftlichen Modells nicht begrenzt. Die Modellierung der Indikatoren führt, wie für unternehmensexterne Akteure, über Zeitreihenanalysen zu einer Ampeldarstellung, die Veränderungsbedarfe anzeigt. Zusätzlich wird dies unterstützt durch die Möglichkeit von Abweichungsanalysen hinsichtlich der Differenzen zwischen Soll-/Plan- und IST-Werten. Insbesondere die im Früherkennungsmodell verarbeiteten kennzahlenbasierten Indikatoren wurden reduziert auf ihre mögliche mittelbare oder unmittelbare Aussagekraft für die Beschäftigungs- und Qualifikationsbedarfsentwicklung. Unternehmensinterne Akteure haben bei entsprechender Repräsentativität der implementierten Daten die Möglichkeit, zu den vorstehenden Fragestellungen Aussagen zu treffen. Dies setzt allerdings einen entsprechenden Informationszugang voraus.

Für interessierte unternehmensinterne Akteure, etwa aus der Personalabteilung oder dem Controlling, ist dies sicherlich unproblematisch. Der Informationszugang für die Interessenvertretung der Beschäftigten ist entsprechend § 106 ff. BetrVG formal kein Problem, was sich bereits aus der Rechtsprechung zu § 106 BetrVG ergibt, sofern ein Wirtschaftsausschuss existiert. In der Praxis dürfte ein erzwungener Zugang über die Rechtsprechung jedoch keine große Rolle spielen, weil in diesem Fall zum einen mit einer großen zeitlichen Verzögerung zwischen Entstehen der Information und deren Verarbeitbarkeit zu rechnen wäre, was die Aussagekraft für die betriebswirtschaftliche Modellierung erheblich einschränkt. Zum anderen wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass hinsichtlich der harten finanzwirtschaftlichen Indikatoren lediglich eine stark reduzierte Auswahl in die betriebswirtschaftliche Modellierung aufgenommen wurde. Diese Daten dürften unternehmensintern ohne Schwierigkeit verfügbar sein. Abschließend sei hierzu darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit an mehreren Stellen herausgearbeitet wurde, dass die Fragestellung der Unternehmens- und Informationskultur des Unternehmens eine maßgebliche Erfolgsgröße für die Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist. Eine solche Unternehmenskultur setzt voraus, dass auch die Interessenvertretung der Beschäftigten einen entsprechenden Informationszugang hat.

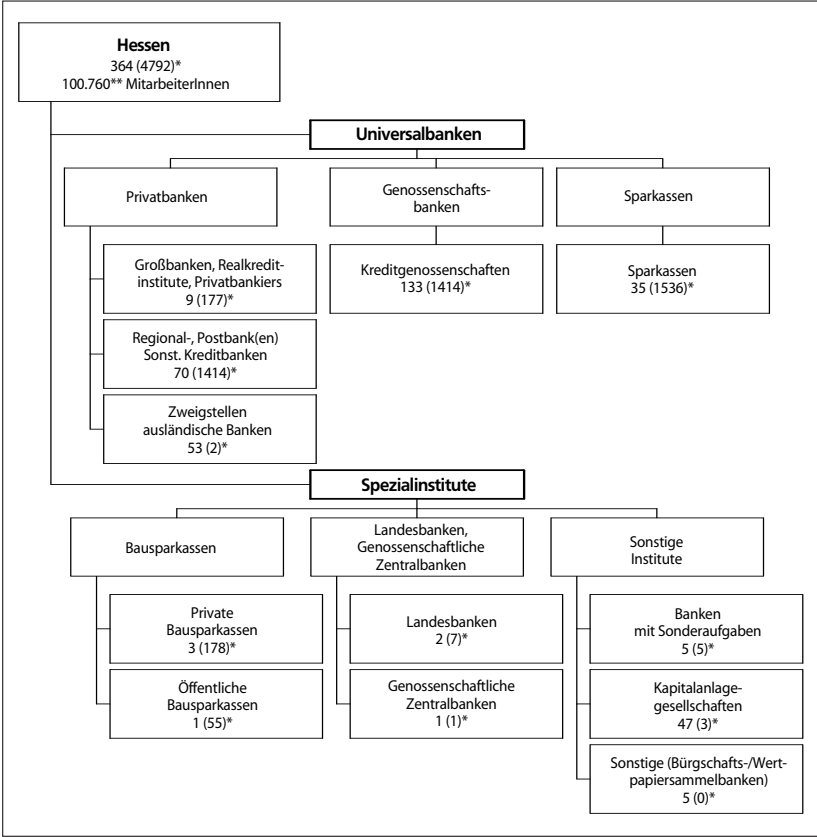
Zur Verarbeitung von qualitativen Informationen sei abschließend darauf hingewiesen, dass es sich hierbei letztendlich um subjektive Einschätzungen handelt, die zum einen ein hohes Maß an personeller Kontinuität erfordern, zum anderen

aber auch eine Spiegelung der eigenen subjektiven Einschätzungen mit der Meinung anderer Fachleute voraussetzen, um die Irrtumswahrscheinlichkeit zu minimieren. Trotzdem ist festzuhalten, dass eine betriebswirtschaftliche Modellierung ohne die Verarbeitung qualitativer Informationen nicht zu Aussagen über Chancen und Risiken für die zukünftige Beschäftigungsentwicklung und mögliche Qualifizierungsbedarfe kommen kann.

Zur Erhöhung der Aussagekraft für die zentrale Fragestellung der betriebswirtschaftlichen Modellierung sollen für unternehmensexterne Akteure Zusatzmodule als Prognoseinstrument für die Beurteilung von Geschäftsfeldern und Kostenstellen angeboten werden.

Insbesondere sei darauf hinzuweisen, dass die vorstehend beschriebene betriebswirtschaftliche Modellierung am Beispiel von Universalbanken durchgeführt wurde. Diese machen allerdings, wie vorstehend betont, 85 % der Bankinstitute in Hessen aus. Innerhalb der Universalbanken wurden die Experteninterviews und Workshops mit Vertretern aus nahezu allen Institutsarten geführt. Die Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Modellierung dürfte aus diesem Grund in hohem Maße gegeben sein.

Abbildung 15: Arten der Kreditinstitute



Quelle: Eigene Darstellung

* Bankinstitute (Bankstellen);

** sozialversicherungspflichtige Beschäftigte ohne Bausparkassen und sonstige Institute

Die vorstehende Aussage hinsichtlich der Übertragbarkeit der betriebswirtschaftlichen Modellierung dürfte in weiten Teilen auch für Versicherungsinstitute gelten. Auch bei den sonstigen Finanzunternehmen dürfte ein hohes Maß an Übertragbarkeit gegeben sein, zumal die bankspezifischen Finanzkennzahlen innerhalb des Systems zur Modellierung von Früherkennungsinformationen nur einen sehr geringen Raum einnehmen.

9 ZUSAMMENFASSUNG

Die Untersuchung des strukturellen Wandels im Finanzsektor und der aktuellen Trends im Bankenbereich zeigt eine hohe Veränderungsdynamik. Besonders das 3-Säulenmodell aus Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Privatbanken wird von den Privatbanken in Frage gestellt, die insbesondere die mangelnde Profitabilität ihrer eigenen Aktivitäten auf dem Binnenmarkt beklagen. Die Genossenschaftsbanken und Sparkassen verweisen dagegen auf die Vorteile der bewährten Arbeitsteilung und auf ihre tragende Rolle bei der Versorgung von Wirtschaft und Bevölkerung mit Finanzprodukten. Innerhalb der Säulen haben in den letzten Jahren starke Konzentrationsprozesse stattgefunden, die viele Arbeitsplätze kosteten. Die Konsolidierung der Bankenlandschaft hat inzwischen auch internationale Dimensionen, wie die Übernahme der HVB zeigt. Säulenübergreifende Strukturen der Zusammenarbeit sind inzwischen in den Backofficefunktionen zu finden, was bei den Kredit- und Zahlungsverkehrfabriken oder der DWP ersichtlich wird. Die Konzentrationsprozesse in der Kreditwirtschaft werden weitere Arbeitsplätze kosten, wenngleich sich die Geschwindigkeit des Arbeitsplatzabbaus zu vermindern scheint. Hierauf deutet z.B. ein verlangsamtes Tempo der Fusionen bei den Genossenschaftsbanken. Auch ist inzwischen festzustellen, dass der Wegfall der Gewährträgerhaftung und das zunächst drohende schlechtere Rating für das Sparkassenlager mit Hilfe von Kooperationsmodellen, die zuerst von der Helaba entwickelt wurden, wirtschaftlich erfolgreich bewältigt werden konnte. Wenn diese Bedrohung durch Fusions- statt Kooperationsmodelle angegangen worden wäre oder eine Verteuerung der Refinanzierung zu einem noch stärkeren Ertragsdruck im Sparkassenlager geführt hätte, wären möglicherweise noch mehr Arbeitsplätze verlorengegangen. Bei den Privatbanken gab es in neuerer Zeit widersprüchliche Signale: Zwar werden inzwischen zum Teil deutlich höhere Renditen erreicht, wie am Beispiel der Deutschen Bank mit einer Bruttoeigenkapitalrendite vor Steuern von mehr als 25 % sichtbar wird, der Arbeitsplatzabbau geht trotzdem weiter. Dies gilt auch für andere Institute, die zum Teil noch weit von ihren Renditezielen entfernt sind, wie am Beispiel der Commerzbank deutlich wird.

Die Politik versucht mit verschiedenen Initiativen, die Standortbedingungen am Finanzplatz attraktiver zu machen. So ist hinzuweisen auf die Initiativen der hessischen Landesregierung zur Zulassung von REITs und der Minderung der Steuerbelastung im Zusammenhang mit Grundstücksverkäufen sowie der Weiterentwick-

lung des Verbriefungsmarktes. Die Initiative Finanzstandort Deutschland mit 200 Mitgliedern aus Finanzmarktunternehmen und Politik hat im Sommer 2005 ihren Finanzstandortbericht vorgelegt. Ausgehend von der Beschreibung eines überdurchschnittlichen Wachstumspotentials von 4-5 % p.a., und der starken Position des Finanzplatzes im internationalen Vergleich zumindest in einigen Segmenten, werden Vorschläge gemacht, wie mit einer Mischung aus Produktinnovation und verbesserten rechtlichen Rahmenbedingungen eine Stärkung des Finanzplatzes im Sinne der Mitglieder der Initiative realisiert werden könnte. Die diesbezüglichen Initiativen würden im Fall der Realisierung zu einer weiteren Verbesserung der Profitabilität für Aktivitäten am Finanzplatz führen. Inwieweit dies dann auch zu einer Stabilisierung der Beschäftigung führt, sei dahingestellt.

Die vorliegende Untersuchung zeigte anhand der Arbeitsmarktdaten, dass sich die Arbeitsmarktlücke im Finanzsektor im Rhein-Maingebiet noch bis Ende des Jahres 2003 verhalten entwickelte. Die entsprechenden Indikatoren deuten jedoch auf eine Verschärfung der Problemlage in neuerer Zeit. Die statistisch noch überschaubare Arbeitslosigkeit im Finanzsektor der Rhein/Main-Region, trotz zum Teil spektakulärer Pressemeldungen über den Arbeitsplatzabbau bei den Großbanken, ist zum Teil auf Sonderfaktoren zurückzuführen. So ist beispielsweise eine spürbare Zurückhaltung von qualifizierten Fachkräften im Finanzsektor bei der Inanspruchnahme von Arbeitslosengeld festzustellen, weil viele zu glauben scheinen, dass damit die Chancen für die weitere berufliche Entwicklung verschlechtert werden. Auch führen die vorgenannten Entwicklungen und Initiativen zu neuen Arbeitsplätzen, die allerdings zum Teil deutlich abweichende Beschäftigungsbedingungen aufweisen, wie dies z.B. am Wachstum der Strukturvertriebe sichtbar wird (Deutsche Vermögensberatung AG, MLP, u.a.).

Zur Untersuchung von Möglichkeiten der Beschäftigungssicherung wurde im Rahmen dieses Forschungsprojektes insbesondere der Beitrag der Qualifizierungspolitik untersucht. Für die in der Rhein/Main-Region aktiven Unternehmen war dabei zunächst festzustellen, dass die am Standort Beschäftigten über ein überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau verfügen. Für die unterdurchschnittlich vertretenen geringer Qualifizierten wird die Gefährdung der weiteren Beschäftigung verschärft durch die Veränderungen in den Backofficebereichen. Die Auslagerung und Industrialisierung der diesbezüglichen Wertschöpfungsbestandteile führt derzeit zwar noch nicht zu einer Verdrängung von Beschäftigten mit Bank-Know-how, dies wird jedoch langfristig befürchtet.

