

## 1 Frank Stöpel (2006): Der Arbeitsmarkt: Tendenzen und Bedingungen

In der Diskussion um Kompetenzen werden oft die Bereiche Fach-, Methoden-, Personal- und Sozialkompetenz unter dem Begriff der Handlungskompetenz zusammengefasst. Handlungskompetenz ist dabei beschrieben worden als „Fähigkeit, in beruflichen Situationen Arbeitstätigkeiten sachgerecht, verantwortungsbewusst zu planen, auszuüben und zu beurteilen“ (Halfpap 1992, 144). Die hierfür benötigten Kompetenzen werden auch als Schlüsselqualifikationen bezeichnet. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Beschreibungen sowohl von Handlungskompetenz als auch von Schlüsselqualifikationen meist nicht auf einer empirischen Basis erfolgten, sondern aufgrund von pragmatischen Überlegungen. Diese vier Bereiche der Handlungskompetenz sollen in diesem Kapitel in Verbindung gesetzt werden zu den Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt sowie zu den allgemein beobachtbaren Arbeitsbedingungen und Strukturen wie sie sich gegenwärtig in Deutschland darstellen. Der Arbeitsmarkt ist wesentlich durch das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften mit spezifischen Kompetenzen gekennzeichnet. Die sich hieraus ergebenden Relationen stehen auch in Verbindung zu den Bedingungen, unter denen einer beruflichen Tätigkeit nachgegangen werden kann. Der Aspekt der allgemein beobachtbaren Arbeitsbedingungen und Strukturen bezieht auf sich Tendenzen, welche sich bei einer Vielzahl von Arbeitsplätzen im Hinblick auf Anforderungen und Möglichkeiten der beruflichen Tätigkeit beobachten lässt. Die Darstellung erfolgt in Hinblick auf die Anforderungen, welche im Zusammenhang mit einer Erwerbstätigkeit stehen. Dabei kann nicht immer auf empirische Studien zurückgegriffen werden und es soll daher lediglich wesentliche Aspekte aufgezeigt werden. Der Betrachtung wird ein Schalenmodell mit drei Ebenen zugrunde gelegt. Die innere Schale, welche als Mikroebene bezeichnet wird, richtet sich auf die unmittelbaren Anforderungen, welche sich direkt aus den Arbeitsbedingungen ergeben. Die Mesoebene, als die mittlere Schale, dient zur Beschreibung des Kontextes der Tätigkeit wie beispielsweise Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften. Die Makroebene als äußere Schale steht für übergeordnete Wirtschaftsstrukturen. Auf der Darstellung dieser Aspekte sollen die Bereiche der Handlungskompetenz bezüglich ihrer Relevanz untersucht werden. Dieses kann an dieser Stelle nur zur Verdeutlichung der Bereiche dienen und keine systematische empirische Analyse ersetzen. Bevor die einzelnen Bereiche betrachtet werden, erfolgt eine Darstellung allgemeiner Aspekte. Die verschiedenen Aspekte des Arbeitsmarktes und die allgemeinen Arbeitsbedingungen betreffen oft mehrere Bereiche der Handlungskompetenz. Daher lassen sich Überschneidungen und auch Wiederholungen von Beschreibungen nicht immer vermeiden.

## 1.1 Makroebene - allgemeine Strukturen und Bedingungen

Auf der Makroebene lassen sich zahlreiche Bedingungen beobachten, welche einen bedeutsamen Einfluss bis auf die Mikroebene haben. Ulrich Menzel (1998, 91f.) stellt drei wesentliche Trends des wirtschaftlichen Strukturwandels heraus<sup>1</sup>. Neben der Tertiarisierung sind dies die Virtualisierung und die Globalisierung. Diese Trends werden im Folgenden über die bei Menzel dargestellten Aspekte hinaus in ihren wesentlich erscheinenden Punkten skizziert. Mit Tertiarisierung beschreibt er den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft. Die Gründe für diesen Wandel können zum einen im technischen Fortschritt und zum anderen im Rationalisierungsdruck gesehen werden (vgl. Wilke 1998, 46ff., Menzel 1998, 111f.). Tätigkeiten im primären und auch sekundären Sektor werden verstärkt von Maschinen übernommen, deren Einrichtung, Wartung, sowie die Qualifizierung für die Arbeit mit diesen, von Dienstleistern ausgeführt werden. Viele dieser Dienstleistungen werden zu dem, um Kosten zu sparen, an externe Unternehmen ausgelagert. Neben Wartungs- und Schulungsaufgaben werden z. T. auch Marketing, Forschung und Entwicklung, Versand, Rechtsberatung und andere Tätigkeiten, welche dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden, an Fremdfirmen vergeben.

Einen großen Anteil an diesem Bereich schreibt Menzel (1998) neben der Immobilienbranche dem Finanzsektor zu, welcher inzwischen sich von der ursprünglichen Aufgabe, der Absicherung Investitionen gelöst und ein Eigenleben entwickelt habe. Während Menzel die Bereiche Finanz- und Versicherungsdienstleistungen sowie Unternehmens-, Rechts- und Steuerberatung als eigen, als quartären Sektor bezeichnet, sieht Gerhard Wielke (1998, 46ff.) als quartären Sektor die verschiedenen Gebiete der wissensbezogenen Wertschöpfungen. Neben Forschungs- und Lehrinrichtungen zählt er hierzu auch Kultureinrichtungen und die „Ethik-Industrie“ (Wilke 1998, 47), wozu er Religionsgemeinschaften, Sekten und Esoterik zählt. Andere Autoren, wie beispielsweise Werner Dostal, beschreiben den quartären Sektor allgemein als gekennzeichnet durch einen überwiegenden Informationsbezug (2000b, 27). Für die Fragestellung dieser Arbeit ist es letztlich nicht erheblich, ob ein quartärer Sektor postuliert wird und wie genau dieser abzugrenzen sei. Im Hinblick auf die notwendigen Kompetenzen, welche im Abschnitt der Mikroebene betrachtet werden, sind die Bereiche relevant, in denen eine Zunahme an Wirtschaftsaktivitäten zu verzeichnen ist. Auch die Globalisierung verstärkt den Zuwachs im tertiären Sektor. Die Deregulierung der Märkte bei gleichzeitiger neuer Konkurrenz insbesondere der etablierten Industrienationen durch asiatische und zunehmend auch osteuropäische Länder verstärken den Druck auf den primären und se-

---

<sup>1</sup> Bei den Gliederungspunkte zu den Trends der Gesellschaft finden sich unterschiedliche Beschreibungen. Dostal 1999 beispielsweise nennt die Punkte Globalisierung der Informations- und Warenströme, Informatisierung und Individualisierung und xy ????. Auch wenn sich die Überschriften der Beschreibungen unterscheiden, findet sich trotzdem ein weitestgehend einheitliches Bild, welches hier dargestellt werden soll.

kundären Sektor. Die Konsequenz der Globalisierung ist eine Unterstützung des Prozesses der Tertiärisierung durch verstärkte Nachfrage von Dienstleistungen und auch eine Intensivierung des Wettbewerbs (Lichtblau 1997, 50ff.). Durch den verstärkten Marktdruck weiten Unternehmen des primären und sekundären Sektors zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ihr Angebot um Dienstleistungen aus.

Der Zugewinn des tertiären Sektors wird auch deutlich an der grundlegenden Neuausrichtung von Großunternehmen. Beispielsweise sei hier auf die ehemaligen Stahlkonzerne Preussag und Mannesmann verwiesen, welche unter einem neuen Firmennamen in der Touristikbranche (TUI, vormals Preussag) oder der Telekommunikation (Arcor, vormals Mannesmann) sich engagieren. Dieses bedeutet nicht nur eine Verlagerung des Unternehmenszieles von sekundären in den tertiären Sektor, sondern hat auch erheblichen Einfluss auf die Beschäftigungsstrukturen und beruflichen Anforderungen. Hiermit ist auch der Aspekt der Globalisierung verbunden, welches sich gleichfalls exemplarisch hier illustrieren lässt. Mannesmann/Arcor wurde von dem englischen Telekommunikationsunternehmen Vodafone aufgekauft und in das Unternehmen eingegliedert.

Fast alle Tätigkeiten in der Finanzdienstleistungsbranche erfolgen nur noch durch den Austausch von Daten und sind so exemplarisch für die Virtualisierung. Diese Virtualisierung ermöglicht durch den Einsatz von Mikro- und Optoelektronik sowie von Telekommunikation, gestattet nicht nur einen problemlosen Transfer von Geldsummen. Sondern wird auch eine internationale Arbeitsteilung nicht nur bei Finanzdienstleistungen, sondern auch im Bereich der EDV und allgemein bei Forschungs- und Entwicklungsaufgaben etabliert. Die Gründe für Globalisierung liegen auch im technischen Fortschritt, welche auch transkontinentale Kommunikation problemlos und kostengünstig möglich macht. Die Tendenzen zur Globalisierung von Wirtschaft und Arbeit wird hierdurch begünstigt und zum Teil auch erst möglich. Insbesondere große Unternehmen haben Standorte in mehreren Ländern auf unterschiedlichen Kontinenten. Menzel wählt entsprechend für seine Ausführungen den charakterisierenden Titel „Wirtschaft ohne Standort“ (Menzel 1998, 178). Es sind sowohl Arbeitsaufträge als auch Produkte und Finanzmittel, welche weltweit dorthin verschoben werden, wo der größte Profit bzw. Rentabilität erwartet wird. Diese Möglichkeit bedeutet auch ein Machtzuwachs für international operierende Unternehmen, welcher genutzt wird um ökologische, tarifrechtliche und staatliche Subventionsstandards durch Verweis auf die potentielle Verlagerung von Arbeitsplätzen zu beeinflussen. Die Unternehmen wiederum sind als Aktiengesellschaft in der Situation, Bedingungen für einen möglichst steigenden Aktienkurs ihres Unternehmens zu schaffen. Dies nicht nur weil der Vorstand einen Teil seiner Bezüge in Form von Aktienoptionen erhält, sondern auch um ausreichend Finanzmittel für weitere Investitionen zur Verfügung zu haben. Diese Managementstrategie des Shareholder-Values zielt auf kurzfristige Gewinne. Investitionen, insbesondere im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung, welche sich nur mittel-

bis langfristig rentieren, weisen sich negativ in der Jahresbilanz aus und setzen zu dem eine langfristige Bindung an den Standort voraus.

Ein weiterer Aspekt, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Makroebene zugeordnet werden kann, ist der Wandel eines Verkäufer- zu einem Käufermarkt. Dieser Wandel ist gekennzeichnet durch ein Überangebot an Waren und Dienstleistungen. In der Konsequenz bedeutet dies, dass der Kunde verstärkt umworben wird – wesentlich mit niedrigen Preisen und zusätzlichen Dienstleistungen. Der daraus resultierende Kostendruck auf die Unternehmen führt dazu, dass die verfügbaren Ressourcen, wozu auch als größter Kostenfaktor in den westlichen Industrienationen die Mitarbeiter gehören, noch stärker ausgeschöpft werden. Die unter dem Kredo der Orientierung an den Kundenwünschen – wobei allzu oft dem Kunden erst über massive Werbung vermittelt werden muss, was er sich zu wünschen hat – werden Produkte in immer kürzeren Zyklen ausgetauscht oder überarbeitet und an individuelle Wünsche anpassbar gestaltet.

## **1.2 Mesoebene – der mittelbare Kontext**

Die Bedingungen, welche der Makroebene zugeordnet wurden, beeinflussen die Veränderungen, welche im Folgenden der Mesoebene zugeordnet werden, deutlich. Die mit dem Überangebot an Waren und Dienstleistungen verbundene Wandlung zu einem Käufermarkt übt einen starken Druck auf die Unternehmen aus, weitere Kosten zu sparen. Auch die Globalisierung verstärkt den Konkurrenzdruck. Unternehmen versuchen u. a. durch Maßnahmen zur Rationalisierung durch Personalabbau und technische Innovationen, sowie Veränderungen bei der Organisation der Arbeitsabläufe hierauf zu reagieren. Entsprechend sollen die Bedingungen auf der Mesoebene hier unter den Stichworten Arbeitskräfteüberschuss, Organisation und Steuerung von Arbeit und Segmentierung des Arbeitsmarktes, vorgestellt werden. Die dabei beschriebenen Bedingungen finden sich in unterschiedlichen Ausmaßen in den Unternehmen und Wirtschaftsbereichen, lassen sich aber, wenn nicht anders vermerkt, als durchgängige Tendenz beobachten.

### *1.2.1 Arbeitskräfteüberschuss*

Gegenwärtig liegt die Arbeitslosenrate bei über 10 % im Bundesdurchschnitt (Bundesanstalt für Arbeit 2003). Die Arbeitslosenrate nimmt insbesondere in den öffentlichen Diskussionen einen weiten Raum ein. Phasen von Arbeitslosigkeit scheinen immer stärker zur Normalität im Verlauf der Berufsbiografie zu werden (vgl. Erlinghagen & Knuth 2002). Die Gründe für diese Arbeitslosenrate kann in unterschiedlichen Bedingungen gesucht werden. Einer dieser ist die Steigerung der Produktivität. Zwischen 1870 und 1992 konnte in Deutschland die Produktivität um das 17-fache gesteigert werden, bei gleichzeitiger Halbierung der Arbeitszeit. Der Lohnzuwachs stieg im gleichen Zeitraum um das zehnfache (Bosch 2000, 177). Diese Produktivitätssteigerung bei gleichzeitiger Arbeitszeitverkürzung wurde durch technische Entwicklungen und arbeits-

organisatorische Maßnahmen möglich. Durch die massive Steigerung der Produktivität und auch aufgrund der Internationalisierung der Märkte, welche auch mit dem Wandel zum Käufermarkt zusammenhängt, sind die Unternehmen verstärkt dem Druck ausgesetzt, durch Rationalisierungen Kosten einzusparen. Das deutlichste Einsparungspotential liegt insbesondere bei einfachen Tätigkeiten. Während der wirtschaftlichen Hochphase in den 70er kam es zu deutlichen Lohnsteigerungen insbesondere bei Arbeitsplätzen für un- und angelernte Kräfte. Hierdurch wurden diese wirtschaftlich unrentabel und sind Ziel von umfassenden Maßnahmen zur Rationalisierung (vgl. Miegel & Wahl 2001, 71 u. 84).