Die Anforderungen an die Beschäftigten im Bankensektor verschieben sich in Richtung Vertriebskompetenz, IT-Wissen und sozialer/methodischer Kompetenzen.

In allen untersuchten Banken war eine regelmäßige Weiterbildungsplanung im Rahmen der Personalentwicklungsplanung vorhanden. Es wurde aber auch festgestellt, dass diese recht wenig systematisiert stattfindet und weit überdurchschnittlich den Fach- und Führungskräften zugute kommt. Zudem war die Verbindung zwischen einer Analyse der zukünftigen Qualifikationserfordernisse aufgrund der Weiterentwicklung des Bankgeschäftes und der Planung von innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen nur wenig erkennbar. Es wurde deutlich, dass das betriebswirtschaftliche Früherkennungsinstrument, welches im Rahmen des Projektes entwickelt werden sollte, allenfalls erste Hinweise auf den künftigen Arbeitskräftebedarf liefern könnte und deshalb für eine verbesserte Bildungsplanung mit einem gesonderten Instrument zu ergänzen ist. Ein solches Instrument kann nicht auf die einzelbetriebliche Ebene beschränkt bleiben. Auch sind die außerbetrieblichen Bildungsinstitutionen einzubeziehen und die Aktivitäten zu vernetzen. Die Einrichtung einer Stelle für »Trendscouting« könnte für alle Akteure wertvolle Hinweise liefern.

Hinsichtlich der schulischen und universitären Bildungsinstitutionen ist zunächst auf den erreichten hohen Stand in der Rhein/Main-Region hinzuweisen, wie er beispielsweise anhand des house of finance sichtbar wird. Nicht nachvollziehbar ist die Kritik, es würde an Bildungsangeboten fehlen. Es sind jedoch durchaus einige Schwächen sichtbar: Die Ausbildungs- und Forschungsinfrastruktur erscheint wenig systematisiert. Es sind keine Initiativen bekannt, die regelmäßig im Abgleich mit anderen Finanzplätzen Lücken analysieren würden. Zudem gibt es Weiterentwicklungsbedarf hinsichtlich der Durchlässigkeit des Bildungssystems. Die Bildungsinfrastruktur in der Region erscheint stark auf Elitenbildung ausgerichtet. Angesichts des immer schnelleren Wandels wäre ein stärkerer Fokus auf Maßnahmen zum Erhalt der »employability« im Sinne eines lebenslangen Lernens für alle Beschäftigten der Branche wünschenswert. Ein gesondertes Thema ist die duale Berufsausbildung, von der sich der Bankensektor in Frankfurt mit einem Rückgang von zuletzt 18 % gegenüber dem Vorjahr offensichtlich verabschiedet. Hier könnte und sollte durch eine stärkere Vernetzung der betrieblichen Erstausbildung, ggf. auch durch Ausbildungsverbünde, entgegengewirkt werden.

Analysiert man die Zusammenhänge der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteure des Finanzsektors in der Region, so fällt zunächst auf, dass sich die Banken als Unternehmen eher zurückhalten. Wenn die Frage untersucht wird, inwieweit eine stärkere Vernetzung der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteure dazu beitragen kann, in einem stärkeren Maße proaktiv Maßnahmen zu initiieren, die auf Beschäftigungssicherung abzielen, ist zunächst zu klären, welcher Mehrwert

daraus für die Teilnehmenden erwachsen kann. Die wesentliche Idee zur Schaffung eines solchen Mehrwertes besteht zunächst darin, Informationen und eine Auswertungssystematik bereitzustellen, die es erlaubt, wirtschaftliche Entwicklungen mit Auswirkungen auf zukünftige Beschäftigung frühzeitiger zu erkennen. Nachdem die Früherkennungsinformation mit dem unten beschriebenen Instrument auf der Unternehmensebene generiert wird, ist es sinnvoll, zur Erhöhung der Aussagekraft die Früherkennungsinformationen – soweit sie öffentlich zugänglich sind – zwischen verschiedenen Unternehmen zu vergleichen. Hierbei kommt sowohl ein regionaler Vergleich als auch ein Vergleich mit Wettbewerbern oder Unternehmen mit einer ähnlichen Struktur in Frage. Generieren, Diskussion und Austausch der Informationen können bereits einen Wert für sich darstellen, sofern die Akteure ein Interesse haben, ihre eigenen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Handlungsmöglichkeiten zu reflektieren. Doch abgestimmte Maßnahmen auf der Grundlage gemeinsamer Zukunftseinschätzungen sind in der Region noch vergleichsweise wenig zu finden. Auch hierin würde ein erheblicher Mehrwert liegen, weil durch eine stärkere Abstimmung von Maßnahmen deren Effizienz erhöht werden könnte.

Für die Entwicklung von Netzwerken ist das Identifizieren einer gemeinsamen Zielsetzung eine unabdingbare Voraussetzung. Darüber hinaus ist ein zentraler Netzwerkkoordinator erforderlich, der die gemeinsamen Aktivitäten treibt und die Aktivitäten der einzelnen Akteure zusammenführt. Wenn eine stärkere Vernetzung von den Akteuren auf Grundlage einer gemeinsamen Zielsetzung gewünscht wird, ist schließlich zu klären, wer welche Ressourcen zur Verfügung stellt. In der Rhein/Main-Region gibt es Ansätze zur Vernetzung der wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteure, die auch zur Verfolgung des möglichen Ziels der Beschäftigungssicherung im Finanzdienstleistungssektor genutzt werden können. Eine zentrale Rolle spielt hierbei die Landesregierung, die bereits zahlreiche Initiativen zur Entwicklung des Finanzplatzes ergriffen hat. Darüber hinaus gibt es Initiativen bei der Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH und einen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Dialog bei der SWAK. Dort nahmen in der Vergangenheit Finanzplatzthemen allerdings keinen hohen Stellenwert ein. Es erscheint sinnvoll, die bestehenden Netzwerke zu einem branchenspezifischen Netzwerk für Finanzdienstleistungen weiterzuentwickeln. Hierfür könnte sich als Stelle für die regionalen Themen die Wirtschaftsförderung Frankfurt im Rahmen der SWAK anbieten. Für die überregionalen Themen erscheint die Landesregierung als koordinierende Stelle ideal, zumal die hier gewonnenen Erkenntnisse sinnvollerweise mit dem Finanzplatzmonitoring des Landes Hessen zu verschränken wären. Das Generieren und gemeinsame Auswerten

von Früherkennungsinformationen könnte ein Nukleus für weitergehende wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Aktivitäten werden.

Diese könnten in einem weiteren Schritt durch abgestimmte Aktivitäten in der inner- und außerbetrieblichen Qualifizierungspolitik ergänzt werden. Dazu wäre es hilfreich, die unternehmens- bzw. dann branchenbezogene Auswertung von Früherkennungsinformationen mit einem Arbeitsmarktmonitoring und dem vorgenannten Trendscouting mit dem Ziel einer besseren Identifikation von künftigem Qualifizierungsbedarf zu ergänzen. Die vorhandenen betrieblichen und außerbetrieblichen Aktivitäten zur Qualifizierung des zukünftigen Arbeitskräfteangebotes könnten dadurch besser abgestimmt und effizienter gemacht werden. Auch hierbei wäre eine starke Einbindung der Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche wünschenswert, was neben einer gemeinsamen Zielsetzung auch für dieses Themenfeld voraussetzt, dass zu klären wäre, worin der zu schaffende Mehrwert für die teilnehmenden Akteure liegt.

In der betriebswirtschaftlichen Theorie sind seit Mitte der 70er Jahre verschiedene Generationen von Systemen zur Früherkennung entwickelt worden, die allesamt über erste Ansätze zur Erkennung von Chancen und Bedrohungen zur Unternehmensentwicklung nicht hinausgekommen sind. Die Banken als Risikointermediäre halten ein umfangreiches operatives Instrumentarium zum Risikomanagement bereit, welches in weiten Teilen gesetzlich geregelt ist. Operative, kennzahlenbasierte Früherkennung zur Risikoabschirmung ist eine Kernkompetenz von Banken. Lücken und Nachholbedarfe sind dagegen in der strategischen Früherkennung im Finanzdienstleistungssektor zu identifizieren. Allenfalls auf Vorstandsebene werden im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung qualitative Informationen systematisch verarbeitet. Eine Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Informationen mit dem Ziel der Identifikation von Beschäftigungsrisiken ist in der Praxis nicht zu finden.

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes wurde eine Systematisierung von operativen, kennzahlenbasierten Indikatoren zur Früherkennung von Risiken/Chancen mit qualitativen, auf Meinungen und Einschätzungen beruhenden Indikatoren verknüpft. Es wurde versucht, eine Auswahl an möglichen Früherkennungsindikatoren mit dem Ziel vorzunehmen, das Unternehmen und sein Umfeld hinsichtlich der wesentlichen Einflussgrößen abzubilden. Es entstand ein betriebswirtschaftliches Modell, welches an die Balanced Scorecard angelehnt wurde und neben die Perspektiven Markt/Wettbewerb, Finanzen und Organisation gleichberechtigt die Mitarbeiterperspektive stellt. In den 4 Perspektiven werden die ausgewählten Indikatoren in Bereiche und Kategorien unterteilt und zum Teil unter-

schiedlich gewichtet zusammengefasst. Mit Hilfe definierter Toleranzwerte entsteht aus den Eingabewerten eine Ausgabe von Informationen in Form einer grafisch unterstützten Ampeldarstellung oder, hinsichtlich der verarbeiteten Zahlenwerte, eine Auswertung in Form von Zeitreihen oder SOLL-IST-Abweichungen. Die Informationsausgabe wird mit Interpretationshilfen unterstützt, um Aussagen hinsichtlich der Chancen bzw. Risiken für die weitere Beschäftigungsentwicklung zu ermöglichen. Die Ableitung von Aussagen zum Personalbedarf in bestimmten Berufsbildern oder hinsichtlich fachspezifischer Qualifikationen erscheint kaum realisierbar. Hierfür sind ergänzende Instrumente erforderlich.

Deutliche Unterschiede gibt es im Informationszugang für unternehmensinterne und unternehmensexterne Akteure. Der zu verarbeitende Indikatorensatz für externe Akteure ist aus diesem Grunde deutlich reduziert, die Unschärfe der zu treffenden Aussagen nimmt damit zu. Die zu verarbeitenden Informationen zur Früherkennung von Beschäftigungsrisiken unterscheiden sich auch je nach unternehmenspolitischer Zielsetzung. Es wurde versucht, dem zumindest im Ansatz durch eine Unterscheidung der Bankart nach Säule (Privatbank, Genobank, Sparkasse) und regionalem bzw. überregionalem Bezug gerecht zu werden. Je nach spezifischer unternehmenspolitischer Zielsetzung wären ggf. weitere Indikatoren in die Betrachtung einzubeziehen. Die Modellierung von Früherkennungsinformationen wurde am Beispiel von Universalbanken getestet. Die Ergebnisse dürften in einem hohen Maß repräsentativ und übertragbar sein. Auch ist davon auszugehen, dass die grundsätzliche Methodik der Verbindung und Systematisierung von qualitativen und quantitativen Indikatoren zur Früherkennung von Beschäftigungsrisiken auf andere Branchen übertragbar ist.

Für die Praxis stellt sich jetzt die Frage, welche Akteure in der Rhein/Main-Region oder anderswo das entwickelte Instrument nunmehr für ihre Zwecke nutzen möchten. Darüber hinaus ist zu klären, welche Institution die Pflege und Fortentwicklung des Instrumentes übernimmt, damit das gemeinsame Interesse an einer Verwendung der gewonnenen Erkenntnisse dazu führt, dass ein Baustein zur stärkeren Vernetzung der unternehmensinternen und externen Akteure im Sinne des Ziels der Beschäftigungssicherung und vorausschauenden Qualifizierungsplanung entsteht.

Abbildung 16: Indikatorenbaum (Externe Akteure)

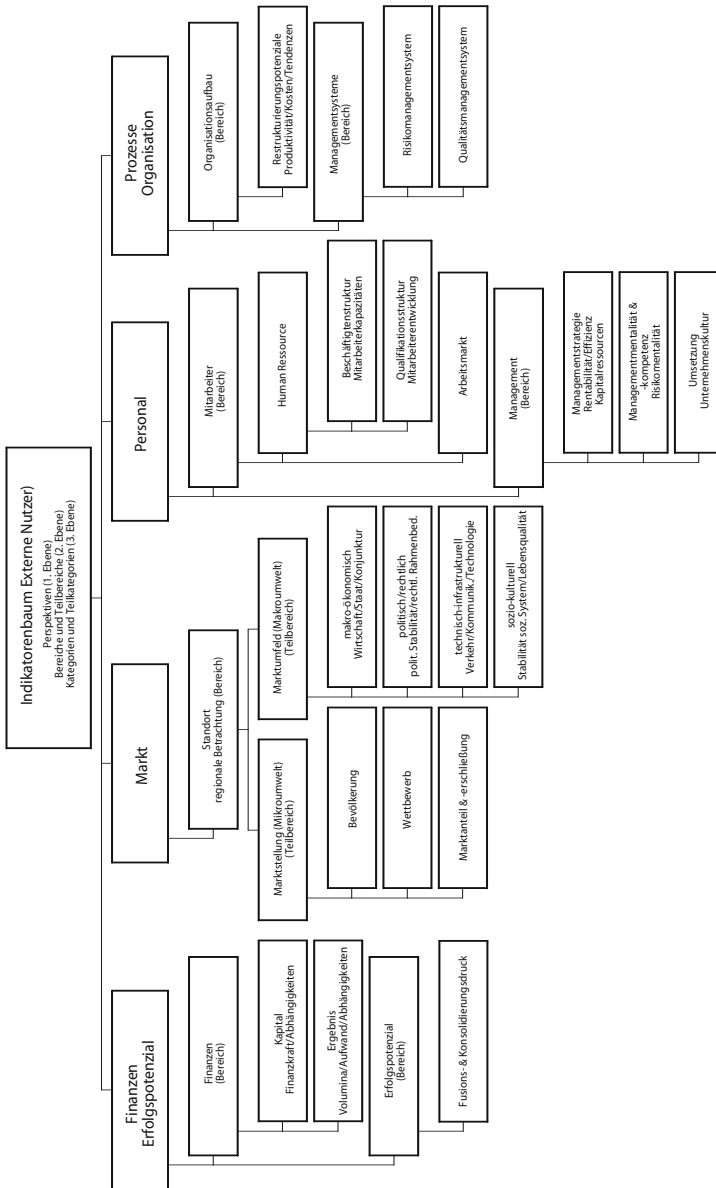
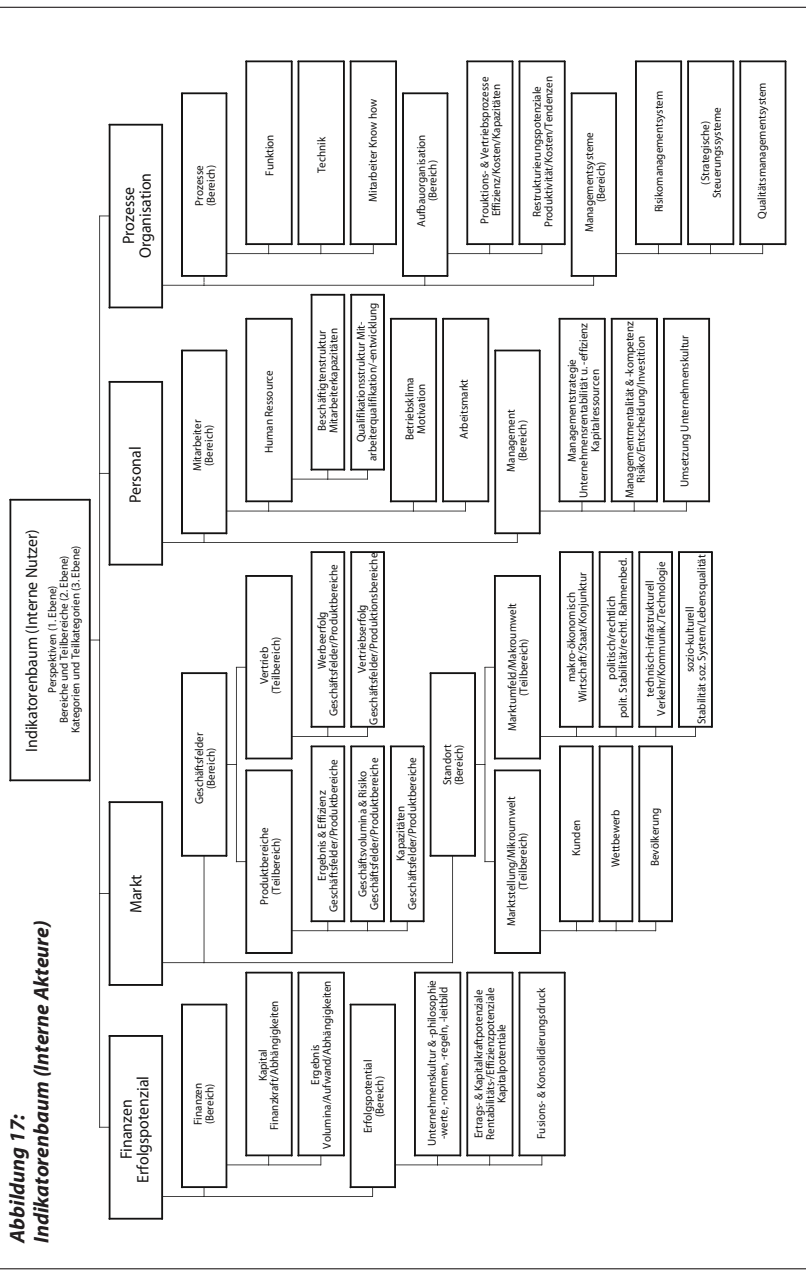


Abbildung 17:
Indikatorenbaum (Interne Akteure)



LITERATURVERZEICHNIS

- Abicht, Lothar/Bärwald, Horst/Greim/Reinhard (2002): Finanzdienstleistungen im Umbruch – Konsequenzen für die Qualifikationsentwicklung von Bankangestellten, Branchenbericht zum Projekt: Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen, Studie des isw Halle-Leipzig e.V., Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Abicht, Lothar/Bärwald, Horst (2001): Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen – aktueller Stand und neue Ergebnisse, BMBF-Initiative »Früherkennung von Qualifikationserfordernissen«, Ergebnisse aus der laufenden Projektarbeit, Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e.V.(isw), Internet Quelle: www.frequenz.net, 10.08.2003.
- Acrys Consult (2003): Operational Risks, Praxisnahe Lösungen, Bezugsquelle: Maikranz, Beate, Acrys Consult.
- Ahn, Heinz/ Meyer, Christian (2000): Das Informationskonzept. Ein Beitrag zur strategischen Frühaufklärung in KMU, in: Industrie Management, 16. Jahrgang, Nr. 5, S. 32 – 36.
- Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) (2004): Jahresprogramm 2004 für Volksbanken und Raiffeisenbanken.
- Albach, Horst (1984): Die Innovationsdynamik der mittelständischen Industrie, in: Albach, Horst (Hg.) Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen, Stuttgart.
- Albach, Horst/Bock, Kurt/Warnke, Thomas (1984): Wachstumskrisen von Unternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 36. Jahrgang, Heft 10, S. 779 – 793.
- Ansoff, Igor H. (1981): Die Bewältigung von Überraschungen und Diskontinuitäten durch die Unternehmensführung. Strategische Reaktion auf schwache Signale, deutsche Fassung von Ansoff 1976 durch Wilhelm Schäfer, in: Steinmann, Horst (Hg.): Planung und Kontrolle, München, S. 233 – 264.
- Ansoff, Igor H./Kirsch, Werner/Roventa, Peter (1983): Unschärfenpositionierung in der strategischen Portfolioanalyse, in: Kirsch, Werner/Roventa, Peter (Hg.): Bausteine eines strategischen Managements, Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin, New York, S. 237 – 264.

- Arbeitnehmerkammer Bremen (2003): Begründung des Entwurf eines Dritten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, S. 53-62, Internet Quelle: www.arbeitnehmerkammer.de/sozialpolitik/doku/1_politik/ba_hartz_iii_begrueundung_2003_07_24.pdf vom 24.07.2003.
- Arnold, Ulli (1981): Strategische Unternehmensführung und das Konzept der schwachen Signale, in: WiSt., Jahrgang, Heft 6, S. 290 – 293.
- Augurzky, Boris/Fabian, Anke/Milleker, David F./ Oelschläger, Josef/Rossbrey, Petra (2003): Initiativkreis Wirtschaft, junge Führungskräfte in der SPD e.V., Zukunft des Finanzplatzes Frankfurt: Analyse und Handlungsbedarf, Internet Quelle: www.economic-policy.de/papers/Finanzplatz.pdf, 29.03.2004.
- Augustoni, Helmut (1983): Szenarien – Technik oder Flop?, in: Management-Zeitschrift industrieller Organisationen, 52. Jahrgang, Nr. 9, S. 319 – 321.
- Bäcker, Gerhard/Bispinck, Reinhard/Hofemann, Klaus/Naegele, Gerhard (2000): Sozialpolitik und Soziale Lage in Deutschland, 3. Auflage, Bd. 1, Wiesbaden.
- Baetge, Jörg (1989): Möglichkeiten der Früherkennung negativer Unternehmensentwicklungen mit Hilfe statistischer Jahresabschlussanalysen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jahrgang, Nr. 10, S. 792 – 811.
- Baetge, Jörg (1998): Empirische Methoden zur Früherkennung von Unternehmenskrisen, Opladen, Wiesbaden.
- Baetge, Jörg/Dossmann, Christiane/ Kruse, Ariane (2000): Krisendiagnose mit künstlichen Neuronalen Netzen, in: Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (Hg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Auflage, Köln, S. 179 – 220.
- Baetge, Jörg/Hüls, Dagmar/ Uthoff, Carsten (1996): Früherkennung der Unternehmenskrise, Neuronale Netze als Hilfsmittel für Kreditprüfer, in: Corsten, Hans/May, Constantin (Hg.): Neuronale Netze in der Betriebswirtschaft, Anwendung in Prognose, Klassifikation und Optimierung, Wiesbaden, S. 151 – 165.
- Baetge, Jörg/Jerschensky, Andreas (1999): Frühwarnsysteme als Instrument eines effizienten Risikomanagements und -controlling, in Controlling, Nr. 4/5, S. 171 – 176.
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker/Holm, Ruth/Tullius, Knut (2003): Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung, Arbeitspapier 76, Hans-Böckler-Stiftung.
- Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hrsg.) (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung, Opladen.
- Bahn Müller, Reinhard/Schmid, Josef/Seitz, Beate (2001): Schritte in eine sozialverträgliche und humane Wissensgesellschaft, Literaturstudie Qualifikation,

- Weiterbildung und Tarifpolitik im Auftrag der Otto Brenner Stiftung, Arbeitsheft Nr. 18, Berlin.
- Balduin, Alexander v. (2003): Operational Value at Risk, Ein Ansatz für das Management von operationellen Risiken, in: risknews 01/2003 u. www.Risknews.de, 04.11.2003.
- Bankakademie e.V. (o.A.): Das Kompetenzzentrum für Bildung und Beratung in Banking & Finance .
- Bankakademie Training(2004): Seminare und Projekte, Fachseminare & Zertifikatskurse 2004.
- Bartholomae, André/Möhrle, Martin (2004): Bildung und Forschung: ein zentraler Standortfaktor, Kreditwesen 4/2004, Internet Quelle: www.finanzstandort.de/download/Zfsgk_04_Seiten187-191Bartholomae.pdf, 09.06.2004.
- Bartl, Michael (2000): Die Früherkennung von Krisen – Eine unternehmensübergreifende Sichtweise, in: Krisennavigator, 3. Jahrgang 2000, Ausgabe 8 (August), im Internet unter www.krisennavigator.de/akfo30-d.htm, Stand 27.08.2000, Zugriff am 17.11.2000.
- Bauernfeind, Jacqueline (2004): Menschenkenntnis steht hoch im Kurs, Handelsblatt 19./20./21.03.2004.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (1994): Möglichkeiten und Grenzen der Früherkennung von Unternehmenskrisen, in: WiST, Jahrgang, Heft 10, S. 486 – 491.
- Beinker, M., W./Deutsch, H.-P. (1999): Die drei Hauptmethoden zur VaR-Berechnung im Praxisvergleich, in: Handbuch Bankenaufsicht und interne Risikomodelle, Eller, Roland (Hg.), Stuttgart, S. 153-171.
- Benölken, H./Wings, H. (2004): Neue Strategien in geändertem Umfeld, in: Bankmagazin 02/2004, Bertelsmann Springer (Hg.), Wiesbaden, S. 42-44.
- Blancke, Susanne/Schmid, Josef (1998): Die aktive Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer im Vergleich, Stuttgart.
- BMBF-Initiative (2001): Früherkennung von Qualifikationserfordernissen, Ergebnisse aus der laufenden Projektarbeit, Internet Quelle: www.frequenz.net, 10.08.2003.
- Böhnert, Arndt-Alexander (1999): Benchmarking, Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments, Hamburg.
- Bonn, Joachim (2003): Die Krise der deutschen Banken, in: Bankmagazin 04/2003, Bertelsmann Springer (Hg.), Köln, S. 38-39.
- Bördlein, Ruth (1999): »Region Rhein-Main«: Rahmenbedingungen und Konzepte im Institutionalisierungsprozess einer Region, in: DISP 136/137, 1+2/1999, Zürich, S. 63 – 69.