Ein wesentlicher Moment für die hohe Arbeitslosigkeit scheint in der deutlichen Zunahme des Erwerbersonenpotentials u. a. durch die erhöhte Erwerbsbeteiligung von Frauen zu liegen (Autorengruppe IAB 2003, 1f., Miegel & Wahl 2001 73, Reinberg 2001, 5). Die zunehmenden Versuche von Menschen mit Behinderungen, welche vormals nicht oder nur auf Sonderarbeitsmärkten tätig waren und nun eine Arbeit auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt nachgehen oder suchen, dürfte zahlenmäßig hierbei nicht ins Gewicht fallen. Hierauf wird im nächsten Kapitel weiter eingegangen. Während in den 70er Jahren zu einer Zeit der wirtschaftlichen Prosperität die Erwerbsquote bei 44 % lag, liegt sie nunmehr (letzte Zahlen aus dem Jahr 2001) bei 49,3 %. Dies ist zum Teil durch die neuen Bundesländer zurückzuführen, in denen die Quote mit 53 % traditionell deutlich über den alten Ländern mit 48,4 % liegt (Zahlenangaben aus Statistischen Bundesamt, diverse Jahrgänge).

Die gegenwärtige Arbeitslosigkeit ist historisch betrachtet keine Ausnahmerecheinung. Vollbeschäftigung konnte in der Vergangenheit nur im Zusammenhang mit Epidemien und Kriegen, welche die Bevölkerungszahlen dezimierten bzw. die Produktion zur Kriegsführung erheblich gesteigert wurde, beobachtet werden (vgl. Miegel 1994, Miegel & Wahl 2001, 32). Die oben angeführten Zahlen lassen auch die Vermutung zu, dass in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs, wie in den 70er, auch der Anteil der Erwerbsbevölkerung abnimmt und während einer Rezession mehr Personen auf den Arbeitsmarkt drängen. Beispielsweise ist in den neuen Bundesländern trotz der schon länger wirtschaftlich sehr angespannten Lage und der überdurchschnittlichen Arbeitslosigkeit die Erwerbsquote zwischen 1992 und 2001 von 52,4 % auf 53 % leicht gestiegen (Statistisches Bundesamt, diverse Jahrgänge). Bei den neuen Bundesländern ist aber auch die während der sozialistischen Regierungszeit geförderte Berufstätigkeit von Frauen zu berücksichtigen, welche zumindest in den ersten Jahren die höhere Erwerbsquote gegenüber den alten Bundesländern erklären kann. Diese lag für 2001 in den neuen Bundesländern bei 48,1 % gegenüber den Alten Bundesländern bei 41,2 (Statistisches Bundesamt 2002). Auch zukünftig ist durch die wirtschaftliche und technologische Entwicklung mit einem verstärkten Abbau von Arbeitsplätzen zu rechnen (vgl. Rifkin 1995). Henzler und Späth stellen die Hypothese auf, dass bei der konsequenten Umsetzung

modernster Produktionstechniken in Deutschland zu einem Arbeitsplatzabbauermöglichen würde, der eine Arbeitslosenquote von 39 % führen würde (Henzler & Späth 1993, 29).

Das Risiko für Arbeitslosigkeit trifft bestimmte Gruppen häufiger. Besonders betroffen sind von Arbeitslosigkeit Menschen, welche eins der folgenden Merkmale aufweisen:

- Ausländischer Staatsbürgerschaft,
- Gesundheitlichen Einschränkungen,
- Lebensalter höher als 54,
- un- und angelernte Arbeitskräfte (Miegel & Wahl 2001, 104, Reinberg & Hummel 2002).

Insbesondere bei einer Kombination von diesen Merkmalen steigt das Risiko für Arbeitslosigkeit weiter. Aufgrund der vorliegenden Auswertungen lässt sich aber nicht sagen, ob diese Merkmale für sich alleine die Wahrscheinlichkeit von Arbeitslosigkeit erklären können, oder ob Einzelne dieser Gruppen lediglich durch signifikante Häufung von anderen Risikomerkmalen bedeutsam für Arbeitslosigkeit werden. Deutliche Hinweise hierfür finden sich für das Merkmal „Ausländer“. Menschen ausländischer Herkunft verfügen häufiger lediglich über eine einfache Schulbildung und keine Berufsausbildung. Jugendliche dieser Gruppe absolvieren im Vergleich zu Deutschen seltener eine Ausbildung in einem Betrieb und haben daher mehr Schwierigkeiten beim Übergang in ein Beschäftigungsverhältnis. Des Weiteren weisen ausländische Arbeitnehmer ein größeres Risiko für berufsbedingte Erkrankungen auf als ihre deutschen Kollegen (Bundesministeriums für Familie, Frauen und Jugend 2000). Dies kann wiederum mit ihrer häufig niedrigen Qualifikation zusammenhängen. Darüber hinaus befinden sich unter Beschäftigten, welche trotz Lehre eine unterwertige Beschäftigung ausüben, gehäuft Menschen ausländischer Abstammung mit steigender Tendenz (Behringer 2000, 21f.). Insbesondere Migranten aus den ehemaligen Anwerbeländern und speziell Menschen aus der Türkei sind ungünstigen Arbeitsbedingungen ausgesetzt (Granato 2003). Die entsprechenden Arbeitsplätze sind meist mit stärkeren Belastungen verbunden (s. u.) und erhöhen so das Risiko für Erkrankungen und auch Unfällen. Daher ist es unklar, ob das Merkmal Ausländer für sich ein Risikofaktor ist oder lediglich durch die gehäufte Kombination fehlende Berufsausbildung und gesundheitliche Einschränkungen hierzu wird. Für die Merkmale un- und angelernte Arbeitskräfte, gesundheitliche Einschränkungen und auch für das höhere Lebensalter lassen sich Gründe für das erhöhte Risiko in der gegenwärtigen Organisation von Arbeit und den damit verbundenen Arbeitsbedingungen finden. Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen als auch solche mit einem höheren Lebensalter haben eventuell Schwierigkeiten auf die unten im Absatz „Organisation von Arbeit“ angeführten Anforderungen zu entsprechen.

Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen werden im Zusammenhang mit Behinderungen im nächsten Kapitel thematisiert.

Bereits in der Vergangenheit konnte eine deutliche Verringerung der Arbeitsplätze für Arbeitnehmer ohne abgeschlossene Berufsausbildung beobachtet werden. Dieses wird sich wahrscheinlich auch in der Zukunft verstärkt fortsetzen (Dostal 2000c, 22, Falk & Klös 1997, Reinberg 1999, 437f.). Als Erklärung für diesen Sachverhalt führt Reinberg (1999) an, dass verstärkt höher qualifizierte Arbeitskräfte benötigt würden und einfache Arbeitsplätze wegfallen. Zum einen ist dies auf die Ausweitung von sekundären Dienstleistungen wie Forschen, Beraten, Organisation etc. zurückzuführen. In diesen Tätigkeitsfeldern werden überwiegend Arbeitskräfte mit einem akademischen Abschluss beschäftigt. Bereiche, bei denen häufig Geringqualifizierte beschäftigt werden, wie im primären und sekundären Sektor sowie bei primären Dienstleistungen wie Reinigen, Bewirten, Lagern, Transportieren etc., konnte ein Rückgang bzw. eine Stagnation der Beschäftigungsanteile beobachtet werden. Insgesamt lässt sich auch ein branchenübergreifender Trend zu höherqualifizierten Arbeitskräften feststellen. Dieses erscheint auch in einem Zusammenhang mit der Ausweitung von Aufgaben, welche ein höheres Tätigkeitsniveau verlangen. Entsprechend finden sich insbesondere in Unternehmen mit einem hohen technischen Stand an an- und ungelerten Arbeitskräften (Schank 2003). Die technische Entwicklung hat dazu geführt, dass alles, was einfach und gut verstanden wird, von Maschinen übernommen werden kann (vgl. Lesegolg 1997, 165f). Aber auch durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen, wie vertikale und horizontale Arbeitsanreicherung (Jobenlargement und -enrichment) werden einfache Tätigkeiten anspruchsvoller (vgl. Falk / Klös 1997, 416). Des Weiteren weisen einfache Arbeitsplätze durch das ungünstige Kostenverhältnis (Miegel & Wahl 2001, 84) ein besonders hohes Rationalisierungspotenzial auf. Wenn die entsprechenden Aufgaben nicht durch Maschinen übernommen werden können, bietet sich an, diese entweder an übergeordnete Positionen zu übertragen, in Länder mit einem niedrigeren Lohnniveau zu verlagern oder auch dem Kunden zu überlassen. Beispiele für den letzteren Fall ist das Betanken von Autos, der Aufbau von Möbeln oder das Verpacken von Einkäufen.

Als ein weiterer möglicher Grund für das erhöhte Arbeitslosigkeitsrisiko von un- und angelernten Arbeitskräften führt Reinberg (1999, 414) die durch das Überangebot von qualifizierten Arbeitskräften bedingte inadäquate Beschäftigung an. Um der Arbeitslosigkeit zu entgehen, würden auch qualifizierte Arbeitskräfte einfache Arbeiten übernehmen. Dadurch würde eine Verdrängung von oben nach unten erfolgen. Gegen diese Erklärung spricht, dass sich auch für un- und angelernte Arbeitskräfte zahlreiche offene Stellen finden, welche nicht besetzt werden können (Christensen 2001, 506; Klös & Egle 1999, Miegel & Wahl 2001). Auch für Geringqualifizierte findet sich eine vergleichsweise hohe Einstellungsquote. Diese lag im ersten Halbjahr 2002 bei 40 %. Qualifizierte Angestellte und Beamte weisen eine Quote von 36 %, Facharbeiter von 18 % und einfache An-

gestellte und Beamte 6 % auf (Schmid & Leclerque 2003). Die verstärkte Nachfrage nach gering qualifizierten Mitarbeitern wird auf den Ausbau des Dienstleistungssektors zurückgeführt. Dieser Ausbau führt zu einem erhöhten Stellenangebot für einfach qualifizierte Arbeiter, welches, trotz hoher Arbeitslosigkeit bei diesen Arbeitskräften, nur unzureichend durch den Markt gedeckt werden kann. (Klös 2001). Die Gründe hierfür sieht Christensen (2001) nach Überprüfung alternativer Hypothesen auf der Grundlage von Arbeitsmarktdaten primär in einem lohnbedingten und sozial-qualifikatorischen Mismatch. Die für un- und angelernte Arbeitskräfte erzielbaren Löhne liegen zum einen deutlich unter den von diesen Personen erwarteten Vergütungen. Zum anderen liegen die durchschnittlichen Gehälter Geringqualifizierter nur unwesentlich über den Bezügen bei Sozialhilfe. Der finanzielle Anreiz zur Aufnahme einer Beschäftigung ist entsprechend gering. Auch Klös und Egle (1999) berichten von fehlender Motivation Arbeitsloser insbesondere für einfache Tätigkeiten. Angebotene Stellen würden nicht angenommen oder bereits nach kurzer Zeit wieder gekündigt (vgl. auch Miegel & Wahl 136, Egle 2001, 47). Im Rahmen der ersten Erhebung des IAB Betriebspanels (Projektgruppe Betriebspanel 1994) wurden einmalig auch die Gründe für die Nichtbeschäftigung von Arbeitslosen erfragt. Hierbei gaben zweidrittel der Betriebe mangelnde Eignung der Persönlichkeit und die Hälfte der Betriebe überzogene Gehaltsvorstellungen von un- und angelernten Arbeitern an. Die Angaben lagen deutlich über den Werten von Bewerbern mit einer Qualifikation (dieselbe 31). Für das Jahr 1998 berichten vergleichbare Ergebnisse Klös & Egle (1999) für den Bereich des Arbeitsamtes Bielefeld/Gütersloh. Im Zusammenhang mit unzureichender Haltung zur Arbeit und überzogenen Gehaltsvorstellungen aus Sicht der Arbeitgeber ist aber auch zu berücksichtigen, dass Tätigkeiten für un- und angelernte Kräfte anspruchsvoller geworden sind. Durch komplexer werdende Produktions- und Organisationsmethoden steigen die Anforderungen an Arbeitsplätzen gleichfalls von un- und angelernten Kräften. Handlangertätigkeiten werden durch Dienstleistungen am Prozess ersetzt (Zeller 2002). In der qualitativen Aufwertung der Tätigkeit können auch Gründe für höhere Lohnforderungen gesehen werden. Durch den Preisdruck, welchen die Unternehmen ausgesetzt sind und vor allem auch durch die Globalisierung des Arbeitsmarktes ist der Rahmen für höhere Lohnforderungen begrenzt. International werden nicht nur Arbeitsaufträge vergeben und Produkte vertrieben. Auch Arbeitskräfte sind weltweit über nationale Grenzen hinweg in Bewegung. Dieses sind einerseits gesuchte Fachkräfte, welche durch bessere Arbeitsbedingungen bzw. höhere Löhne angelockt werden. Andererseits handelt es sich um Arbeitskräfte, welche nicht qualifiziert sind oder nur über nicht gesuchte Qualifikationen verfügen und durch Krieg, Repressalien oder großer wirtschaftlicher Not zur Migration gezwungen werden. Trotz umfangreicher staatlicher Maßnahmen („Festung Europa“) gelingt es zahlreichen Personen illegal in Industrienationen wie die B.R.Deutschland zu kommen und über niedrigste Löhne Zugang zum Arbeitsmarkt zu bekommen. Hierdurch werden auch ein-



heimische Kräfte ersetzt (z. B. Gaststättengewerbe). Aber beispielsweise bei der Obst- und Gemüseernte können erst durch diese Kräfte die Ausführung der Tätigkeiten gewährleistet werden.

Es finden sich zum einen ein Überangebot an Arbeitskräften und zum anderen in bestimmten Berufen ein Mangel an Arbeitskräften. Dadurch, dass in vielen Berufen das Angebot die Nachfrage übersteigt, sinkt der Marktwert dieser Arbeitskraft. Dieses Absinken des Marktwertes zeigt sich nicht nur in relativ gegenüber der allgemeinen Teuerungsrate verminderten Lohnzahlungen, sondern auch in verminderten Lohnnebenleistungen und schlechteren Arbeitsbedingungen, worauf im folgenden Absatz eingegangen wird. Wenn in bestimmten Berufen Arbeitskräfte fehlen, führt dieses nicht zwangsläufig zu einer Erhöhung des Marktwertes dieser Kräfte. Durch den Wettbewerbsdruck, dem die Unternehmen ausgesetzt sind, sind Lohnerhöhungen Grenzen gesetzt, da sonst das jeweilige Produkt zu teuer und damit unverkäuflich würde. Ein Beispiel hierfür sind Arbeitskräfte in der Landwirtschaft. Wenn sich keine Arbeitskräfte zu den gegebenen Bedingungen finden lassen, wird die Dienstleistung nicht mehr angeboten, die Produktion eingestellt oder in Ausland verlagert. Durch die Öffnung der Märkte in Osteuropa und auch durch die verbesserten logistischen Möglichkeiten finden sich für die letztere Lösung zahlreiche Optionen. Für den Arbeitsmarkt lässt sich daher konstatieren, dass auch dieser sich vom Verkäufer zum Käufermarkt gewandelt hat. Dies bedeutet, dass der Arbeitgeber (Käufer) gegenüber den Arbeitskräften (Verkäufer) in der stärkeren Position ist und wesentlich die Tauschbedingungen, dass Löhne und Arbeitsbedingungen, bestimmen kann.

In Zeiten von Arbeitskräftemangel werden erhebliche Zugeständnisse an (potentielle) Arbeitnehmer gemacht und diese auch stark umworben. Jüngstes Beispiel – welches allerdings auch schon wieder Geschichte ist – war der Arbeitsmarkt für Informatiker. Die Unternehmen haben einen nicht unerheblichen Aufwand betrieben, damit sich entsprechende Fachkräfte bei ihrem Unternehmen bewerben. Beispielsweise wurden zu geringen oder gar keinen Kosten Referenten für Umschulungsmaßnahmen gestellt, welche die Teilnehmer als zukünftige Mitarbeiter gewinnen sollten. Auch wurden Mitarbeiter bis zu vierstellige Beträge bezahlt, wenn sie eine neue Fachkraft anwarben. Es wurden nicht nur erhebliche Zugeständnisse an die Lohnforderungen der Fachkräfte gemacht, sondern auch bezüglich deren Arbeitszeitwünsche, -kleidung und -verhalten. „Casualwear“ war während der ganze Woche akzeptabel. Nach dem Ende des IT-Booms wurde auch von Informatikern erwartet, dass sie z. B. Anzug und Krawatte tragen, sich selber bei Unternehmen formgerecht bewerben und sich weitestgehend an den Bedingungen orientieren, die schon lange für alle Arbeitnehmer galten. Wenn ein ausreichend großes Reservoir von Arbeitskräften erreichbar ist, können die Arbeitsbedingungen verstärkt ökonomischen Gesichtspunkten ausgerichtet werden. Dies bedeutet nicht nur geringere Lohnzahlungen, sondern auch Rücknahme von humanen Arbeitsverbesserungen und „Just-in-Time Beschäftigung“ (Zeitverträge, geringfügige Be-

schäftigung, Werkverträge etc.), die nur Kosten verursachen, wenn die Kräfte wirklich benötigt werden. Modelle wie geringfügige Beschäftigung, Honorarkräfte und (Schein-)Selbständige ermöglichen es zu dem, die Personalkosten durch den Wegfall der Sozialabgaben weiter zu reduzieren. Flexibilisierung, unternehmerisches Denken und Handeln werden an die Mitarbeiter weitergereicht, welches Konsequenzen für die von diesen benötigten Kompetenzen hat.

### *1.2.2 Organisation von Arbeit*

Die hier relevanten Aspekte ergeben sich durch den technischen Fortschritt, durch Umgestaltungen im Personalmanagement und sich abzeichnende Tendenzen zur Veränderungen bei den Beschäftigungsformen. Ein Schwerpunkt bei der Darstellung ist der Bereich des Personalmanagements, da die Veränderungen hier die umfassendsten Auswirkungen auf die Kompetenzanforderungen bedingen.

### *1.2.3 Auswirkungen der Computertechnologien*

Der technologische Fortschritt hat zahlreiche Veränderungen im Bereich der Arbeit bewirkt. Neue technische Möglichkeiten in Verbindung mit entsprechenden Arbeitsschutzvorschriften haben dazu geführt, dass physiologische Belastungen und Gefährdungen erheblich reduziert werden konnten. Schwere körperliche Arbeit wird insbesondere in der Industrie weitestgehend von Maschinen übernommen. Durch Entwicklungen in der Mikroelektronik hat Einsatz von computergesteuerter Maschinen und Prozessen nicht nur den in der Produktion (z. B. Industrieroboter, Computer Numerical Control - CNC-Maschinen), sondern auch in der Planung, Entwicklung, Steuerung und Qualitätssicherung (Computer Aided Design - CAD, Produktionsplanungs- und Steuerungssystem – PPS, Computer Integrated Manufacturing - CIM, Computer Aided Quality CAQ) ermöglicht. Hierdurch können u. a. Teilarbeiten besser synchronisiert sowie Durchlauf- und Bereitstellzeiten reduziert werden. Auch Büroarbeitsplätze verändern sich durch prozessorgesteuerte Arbeitsmittel wie den Arbeitsplatzrechner und Faxgerät. Speziell der Einsatz neuer Kommunikationsmöglichkeiten hat zu Veränderungen der Arbeit und auch der hiermit verbundenen Anforderungen geführt (vgl. Seifert & Welsch 1999). An erster Stelle ist hier vermutlich die elektronische Post (Email) zu nennen, die es erlaubt mit geringsten Kosten sehr schnell jegliche Informationen, Produkte und Dienstleistungen, welche sich in ein Datenformat umwandeln lassen, weltweit zu übermitteln. Sowohl hierdurch als auch durch die im Zusammenhang mit der Privatisierung von Telekommunikationsunternehmen erfolgte deutliche Senkung von Gebühren für internationale Telefongespräche wurde die Globalisierung von Arbeitsteilung und Kooperationen begünstigt. Für die Kommunikation macht es keinen entscheidenden Unterschied, ob der Partner im Nachbarbüro oder auf einem anderen Kontinent sich aufhält – insbesondere wenn die Unternehmenssprache Englisch ist. Entscheidende Auswirkungen ergeben sich durch die Zeitverschiebung auf die

Arbeitszeit. Am deutlichsten zeigt sich dieses im Bereich der Finanzdienstleistungen. Da sich die wichtigsten Handelsplätze in unterschiedlichen Zeitzonen befinden, fallen Arbeiten auch außerhalb der traditionellen Arbeitszeiten an. Durch die Informationstechnologien können zu jeder Zeit aktuellste Informationen eingeholt werden und Transaktionen weltweit getätigt werden.

Auch ohne Zeitverschiebung ist es durch die IuK-Technologie zu einer Ausweitung der Schichtarbeit gekommen. Mit Hilfe von Telefon und Internet konnte auch das Serviceangebot für Kunden ausgebaut werden. Telebanking und -shopping sowie Beratungsdienste werden in der Regel 24 h und sieben Tage die Woche angeboten. Für die Beschäftigten führt nicht nur die Schichtarbeit zu erheblichen Belastungen. Beispielsweise berichten Gerlmaier & Kastner (2000) über die Beanspruchungen von Mitarbeitern in Callcentern aufgrund psychomentaler Belastungen. Diese ergeben sich u. a. aus der hochgradig fragmentierten Tätigkeit und dem emotionalen Umgang mit den Kunden. Als Folgen werden psychosomatische Beschwerden wie Ermüdung, Kopfschmerzen, Nackenschmerzen, Rückenschmerzen und Konzentrationsstörungen angeführt.

Der Einsatz neuer Technologien ist aber sehr unterschiedlich. In einer BIBB/IAB Repräsentativuntersuchung wurde ein Anstieg des Einsatzes von computergesteuerten Arbeitsmitteln zwischen 1979 und 1999 von 14 auf 62 % deutlich. Es zeigen sich aber auch deutliche Unterschiede bezüglich der Häufigkeit des Einsatzes dieser Arbeitsmittel zwischen einzelnen Berufsbereichen. Überwiegend computergesteuerte Arbeitsmittel werden nur von 36 % der Befragten eingesetzt. Im Dienstleistungssektor werden insgesamt deutlich mehr dieser Werkzeuge benutzt als im primären und sekundären Sektor. Während im Bereich Produktion und Instandhaltung es einen Verbreitungsgrad von 42 % und eine überwiegende Verwendung von 11 % gibt, sind es im Dienstleistungssektor 69 % und 45 %. Der höchste Verwendungsgrad findet sich bei den Verwaltungs- und Büroberufen (77 %), gefolgt von den Planungs- und Laborberufen (64 %) und den Dienstleistungskaufleuten (51 %). Der geringste Verbreitungsgrad findet sich im tertiären Sektor bei den sachbezogenen Dienstleistungen (24 %) und im Bereich der Produktion und Instandhaltung im Bereich Gebäude, Verkehrsanlagen Bauen und Warten (19 %). Beim letzteren Bereich findet sich eine überwiegende Verwendung von nur 3 %. Lediglich die Verbreitung von computergesteuerten Arbeitsmitteln sagt noch nichts über die Verwendung aus. Hier zeigt sich, dass das häufigste dieser Arbeitsmittel mit 35 % der Personal/Bürocomputer (PC) ist, gefolgt von dem Telefon mit ISDN-Anschluss (Troll 2000). Selbst der Einsatz eines PC gibt keine Auskunft darüber, ob hierzu spezielle Kenntnisse benötigt werden, welche nicht durch einfaches Anlernen vermittelt werden können. Des Weiteren finden sich auch Unterschiede beim Einsatz neuer Technologien in Abhängigkeit von der Qualifikation der Mitarbeiter. Hierauf wird im Zusammenhang mit der Darstellung der Mikroebene eingegangen.

#### 1.2.4 *Umgestaltungen im Bereich des Personalmanagements*

Viele Betriebe gestalten die Organisationsstrukturen ihres Unternehmens neu. Im Rahmen der Befragung für das Betriebspanel des IAB gaben 28,5 % der westdeutschen und 31 % der ostdeutschen Unternehmen an, sie hätten in den letzten zwei Jahren organisatorische Änderungen durchgeführt. Hierbei haben zweidrittel der Betriebe eine oder mehrere Änderungen durchgeführt (Alda 2002). Organisatorische Änderungen können sich auch auf die Anbindung der Mitarbeiter an das Unternehmen beziehen. Hier haben sich nicht nur durch die neuen IuK-Technologien, sondern auch durch Veränderungen im Bereich des Personalmanagements neue Formen und Möglichkeiten ergeben. Tele- und Mobilarbeit wird durch Techniken wie Notebooks, Internet und Handys erst möglich.

Die Veränderungen im Bereich der Steuerung von Personal werden besonders vor einem historischen Hintergrund deutlich. Für die Organisation von Arbeit zu Beginn des 20. Jahrhunderts wird der Ansatz von F. W. Taylor als kennzeichnend gesehen, obwohl seine Ideen zu der Zeit wenig Anwendung fanden (vgl. Vahrenkamp 1977). Im Mittelpunkt von Taylor (1913, deutsche Neuauflage 1995) stand die Normierung und Aufteilung von Arbeitsschritten. Durch genaue Arbeitsanweisungen für bestimmte Arbeitsschritte konnten auch einfach Qualifizierte verstärkt zur Industriearbeit herangezogen werden. „Der Tagelöhner, den man zuvor nur dazu verwenden konnte, zu schaufeln, Erde von einem Platz zum anderen zu karren oder Arbeitsstücke von einer Abteilung der Fabrik in die andere zu transportieren, wird in vielen Fällen angelernt werden können, die einfache Arbeit eines Maschinenarbeiters zu tun, die eine bessere soziale Stellung und höheren Lohn bietet“ (Taylor 1995, 136). Ausgangspunkt von Taylor war die Effizienzsteigerung. Diese sollte zum einen durch finanzielle Anreize erfolgen. Zum anderen sollte dies durch die Ausführung der Arbeit in einer Form erreicht werden, welcher vorher von Experten als effizient erkannt worden war („one best way“). Mit Hilfe von Ablauf- und Zeitstudien wurden Ausführungsweisen festgelegt und die einzelnen Schritte auf die Arbeiter aufgeteilt. Arbeiten wurden so auf wenige Handgriffe reduziert, für die Arbeiter sehr schnell angelernt werden konnten. Dem Grundgedanken der Aufteilung der einzelnen Arbeitsschritte entspricht auch die Trennung von Kopf- und Handarbeit. „Es ist ohne weiteres ersichtlich, daß in den meisten Fällen ein besonderer Mann zur Kopfarbeit und ein ganz anderer zur Handarbeit nötig ist“ Taylor 1995, S. 40). Mankin (1978) sieht die wesentlichen Charakteristika von Taylor und auch der frühen Ansätze zur Gestaltung von Industriearbeit in vier Aspekten:

- Der Hauptfokus für Analysen liegt auf dem einzelnen Arbeiter.
- Die Annahme, dass der durchschnittliche Arbeiter sich weitestgehend nur über finanzielle Anreize motivieren lässt.

- Die Tendenz, den Arbeiter in etwa wie eine Maschine zu behandeln, deren Ineffizienz sich durch eine geeignete Gestaltung von Werkzeugen und Arbeitsabläufen ausgleichen lässt.
- Die Ansicht, dass der Arbeiter ein Faktor sei, welcher zur Steigerung der Produktivität zu beeinflussen ist (Mankin 1978, 4f.).

Die Normierung und Standardisierung sowohl von Arbeitsmitteln, -produkten und -produktionsschritten als auch von Arbeitskräften wurde erst von Henry Ford umfassend in der Automontage eingeführt (vgl. Dankbaar 2002, S. 342). Auf diese Weise wurde auch die industrielle Massenproduktion von Konsumgütern ermöglicht. Auch wenn Taylor und Ford die Standardisierung von Arbeitsabläufen propagiert haben, zeigen sich doch Unterschiede zwischen diesen beiden Ansätzen. Während bei Ford die Kontrolle der Kosten im Vordergrund stand, war es bei Taylor die Kontrolle der Arbeiter (Dankbaar 2002).