- Bosch, Gerhard/Kohl, Heribert/Schneider, Wolfgang (Hrsg.) (1995): Handbuch Personalplanung, Ein praktischer Ratgeber, Bund Verlag.
- Böss, Matthias (1999): Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung in der Region, in: Schmid/Krömmelbein, S. 109 – 111.
- Bott, P./ Brüggemann, W./Hall, A./Meifort, B./Schade, H.-J. (2001): Die Studien des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zur Früherkennung von Qualifikationserfordernissen, BMBF-Initiative »Früherkennung von Qualifikationserfordernissen«, Ergebnisse aus der laufenden Projektarbeit, Internet Quelle: www.frequenz.net, 10.08.2003.
- Brüggemann, Axel/Linne, Thomas (2002): Die Bestimmung des Risikopotentials von Finanzkrisen anhand eines Frühwarnindikatorensystems, Baden-Baden.
- Brümmer, Ralf/Krath, Stefanie (2003): Deutsche Bank – Mosaik für Beschäftigung, in: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.): Interner Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltung, HBS, Bund-Verlag, S. 190-198.
- Brussig, Martin/ Leber, Ute (2004): Verringert informelle Weiterbildung bestehende Qualifikationsunterschiede? Aktuelle Ergebnisse einer Betriebsbefragung, WSI Mitteilungen 1/2004.
- Bullinger, H.-J./Schmidt, S. L. (2001), Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, BMBF-Initiative »Früherkennung von Qualifikationserfordernissen«, Ergebnisse aus der laufenden Projektarbeit, März 2001, Internet Quelle: www.frequenz.net, 10.08.2003.
- Bundesagentur für Arbeit, Hauptstadtvertretung (2004): Die wichtigsten gesetzlichen Änderungen im SGB III und in angrenzenden Gesetzen ab 2004: Drittes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (ohne Alg II), Gesetz zu Reformen am Arbeitsmarkt, Stand 02.02.2004, Internet Quelle: www.sozialpolitik-aktuell.de/docs/aenderungensgbIII.pdf 24.02.2004.
- Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Hessen (4/2004): Arbeitsmarktbericht, April 2004.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2002): Europäische Verflechtungen deutscher Metropolräume, Forschungen H. 109, Bonn.
- Bundesanstalt für Arbeit (2003): Haushalt der BA 2004 beschlossen, Presseinformation Nr. 78/03 der Bundesanstalt für Arbeit vom 14.11.2003..
- Bundesanstalt für Bauwesen (Hg.) (2002): Europäische Verflechtungen deutscher Metropolräume, Forschungen H. 109, Bonn.

- Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (2004): BiBB Stellenanzeigenanalysen mit Inserentennachbefragung (2001/2002), Internet Quelle: www.bibb.de/de/print/8929.htm, 17.02.2004.
- Cisek, Günter (2003): HR-Balanced Scorecard – Albernheit, Zwangsjacke oder Management-Tool, Düsseldorf, S. 44-47.
- Clemens/Mertens/Peter (1996): Klassifikation von Unternehmen, Ein Vergleich von Neuronalen Netzen und Diskriminanzanalyse, in: Corsten, Hans/May, Constantin (Hg.): Neuronale Netze in der Betriebswirtschaft, Anwendung in Prognose, Klassifikation und Optimierung, Wiesbaden, S. 121 – 149.
- Cloß, H./Rentmeister, U. (2003): Versicherungswirtschaft im Umbruch, Internet Quelle: www.ihksaarland.de/ihk/branchenreport/branchenreport-mai2003.pdf, 12.02.04.
- Dahms, Rainer (2004): Branchenspezifische Beschäftigungsgesellschaft im Bankbereich, in: Das flexible Unternehmen, Internet Quelle: www.flexible-unternehmen.de/kv1004_02.htm, 18.02.2004.
- Daschmann, Hans-Achim (1996): Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen, Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart .
- DATEV (Hg.) (2003): Vortrag am 11.07.03, Bezugsquelle: Roselieb, Frank, Krisennavigator.
- Deutsche Ausgleichsbank (Hg.) (2003): www.dta.de/dtaportal/Gruenderzentrum/d020Marke/d010Mark.../d010SWOTA.js, 20.01.2003.
- Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung (2004), Internet Quelle: www1.dgfp.com/dgfp/data/category/Personalinstrumente/Personalplanung/index.php, 12.02.2004.
- Deutsche Sparkassenakademie (2004), Internet Quelle: www.dsgv.de 20.01.2004.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2003): Presseinformation, 03.12.2003.
- Dialoge Beratungsgesellschaft (2001): Prospect – dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring, Bericht Finanzdienstleistungen, Bonn/Rhein-Sieg.
- Diederich, Helmut (1992): Allgemeine Betriebswirtschaftlehre, 7. Auflage, Stuttgart u.a.O..
- Dieterich, Thomas (1997): Mitbestimmung im Umbruch, Projekt, Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen' der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung, Gütersloh.
- Dobischat, Rolf/Ahlene, Eva (2002): Lernzeiten als Perspektive einer Realisierung Lebenslangen Lernens in der Kooperation zwischen Betrieben und externen Weiterbildungseinrichtungen, Duisburg.
- Dombert, Andreas (2002): Praxisorientierte Bewertung deutscher Banken, Vortrag an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Internet Quelle:

- www.bankundboerse.wiso.uni-erlangen.de/_Download/Bankenbewertung_Gastvortrag_HDombret_041202.pdf, 18.10.2003.
- Dresdner Bank (Hg.) (2003): Die Zukunft der Banken in Deutschland, in: Geschäftsbericht 2002, www.dresdner-bank.de/meta/Kontakt/03_dresdner_bank/05v_geschäftsbericht_2002/die_zukunft-2002.pdf am 10.02.03.
- Dülfer, E./Kramer, J.W. (1991): Schwachstellenanalyse und Frühwarnsysteme bei Genossenschaftsbanken, Göttingen.
- Ebert, Günter (1990): Grundlagen des Controlling – Strategisches/Operatives Controlling. in: Controlling. Managementfunktion und Führungskonzeption, Ebert, Günter (Hg.), Loseblattwerk. 4. Aufl. Landsberg/L.: Vlg. moderne industrie.
- Eisbach, Joachim/Neumann, Andreas (2001): Krisenprävention durch Früherkennung, Ein Handlungsleitfaden für Betriebsräte, TBS Rheinland-Pfalz (Hg.), Mainz.
- Eisbach, Joachim/Erhardt, Michael (2000): Das Verhalten der Banken in der Unternehmenskrise, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 21. Jahrgang, Nr. 10, S. 590 – 593.
- Eisbach, Joachim/Rothkegel, Andrea (2001): Unternehmensrating. Basel II und Auswirkungen für die Unternehmen, in: Arbeitsrecht im Betrieb, 22. Jahrgang, S. 580 – 582.
- Engberding, Antonius (1998): Unternehmenskrisen, Sanierung und Industriepolitik, einzelwirtschaftliche und strukturpolitische Handlungsspielräume beim Wandel von Unternehmen in der Krise, Berlin.
- Engstler, Martin/Günter, Jochen (2003), Trendstudie: Banken im Aufbruch – Eine empirische Studie zu Trends und Entwicklungen im Front- und Backoffice-Bereich von Banken in Deutschland, Dieter Spath (Hg.), Quelle: Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, 24.09.03: Erfolge planen Strategische Managementansätze und Instrumente für die Praxis, München.
- Ernst & Young (Hg.) (2002): Krisen-Prävention, Bedeutung/Einordnung/Umsetzung, Frankfurt, Vortrag am 19.06.02, Bezugsquelle: Otto, Thomas, IG Metall, Hauptverwaltung Frankfurt.
- Erxleben, Karsten/Baetge, Jörg/ Feidicker, Markus/ Koch, Heidi/Friedrich, Hubert/Bromberger, Norbert u.a. (2002): Dauerbeobachtung der Qualifikationsentwicklung mit System: Ergebnisse und Erfahrungen aus dem KWB-Projekt, Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik, 17. Jg. 2002, Heft 32, S. 73-98.
- Europäische Union (2001): Verständigung über Anstaltslast und Gewährträgerhaftung, Beck unter www.rsw.beck.de/rsw/downloads/Verstaendigung_ueber_Anstaltslast.pdf, Zugriff am 19.02.2004.

- Europäische Union (2004): Bericht der Kommission für die Frühjahrstagung des Europäischen Rates, Strukturindikatoren, aktualisierter statistischer Anhang (Anhang 1), www.europa.eu.int/comm/eurostat/structuralindicators, 08.04.2004.
- Everling, Oliver (2003): Externes versus internes Rating, in: Risikomanagement, Euroforum-Verlag (Hg.), Düsseldorf.
- F.A.Z.-Institut, Mummert Consulting (Hg.) (2002): Branchenkompass Versicherungen, Frankfurt.
- F.A.Z.-Institut, Mummert Consulting (Hg.) (2003): Branchenkompass Kreditinstitute 2003, Frankfurt.
- FEH (2003): Arbeitsmarkt und Qualifikation, Internet Quelle: www.feh-hessen.de/wirt_02cfm?druckversion=ja vom 18.06.2003.
- Felscher, Klaus (1988): Krisenursachen und rechnergestützte Früherkennung, die Eignung ausgewählter Subsysteme des Rechnungswesens zur Diagnose von Gefährdungstatbeständen, Pfaffenweiler.
- Franke, Torsten (2003): Human Capital Management (HCM), Mitarbeiter werden zum strategischen Wettbewerbsvorteil, People, Soft (Hg.), Internet: [vortrag-hcm_cebit2003_tfranke.pdf](#) am 22.01.04.
- Frankfurter Rundschau (2003): Dresdner Bank erhöht den Druck, Vorgesetzte sprechen Beschäftigte gezielt auf Aufhebungsverträge an ..., www.fr-aktuell.de/ressorts/wirtschaft_und_boerse/wirtschaft_rhein-main/?cnt=406352, 18.03.2004.
- Frankfurter Rundschau (2003a): Deutsche Bank schrumpft, 08.02.2003.
- Frankfurter Rundschau (2003b): Im Rotstiftviertel, 15.08.2003.
- Frankfurter Rundschau (2003c): Erstmals will eine Bank Kurzarbeitergeld, 08.05.2003.
- Frankfurter Rundschau (2003d): Kommunen beharren auf Eigenständigkeit, 08.11.2003.
- Frankfurter Rundschau (2004): Aufschwung schwächer als im Vorjahr, 07.04.2004.
- Frankfurter Rundschau (2004a): Offshoring gefährdet 50 000 IT-Arbeitsplätze, 07.04.2004.
- Frankfurter Rundschau (2004d): Arbeitslosigkeit betrifft auch immer mehr Banker, 08.08.2002.
- Frankfurter Rundschau (2004e): Nur gemeinsam stark, 09.03.2004.
- Frankfurter Rundschau (2004f): Koch will Kooperation in der Region forcieren, 27.04.2004.
- Frankfurter Rundschau (2004g): Politiker sollen bei der Region stärker eingreifen, 26.03.2004.