*Das Hauptaugenmerk einer Verwaltung sollte darauf gerichtet sein, gleichzeitig die größte Prosperität des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers herbeizuführen und so beide Interessen zu vereinen. (Taylor 1995, 7)*

Bereits Ford konnte Arbeitskräfte nur durch die Zahlung überdurchschnittlicher Löhne für diese durch die Partialisierung bedingten monotonen Arbeiten gewinnen. In den 60er und 70er Jahren, zu einer Zeit des Arbeitskräftemangels, wurden Programme zur Humanisierung der Arbeit initiiert. Hier galt es nicht nur schädigende Bedingungen zu reduzieren, sondern die Arbeit durch Abwechslung und Ausweitung des Tätigkeitsspielraums sowohl attraktiver zu gestalten als auch Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung und Qualifizierung zu bieten (vgl. Pöhler 1979, Ulich, Groskurth & Bruggemann 1973).

Ein populäres Beispiel hierfür ist die 1989 eröffnete Volvo Fabrik in Uddevalla (vgl. Gorz 2000, 49ff., Ulich 1998, 212ff.). Hier wurde die Endmontage von Pkws in Gruppenarbeit durchgeführt. Die Mitarbeiter der Gruppen waren auch mit Aufgaben der Vorbereitung und Qualitätskontrolle betraut und durch Prämien wurde die Weiterqualifizierung gefördert. Flache Hierarchien und Rotation bei der Besetzung von Führungspositionen waren weitere Merkmale. Die Organisation der Arbeit in der Volvo-Fabrik zeigt Ansätze, wie sie sich z. T. auch bei moderner Organisation finden. Die Ziele sind aber jeweils andere. In Uddevalla waren es Ansätze, welche sich aus dem Anspruch der Humanisierung der Arbeit ergaben und das Ziel der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung hatten. Neuere Ansätze setzen den Hauptfokus hingegen auf die Steigerung der Effizienz. Managementkonzepte wie Lean Production (Produktion mit geringsten Aufwand) und KAIZEN (ständige Verbesserung) zielen auch darauf, mehr Verantwortung und damit auch mehr Entscheidungen auf untere Hierarchieebenen zu übergeben. 1993 wurde das Werk in Uddevalla geschlossen und sowohl Ulich (1998, 213) als auch Gorz (2000, 52f.) sehen firmenpolitische Gründe

hierfür. Allgemein lässt sich in den letzten Jahren eine Tendenz beobachten, dass aus der Sicht der Humanisierung von Arbeitsplätzen erreichte Fortschritte rückgängig gemacht werden.

- *„Rücknahme ergonomischer Verbesserungen, etwa Verminderung von Überkopfarbeit;*
- *Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, etwa Ausbau der Schicht und Nachtarbeit sowie der Erholzeiten;*
- *Erneute Trennung zwischen Planungsexperten und Nur-Ausführenden;*
- *Reduktion von Aus- und Weiterbildungsaktivitäten;*
- *Standardisierung der Vorgaben der Arbeitsausführung;*
- *Wiederaufbau von Arbeitskontrollen;*
- *Zunehmende Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse im Sinne der verstärkten Nutzung von Befristung, Zeitarbeit und Leiharbeit.“ (Schumann 2000,111)*

Auch Walter Bungard (1995, XIIff.) weist in seinem Vorwort zur Neuauflage von Taylors „Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung“ darauf hin, dass gerade durch Managementkonzepte wie Leanproduction, Toyotismus und Business Reengineering der Taylorismus <fröhliche Urstände feiert> “ (Bungard 1995, X). Die Gründe für die Rücknahme dieser, aus der Perspektive der „Humanisierung der Arbeitswelt“ erreichten Verbesserungen, vermutet Schumann (2000, 111; 2003, 44ff.) zum einem in dem größerem Wettbewerbsdruck und zum anderen in der verringerten Marktkraft der Arbeitnehmer. Der verstärkte Wettbewerbsdruck ergibt sich, wie bereit oben angeführt, u. a. durch die Internationalisierung der Märkte. Derartige Verbesserungen der Arbeitswelt werden lediglich unter unmittelbaren Kostengesichtspunkten gesehen. Da diese Verbesserungen Investitionen notwendig werden lassen, welche sich nicht kurzfristig auszahlen, werden diese somit auch als verzichtbar erachtet. Durch die Globalisierung und Ausrichtung nach dem Shareholdervalue Prinzip wird ein kurzfristiger Rückfluss der Investitionen erwartet. Verbesserungen im Bereich der Humanisierung der Arbeitswelt sind aber auf eine langfristige Amortisierung ausgerichtet. Eine tayloristische Organisation der Arbeit ermöglicht kurzfristig die höheren Renditen. Zum anderen sind solche Rücknahmen durch die verringerte Marktkraft von Arbeitnehmern durch Massenarbeitslosigkeit und Globalisierung der Arbeitskraftangebote bedingt. Wie oben ausgeführt wurde, hat sich auch der Arbeitsmarkt zu einem Käufermarkt gewandelt. Die Arbeitgeber sind nicht mehr darauf angewiesen um Arbeitnehmer werben zu müssen, z. B. durch attraktive, d. h. hier schädigungsfreie und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung.

Es muss hierbei aber berücksichtigt werden, dass sich die Veränderungen der Arbeitsorganisation nicht homogen vollziehen, sondern sich Unterschiede in Branchen und dem jeweiligen Beschäftigungssegment zeigen. Flecker (1997, 110f., 2000, 436ff.) weist anhand von unterschiedlichen Untersuchungen darauf hin, dass je nach Technisierung und der Bedeutung der Produktqualität neue Arbeitskonzepte eingeführt werden. Tayloristische Arbeitsgestaltung wird dann aufrecht-

erhalten, wenn Leistungen und Qualität über finanzielle Anreize und Kontrolle gewährleistet werden können und des Weiteren Arbeitsplätze ohne umfangreiche Einarbeitung neu besetzt werden können. Bosch (2000, 186) führt hierfür die Bereiche des Dienstleistungssektors an, welcher starken Kostendruck ausgesetzt ist, wie beispielsweise der Lebensmitteleinzelhandel. Bei einem schnellen Wandel sowohl der technischen Bedingungen für die Produktion als auch bei fortlaufender Veränderung der Produkte selber, einschließlich der Ausweitung von nicht normierter Produktion, ist eine Führung der Mitarbeiter lediglich durch Anweisung, Kontrolle und externe Anreize nur bedingt möglich (vgl. Kleemann, Matuschek, Voß 2002, 66ff). Die hierdurch bedingte Komplexität und Diversifikation kann nur durch die Flexibilisierung und Eigensteuerung der Mitarbeiter aufgefangen werden. Hierfür notwendige Formen der Arbeitsorganisation übertragen Aufgaben des Organisierens, Planens und auch Kontrollierens an Positionen, die bisher lediglich mit der bloßen Ausführung der Arbeit verantwortlich waren. Die hierzu notwendige Selbstmotivation, Anpassungsbereitschaft und Kreativität kann nicht verordnet werden, sondern muss von den Mitarbeitern bereitgestellt werden. Die Flexibilisierung der Produktion bzw. der Dienstleistungen führt dazu, dass Hierarchie und Arbeitsteilung zurückgenommen werden. Es wird eine Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen angestrebt, um durch intrinsische Motivation alle Potentiale für den Arbeitsprozess erschließen zu können. Das kreative Potenzial und die Diagnosefähigkeit für Störungen und Mängel der Mitarbeiter werden benötigt, um die Effizienz der Produktion weiter zu erhöhen. Da beispielsweise Ressourcen wie Kreativität nicht durch Anweisung zu gewinnen sind, werden entsprechend die Organisationsformen der Arbeit von einer direkten hin zu einer indirekten Kontrolle durch z. B. Zielvereinbarungen (Management by Objectives – MBO) verändert. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiter sich mit ihrer Arbeit und den Unternehmenszielen identifizieren und seine Ressourcen wie Leistungsfähigkeit, Flexibilität, Kritikfähigkeit, Kreativität, Lernfähigkeit und sogar persönliche Kontakte zur Erreichung der Arbeitsziele einsetzen.

*"Somit reicht es auch nicht aus, wenn Arbeitnehmer als Untergebene auf Anweisung funktionieren, auch ihr ,individueller' Wille muß dem Unternehmensziel untergeordnet werden, sie müssen zu Mit-Arbeitern werden und sich so verhalten, als ob es um ihren eigenen Profit ginge. Erst dann wird es möglich, daß betriebliche Teilbereiche und einzelne Mitarbeiter zwar ,autonom' und scheinbar ,souverän' operieren, das heißt auf auftauchende Probleme reagieren, ohne auf eine Anweisung einer "oberen" Entscheidungsebene zu warten, in ihrer Entscheidung jedoch trotzdem der Unternehmenslogik folgen!" (Ribolits 1995, 150)*

Neben Führung durch Zielvereinbarungen werden Mitarbeiter durch Gestaltung der Rahmenbedingungen geführt und so die Fremd- durch eine Selbststeuerung ersetzt. Durch die direkte Konfrontation der Mitarbeiter mit dem Markt oder auch durch das Schaffen interner Konkurrenz wird dieser in eine Situation gebracht, in der er sich selbst für die Steigerung der Produktion entscheidet. Wenn dieser falsch reagiert, hat er selbst die Konsequenzen zu tragen. Diese können in unbezahlter Mehrarbeit oder auch im Verlust des Arbeitsplatzes liegen, wenn die Abteilung wegen fehlender Gewinne oder Umsätze geschlossen wird (vgl. Moldaschl 2002, 30, Peters 2001, 36f., Reick,

Gerlmaier, Ayan & Kastner 2003, 163f.). Managementkonzepte wie die „Fraktale-Fabrik“ (Warn-ecke 1996) spiegeln diese Strategie wieder. Dieser Ansatz nimmt die fraktale Geometrie als Vorbild, bei der sich das Prinzip der Selbstähnlichkeit darin ausdrückt, dass die kleinsten Elemente, den größeren in Form und Struktur entsprechen. Übertragen auf die Organisation von Unternehmen bedeutet dies, dass jede Einheit, d. h. sowohl Abteilung als auch der einzelne Mitarbeiter in diesen Abteilungen, handelt wie ein Unternehmen. Konkret bedeutet dies die selbständige Organisation unter übergeordneten Leitzielen wie Qualitätssicherung, Gewinnmaximierung und Innovationsleistung. Hierdurch wird das unternehmerische Risiko an Mitarbeiter weitergeleitet. Bei wachsendem wirtschaftlichem Druck steht der Einzelne unter dem Zwang, seine Nützlichkeit für die Einheit ständig unter Beweis stellen zu müssen. Wenn dieser Beweis nicht erbracht werden kann oder wirtschaftliche Erfolge der Einheit ausbleiben, droht die Arbeitslosigkeit, da diese Einheit zur Kostendämpfung geschlossen wird. Diese Gefahr ist wiederum Motivation zur Leistungssteigerung, welche in der Konsequenz wiederum ermöglicht, weitere Arbeitskräfte einzusparen. In diesem Zusammenhang ist auch der deutliche Anstieg der tatsächlichen Arbeitszeit in den letzten Jahren zusehen (Bosch 2000). Der Druck auf die Mitarbeiter, letztlich durch die drohende Arbeitslosigkeit, führte zu einer „freiwilligen“ Ausweitung der Arbeitszeit, welches eine Erklärung für diesen Anstieg ist.

Auch diese Veränderungen haben zu der Herausbildung eines neuen Typus von Mitarbeiter, der als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz 1998, Voß 2000, Pongratz & Voß 2003) bezeichnet wird, geführt. Dieser Typus ist dadurch gekennzeichnet, dass er seine Arbeitskraft, die weniger durch eine Berufqualifikation im klassischen Sinn als vielmehr durch eine individuelle Kombination von Kompetenzen definiert ist, selber entwickelt und auch vermarktet. Die erweiterten Handlungsspielräume, die geknüpft sind an gesteigerte Erwartungen an Qualität, Quantität und Effizienz machen eine größere Selbst-Kontrolle notwendig. Den Marktwert der Arbeitskraft zu erhalten und bestenfalls zu steigern sowie diese zu verkaufen wird von den Autoren unter dem Stichwort Selbstökonomisierung von Arbeitskraft gefasst. Als weiteres Merkmal wird die Selbstrationalisierung angeführt. Dies bedeutet, dass die Trennung zwischen Berufs- und Privatleben sich auflöst um auch Ressourcen wie Freizeit, persönliche Kontakte, Wohnung etc. verstärkt für das Arbeitsvermögen genutzt werden. Es erscheint als Paradox, dass gerade durch die Ablösung der tayloristischen Arbeitsteilung ein Hauptziel von Taylor realisiert werden konnte. Die „Fraktale Fabrik“ (Warn-ecke), der „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz) und die „unselbständigen Selbständigen“ (Gließmann & Peters) erscheinen als konsequente Fortführung des Gedankens von Taylor, die Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusammenzuführen (vgl. Taylor 1974, 8). Während es bei Taylor als Gratifikation den Arbeitnehmern ein höherer Lohn in Aussicht gestellt wurde, werden bei diesem System lediglich die Chancen auf Erhalt des Arbeitsplatzes verbessert.



### 1.2.5 *Veränderungen der Beschäftigungsformen - Segmentierung*

Der Arbeitsmarkt und die Zugänge zu bestimmten Arbeitsplätzen bzw. -vertragformen weisen spezifische Strukturen auf. Segmentationstheorien beschreiben den Gesamtarbeitsmarkt als aufgeteilt in mehrere Teilarbeitsmärkte. Diese unterscheiden sich bezüglich der Zugangsmöglichkeiten und der Arbeitsbedingungen. Persönlichen Kennzeichen wie ethnische Zugehörigkeit, soziale Herkunft, Geschlecht und Qualifikation bestimmen die Chancen auf den Zugang zu bestimmten Segmenten. Diese Teilarbeitsmärkte sind vergleichsweise geschlossen und unterscheiden sich u. a. bezüglich der Einbindung in das jeweilige Unternehmen, der Arbeitsbedingungen, der Vergütung und der Aufstiegsmöglichkeiten. Der Gesamtarbeitsmarkt der Bundesrepublik Deutschland wird häufig als aufgeteilt in drei Segmente gesehen (Biehler & Brandes 1981, Biehler, Brandes, Buttler, Gerlach & Liepmann 1981, Sengenberger 1987, Szydlik 1990).