- Frankfurter Rundschau (2004h): Hessen hinkt hinterher, 06.05.2004.
- Franz, Wolfgang (1999): Arbeitsmarktkonomik, 4. Auflage, Berlin/u.a.O..
- Friedag, Herwig/Schmidt, Walter (1999): Balanced Scorecard mehr als ein Kennzahlensystem, Freiburg i. Br. u.a.O..
- Frohn, J./Niermann, St./Niermann, U. (2000): Der Einfluss von Standortfaktoren auf die sektorale Entwicklung. Eine quantitative Analyse am Beispiel des Wirtschaftsstandortes Bielefeld, in: Schriften und Materialien zur Regionalforschung, Essen.
- Geiger, Hans (2003): Die Risikopolitik der Banken – Eine Vorlage, http://www.ir.c.unizh.ch/studium/veranstaltungen/ss03/hauptstudium/bank_accounting_and_control/pdf/risikopolitik_der_banken_vorlage.pdf, 14.04.04.
- Gemünden, Hans Georg (2000): Defizite der statistischen Insolvenzdiagnose, in: Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (Hg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Auflage, Köln, S. 144 – 167.
- Genosko, Joachim (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Einige theoretische Überlegungen, Ingolstadt.
- Gerke, Wolfgang/Beck, Carlo/ Peters, Ralf-Henning/Schäffner, Daniel/Schröder, Michael/Westerheide, Peter (2001): Beschäftigungsperspektiven im Finanzsektor, ZEW Wirtschaftsanalysen, Schriftenreihe ZEW, Band 58.
- Glanzer, Michael J. (2000): Schutz vor feindlichen Übernahmen in den USA, Mechanismen eines gewerkschaftlichen Frühwarnsystems in Tarifverträgen, in: WSI Mitteilungen, 53. Jahrgang, Nr. 10, S. 664 – 670.
- Gleißner, Werner/Meier, Günter (2000): Risikomanagement als integraler Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung, in: DSWR – Zeitschrift für Praxisorganisation, Betriebswirtschaft und elektronische Datenverarbeitung, 29. Jahrgang, Nr. 1/2 S. 6 – 10.
- Gnade, Albert/Kehrmann, Karl/Schneider, Wolfgang/Klebe, Thomas u.a. (2002): Betriebsverfassungsgesetz, Basiskommentar mit Wahlordnung, Bund Verlag.
- Gomez, Peter (1983): Frühwarnung in der Unternehmung, Bern.
- Göttgens, Olaf (1996): Erfolgsfaktoren in stagnierenden oder schrumpfenden Märkten, Instrumente einer erfolgreichen Unternehmenspolitik, Wiesbaden.
- Grabher, Gernot (1994): Lob der Verschwendung, Berlin.
- Gramlich, Dieter (2003): Risikomanagement in der Banksteuerung, in: Risikomanagement, Euroforum-Verlag (Hg.), Düsseldorf.
- Gruber, Marc (2002): Business-Planning in Start-Ups: Wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen, Internet: www.enterprise-stiftung.ch/pdf/Business_Plan, 22.01.04.

- Gruber, Walter (2003): Aufsichtsrechtliche Entwicklungen, Düsseldorf.
- Hafner, Thomas (1997): Früherkennung von Unternehmenskrisen mit mathematisch-statistischen Methoden und Methoden der künstlichen Intelligenz. Eine vergleichende empirische Untersuchung dargestellt am Beispiel des Unternehmensbereichs Produktion, Mainz.
- Häger, Michael (2000): Checkbuch Überschuldung und Sanierung, 18 Checklisten von Krisenerkennung über Fortbestehensprognosen bis Sanierungsprüfung, Köln.
- Hahn, Dietger (1979): Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung, in: Albach, Horst u.a. (Hg.) Frühwarnsysteme, Zeitschrift für Betriebswirtschaft Ergänzungsheft 2, Wiesbaden, S. 25 – 46.
- Hahn, Dietger (1983): Frühwarnsysteme, in: Buchinger, Gerhard (Hg.): Umfeldanalysen für das strategische Management Konzeption – Praxis – Entwicklungstendenzen, Wien.
- Hahn, Dietger (1987): Risiko-Management, Stand und Entwicklungstendenzen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 3, S. 137 – 150.
- Hahn, Dietger/Krystek, Ulrich (1984): Frühwarnsysteme als Instrument der Krisenerkennung, in: Staehle, Wolfgang/Stoll, Edgar (Hg.): Betriebswirtschaft und ökonomische Krise, kontroverse Beiträge zur ökonomischen Krisenbewältigung, Wiesbaden, S. 3 – 24.
- Hammer, Richard M. (1992): Strategische Planung und Frühaufklärung, 2. Auflage, München, Wien.
- Handelsblatt (2002): Dresdner streicht 3000 Jobs, 02./03.08.2002.
- Handelsblatt (2003): Mehr arbeiten für mehr Wachstum – Die Amerikaner verdanken ihren Wohlstand harter Arbeit, die Europäer bezahlen ihre Freizeit mit schwacher Konjunktur, 06.06.2003.
- Handelsblatt (2004): Deutsche Bank hält feindliche Übernahme für ausgeschlossen, 06.02.2004.
- Handelsblatt (2004a): Manager bestimmen das Firmenimage mit, 19./20./21.03.2004.
- Handelsblatt (2004b): Gutes Personalmanagement ist ein Wert schöpfender Faktor. Das Ende der traditionellen Personalpolitik, 09.06.2004.
- Hansmann, Karl-Werner/Raubach, Ulrich (1986): Der Einsatz von Kennzahlen zur Aufdeckung von Unternehmenskrisen, in: Jacob, Herbert (Hg.): Früherkennung und Steuerung von Unternehmensentwicklung – Schriften zur Unternehmensführung (SzU), Band 34, Wiesbaden, S. 31 – 47.
- Harz, Michael/Hub, Heinz-Günter/Schlarb, Eberhard (1996): Sanierungsmanagement, Unternehmen aus der Krise führen, Kvelaer.

- Hauschildt, Jürgen (2000): Unternehmenskrisen – Herausforderung an die Bilanzanalyse, in: Hauschildt, Jürgen / Leker, Jens (Hg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Auflage, Köln, S. 1 – 17.
- Hauschildt, Jürgen/Heldt, Philipp (2001): Risikomanagement und Finanzorganisation, in: Krisennavigator, 4. Jahrgang 2001, Ausgabe 1 (Januar), im Internet unter www.krisennavigator.de/akfo37-d.htm, Stand 30.01.2001, Zugriff am 30.01.2001.
- Hauschildt, Jürgen (2002): Kreditinstitute und Unternehmenskrisen, www.krisennavigator.de/akfo68-d.htm, 24.02.03.
- Hauschildt, Jürgen (2003): Krisenprävention durch Krisendiagnose, Vortrag am 3. Juli anlässlich der Jahrestagung des RKW Hessen in Darmstadt, Bezugsquelle: Müller, Jürgen, RKW Hessen.
- Hauser, Martin (1989): Früherkennung von Krisen industrieller Unternehmungen durch Portfolio-Analyse. Eine kritische Analyse der Anwendungsbedingungen und Anwendungsgrenzen dieser Verfahrenstechnik, Freiburg.
- Havighorst, Frank (2003): Fusionen und Outsourcing im Sparkassenbereich, Handlungshilfen für Personalräte und Interessierte ver.di Mitglieder, ver.di, Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (Hg.), Berlin.
- Heinze, Rolf G./Minssen, Heiner (1998): Regionalisierungstendenzen in Wirtschaft und Politik am Beispiel der Umstrukturierung von Opel in Bochum und Opel in Eisenach, in: DFG-Abschlussbericht, Schwerpunkt 197: »Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern Globalisierung und Dezentralisierung«, S. 149-156, Internet Quelle: www.phil.uni-erlangen.de vom 17.02.2004)..
- Held, Regine (1999): Praktische Implementierung der Wirtschaftsförderung in der Region Rhein-Main.
- Herrmann, Gerhard/Kratz, Arnold (2002): Arbeitsmarktpolitische Instrumente zum Beschäftigtentransfer, G.I.B., Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung, Arbeitspapiere 8, aktualisierte Neuauflage.
- Hess, Harald/ Fechner, Dietrich (1991): Sanierungshandbuch, 2. Auflage, Neuwied.
- Hessisches Ministerium der Finanzen (HDMF) (2004), Internet Quelle: www.hmdf.hessen.de/ministerium/servicestelle/uebersicht_servicestelle.htm, 19.02.2004.
- Hilse, Jürgen (2002): Ein Plus für die Zukunft, Unternehmensstrategie, in: bankmagazin 12/2002, Köln, S. 54-55.
- Hinterhuber, Andreas (2002): Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung, Wiesbaden .

- Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe (2004), Internet Quelle: www.s-hochschule.de/home/standorte_100_78.html, 20.01.2004.
- Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe: Pressemitteilung vom 11.11.2003, Internet Quelle: www.s-hochschule.de/home/newspage_223_mn17.html, 20.01.2004.
- Hochschule für Bankwirtschaft, HfB, Das Centre for Practical Quantitative Finance an der Hochschule für Bankwirtschaft (HfB), Das Kompetenzzentrum in Forschung und Lehre für Banking & Finance.
- Hochschule für Bankwirtschaft, HfB, Studiengänge für die internationale Bank- und Finanzwirtschaft.
- Höft, Uwe (2003): SWOT-Analyse, FH Brandenburg (Hg.), www.fh-brandenburg.de/höft/toolbox/swot.htm, 28.05.2003.
- Höhn, Siegfried (1983): Szenario-Analyse als Instrument der strategischen Planung, in: Buchinger, Gerhard (Hg.): Umfeldanalysen für das strategische Management, Konzeptionen – Praxis – Entwicklungstendenzen, Wien.
- Horváth, Péter (1996): Controlling, 6. Auflage, München.
- Hüls, Dagmar (1995): Früherkennung insolvenzgefährdeter Unternehmen, Düsseldorf 1995.
- IAB-Datenbank (2003): Arbeitslose im Finanzsektor im AA Bezirk Frankfurt/M nach Berufsklassen (6910 – 6949) und Schul- und Berufsausbildung, 2000 – 2003, Landesarbeitsamt Hessen, Referat Information, Controlling und Forschung, Stand jeweils Ende Juni.
- IAB-Datenbank (2003): Arbeitslose im Finanzsektor in Hessen und AA-Bezirk Frankfurt/M nach Berufsklassen (6910 – 6949), 2000 – 2003, Landesarbeitsamt Hessen, Referat Information, Controlling und Forschung, Stand jeweils Ende Juni.
- IAB-Datenbank (2003a): Arbeitslose im Finanzsektor in Hessen und AA-Bezirk Frankfurt/M nach Berufsklassen (6910 – 6949) und Schul- und Berufsausbildung, 2000 – 2003, Landesarbeitsamt Hessen, Referat Information, Controlling und Forschung, Stand jeweils Ende Juni.
- IAB-Datenbank (2003b): Berufe im Spiegel der Statistik, Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1996 – 2002, Internet Quelle: www.pallas.iab.de/bisds/data/dseite_691_BG-a.htm, 19.10.2003.
- IAB-Datenbank (2003c): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Finanzsektor mit Arbeitsort in Hessen im AA-Bezirk Frankfurt a. M. nach Berufsklassen (691 Bankfachleute, 692 Bausparkassenfachleute), Landesarbeitsamt Hessen, Referat Information, Controlling und Forschung, Stand jeweils Ende Juni.

- IAB-Datenbank (2003d): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Finanzsektor mit Arbeitsort in Hessen und im AA-Bezirk Frankfurt a. M. nach Berufsklassen (691 Bankfachleute, 692 Bausparkassenfachleute und Schul- und Berufsausbildung), 2000 – 2002, Landesarbeitsamt Hessen, Referat Information, Controlling und Forschung, Stand jeweils Ende Juni.
- IAB-Datenbank (2003e): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen (65 Kreditgewerbe und 67 mit dem Kredit-, Versicherungsgeerbe verbundene Tätigkeiten) mit Arbeitsort in Hessen und Frankfurt/M, 2000 – 2002, jeweils Ende Juni .
- IAB-Datenbank (2004): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Teilzeit, 2000 – 2002, 691 Bankfachleute, 692 Bausparkassenfachleute, Hessen und Bezirk der Agentur für Arbeit Frankfurt am Main, Regionaldirektion Hessen der Bundesagentur für Arbeit, Referat Information, Controlling und Forschung, Stand jeweils Ende Juni.
- IHK Frankfurt (Hg.) (2003): Frankfurt spielt in der Weltliga, Interview mit Ernst Welteke, Präsident der Deutschen Bundesbank, in: Akteure, Assets, Allianzen – Triple A: Internationaler Finanzplatz Frankfurt Rhein/Main, Frankfurt, S. 4-7.
- IHK Frankfurt (Hg.) (2003): Bankenstatistik, Deutsche Bundesbank – Hauptverwaltung Frankfurt, Vierteljahreszahlen.
- IHK, Frankfurt am Main (Hg.) (2004): Bilanz der Aus- und Weiterbildung 2003, Neueinstellungen nach ausgewählten Berufsfeldern und Berufen von 2000 bis 2003 in kaufmännischen und kaufmännisch-verwandten Berufen, Erhebung jeweils zum 31. Dezember.
- Ittis GmbH (Hg.) (2003), www.4managers.de/10-Inhalte/asp/swot-analyse.asp?hm=1&um=S?frames=yes, 06.10.2003.
- Information für die Beratungs- und Vermittlungsdienste (2001): ibv Nr. 38, 19. Sept. 2001, Bundesanstalt für Arbeit.
- Initiative Finanzstandort Deutschland (IFD) (2003): Internet Quelle: www.finanzstandort.de/de/print/ifd/index.php, 11.12.2003.
- Institut der Wirtschaftsprüfer (Hg.) (2000): Wirtschaftsprüfer-Handbuch, Band I, Düsseldorf 2000.
- IWAK (2004): Internet Quelle: www.iwak-frankfurt.de vom 11.03.2004.
- IWAK (2004a): Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Humankapital – Künftige Herausforderungen für die Region Rhein-Main, Internet Quelle: www.iwak-frankfurt.de/iwakrm/index.htm <<http://www.iwak-frankfurt.de/iwakrm/index.htm>> vom 11.03.2004.