#### **1. Der berufsfachliche Arbeitsmarkt**

Der Zugang zu diesem Segment ist über berufsspezifische Qualifikationen, welche in kontrollierten Ausbildungsgängen vermittelt wird, begrenzt. Für spezifische Aufgaben werden Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen beschäftigt. Die Bindungen zwischen Arbeitgeber und -nehmer besteht nicht aufgrund der jeweiligen Person, sondern der standardisierten Qualifikation, welche für eine spezifische Aufgabe erforderlich ist.

#### **2. Betriebsspezifischer oder –interner Arbeitsmarkt**

Bei diesem Arbeitsmarkt besteht eine wechselseitige Bindung zwischen Arbeitnehmer und -geber. Diese Bindung ergibt sich u. a. durch Spezialisierung in folge langjähriger Tätigkeit und Teilnahme an besonderen Fortbildungsmaßnahmen. In der Regel handelt es sich um Arbeitsplätze, welche eine längere Einarbeitungszeit erfordern. Durch die Spezialisierung ist die Mobilität des Arbeitnehmers zwar eingeschränkt, aber es wird ihm auch mehr Beschäftigungssicherheit geboten. Die betriebsinternen Märkte sind weitestgehend abgeschottet. Zugänge sind über spezifische „Entry Ports“ möglich, welche die Einstiegsposition für eine Karriere innerhalb des Unternehmens sind.

#### **3. Das unstrukturierte/externe Segment: der Jedermanns Arbeitsmarkt**

Für dieses Segment gibt es keine Zutrittsbeschränkungen. Es handelt sich um Arbeitsplätze, die keine Qualifikation und bei einem durchschnittlichen Arbeiter keine oder nur minimale Einarbeitungszeit notwendig ist. Lediglich „zivilisatorische Grundbefähigungen“ (Szydlik 1990, 35) wie körperliche, disziplinarische und zum Teil sprachliche Mindestbefähigungen werden verlangt. Diese Arbeitsplätze sind meist durch erhöhte physische und psychische Belastungen und fehlende Ressourcen wie Möglichkeiten zur Mitsprache gekennzeichnet. Gleichzeitig ist hier nur ein deutlich niedrigerer Verdienst möglich als in den anderen Segmenten. Häufig finden sich auf diesen Arbeits-

plätzen Frauen, Ausländer und Jugendliche (Szydlik 1990, 88f.). Da Mitarbeiter ohne Verluste austauschbar sind, bestehen keine weitergehenden Bindungen zwischen Arbeitgeber und -nehmer. Voraussetzung für die Existenz dieses Segmentes ist aber, dass ausreichend Arbeitskräfte für diese Aufgaben auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind. Biehler & Brandes (1981) kommen aufgrund einer zwischen 1970 und 1974 gewonnenen Stichprobe zu dem Schluss, dass überwiegend mittelgroße Industriebetriebe, welche in der Massenfertigung produzieren, Arbeitskräfte im externen Segment nachfragen.

Um die Anbindung der Arbeitskräfte an das jeweilige Unternehmen zu beschreiben, wird zwischen einer Rand- und einer Kernbelegschaft differenziert. Die Kernbelegschaft entspricht weitgehend dem betriebsinternen Segment. Die Randbelegschaft ist gekennzeichnet durch eine geringe Anbindung an das Unternehmen. Hier finden sich beispielsweise Arbeitnehmer, welche befristete Arbeitsverträge haben oder von Leiharbeitsfirmen vermittelt wurden. Auch die in neuen Beschäftigungsformen Tätigen wie Scheinselbständigkeit und Projektmitarbeiter sind dieser Randbelegschaft zu zurechnen. Hier zeigen sich Unterschiede zu dem externen Segment, welches u. a. durch fehlende Qualifikationsanforderungen gekennzeichnet ist. Gerade bei den neuen Beschäftigungsformen finden sich hoch qualifizierte Kräfte, welche ihr Spezialwissen auf dem Markt anbieten (z. B. Unternehmens- und IT-Berater).

Es lässt sich beobachten, dass der Anteil dieser unsicheren Beschäftigungsformen zunimmt. Als unsichere Beschäftigung werden u. a. Stellen mit Befristung, Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung und freie Mitarbeit bezeichnet. In den alten Bundesländern liegt der Anteil dieser Stellen bei 10,2 und in den neuen bei 15,9 %. Zwischen 1992 und 1999 ist der Anteil befristeter Arbeitsverträge von 6,4 % auf 9 % gestiegen. Besonders hiervon betroffen sind Berufseinsteiger und ungelernete sowie Hochschulabsolventen. Es zeigt sich aber auch eine Differenz zwischen den Geschlechtern. Unsichere Beschäftigung bedeutet für Männer überwiegend ein befristeter Arbeitsvertrag, für Frauen hingegen eine Teilzeitstelle (IAB 2000, Hoffmann & Walwei 2002, Schreyer 2000). Die Zunahme an unsicheren Beschäftigungsformen ist auch in Zusammenhang mit der Ausweitung des tertiären Sektors zu sehen (vgl. Bosch, 2000, 2002, Kastner 2003, 25f.). Die Flexibilität wird hier überwiegend über den Einsatz von Randbelegschaft aufgefangen. Beispielsweise finden sich im Einzelhandel Teilzeitbeschäftigte, welche auf Abruf eingesetzt werden können und nur für ihre tatsächliche Arbeitszeit bezahlt werden. Leiharbeit und Zeitverträge erhöhen die Flexibilität eines Unternehmens und unterstützen Konzepte wie das Lean Management. Gleitzeit und besonders auch die Vertrauensarbeitszeit sind wichtige Rahmen-

bedingungen für die Selbstaussbeutung des Arbeitskraftunternehmers (s. o.). Der Anteil der Beschäftigten mit Teilzeitverträgen an allen Arbeitnehmern ist zwischen 1994 und 2001 von 17,8 % auf 25,6 % gestiegen (Bach & Koch 2003, 15) – gerechnet ohne Altersteilzeit und Personen im Erziehungsurlaub. Als Gründe für die Ausweitung von unsicheren Beschäftigungsformen ist zum einen in dem Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt zu sehen, welches dazu führt, dass befristete Arbeitsverträge und auch Teilzeitstellen als (Wieder-)Einstiegshilfe von Bewerbern akzeptiert werden müssen. Für die Unternehmen bedeuten diese Formen eine größere Flexibilität bei der Personalplanung und bei Teilzeitbeschäftigungen zu den geringeren Lohnnebenkosten (vgl. Hoffmann & Walwei 2002, 140f.).

Die aus den Empfehlungen der Hartz-Kommission (BMA 2002) abgeleiteten Regelungen für die Minijobs und die Ich-/Familien-AGs scheinen diese Flexibilisierung der Unternehmen und die Zunahme unsicherer Beschäftigung zu stützen. Diese beiden Modelle wurden geschaffen, um u. a. die Beschäftigung zu fördern und Schwarzarbeit zurückzudrängen. Die Minijobs ermöglichen es, höhere Einkommen bei Teilzeitbeschäftigung zu erreichen. Diese Minijobs werden überwiegend von Personen mit einfachen Schulabschlüssen genutzt. Während die männlichen Beschäftigten überwiegend über 60 (30 %) und unter 20 Jahren (19 %) waren, liegt der Altersschwerpunkt der hier beschäftigten Frauen zwischen 30 und 40 Jahren (24 %). Die meisten Beschäftigungsverhältnisse werden im Dienstleistungsbereich und hier besonders im Handel und im Gastgewerbe angeboten (Statistisches Bundesamt 2003). Die Ich-/Familien-AGs sollen durch Förderung die Selbstständigkeit als Alternative zur Arbeitslosigkeit attraktiver machen. Das IAB weist aber in einer Stellungnahme darauf hin, dass die Beschäftigungseffekte eher gering sein werden und insbesondere im Handwerk die Gefahr besteht, dass reguläre Beschäftigungsverhältnisse aufgrund der Kostenersparnis in Ich-AGs umgewandelt werden (IAB 2002). Diese Instrumente bedeuten auch eine Ausweitung des externen Arbeitsmarktes, da sie nur eine minimale Bindung des Arbeitnehmers, bzw. bei der Ich-AG des Auftragnehmers an den Arbeitgeber bedeuten. Für Unternehmen sind diese Formen der Beschäftigung aufgrund der Flexibilisierung und der Kosteneinsparung bei dem gegenwärtigen Überangebot von Arbeitskräften sehr attraktiv.

Eine Ich-AG bedeutet letztlich auch eine Form von subventionierter Scheinselbstständigkeit. Die Überführung von abhängig Beschäftigten in selbstständige Unternehmer, welche weiterhin ausschließlich für ihren ehemaligen Arbeitgeber tätig sind, erscheint auch als eine konsequente Umsetzung von Konzepten wie der „Fraktalen Fabrik“. Quasi klassische Beispiele hierfür sind der LKW-Fahrer der als „Selbständiger Unternehmer“ für die Spedition tätig ist, bei welcher er vorher Angestellter war, die Kellnerin, welche Getränke an der Theke kauft und an die Gäste weiterverkauft oder der Friseur, welcher einen Frisierstuhl in einem Salon mietet. Wenn diese Unternehmer nur für ein Unternehmen tätig sind, eine hohe persönliche Abhängigkeit oder Weisungsgebunden-

heit besteht, kann von Scheinselbständigkeit gesprochen werden (vgl. Dietrich 1999, 94). Zahlen über den Umfang dieser Beschäftigungsformen sind auch aufgrund ihrer unklaren Abgrenzbarkeit schwierig zu erhalten. Bögenhold & Leicht (2000, 783f.) verweisen aber in diesem Zusammenhang auf den sehr deutlichen Anstieg von Unternehmen ohne weitere Beschäftigte (Solo-Selbständige), wohingegen die Zahl der Selbständigen mit weiteren Mitarbeitern leicht abnimmt. Im Rahmen einer IAB-Studie wurden 1995 (Dietrich 1996, 1998) mittels Telefonbefragung versucht, Scheinselbständige unter Erwerbstätigen zu identifizieren. Hochgerechnet auf die gesamte Erwerbsbevölkerung ergab sich ein Anteil von 2,9 %, welche der Grauzone von selbständiger und abhängiger Beschäftigung zuzuordnen ist. Der Anteil in den alten Bundesländern lag hierbei mit 3,2 % leicht über den Wert in den neuen Bundesländern (2,3 %). Als eindeutig abhängig Beschäftigt ergab sich ein Anteil von 0,6 % in den alten und 0,4 % in den neuen Bundesländern. Der Schwerpunkt der Ausweitung der Solo-Selbständigen findet sich in den beiden Bereichen der wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen Beratung sowie sonstige Dienste und Bildung, Gesundheit, Kultur und Unterhaltung.

Flecker (2000, 439) weist darauf hin, dass atypische Beschäftigungsformen nicht nur zur Flexibilisierung der Unternehmen dienen, sondern auch zu einer Verbilligung und der Disziplinierung der Arbeitskraft führt. Dieses trifft generell auf die zu beobachtende allgemeine Tendenz zur Aufhebung fester Arbeitsstrukturen. Nicht nur die Trennung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer verwischt sich durch Scheinselbständigkeit und Arbeitskraftunternehmertum. Auch feste Arbeitszeiten, -orte und -aufgabe werden aufgehoben, um die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zu verbessern. Gleichzeitig sollen aktuelle Formen der Produktion und des Managements dazu führen, dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren und die Umsatzsteigerung zu ihrem Ziel machen. Diese Veränderungen zulasten des Arbeitnehmers, welche nicht mit entsprechenden Lohnsteigerungen verbunden sind, erscheinen nur möglich, vor dem Hintergrund eines unausgeglichenes Verhältnisses auf dem Arbeitsmarkt bei den meisten Berufen. Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz bedingt in der Regel auch eine Identifikation mit den Unternehmenszielen, weil dessen wirtschaftliche Stabilität auch Sicherheit für eine Weiterbeschäftigung verspricht. Michael Schumann stellt eine Segmentierung des Arbeitsmarktes aufgrund der Beschäftigungssituation unter Modernisierungsfolgen vor. Die sechs Segmente, welche er identifiziert, zeichnen sich durch Zugangsmöglichkeiten zu beruflichen Gruppen aus. Diese Gruppen sind nicht nur bestimmt durch den gesellschaftlichen Status, sondern auch durch die verfügbare Macht und mögliche berufliche Freiheiten bzw. Zwänge gekennzeichnet.

### **1. Globale Klasse**

Dieses kleine Segment ist durch seine Kompetenzen, Kontakte und umfassenden Einflussmöglich-

keiten charakterisiert. Zu dieser Gruppe zählen beispielsweise prominente Schauspieler, Spitzenmitarbeiter in internationalen Organisationen und Konzernen.

## **2. Modernisierungsmacher**

Die sogenannten Wissensarbeiter dominieren dieses Segment. Diese Arbeitskräfte üben anspruchsvolle Tätigkeiten beispielsweise im Bereich von Forschung und Entwicklung, Finanz- und Unternehmensberatungen und Management aus. Die Anbindung an das jeweilige Unternehmen differiert hierbei zwischen Angestelltenverhältnis und (Schein-)Selbständigkeit. Sowohl umfassende exklusive Fachkompetenzen als auch überfachliche Fähigkeiten wie Kreativität, Selbststeuerungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen bestimmen den Zugang zu diesem Segment. Um die Position in diesem Segment halten zu können, ist neben kontinuierlichen Höchstleistungen im Bereich von Lernen, Flexibilität und Kreativität auch Bereitschaft zur Selbstaussbeutung notwendig.