- Jablonski, Hans (2004): Menschenkenntnis steht hoch im Kurs, Handelsblatt 19./20./21.03.2004.
- Jäckel, Andreas/ Poppe, Hartmut (2000): Krisendiagnose durch qualitative Bilanzanalyse, in: Hauschildt, Jürgen/Leker, Jens (Hg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Auflage, Köln, S. 88 – 117.
- Jahrestagung: Banken im Umbruch 2003 – Tagungsband zur 8. Internationalen Handelsblatt Jahrestagung am 3. und 4. September 2003, Frankfurt am Main.
- Jung, Dörthe/Küpper, Gunhild (2001): Gender Mainstreaming und betriebliche Veränderungsprozesse, Kleine Verlag, Wissenschaftliche Reihe, Band 134.
- Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard, Strategien erfolgreich umsetzen, deutsche Fassung von Péter Horváth, Stuttgart.
- Kawath, Arnold (1997): Reichen Jahresabschluss und Lagebericht, um auf künftigen Unternehmenserfolg zu schließen?, in: Fischer, Thomas R./Hömborg, Reinhold (Hg.): Jahresabschluss und Jahresabschlussprüfung, Probleme, Perspektiven, internationale Einflüsse, Düsseldorf.
- Keller, Tilo (1996): Benchmarking – Methoden & Techniken mit einer kritischen Analyse des theoretischen Hintergrunds, Chemnitz.
- Kemper, Oliver/Sachse, Dirk (1999): Die Balanced Scorecard als Bestandteil eines Frühwarnsystems, in: Henckel v. Donnersmark, Marie/Schatz, Roland (Hg.): Frühwarnsysteme, Bonn u.a. S. 49 – 68.
- Kieser, Alfred/Hegele, Cornelia/Klimmer, Matthias (1998): Kommunikation im organisatorischen Wandel, Stuttgart.
- Kinkel, Steffen (2003): Dynamische Standortbewertung, Peter Lang GmbH (Hg.), Frankfurt.
- Klausmann, Walter (1983): Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 1, S. 39 – 45.
- Kleinfeld, Annette (2003): Einführung in die Unternehmensethik, Philosophische Perspektiven aus der Praxis, Bickmann & Kollegen (Hg.), www.Bickmann.de/bickmann/index-aktuelles.htm, 12.02.04.
- Klein-Schneider, Hartmut (2003): Der interne Arbeitsmarkt – eine Aufgabe für Führung und Interessenvertretung, S. 21-30, in: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.): Interner Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltung, HBS, Bund-Verlag, Frankfurt a. Main.
- Klems, Wolfgang (1999): Neue Gestaltungsmöglichkeiten für Arbeitsämter im Rahmen der regionalen Arbeitsmarktpolitik, in: Schmid/Krömmelbein, S. 112 – 115.
- Klems, Wolfgang/Schmid, Alfons (1996): Arbeitsmarkt Rhein-Main 2000, in: Schmid, A./Wolf, K. (Hg.): Rhein-Main 2000, Frankfurt am Main, S. 19-31.

- Klems, Wolfgang/Schmid, Alfons (2001): Beschäftigung und Arbeitsmarkt in der Region Rhein-Main, aus: 75 Jahre Rhein-Mainische Forschung 1925-2000 = Rhein Mainische Forschung, Heft 119, Frankfurt am Main, S. 361-393.
- Klems, Wolfgang/Schmid, Alfons/Schulze-Böing, Matthias (Hg.) (2002): Regionale Weiterbildungspolitik, Konzepte und Praxisbeispiele aus der Region Rhein-Main, München und Mering.
- Klinz, Wolfgang (2003): Frankfurts Triple A, in: Akteure, Assets, Allianzen – Triple A: Internationaler Finanzplatz Frankfurt Rhein/Main, IHK Frankfurt (Hg.), Frankfurt.
- Kluge, Jürgen (2003): Unternehmensstrategien und deren normative Basis – Brauchen wir ein alternatives Modell in Europa?, in: Strategisches Management, Hungenberg, Harald/Meffert, Jürgen (Hg.): www.mckinsey.de/_downloads/Profil/buecher_stratman_kluge.pdf, 12.02.04.
- Koch, Wolfgang (2002): Leise Zeichen sind laut, in: Die heimlichen Siegerbranchen, Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hg.), Frankfurt, S. 327-349.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München und Mering.
- KPMG (2002): Kreditinstitute und Unternehmenskrisen, Ergebnisse einer Umfrage, Bezugsquelle: KPMG unter www.kpmg.de.
- Krabichler, T./Krauß, I. (2003): Konsolidierung im europäischen Bankenmarkt, Die Länder im EU Vergleich, ibi – Institut für Bankinformatik und Bankstrategie an der Universität Regensburg (Hg.), <http://pc50461.uni-regensburg.de/ibi>, 26.01.04.
- Kramer, J., W. (1993): Frühwarnung im Rahmen von Kontroll- und Überwachungssystemen, Berlin, S. 33-46.
- Krampe, Gerd/Müller, Günter (1983): Diffusionsfunktion als theoretisches und praktisches Konzept für strategische Frühaufklärung, in: Kirsch, Werner/Roventa, Peter (Hg.): Bausteine eines strategischen Managements, Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis, Berlin, New York, S. 283 – 304.
- Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart u.a.O..
- Kreilkamp, Edgar (1987): Strategisches Management und Marketing. Markt- und Wettbewerbsanalyse, Strategische Frühaufklärung, Portfoliomanagement, Berlin.
- Krömmelbein, Silvia (1999): Die Region in der Arbeitsmarktpolitik – Wege zur Konstruktion eines regionalpolitischen Gestaltungsraumes, in: Schmid, Alfons/

- Krömmelbein, Silvia: Region und Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt am Main, S. 123-135.
- Kromschöder, Bernhard/Lück, Wolfgang (1998): Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, in: Der Betrieb, 51. Jahrgang, Nr. 32, S. 1573 – 1576.
- Krüger, Wilfried (1998): Management permanenten Wandels, in: Glaser, Horst u.a. (Hg.): Organisation im Wandel der Märkte, Wiesbaden, S. 227 – 249.
- Krystek, Ulrich (1985): Frühwarnsysteme für die Unternehmung, in: AGPLAN e.V. (Hg.): AGPLAN-Handbuch zur Unternehmensplanung, Band 4, Berlin.
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen – Beschreibung, Vermeidung u. Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.
- Krystek, Ulrich (1990): Früherkennungssysteme als Instrument des Controlling, in: Mayer, Elmar /Weber, Jürgen (Hg.): Handbuch Controlling, Stuttgart, S. 419 – 442.
- Krystek, Ulrich (1997): Operative Frühaufklärung, in Gabler-Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, CD-Rom Ausgabe, Wiesbaden.
- Krystek, Ulrich / Müller, Michael (1999): Frühaufklärungssysteme – Spezielle Informationssysteme zur Erfüllung der Risikokontrollpflicht nach KonTraG, in: Controlling, Jahrgang, Nr. 4/5, S. 177 – 183.
- Krystek, Ulrich/Müller-Stewens, Günter (1993): Frühaufklärung für Unternehmen Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart.
- Kupsch, Peter U. (1973): Das Risiko im Entscheidungsprozess, Wiesbaden.
- Küting, Karlheinz/ Weber, Claus-Peter (1999): Die Bilanzanalyse, Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen, 4. Auflage, Stuttgart.
- Kuwan, Helmut/Thebis, Frauke/Gnahn, Dieter/Sandau, Elke/Seidel, Sabine (2003): Berichtssystem Weiterbildung VIII, Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Hg. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn.
- Landesarbeitsamt Hessen (2001): Bericht Landesarbeitsamt Hessen, Berichtsmonat Sept. 2001.
- Landeszentralbank Hessen (2000): Frankfurter Finanzmarkt-Bericht Nr. 38, Finanzwirtschaftliche Ausbildung und Forschung am Finanzplatz Frankfurt, Frankfurt.
- Lebert, Rolf/Clausen, Sven (2004): Arbeitsvermittler der Commerzbank gibt auf, in: Financial Times Deutschland, 05.02.2004.
- Lemke, Peter (1998): Wirtschaftsförderer als Gesprächspartner der Betriebsräte, in: AIB 1/98, S. 6-10.

- Lengerer, Bettina Sandra (1997): Strategisches Controlling in der Versicherungsunternehmung, München, S. 238-251.
- Leonhard, Wolfgang (2004): Hochhausbau im Raum Frankfurt/Rhein-Main, <http://home.t-online.de/home/wleonhard/wlhdbffm.htm>, 09.04.2004.
- Leppert, Georg (2004): Am Haus der Finanzen wird kräftig gebaut, Goethe-Uni will bei den Wirtschaftswissenschaften in die Champions League, Business School soll 2005 starten, in: Frankfurter Rundschau, 20.02.2004.
- Link, Jörg/ Greth, Norbert/Voßbeck, Eckart (2000): Marketing-Controlling, München.
- Littkemann, Jörn/Krehl, Harald (2000): Kennzahlen der klassischen Bilanzanalyse – Nicht auf Krisendiagnosen zugeschnitten, in: Hauschildt, Jürgen/ Leker, Jens (Hg.): Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, 2. Auflage, Köln, S. 19 – 32.
- Loew, Hans-Christian (1999): Frühwarnung, Früherkennung, Frühaufklärung – Entwicklungsgeschichte und theoretische Grundlagen, in: Henckel v. Donnersmark, Marie/Schatz, Roland (Hg.): Frühwarnsysteme, Bonn u.a., S. 19 – 47.
- Löhneysen, Gisela v. (1982): Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, Göttingen.
- Lück, Wolfgang (Hg.) (1993): Lexikon der Betriebswirtschaft, 5. überarbeitete Auflage, Landsberg/Lech.
- Lück, Wolfgang (1994): Frühwarnsysteme, in: Brauwelt, 134. Jahrgang, S. 52 – 56.
- Lück, Wolfgang (1998): Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, Anforderungen durch das KonTraG und Umsetzung in der betrieblichen Praxis, in: Der Betrieb, 51. Jahrgang, Nr. 39, S. 1925 – 1930.
- Mah, Stephanie/Verde, Mariarosa (2003): Fitch Corporate Finance 2002 – Rating Migration and Default Study, in: Fitch Ratings, Fitch Ratings Ltd. (Hg.), New York.
- Main News (1999), Ausgabe 2: Qualifizierungsoffensive Frankfurt, Frankfurt a. M.
- Malcolm Baldrige National Quality Award (2004): Grundprinzipien, Indikatoren von Qualität – Qualitätsmanagementkonzeption der Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), http://nibis.ni.schule.de/~dvlfb/akttag/Speyer/arbeitsgruppen/arbeitsgr_texte/ag2/html/grundprinzipien/Grundprinzipien.htm, 22.04.04.
- Mayer, Elmar (1990): Controlling als Führungsinstrument – Vom Reagieren zum Agieren, in: Mayer, Elmar / Weber, Jürgen (Hg.): Handbuch Controlling, Stuttgart, S. 33 – 89.