## **3. Modernisierungsmittelgestalter**

Die hier Beschäftigten haben Teil an den Prozessen der Modernisierungsgestaltung. Dieses ist der Bereiche der traditionellen Facharbeiter und –angestellten. Von den Entwicklungen im Bereich der Arbeitsorganisation profitieren diese Beschäftigten am meisten. Ihre Arbeitsplätze sind nach neuen innovativen Formen gestaltet, an denen tayloristische Strukturen fehlen. Oft sind diese Arbeitskräfte in Hightechprozessen mit Funktionsintegration beschäftigt. Auch bekommen sie Angebote zur erweiterten Selbstorganisation und zur kontinuierlichen Weiterqualifizierung. Viele der oben unter dem Stichwort „neue Formen der Arbeitsorganisation“ beschriebenen Aspekte trifft besonders auf dieses Segment zu. Die Gefahr in untere Segmente abzusinken besteht nur in Ausnahmefällen.

## **4. Modernisierungsausgesparte**

In Unternehmen bzw. Bereichen, in denen die Technisierung (noch) nicht weit fortgeschritten ist und arbeitsintensive Prozesse dominieren, finden sich Mitarbeiter dieses Segmentes. Im Vordergrund stehen manuelle Repetitivtätigkeiten mit einem hohen Grad an Leistungsdruck und partialisierten Aufgaben mit geringen Freiheitsgraden. Oft besteht qualitativer Unter- und quantitativer Überforderung. Beispielhaft hierfür sind Tätigkeiten in der Verwaltung aber auch der Produktion. Die Beschäftigungssituation in diesem Segment ist mehr oder weniger unsicher bzw. prekär. Die Ansätze zur Verbesserung der qualitativen Arbeitsbedingungen beispielsweise durch Gruppenarbeit und größere Freiheitsgrade sind überwiegend wieder zurückgenommen worden. Die oben beschriebenen Tendenzen zur (Wieder-)Einführung von tayloristischer Organisation der Arbeit betrifft besonders dieses Segment.

## **5. Modernisierungsbedrohte**

Menschen mit einer unsicheren Beschäftigung sind diesem Segment zugeordnet. Es handelt sich um befristete Beschäftigungsverhältnisse sowie Leih- und Zeitarbeiter. Tätigkeit in diesem Segment

erfordern meist nur niedrige Qualifikationen und entsprechend werden auch nur niedrige Löhne geboten. Berufliche Flexibilität ist hierbei eine notwendige Eigenschaft um sich vor der drohenden Arbeitslosigkeit und damit vor dem Abstieg in das nächstniedrigere Segment zu schützen. Dieses Segment entspricht weitestgehend dem der Randbelegschaft bzw. dem unstrukturierten/externen Segment.

## **6. Modernisierungsverlierer**

In dieser Gruppe finden sich (Dauer-)Arbeitslose, zu welchen immer häufiger auch Personen mit höheren Qualifikationen zählen.

Aufgrund der oben gemachten Ausführungen kann geschlossen werden, dass sich in den unteren Segmenten, d. h. Modernisierungsausgesparte und den niedrigeren Gruppen, sich gehäuft Personen finden mit Merkmalen, welche sich statistisch als nachteilig gezeigt haben für die Erwerbsbeteiligung. Die Merkmale sind im Wesentlichen ausländischer Herkunft, Geschlecht weiblich, gesundheitliche Einschränkungen, niedriger Bildungsabschluss und fehlende Ausbildung. (Michael Schumann 2003, 110ff.)

Die Differenzierung in diese sechs Segmente zeigt, wie teilweise schon angedeutet wurde, dass die oben beschriebenen Aspekte jeweils nur für unterschiedliche Segmente zutreffen. Während von Tendenzen zur Rücknahme von Verbesserungen zur Arbeitsgestaltung besonders die Modernisierungsausgesparten betroffen sind – die Modernisierungsbedrohten und die -verlierer werden in der Regel nicht in Bereichen beschäftigt, in denen solche Verbesserungen umgesetzt wurden – sind es die Modernisierungsmacher und -mitgestalter, welche von den neueren Arbeitsformen profitieren. Diese Aufteilung ist auch von Bedeutung im Hinblick auf die Ausführungen zu Behinderung und wird dort wieder aufgegriffen.

### **1.3 Mikroebene – die individuelle Ebene**

Die Mikroebene beschreibt die unmittelbaren Anforderungen, welche sich direkt aus den Arbeitsbedingungen für den jeweiligen Mitarbeiter ergeben. Der Fokus richtet sich entsprechend auf das Individuum und seine Möglichkeiten, den Anforderungen zu erfüllen. Die von der Person hierzu benötigten Ressourcen werden anknüpfend an die Ausführungen im Kapitel „Kompetenzen“ als Kompetenzen beschrieben. Die Darstellung nimmt die Teilung in die vier Bereiche Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz auf. Die Mikroebene wird hier aus der Perspektive der Anforderungen betrachtet, auch wenn sie im Einzelfall sich als Ressourcen darstellen können. Beispielsweise können flexible Arbeitszeiten für Menschen ohne weitere Verpflichtungen wie Familie mehr Freiräume für eigene Gestaltungsvorstellungen lassen. Menschen, welche aber aufgrund verschiedener Bedingungen auf eine langfristige Planung und Strukturen angewiesen sind, ist dieses eine Belastung.

### 1.3.1 Fachkompetenz

Die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit erfordert spezifische Kompetenzen, welche unmittelbar zur Bewältigung der Aufgaben notwendig sind. Gebündelt werden diese Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse durch Prüfungen oder andere Nachweise dokumentiert als (fachliche) Qualifikationen bezeichnet (vgl. Kapitel Kompetenzen). Neben diesen berufsspezifischen Kompetenzen werden hier unter dem Stichwort „Fachkompetenz“ auch die überfachlichen Aspekte gefasst, welche gleichsam konkret und leicht erlernbar sind und, in Abgrenzung zu den anderen Kompetenzbereichen, nicht als persönlichkeitsnah erscheinen.

Bereits oben wurde darauf verwiesen, dass sich die Tendenz beobachten lässt, dass durch Wegfall einfacher Tätigkeiten, durch Veränderungen der Arbeitsorganisation und durch die in Folge der technischen Entwicklung immer anspruchsvoller werdende Produkte und Produktionsweisen, sich die Anzahl der beruflichen Positionen verringern, welche ohne umfassendere Qualifizierung übernommen werden können. Aus den oben beschriebenen Tendenzen lassen sich Steigerung der Anforderungen ableiten. Technische Entwicklungen und arbeitsorganisatorische Bedingungen, wie flache Hierarchien, Teamarbeit und Qualitätssicherung sind mit umfassenden Anforderungen u. a. zur Beherrschung der Technik und zur effektiven Zusammenarbeit verbunden. Entsprechend findet sich die Tendenz zu Nachfrage von höher qualifizierten Mitarbeitern. Für die Mikroebene bedeutet dies u. a., dass Schulabgängern mit höherem Abschluss bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen bessere Chancen haben. Bei einer Befragung von Unternehmen zeigte sich in allen befragten Wirtschaftszweigen, dass Abschlüsse oberhalb von der Hauptschule bevorzugt werden. In der Befragung zeigt sich, dass beispielsweise lediglich 39 % der Handwerksbetriebe Bewerber mit einem Hauptschulabschluss bevorzugen, hingegen 61 % mit einem höheren Abschluss. Bei gewerblich-technischen Berufen sind es 32 % der Unternehmen und für eine kaufmännische Ausbildung lediglich 10 %, die Bewerber mit einem Hauptschulabschluss bevorzugen. Auffällig ist auch, dass bei der Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann 5,1 %, im gewerblich-technischen Bereich 3,4 % und im Handwerk noch 0,6 % der Unternehmen Abiturienten bevorzugen (Gartz, Hüchtermann, Mrytz 1999), obwohl insbesondere hier die Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass diese nach der Ausbildung das Unternehmen verlassen, um ein Studium aufzunehmen. Diese Bevorzugung von Schulabgängern mit höherem Abschluss ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass bei diesen eine problemlosere Qualifizierung und Arbeitstätigkeit unterstellt wird aufgrund des höheren Bildungsniveaus, welches in Verbindung gesetzt wird mit einer stärkeren Ausprägung von außerfachlichen Kompetenzen. Für Abgänger mit einem Schulabschluss unterhalb der Realschule bedeutet dies die Wahrscheinlichkeit lediglich Zugang zum Segment der Modernisierungsausgesparten oder auch zu einem noch niedrigeren Segment zu finden. Hier sind sie nicht nur von Entwicklungsmöglichkeiten ausgegrenzt, sondern auch verstärkt umfassenderen Belastungen aus-

gesetzt. Wie oben gezeigt wurde, lässt sich die Notwendigkeit einer höheren Schulbildung und bedingt aus den Anforderungen am Arbeitsplatz ableiten. Verständlicher wird die Bevorzugung von Bewerbern mit einer höheren Schulbildung bei der Betrachtung der Bewerber und der Anzahl der Stellen. Im kaufmännischen Bereich kamen in der Untersuchung von Gartz, Hüchtemann, Mrytz (1999, 62ff.) ein Ausbildungsplatz auf 12 und im gewerblich-technischen Bereich 8 Bewerber auf einen Ausbildungsplatz. Im gewerblich-technischen Bereich gab es im Untersuchungszeitraum durchschnittlich 68 Bewerbungen. Von diesen waren lediglich 7 mit einem Schulabschluss unterhalb der Realschule. Im kaufmännischen Bereich standen 584 Bewerbern mit einem Realschulabschluss oder einem höheren Abschluss 19 Bewerbern mit Hauptschulabschluss oder einem niedrigeren gegenüber. Aus Sicht der Arbeitgeber ist bei dieser Auswahlmöglichkeit unter den Bewerbern eine Bevorzugung von höheren Schulabschlüssen nachvollziehbar, da mit weniger Lern- und Verhaltensschwierigkeiten gerechnet werden kann. Es ist zu vermuten, dass die zwei Bewerber im kaufmännischen Bereich und die drei Bewerber im gewerblich-technischen Bereich, welche nur einen Sonderschulabschluss haben, sehr gute Argumente haben müssen, um sich beim Wettbewerb um einen Ausbildungsplatz gegenüber den zahlreichen höher qualifizierten Bewerbern durchsetzen zu können.

Dadurch, dass die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen das Angebot übersteigt, können die Betriebe höhere Erwartungen an die Schulbildung der Bewerber werden. Bereits oben im Zusammenhang mit Arbeitsmarktzahlen wurde darauf hingewiesen, dass tendenziell Unternehmen eher Bewerber mit einer Berufsausbildung beschäftigen - auch wenn diese für die konkrete Aufgabe nicht notwendig wäre. Anhand einer europäischen Untersuchung bei Fahrzeugbauern zeigte sich, dass qualifizierte Mitarbeiter auch auf einfachen Positionen beschäftigt werden. Dies zum einen, weil ihnen mehr Kompetenzen unterstellt werden, welche hier als Schlüsselqualifikationen beschrieben werden. Zum anderen weil diese zusätzlichen Qualifikationen von den Unternehmen als wichtige Ressource für wirtschaftlich schwierige Lagen gesehen werden (Thompson, Wallace, Flecker & Ahlstrand 1995). In der Konsequenz bedeutet das für (potentielle) Mitarbeiter, dass formale Qualifikationen wie Schulabschluss und Berufsausbildung Zugangsvoraussetzungen sind für bestimmte Segmente des Arbeitsmarktes. Für Menschen ohne diese formalen Qualifikationsnachweise finden meist nur Zugang zu unsicheren Beschäftigungsverhältnissen (vgl. Schreyer 2000, IAB) und haben entsprechend ein erhöhtes Risiko für Arbeitslosigkeit.

Die oben beschriebenen Tendenzen führen zu einer Relativierung der spezifischen Fachkompetenzen. Dieses ist zum einen darauf zurückzuführen, dass diese durch den technischen Fortschritt vergleichsweise rasch veralten und durch kontinuierliches Lernen aktualisiert werden müssen. Zum anderen gewinnen auch weitere Kompetenzen gleichwertig an Bedeutung. Diese sind zum einen die als persönlichkeitsnah beschriebenen Schlüsselqualifikationen, welche in gesonderten



Abschnitten behandelt werden (s. u.). Zum anderen sind es vergleichsweise konkrete Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse. Hierzu zählen Kulturtechniken wie Lesen, Schreiben, Rechnen und verstärkt auch die Fähigkeit mit Computern umzugehen, welche nicht nur für den Erwerb und Aktualisierung der Fachkompetenzen benötigt werden, sondern auch für die Erfüllung verschiedener beruflicher Aufgaben. Darüber hinaus werden weitere Kompetenzen benötigt, welche nicht spezifisch für das jeweilige Berufsfeld sind. Diese umfassen u. a. durch arbeitsorganisatorische Veränderungen verstärkt auch Planungs- und Kontrollarbeiten.