- Meffert, Heribert (1999): Marketingwissenschaft im Wandel – Anmerkungen zur Paradigmendiskussion HHL-Arbeitspapier Nr. 30, Leipzig.
- Merz, Stefan (2003a): HypoVereinsbank TransFair, S. 253-262, in: Klein-Schneider, Hartmut (Hg.): Interner Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltung, HBS, Bund-Verlag, Frankfurt a. M..
- Merz, Stefan (2003b): HypoVereinsbank Profil GmbH, S. 288-295, in: Klein-Schneider, Hartmut, (Hg.): Interner Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltung, HBS, Bund-Verlag, Frankfurt a. M. .
- Mićić, Pero (2000): Der Zukunftsmanager – Wie Sie Marktchancen vor Ihren Mitarbeitern erkennen und nutzen, Freiburg u.a.O..
- Mintzberg, Henry (1995): Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung, deutsche Fassung von Ivonne Fischer, München u.a.O..
- Mischnick, Jenny/Imelli, Birgit (2002): Qualifizierungsoffensive Hessen – Bilanz der Modellphase 1998 bis 2001 und Ausblick auf die folgenden Förderjahre, in: Klems/Schmid/ Schulze-Böing (2002), S. 75 – 84.
- Mossbauer, Ulrich (2003): Die SWOT-Analyse, in: Gustav Ulrich (Hg.): Managementberatung, www.ulrich-mossbauer.com/materialien_swot.htm, 06.10.2003.
- Müller, Rainer (1982): Krisenmanagement in der Unternehmung – Ein Beitrag zur organisatorischen Gestaltung des Prozesses der Krisenbewältigung, Frankfurt am Main.
- Müller, Rainer (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung – Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. Auflage, Frankfurt am Main u. a.O..
- Müller-Merbach, Heiner (1977): Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenmaßnahmen, in: Plötzender, Hans D. (Hg.): Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart, S. 419 – 438.
- Mummert Consulting, F.A.Z. Institut (2003): Branchenkompass 2003, Kreditinstitute.
- Neumann, Andreas (2001): Betriebsrat und Krisenfrüherkennung, Perspektiven für neue Ansätze, in: Krisennavigator, 4. Jahrgang 2001, Ausgabe 2 (Februar), im Internet unter <http://www.krisennavigator.de/akfo50-d.htm>.
- Neumann, Andreas (2003): Beteiligungsorientierte Früherkennung von Chancen und Risiken, vorläufige Fassung (Dissertation), Bezugsquelle: DrAndreas-Neumann@aol.com, 10.03.2003.
- Neumann-Cosel, Rudi/Rupp, R. (2003): Handbuch Wirtschaftsausschuss, Bund-Verlag (Hg.), 5. Auflage, Frankfurt.
- Nieschlag, Robert u.a. (1997): Marketing, 18. Auflage, Berlin.

- Obermeier, Otto-Peter (1999): Die Kunst der Risikokommunikation über Risiko, Kommunikation und Themenmanagement, München.
- Oeppinger, Hardy/Siemens, Andreas (2003): Strategisches Risikomanagement mit der Balanced Scorecard, in: Controller Magazin, 28. Jahrgang 2003, Nr. 3, S. 229-238.
- Oppen, Maria/Strassheim, Holger (2002): Partnerschaften und Netzwerke in der kommunalen Beschäftigungsförderung, in: Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung/KGSt (Hg.): Netzwerk – Kommunen der Zukunft. Produkte der Netzwerkarbeit, Bd. 14-3 – Arbeiten in Netzwerken, Frankfurt am Main, S. 8-11.
- Patterson, James G. (1996): Grundlagen des Benchmarking – Die Suche nach der besten Lösung, Wien.
- Paul, S./Siewert, K.-J. (1998): Bank-Controlling I, Ertragsmanagement in Kreditinstituten, Bankakademie e.V. (Hg.), Frankfurt.
- People value (Hg.) (2004): Benchmarking von Wissensmanagement, <http://www.people-value.de/benchmarking.htm>, 23.04.04.
- Perlitz, Manfred / Löbler, Helge (1985): Brauchen Unternehmen zum Innovieren Krisen?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 55. Jahrgang, Heft 5, S. 424 – 446.
- Pfaff, Dieter (2003): Ausgewählte Probleme einer kennzahlenbasierten Banksteuerung, Institut für Rechnungswesen und Controlling, Universität Zürich, <http://download.kmf.bwl.uni-muenchen.de/schmalenbach/schmalenbach-pfaff.pdf>, 26.01.2004.
- Pfaffenholz, Guido (1998): Krisenhafte Entwicklungen in mittelständischen Unternehmen, Ursachenanalyse und Implikation für die Beratung, IfM- Materialien Nr. 130, Bonn.
- Planungsverband Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main (2003): Ballungsraumgesetz keine regionale Lösung – Planungsverband gut aufgestellt, Pressemitteilung vom 23. April 2003, Internet Quelle: www.pvfrm.de/presse/presse.asp?jahr=2003&presseid=463.
- Planungsverband Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main (2004): Wildhirt will regionale Wirtschaftsförderung stärken. Vorstand neu gewählt – Collin-Langen erneut Vorsitzende, Bereich Kommunikation des Planungsverbandes, Internet-Auszug.
- Platow-Brief (2004): Finanzplatz-Initiative mit ersten Ergebnissen, 29.03.2004, Internet Quelle: www.financestandort.de/de/press/resonanz_20040329.php, 09.06.2004.
- Plum, Wolfgang (2003): Nutzung und Nutzer regionaler und überregionaler Weiterbildungsdatenbanken, Hamburg..

- Pragma GmbH (2003): Beratungsangebote zu Transfergesellschaften und Transferagenturen in Deutschland, aktualisierte Fassung März 2003, Übersicht, recherchiert im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung.
- Preißner, Andreas (1999): Praxiswissen Controlling – Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, München, Wien.
- Project Consult (2001): Arbeitsplatzerhalt durch regionale Netzwerke. Regionales Netzwerk »Bestandspflege« Essen, aktualisierte Fassung März 2001, Essen.
- Propach, Jürgen/Reuse, Svend (2004): Das Data Warehouse-Konzept als integraler Bestandteil eines effizienten Bankcontrollings, in: Controller Magazin, 29. Jahrgang 2004, Nr. 2, S. 138 – 144.
- Rampl, Dieter (2003): HypoVereinsbank AG, 8. Internationale Handelsblatt-Jahrestagung, Banken im Umbruch. 3./4. September 2003 .
- Reich, Volker E./Unruh, Joachim (1998): Insolvenzvermeidung, Insolvenzabwehr und Insolvenzbewältigung. Ein betriebswirtschaftlich-rechtlicher Ratgeber für mittelständische Unternehmen, Eschborn.
- Reitz, Stefan (1999): Vergleich verschiedener Value-at-Risk Ansätze, in: Eller, Roland (Hg.): Handbuch Bankenaufsicht und interne Risikomodelle, Stuttgart, S. 129-152.
- Riekeberg, Marcus (2003): Erfolgsfaktoren bei Sparkassen, Kausalanalytische Untersuchung mittels linearer Strukturgleichungsmodelle, Bertelsmann/Springer (Hg.), Wiesbaden.
- RMCE (Hg.) (2003): RiskCon, Vortrag am 11.07.03, Bezugsquelle: Roselieb, Frank, Krisennavigator.
- Romeike, Frank (2003): Die Auswirkungen von Solvency II auf die Versicherungswirtschaft, http://www.dfa.com/pdf/Solvency2_romeike_ratingaktuell2003.pdf, 21.05.03.
- Roselieb, Frank (2001): Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, www.krisennavigator.de/akfo19-d.htm, 30.01.2001.
- Sadowski, Dieter/Junkes, Joachim / Lindenthal, Sabine (2000): Gesetzliche Mitbestimmung in Deutschland – Idee, Erfahrungen und Perspektiven aus ökonomischer Sicht, IAAEG (Hg.): Quint-Essenzen Nr. 61, Trier.
- Scharf, Andreas/ Schubert, Bernd (1994): Marketing, Stuttgart.
- Schierenbeck, Henner (1999): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Wiesbaden.
- Schierenbeck, Henner (2001): Bank-Controlling, in: Handwörterbuch des Bank- und Finanzwesens, Stuttgart, S. 204-218.
- Schmid, Alfons (1999): Konzeptionelle Gedanken über eine regionale Arbeitsmarktpolitik, in: Schmid, Krömmelbein, S. 4-42.

- Schmid, Alfons/Baden, Christian (2004): Beschäftigung und Qualifikation Rhein/Main 2003/2004, IWAK-Unternehmensbefragung Dezember 2003, Arbeitsmarktproggnose 2004, IWAK-Report 1/2004, Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur Frankfurt am Main.
- Schmid, Alfons/Krömmelbein, Silvia (1999): Region und Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt am Main.
- Schmid, Alfons / Krömmelbein, Silvia (2000): Zur Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmarktnetzwerken, in dies.: Globalisierung, Vernetzung und Erwerbsarbeit, Wiesbaden, S. 215-242.
- Schmid, Alfons/Wagner, Birgit (2002): Qualifizierung und betriebliche Weiterbildung am Beispiel der Region Rhein-Main, Frankfurt.
- Schneeweiß, Christoph (1988): Zur Bewältigung von Unsicherheiten in der Produktionsplanung und -steuerung, in Lücke, Wolfgang (Hg.): Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden, S. 285 – 302.
- Schneider, Dieter (1985): Eine Warnung vor Frühwarnung – Statistische Jahresabschlusssanalysen als Prognose zur finanziellen Gefährdung einer Unternehmung?, in: Der Betrieb, 38. Jahrgang, Nr. 29, S. 1489 – 1494.
- Schneider, Martin (1998): Personalpolitische Anpassungen als Risikomanagement – Ein ökonomischer Beitrag zur Theorie des flexiblen Unternehmens, München.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Auflage, München u.a.O..
- Schramm, Sebastian (2000): Risikomanagement der Gesamtbank unter besonderer Berücksichtigung von Erfolgsrisiken und deren Messverfahren, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Uni-Leipzig (Hg.), Leipzig.
- Schreyögg, Georg (1998): Organisation, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Schult, Eberhard (1991): Bilanzanalyse – Möglichkeiten und Grenzen externer Unternehmensbeurteilung, 8. Auflage, Freiburg im Breisgau.
- Schulte, Michael (1999): Bank-Controlling II, Risikopolitik in Kreditinstituten, Frankfurt.
- Schulten, Marc (1995): Krisenmanagement, Berlin.
- Schultheis, Jürgen (2003): Zwischen Heimatgefühl und Weltstadtanspruch, Die Region Frankfurt/Rhein-Main, in: DISP 152, H. 1/2003, S. 80-86.
- Schulze-Böing, Matthias (2002): Weiterbildungspolitik als Teil regionaler Beschäftigungsförderung, in: Klems,/Schmid/ Schulze-Böing (2002), S. 123-131.
- Simon, Dieter (1986): Schwache Signale – Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von ‚weak signals‘, Wien.
- Sozialgesetzbuch III (2004): Sozialgesetzbuch Drittes Buch – Arbeitsförderung –.

- Spahn, Paul Bernd/Busch, Uwe van den / (Mitarb.) Brückner, Yvonne/Döring, Dieter/Harrschar-Ehrnborg, Sofia u.a. (2002): Position und Entwicklungsperspektiven des Finanzplatzes Frankfurt, FEH-Report Nr. 645, Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen GmbH (Hg.), Wiesbaden .
- Spath, Dieter/Engstler, Martin/Günter, Jochen (Hg.) (2003): Banken im Aufbruch, Eine empirische Studie zu Trends und Entwicklungen im Front- und Backoffice-Bereich von Banken in Deutschland, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation.
- Specht, Christian (1999): Rechtliche Grundlagen regionaler Arbeitsmarktpolitik, in: Schmid/Krömmelbein, S. 56-63.
- Staehle, Wolfgang H. (1999): Management, Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, München.
- Staroßom, Heiko (1999): Der Kredit in der Krise, Ein Ratgeber für die richtige Entscheidung der Bank, Wiesbaden.
- Steiner, Jürgen (2003): Bankstrategie und Vertriebsmanagement http://www.wiwi.uni-passau.de/lehrstuehle/steiner/lehre/skript_SS_2003.pdf, 06.10.2003.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1997): Management – Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Wiesbaden.
- SWAK-Protokoll (2001): Protokoll der 4. Sitzung der Ständigen Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonferenz am 24.01.2001.
- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen, in: dies. (Hg.): Steuerung von Netzwerken, Wiesbaden, S.1-24.
- Szyperski, Norbert (1973): Gegenwärtiger Stand und Tendenzen der Entwicklung betrieblicher Informationssysteme, in: IBM-Nachrichten, Nr.23, S. 473-482.
- Thomson Financial (Hg.) (1999): Bankwatch.
- Tigges, Christoph (2002): Balanced Scorecard – Spickzettel für Manager, Balanced Scorecard und Risk Management, www.risknet.de/Risk_Management/The-men/BSC/bsc.html, 04.03.2003.
- Tönnissen, Frank/Köhler, Harry (2003): Entwicklungen und Ziele aus Sicht des BMBF-Programmes »Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken«, Berlin
- Trauboth, Jörg Helmut (2001): Die Chance der Prävention – Krisenmanagement im Unternehmen, in: Krisennavigator, 4. Jahrgang 2001, Ausgabe 1 (Januar), im Internet unter www.krisennavigator.de/mainfbpd.html, Stand 30.01.2001, 24.04.2001.
- Trümper, K. (2001): Unterstützung der Nutzung des Human Capital durch Motivierung und Führung, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Göttingen (Hg.).