Bei der Frage, welche Schlüsselqualifikationen von Auszubildenden gewünscht werden, dominieren motivationale Aspekte wie Leistungsbereitschaft, Einstellung zur Arbeit und Zuverlässigkeit. Es zeigen sich zwar Unterschiede bezüglich der Gewichtung der als Schlüsselqualifikationen genannten Aspekte zwischen den Wirtschaftszweigen (Gartz, Hüchtermann, Mrytz 1999), diese wurden aber in dieser Untersuchung nicht gegen den Zufall abgesichert. Für die Schweiz berichtet Hans Geser (1999) auf der Basis einer 1998 durchgeführten Befragung von einer hohen Bedeutungszuschreibung der Unternehmen für Eigeninitiative, Teamfähigkeit und EDV-Kenntnissen. Bei der Bedeutung von EDV-Kenntnissen zeigen sich hochsignifikante Unterschiede zwischen den Wirtschaftssektoren: Industrie und Dienstleistungsbereich mit jeweils 55 % und Baugewerbe 34 % maßen diesen Kenntnissen eine besondere Bedeutung zu. Vergleichbare Unterschiede zeigten sich für die Sprachen, Rechnen, Kunst, Musik und Kultur, Wirtschaft, Recht und Staat, Leistungswille und Gehorsam. Selbst innerhalb von Sektoren zeigen sich signifikante Unterschiede bezüglich der Bedeutungszuschreibung. Differenzen ergeben sich aus den Faktoren, ob die Firma exportorientiert ist, bezüglich der Betriebsgröße, Vorliegen einer Isozertifizierung, der Sprachregion, der Nationalität der Firma sowie der Expansionstendenzen. Auch überfachliche Qualifikationen scheinen nicht nur von dem jeweiligen Arbeitsplatz und dem Segment, welchem der Mitarbeiter zugeordnet werden kann, abhängig zu sein. Auch die jeweilige Kultur und Ausrichtung der Firma ist von Bedeutung (Geser 1999). Vor diesem Hintergrund lassen sich auch die quasi unendliche Zahl von als Schlüsselqualifikationen beschriebenen Eigenschaften und Kompetenzen (vgl. Kapitel „Kompetenzen“) erklären. Wenn Schlüsselqualifikationen sich konkret nur für bestimmte Arbeits- und Unternehmensgegebenheiten bestimmen lassen, führt dies bei einer Auflistung, wie sie beispielsweise von Didi u. a. (1993) vorgenommen wurde, zu einer erheblichen Anzahl von Begriffen, die aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben kann, solange keine Totalerhebung bei den Unternehmen gemacht wurde. Allgemeine Tendenzen lassen sich entsprechend nur bei den vergleichsweise abstrakten vier Bereichen von Handlungskompetenz beobachten. Die Relevanz der jeweiligen Bereiche und besonders die konkreten Kompetenzen differieren hingen nicht nur im Hinblick auf das Segment, sondern auch nach Unternehmen und Einsatzfeld des jeweiligen Mitarbeiters.

Vergleichbares zeigt sich auch für die Nutzung moderner Technik. Nicht nur durch technische Entwicklungen, sondern auch durch die Angliederung einfacher Bürotätigkeiten an zahlreiche Aufgabengebiete wird die Fähigkeit zum Umgang mit Bürogeräten wie PC, Telefon und Fax erwartet. Diese Fähigkeiten können aufgrund ihres Verbreitungsgrades auch im privaten Bereich gleichsam zu den Kulturtechniken gezählt werden. Im Kapitel „Kompetenzen“ wurde darauf hingewiesen, dass die Fähigkeit zum Umgang mit Computern wegen ihrer Bedeutung für die Erfüllung von beruflichen Aufgaben oft als eine Schlüsselqualifikation gezählt wird. Auch die oben wiedergegebenen Untersuchungen von Gartz, Hüchtermann & Mrytz sowie die von Geser zeigen, dass entsprechende Kenntnisse von Ausbildungsbewerbern erwartet werden. Die Bedeutung von Fertigkeiten zur Bedienung moderner technischer Geräte wird an der Steigerungsrate bei der Verbreitung von computergesteuerten Arbeitsgeräten deutlich. Diese Rate ist zwischen 1979 und 1999 von 14 % auf 62 % gestiegen. Das am weitest verbreitetste computergesteuerte Arbeitsgerät ist nach dem PC mit 35 % das ISDN-Telefon mit 31,3 % (Troll 2000, 131). Bei einer genaueren Betrachtung der Anforderungen lassen sich pauschale Aussagen zu der Bedeutung von PC-Kenntnissen aufgrund dieser Zahlen nicht halten. Zum einen, weil für die Benützung eines ISDN-Telefons keine spezifischen Kenntnisse nötig sind. Zum anderen zeigt sich gerade bei der Anwendung der PC-Kenntnisse erhebliche Unterschiede zwischen den Arbeitsplätzen zeigen. Des Weiteren findet sich ein Zusammenhang zwischen dem Anwendungsgrad von IuK-Technologien und der Qualifikationsstufe der Beschäftigten. Der Umfang der Anwendung steigt mit der Höhe der Qualifikation (Kleemann, Matuschek, Voß 2002, 64, Troll 2000, 130). Neue Technologien werden lediglich von 23 % der Personen ohne Ausbildungsabschluss und von 33 % mit einer abgeschlossenen Lehre überwiegend verwendet, bei Akademikern sind es hingegen 54 % (Troll 2000). Auch zwischen den verschiedenen Branchen zeigen sich deutliche Unterschiede. Am häufigsten ist die Verwendung neuer Technik in Planungs- und Laborberufen sowie Verwaltung und Büro mit einem Verbreitungsgrad von jeweils 93 %. Am niedrigsten ist der Grad bei Gebäude-, Verkehrsanlagenbauen und -warten mit 19 %, sowie im Bereich sachbezogener Dienstleistungen mit 24 % und Naturprodukte gewinnen mit 27 %. Weitere Unterschiede zeigen sich, wenn differenziert wird zwischen Verbreitungsgrad und überwiegende Anwendung. Beispielsweise liegt der Verbreitungsgrad im Bereich Bodenschätze gewinnen und Verbreitung bei 35 %, die überwiegende Verwendung lediglich bei 2 %. Bei Verwaltung und Büroberufen liegt die überwiegende Verwendung bei 77 %, bei Planungs- und Laborberufen bei 64 % (Troll 2000, vgl. auch Dostal 2000). Auch bezüglich der benötigten Kenntnisse zur Bedienung eines Computers zeigen sich deutliche Unterschiede. Bei einer Befragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) gaben lediglich 30 % der Befragten an, dass sie mehr als nur Grundkenntnisse im Bereich von Computeranwendungen bei ihrer derzeitigen Tätigkeit benötigen würden. Bei höheren bzw. leitenden Mit-

arbeitern liegt der Wert bei 51 % und bei an- und ungelerten Arbeitern lediglich bei 1 %. Vergleichbares gilt auch für die klassischen Kulturtechniken Lesen, Schreiben, Rechnen, und auch weitere spezielle Kompetenzen wie beispielsweise Vortragstechnik, Management, Arbeitsrecht, welche gleichsam von an- und ungelerten nicht über Grundkenntnisse hinaus benötigt werden (Ulrich 2000). Zu berücksichtigen ist zudem, dass vermutlich der Bereich, welche von einem höheren/leitenden Mitarbeiter als Grundkenntnisse beschrieben wird, aufgrund seiner längeren Schulbildung umfangreicher ist, als die eines an-/ungelernten Arbeiters. Die Bereitschaft neue Techniken in den Berufsalltag zu integrieren erscheint daher von größerer Bedeutung als das Erlernen von den Kenntnissen, welche für die einfachen Aufgaben notwendig sind, für welche der PC oft herangezogen wird.

Vergleichbares gilt auch für Fremdsprachenkenntnisse, die oft im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen angeführt werden und deren Bedeutung sich auch aus den oben beschriebenen Tendenzen ergeben. Die Globalisierung der Märkte und Internationalisierung der Unternehmen lassen Fremdsprachenkenntnisse wenigsten in der internationalen Verkehrssprache Englisch notwendig erscheinen. Im Bezug auf die Fremdsprachen zeigt sich, dass diese lediglich von 10 % der Beschäftigten benötigt werden. Auch hier zeigt sich, dass die Notwendigkeit mit der Höhe der Position steigt (Ulrich 2000, 102). Insbesondere bei einfacheren Arbeitsplätzen werden die Beschäftigten weniger mit Englisch, als viel mehr mit Türkisch, Russisch und anderen Sprachen von Migrationsländern konfrontiert. Exemplarisch hierfür ist der pakistanische Hilfsarbeiter, der während seiner Tätigkeit in Deutschland umfassende Türkischkenntnisse - aber nur geringste Deutschkenntnisse erwerben konnte<sup>2</sup>.

Es wurde deutlich, dass für den Bereich, welcher hier unter dem Terminus der Fachkompetenzen subsumiert wurde, sich keine einheitliche Bedeutung der entsprechenden Fertigkeiten und Kenntnisse zeigt. Als Tendenz lässt sich beobachten, dass die Anforderungen mit der Höhe des Segmentes steigen. Für Personen der unteren Segmente, die Modernisierungsausgesparten, die -bedrohten und die -verlierer, haben überfachliche Kompetenzen jenseits des unmittelbaren Fachbezuges oft keine oder nur marginale Bedeutung.

### 1.3.2 Soziale Kompetenz

Der Bereich der sozialen Kompetenz gewinnt durch die Tendenz zur Tertiärisierung und auch die neuen Formen der Arbeitsorganisation eine größere Bedeutung für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben. Dienstleistung bedeutet in der Regel (direkten) Kontakt zum Kunden. Für die Bedarfsermittlung und vor allem bei Reklamationen sind verschiedene soziale Kompetenzen gefordert.

---

<sup>2</sup> Private Bekanntschaft

Zumindest theoretisch setzt sich die Haltung durch, dass es nicht nur einen externen Kunden gibt, sondern auch einen internen, d. h. der Mitarbeiter bzw. Kollege. Um eine Kundenorientierung gegenüber externen Kunden realisieren zu können, sollte auch der Mitarbeiter und Kollege als solcher betrachtet werden (vgl. Homburg & Stock 2001). Kundenorientierung, und damit auch die hierzu benötigten sozialen Kompetenzen, wird entsprechend auf allen Hierarchieebenen und allen Unternehmensbereichen benötigt.

Die Globalisierung stellt die Beschäftigten auch vor neue soziale Anforderungen. Durch die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte und durch die, zum Teil durch Armut, Krieg und Verfolgung unfreiwillige transkontinentale Migration von Arbeitskräften gibt es zahlreiche multi-ethnische Arbeitsgruppen. Auch die IuK-Technologien und neue logistische Möglichkeiten haben dazu geführt, dass nicht nur die Einkaufs- und Absatzmärkte international geworden sind, sondern auch die Produktionsstätten und Kooperationen. Auch dieses bedingt ist eine Zusammenarbeit von Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Es gilt nicht nur geographische Distanzen zu überwinden und dabei unterschiedliche Zeitzonen zu berücksichtigen, sondern auch unterschiedliche soziale Gepflogenheiten. Beispielsweise lassen sich unterschiedliche Speisegewohnheiten, z. B. für Muslims kein Schweinefleisch und für Europäer keine Insekten und Reptilien, relativ leicht aneignen. Die Wahrnehmung und Berücksichtigung von anderen Werten, Kompetenzen und Verhaltensweisen, ob bedingt durch ethnische, kulturelle oder auch physische bzw. psychische Eigenarten - wie es bei Menschen mit Behinderungen der Fall ist – stellt zum Teil deutliche Anforderungen an die jeweilige soziale Kompetenz. Auch die Tendenz zur Bildung von Arbeitsgruppen bedeutet größere Anforderungen beispielsweise an die Kooperations-, Kritik- und Kommunikationsfähigkeit - auch wenn diese Gruppen nicht multiethnisch und multiprofessionell zusammengesetzt sind. Durch die Bildung von Arbeitsgruppen, insbesondere wenn diese dem Marktdruck ausgesetzt werden, werden Kooperations- und Konfliktfähigkeit umfassen gefordert. Dieter Fröhlich (1983) weist auf die Gefahren in teilautonomen Arbeitsgruppen hin, dass Personen in ungünstigen Positionen in Außenseiterpositionen gedrängt werden. Insbesondere wenn ein Gruppenprämienlohn gezahlt wird, finden sich deutliche Bestrebungen, weniger Leistungsfähige aus der Gruppe auszuschließen. Auch Gießmann & Peters weisen anhand eines Beispiels auf mögliche Gefahren der Selbstorganisation von Arbeitsgruppen insbesondere unter Marktdruck hin:

*„Ein Kollege kam in sein Team und sagte: ‚Leute, ich habe das mal durchgerechnet, wir sind hier vierzehn Menschen. Unser Marktsegment gibt aber nur Arbeit her für zwölf. Wenn wir nur zwölf wären, dann könnten wir schwarze Zahlen schreiben (...).‘ Alle hatten den gleichen Gedanken: ‚Wenn die beiden nicht dabei wären, dann würden wir es schaffen (...).‘“ Gießmann & Peters (2001, 42f.)*

Insbesondere wenn die wirtschaftliche Situation des Unternehmens angespannt ist, bleibt es oft nicht nur bei solchen Gedanken. Speziell in Betrieben, welche sich in einer schlechten wirtschaftlichen Lage befinden, berichten Mitarbeiter häufig, sie würden häufig von Kollegen oder Vor-

gesetzten zu unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt. Von diesem Mobbing sind überwiegend jüngeren und schlecht qualifizierten Mitarbeiter in niedrigere Position betroffen (Parmentier 2000, 34f.).

Anhand einer Untersuchung in Betrieben der Automobilbranche zeigt Michael Schumann, dass insbesondere wenn sie nicht selbstorganisiert-funktionsintegriert aufgebaut sind und sich eher an tayloristischer Organisation orientieren, sich erhebliche soziale Probleme ergeben. Diese drücken sich u. a. als interner Leistungsdruck, soziale Ausgrenzung und fehlender kollegialer Unterstützung aus (Schumann 2003, 76ff.). Da tayloristische Strukturen sich überwiegend bei Tätigkeiten für Mitarbeiter der unteren Segmente finden, kann geschlossen werden, dass diese gehäuft diesen ungünstigen Bedingungen ausgesetzt sind. Um solchen Anforderungen entsprechen zu können, wird zum einen aus dem Bereich der sozialen Kompetenz Konfliktfähigkeit benötigt. Aber es gilt auch, mit den mit solchen Situationen verbundenen Belastungen umgehen zu können. Die hierzu notwendigen Kompetenzen werden unter den Bereich der Methodenkompetenz gefasst, welche im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

Auch bei Aspekten der sozialen Kompetenz zeigen sich aus Arbeitgebersicht Unterschiede im Hinblick auf ihre Bedeutung in Bezug auf das Qualifikationsniveau und das Berufsfeld. Aufgrund von Stellenanzeigenanalyse zeigt Agnes Dietzen (1999), dass insbesondere in Anzeigen für Fachhochschul- und Hochschulabsolventen häufiger verschiedene Aspekte sozialer Kompetenz nachgefragt werden als für solche mit einem Lehr- oder Fachschulabschluss. Auch im Hinblick auf die Berufsfelder zeigen sich Unterschiede. Erwartungsgemäß wird in sozialen Berufen am häufigsten Teamfähigkeit nachgefragt. Wie bereits im Kapitel „Schlüsselqualifikationen“ ausgeführt wurde, kann diese Fähigkeit in diesem Berufsfeld sowohl als extrafunktionale Kompetenz als auch als Fachkompetenz beschrieben werden. In der Häufigkeit der Nachfrage nach Teamfähigkeit werden die sozialen Berufe gefolgt von den Ingenieuren und Berufen der Unternehmensleitung, -prüfung und -beratung (Dietzen 1999, 40).