- TÜV Transfer GmbH (2004), Internet Quelle: www.arbeitnehmerkammer.de/sozial-politik/doku/1_politik/ba_hartz_2003_08_20_tuev.pdf, 24.02.2004.
- Vereinigung für Bankberufsbildung (vbb) (2004): Gesamtprogramm Übersicht 2004.
- Vitols, Katrin (2003): Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche, WZB, Oktober 2003.
- Vogelsang, Günter (1988): Unternehmenskrisen – Hauptursachen und Wege zu ihrer Überwindung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 40. Jahrgang, Nr. 2, S. 100 – 111.
- Vogler, Matthias/Gundert, Martin (1998): Einführung von Risikomanagementsystemen, in: Der Betrieb, 51. Jahrgang, Nr. 48, S. 2377 - 2383 vom 24. März 1997, BGBl. I S. 594, zuletzt geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 27. Dezember 2003 (BGBl. I S. 3022), Rechtsstand 1. Januar 2004.
- Wächter, Hartmut (1984): Partizipation und Mitbestimmung in der Krise, in: Staehle, Wolfgang/Stoll, Edgar (Hg.): Betriebswirtschaft und ökonomische Krise, Kontroverse Beiträge zur ökonomischen Krisenbewältigung, Wiesbaden, S. 307 – 319.
- Wächter, Hartmut (1997): Die Herausforderung der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte, in: Zeitschrift für Personalforschung, 11. Jahrgang, Nr. 7, S. 161 – 171.
- Weber, Jürgen (1990): Ursprünge, Begriff und Ausprägungen des Controllings, in: Mayer, Elmar / Weber, Jürgen (Hg.): Handbuch Controlling, Stuttgart, S. 3 – 32.
- Weber, Jürgen (1997): Controlling, in: Gabler-Wirtschaftslexikon, 14. Auflage, CD-Rom-Ausgabe, Wiesbaden.
- Weber, Jürgen (2002): Einführung in das Controlling, 9. Auflage, Stuttgart.
- Weber, Manfred (2001): Kennzahlen – Unternehmen mit Erfolg führen, 2. Auflage, Planegg.
- Weber, Wolfgang G. (1998): Kooperation in Organisationen unter arbeits- und sozialpsychologischen Gesichtspunkten – Vom individual-utilitaristischen zum prosozialen Handeln?, in: Spieß, Erika/Nerdinger, Friedemann W. (Hg.): Kooperation in Unternehmen, Sonderband der Zeitschrift für Personalforschung, München und Mering, S. 33-60.
- Wehinger, Gert (1999): Aspekte der Globalisierung und ihre empirischen Effekte, in: Pichler, J. Hanns (Hg.): Monetäre Integration, Liberalisierung und Umwelt als Herausforderung der Wirtschaftspolitik, Berlin, S. 167 – 218.
- Weißbach, Barbara (2001): Expertenwelten und Managementpraxis – Zur Mikropolitik des Wissens, in: Arbeit, 10. Jahrgang, Nr. 2, S. 167 – 177.

- Welch, Jack (2002): anual report 2002, General Electric (Hg.) <http://www.ge.com/annual02.html>, 26.01.04.
- Welsch, Johann (2000): Globalisierung, Neue Technologien und regionale Qualifizierungspolitik, Marburg.
- Wiling, Hans-Rüdiger (1994): Rezession und Unternehmenspolitik, in: Berndt, Ralph (Hg.): Managementqualität contra Rezession und Krise, Berlin u.a., S.53 – 72.
- WIMA GmbH (Hg.) (2003): Strategisches Risikomanagement – mehr als KonTraG, www.wima-gmbh.de/service/fachart/frmskap.html, 04.03.2003.
- Witte, Eberhard (1981): Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: Bratschitsch, Rudolf/Schnellinger, Wolfgang: Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, S. 7 – 24.
- Wolf, Klaus/Runzheimer, Bodo (2000): Risikomanagement und KonTraG, Konzeption und Implementierung, Wiesbaden.
- Zahn, Erich (1989): Strategische Planung, in: Handwörterbuch der Planung, Band 9 der Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Szyperski, Norbert (Hg.), Stuttgart .
- Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt (2003): »Zukunftsforum Finanzplatz Frankfurt« der CDU Hessen, Neue Initiative zur Stärkung des Finanzplatzes, Vorwort, Wolfgang Steiger, Vorsitzender des Zukunftsforums, S.4-5, November 2003.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	In Stellenanzeigen geforderte Formalqualifikation (Mehrfachnennung, in Prozent)	40
Abbildung 2:	Formalqualifikation neu eingestellter Mitarbeiter (in Prozent; Differenz zu 100: sonstige Abschlüsse)	40
Abbildung 3:	Besonders wichtige fachliche Qualifikationen	54
Abbildung 4:	Besonders wichtige überfachliche Qualifikations- anforderungen	60
Abbildung 5:	Weiterbildungsteilnahme	77
Abbildung 6:	Chancen und Risiken des Bankgeschäfts	172
Abbildung 7:	Das Risiko im Entscheidungsprozess	173
Abbildung 8:	Chancen- und Bedrohungstrichter	186
Abbildung 9:	Operative vs. strategische FES in Abhängigkeit von ihren Entwicklungsstufen	188
Abbildung 10:	Die drei Zweige des Finanzsektors	202
Abbildung 11:	Kategorisierung der Chancen und Risikobereiche der Perspektive Markt	212
Abbildung 12:	Kategorisierung der Chancen- und Risikobereiche der Perspektive Personal	215
Abbildung 13:	Kategorisierung der Chancen- und Risikobereiche der Perspektive Prozesse/Organisation	218
Abbildung 14:	Kategorisierung der Chancen- und Risikobereiche der Perspektive Finanzen/Erfolgspotenziale	220
Abbildung 15:	Arten der Kreditinstitute	225
Abbildung 16:	Indikatorenbaum (Externe Akteure)	233
Abbildung 17:	Indikatorenbaum (Interne Akteure)	234

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AWD	Allgemeiner Wirtschaftsdienst
BAFin	Bundesaufsichtsamt für Finanzdienstleistungen
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
BVR	Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalentwicklung
DiBa	Direktbank AG
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
DWH	Data Warehouse
dwpbank	Deutsche Wertpapier Service Bank AG
ESF	Europäischer Sozialfond
EU	Europäische Union
EZB	Europäische Zentralbank
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FEH	Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen
FIZ	Frankfurter Innovationszentrum Biotechnologie
FR	Frankfurter Rundschau
GFO	Gesellschaft für Organisationsentwicklung
G.I.B.	Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HMDF	Hessisches Ministerium der Finanzen
HMWVL	Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung
HGB	Handelsgesetzbuch
HSBC	Holdings - p.l.c.
HVB	Hypo Vereinsbank

IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAS	International Accounting Standards
IfB	Initiative für Beschäftigung
IFD	Initiative Finanzstandort Deutschland
IFOK	Institut für Organisation und Kommunikation
IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
IT	Informationstechnologie
IWAK	Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KNN	künstliche neuronale Netze
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KWG	Kreditwesengesetz
LPersVG	Landespersonalvertretungsgesetz
MDA	multivariate lineare Diskriminanzanalyse
SGB	Sozialgesetzbuch
SWAK	Ständige Wirtschafts- und Arbeitsmarktkonferenz
SWOT	Strengths-Weakness-Opportunities-Treats
UVF	Umlandverband Frankfurt
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principals
vbb	Vereinigung für Bankberufsbildung
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
WTO	World Trade Organization

edition der Hans-Böckler-Stiftung**bisher erschienene Reihentitel** ab Band 130

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00
<i>Hartmut Kühle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Kühle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Rıza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
<i>Ulrike C. Kannengießer</i> Arbeitsschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00
<i>Hartmut Kühle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Kühle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Rıza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
<i>Ulrike C. Kannengießer</i> Arbeitsschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Gertrud Hovestadt • Nicole Keßler • Otto Pompe Peter Stegelmann</i> Internationale Bildungsanbieter auf dem deutschen Markt	13163	3-86593-040-9	12,00
<i>Marita Körner</i> Flexicurity in atypischen Arbeitsverhältnissen	13164	3-86593-041-7	10,00
<i>Birgit Soete</i> Biotechnologie in Vergleich – Wo steht Deutschland?	13165	3-86593-044-1	19,00
<i>Heinz Putzhammer (Hrsg.)</i> Wege zu nachhaltigem Wachstum, Beschäftigung und Stabilität	13166	3-86593-045-X	10,00
<i>Frank Havighorst</i> Personalkennzahlen	13167	3-86593-046-8	10,00
<i>Thomas Fritz • Kai Mosebach • Werner Raza Christoph Scherrer</i> GATS-Dienstleistungsliberalisierung	13168	3-86593-047-6	15,00
<i>Wolfgang Irrek • Stefan Thomas</i> Der EnergieSparFonds für Deutschland	13169	3-86593-048-4	16,00
<i>Thomas Blanke</i> Erweiterung der Beteiligungsrechte SE-Betriebsrats durch Vereinbarung	13170	3-86593-049-2	10,00
<i>Reiner Tramp</i> Der Jahresabschluss der Holding. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13171	3-86593-050-6	12,00
<i>Wolfram Bremeier • Hans Brinckmann • Werner Killian</i> Public Governance kommunaler Unternehmen	13173	978-3-86593-052-1	24,00
<i>Ingo Kübler</i> Stabsmitarbeiter und Referenten betrieblicher Interessenvertretungen	13174	3-86593-053-0	10,00
<i>Gertrud Kühnlein</i> Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ)	13175	3-86593-054-9	10,00
<i>Peter Liepmann • Oliver Bonkamp • Britta Martina Gohs</i> Kooperation und Netzwerke in ausgewählten Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe	13176	978-3-86593-055-2	29,00
<i>Henry Schäfer • Oliver Kuhnle</i> Die bilanzielle Behandlung von Zweckgesellschaften und ihre Bedeutung im Rahmen der Corporate Governance	13177	978-3-86593-056-9	15,00
<i>Daniel Tech</i> Flexicurity und beschäftigtenorientierte Unternehmens- strategien im Betrieb	13178	978-3-86593-057-6	15,00

	BestellNr.	ISBN 10/13	Preis/€
<i>Juri Hälker • Claudius Vellay (Hg.)</i> Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung 2. erweiterte Auflage	13179	978-3-86593-058-3	19,00
<i>Jürgen Kühling</i> Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat	13181	978-3-86593-060-6	10,00
<i>Ronald Schettkat</i> Lohnspreizung: Mythen und Fakten	13183	978-3-86593-062-0	10,00
<i>Judith Beile • Max Klein • Klaus Maack</i> Zukunft der Fleischwirtschaft	13186	978-3-86593-066-8	15,00
<i>Andreas Ebert • Ernst Kistler • Falko Trischler</i> Ausrangiert - Arbeitsmarktprobleme Älterer in den Regionen	13189	978-3-86593-069-9	25,00
<i>Lionel Fulton (Hg.)</i> The forgotten Resource: Corporate Governance an Employee Board-Level Representation. The Situation in France, the Netherlands, Sweden and the UK.	13190	978-3-86593-070-5	18,00
<i>Elke Ahlers • Fikret Öz • Astrid Ziegler</i> Standortverlagerungen in Deutschland – einige empirische und politische Befunde	13194	978-3-86593-074-3	12,00
<i>Otto Jacobi • Maria Jepsen • Berndt Keller • Manfred Weiss (Hg.)</i> Social Embedding and the Integration of Markets. An Opportunity for Transnational Trade Union Action or an Impossible Task?	13195	978-3-86593-075-0	20,00
<i>Michael Nusser • Birgit Soete • Sven Wydra (Hg.)</i> Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungspotenziale der Biotechnologie in Deutschland	13197	978-3-86593-077-4	30,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **e d i t i o n** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14täglich erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