Bei den Erwartungen von Ausbildungsbetrieben nehmen soziale Kompetenzen gegenüber anderen Schlüsselqualifikationen eine nachgeordnete Position ein. Wenn die Angaben der Untersuchung von Gartz, Hüchtemann & Mrytz, auf welche bereits oben verwiesen wurde, bezüglich der Anzahl der Einschätzungen der Ausbildungsbetriebe als wichtig in eine Rangreihenfolge gebracht wird, so ergibt sich folgendes Bild: Für den kaufmännischen Bereich steht Teamfähigkeit auf der 6., kommunikatives Verhalten auf der 11. und Kritikfähigkeit auf 14. von insgesamt 17 Stellen. Der durchschnittliche Rangplatz liegt bei 10,4. Für den gewerblich-technisch/naturwissenschaftlichen Bereich steht Teamfähigkeit auf der 9., kommunikatives Verhalten auf 16. und Kritikfähigkeit auf der 17., der letzten Stelle. Der durchschnittliche Rangplatz liegt bei 14 (eigene Berechnung auf der Grund-

lage von Gartz, Hüchtemann, Mrytz 1999). Trotz des niedrigen Rangplatzes muss berücksichtigt werden, dass beispielsweise 67,5 % der Befragten im gewerblich-technisch/naturwissenschaftlichen Bereich Kritikfähigkeit als wichtig erachten. Direkt auf die Arbeitsleistung bezogene Aspekte wie beispielsweise Einstellung zur Arbeit werden hingegen von 99,6 % als wichtig erachtet. Ein weiterer Hinweis auf eine nachgeordnete Bedeutungszuschreibung kann auch darin gesehen werden, dass dem Bereich der sozialen Kompetenz lediglich drei Aspekte zugeordnet werden können, wohingegen es bei der Methodenkompetenz und der Personalkompetenz jeweils sieben sind.

Auch für den Bereich der sozialen Kompetenzen zeigt sich, dass die Anforderungen an die Mitarbeiter in Abhängigkeit von ihrer beruflichen Position und auch der Aufgaben variieren. Insbesondere Personen in den unteren Segmenten sind eher sozialen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt.

### *1.3.3 Methodenkompetenz*

Auch auf die Aspekte der Methodenkompetenz haben die Bedingungen, wie sie für die Makro- und Mesoebene vorgestellt wurden, Konsequenzen. Die technische Entwicklung hat dazu geführt, dass eine Abnahme manueller Funktionen und eine Zunahme von Prozess steuernden und kontrollierenden Arbeiten erfolgte. Ein Ergebnis der technischen Entwicklungen in Verbindung mit Rationalisierungsdruck ist, dass anstelle von vielen manuellen Arbeiten Maschinen eingesetzt werden oder diese in so genannte „Billiglohnländer“ verlagert wurden. Lesgold formulierte 1997 als kennzeichnend für moderne Arbeit, dass man sie nicht sehen kann, dass sie sich schnell ändert, ein Teil der Arbeit darin liegt, herauszufinden, worin die Arbeit überhaupt besteht und schließlich dass alles, was einfach und gut verstanden wird, von Maschinen übernommen wird (Lesgold 1997, 165f.). Um diese Arbeitsanforderungen zu bewältigen, werden Methodenkompetenzen wie Problemlösefähigkeit, Kreativität und auch Flexibilität benötigt. Letztlich auch durch den verstärkten Einsatz der Mikroelektronik verlieren viele Arbeiten ihre direkte sinnliche Erfahrbarkeit und sind nur noch mittelbar und abstrakt nachvollziehbar. Manuelle Geschicklichkeit und physische Kraft verlieren gegenüber solchen kognitiven Fähigkeiten, wie sie zur Methodenkompetenz gezählt werden, an Bedeutung.

Die Entwicklung der letzten Jahrzehnte von der Material- hin zur Informationsverarbeitung (vgl. Wilke 1998), bedeutet bei zahlreichen Arbeitstätigkeiten eine Tendenz zu verstärkten kognitiven Anforderungen der verschiedenen Art. Auch die technische Entwicklung hat dazu geführt, dass Arbeitsaufgaben und die damit verbundene Kommunikation zunehmend virtuell geworden ist und ihre direkte sinnliche Erfassbarkeit verloren hat. Der Austausch kann ohne lokale Präsenz erfolgen – selbst wenn der Kommunikationspartner im Nachbarbüro sitzt. Die IuK-Technologie hat gleichfalls dazu geführt, dass die Verbreitung und der Austausch von Informationen weltweit sehr schnell

erfolgen können. Eine wesentliche Anforderung besteht entsprechend auch in der Auswahl und Bewertung von verfügbaren Informationen. Auch hier ist davon auszugehen, dass die unteren Segmente der Modernisierungsausgesparten und der –bedrohte von diesen Tendenzen ausgespart sind. Als Grund hierfür erscheint, dass dieser Personenkreis in tayloristischen Organisationen keine weitergehenden Informationen erhält und in Kommunikationsprozesse nur marginal eingebunden ist. Aufgrund der mit der Arbeitsteilung verbundenen Beschränkung auf lediglich ausführende Tätigkeiten erscheinen weitere Informationen in einer solchen Organisation überflüssig und steht konträr zu dem Anspruch eines schlanken Unternehmens. Dieses spiegelt sich u. a. auch darin wieder, dass diesen Personen, wie oben angeführt wurde, moderne IuK-Technologie nur begrenzt zur Verfügung steht. Hierdurch wird die Teilhabe an solchen Informationsprozessen gleichfalls beschränkt.

Der technische Fortschritt, in Verbindung mit dem Zwang zur vergleichsweise kurzfristigen Umsetzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, führt auch dazu, dass sich Arbeitsmittel und/oder Produkte in kürzeren Intervallen ändern und zu einer Entwertung des bisherigen Wissens und Könnens führt. Auch der arbeitsorganisatorische Wandel, welche Verantwortung für Planung, Qualität und z. T. auch Marketing an nachgeordnete Positionen delegiert, bedingt, dass fortlaufend neues Wissen und neue Fertigkeiten angeeignet werden müssen. Nicht immer werden entsprechende Lernmodule angeboten, sodass die Fähigkeit zum selbstorganisierten und selbstgesteuerten Lernen notwendig ist. Teil der Lernkompetenz ist nicht nur die Organisation und Steuerung des Lernens. Aufgrund der vereinfachten Zugangsmöglichkeiten letztlich auch durch das Internet und insgesamt der Zunahme des verfügbaren Wissens, ist auch eine Bewertung und Selektion notwendig, um eine wahllose Aneignung zu vermeiden.

Während bei Taylor der mitdenkende und Verbesserungsvorschläge machende Arbeiter geduldet war (s. o.), wird dieses durch Konzepte wie Lean Management, Kaizen oder Totaly Quality Management zur notwendigen Kompetenz für die Arbeit. Die fortlaufende Verbesserung der Produkte und des Produktionsablaufs ist nicht länger Aufgabe gesonderter Abteilungen, sondern werden auch an den Produktionsbereich übertragen. Die Zurücknahme der Trennung von Kopf- und Handarbeit ermöglicht auch eine größere Flexibilität und bessere Qualitätssicherung. Hierzu werden nicht nur Problemlösefähigkeit und Kreativität gefordert, sondern auch kritisches Denken. Oben wurde aber bereits darauf verwiesen, dass sich auch Tendenzen zur Zurücknahme von Neuerungen in der Arbeitsorganisation zeigen. Entsprechend ist es fraglich, ob der Anspruch eines „Lernenden Unternehmens“, wie es zahlreiche Unternehmen von sich behaupten, nicht nur eine Worthülse von Unternehmensberatern ist. Insbesondere Mitarbeiter der Randbelegschaft können nur in Ausnahmefällen von Angeboten des Unternehmens wie Qualifizierungsmaßnahmen, Mitgestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen oder Erfolgsprämien profitieren. Ausländer, einfach qualifizierte Teilzeitkräfte und befristet Beschäftigte, d. h. Personen, welche typischerweise in der Rand-

belegschaft zu finden sind, nehmen seltener an Weiterbildungsangeboten teil als andere Gruppen (Wilkens & Leber 2003). Selbst wenn Mitarbeiter der Randbelegschaft längerfristig beschäftigt werden, erhalten diese deutlich weniger Fort- und Weiterbildung als die Stammbeslegschaft (Virtanen, Kivimäki, Virtanen, Elovaino, Vahtera 2003). Die Lernfähigkeit dieser Gruppe, genutzt in der Freizeit, wird benötigen um die Beschäftigungsfähigkeit und somit den Marktwert ihrer Arbeitskraft erhalten zu können. Die Anwendung von Kritikfähigkeit und Kreativität dürfte für die Mitarbeiter der Randbelegschaft begrenzt sein, da sie meist nur geringe Möglichkeiten der Einflussnahme auf Arbeitsprozesse haben. Daher stellt sich die fraglich, ob Beschäftigte dieses Segmentes nicht anstelle von Kritikfähigkeit eher Opportunismus benötigen, um eine Verlängerung bzw. die Vergabe eines neuen Auftrages für sich sichern zu können.

Wie bereits oben angeführt wurde, ist insbesondere bei den niedrigeren Segmenten berufliche Flexibilität oft eine notwendige Voraussetzung um einen Abstieg in das Segment der Modernisierungverlierer, d. h. in die Arbeitslosigkeit, zu verhindern. Friederike Behringer berichtet, dass zwischen 1984 und 1998 fast die Hälfte der Berufstätigen, welche zu Beginn des Zeitraums zwischen 25 und 45 Jahre alt waren, einmal oder mehrmals den Beruf gewechselt haben. Etwa die Hälfte Wechsel die Berufsgruppe und 12 % wechseln von Fertigung in Dienstleistungsberufe und 8 % in umgekehrter Richtung. Besonders hohe Anteile von Berufswechslern finden sich bei ausländischen Erwerbstätigen, Personen ohne Ausbildung, Personen welche in einem nicht der Ausbildung entsprechenden Beruf tätig sind, sowie - un- und angelernten Arbeitern (Behringer 2000, 32ff.). Diese Personenmerkmale finden sich gehäuft bei Personen in den unteren Arbeitsmarktsegmenten. Entsprechend ist berufliche Flexibilität, insbesondere für diese Segmente, eine notwendige Voraussetzung, um berufstätig bleiben zu können und einem weiteren Abstieg in die Arbeitslosigkeit zu verhindern.

Bei den Erwartungen von Ausbildungsbetrieben (s. o.) hinsichtlich der Methodenkompetenz von Auszubildenden zeigt sich ein nach Branchen differenziertes Bild. Für den kaufmännischen Bereich ist Konzentrationsfähigkeit am wichtigsten. Wenn diese Schlüsselqualifikation in Relation zu anderen gesetzt wird (s. o.), steht diese auf der 5. von 17 Stellen. Logisches Denken findet sich auf der 7., selbständiges Lernen auf der 9., Zielstrebigkeit auf der 10., planvolles Arbeiten auf der 12., Belastbarkeit auf der 16. und Kreativität auf 17., der letzten Stelle. Der durchschnittliche Rangplatz liegt bei 10,8 für Aspekte, welche hier der Methodenkompetenz zugeordnet wurden. Für den gewerblich-technisch/naturwissenschaftlichen Bereich steht Konzentrationsfähigkeit gleichfalls auf der 5. Stelle, gefolgt vom logischen Denken auf der 7., Belastbarkeit auf der 10., selbständiges Lernen auf der 11., planvolles Arbeiten auf der 12., Zielstrebigkeit auf der 14. und Kreativität auf 15. Stelle. Der durchschnittliche Rangplatz liegt bei 10,6 (eigene Berechnung auf der Grundlage von Gartz, Hüchtemann, Mrytz 1999).



Methodenkompetenzen werden als Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Beherrschung von Techniken, Methoden und Vorgehensweisen, welche die Erreichung von Arbeitszielen ermöglichen, beschrieben. Als verbindendes Element wurden verschiedene kognitive Prozesse hervorgehoben, welche sich unmittelbar auf die Bewältigung von Arbeitsaufgaben beziehen. Aufgrund der Ausführungen zu der Makro- und Mesoebene erscheint es sinnvoll, die Begrenzung dahingehend auszuweiten, dass auch mittelbare Kompetenzen, welche mittelbar für die Ausführung von Arbeits-tätigkeiten benötigt werden, hierunter gefasst werden können. Hierzu zählen insbesondere die Fähigkeiten, welche helfen starke Belastungen und daraus resultierende Beanspruchungen im Zusammenhang mit der Arbeit zu bewältigen. Organisatorische Veränderungen zur Kosteneinsparung wie die Verdichtung der Arbeit, die Weiterleitung des Marktdrucks an die Beschäftigten und auch die Flexibilität bedeuten eine Zunahme von Belastungen.

In einer zwischen 1995 und 1996 durchgeführten Untersuchung in Deutschland gaben knapp 50 % der Befragten an, sie würden unter hohen Arbeitsbelastungen stehen. Bei der Art der Belastungen dominieren psychische und soziale gegenüber physischen Faktoren. 13 % der Befragten berichteten von Einschüchterungen und Diskriminierungen und 17% fühlten sich von Entlassung bedroht. Entsprechend meinen 53 %, dass die Arbeit ihre Gesundheit beeinträchtigt und 34 % gaben an, dass sie im Befragungsjahr aufgrund ihrer Arbeit krank geworden sind (Henninges 1998). In einer weiteren Erhebung von 1998/99 wird deutlich, dass auch die Arbeitszeit zugenommen hat. Es gaben 56 % an, gelegentlich oder regelmäßig Samstag zu arbeiten und 72 % leisteten gelegentlich oder regelmäßig Überstunden (Jansen 2000, 41). Bei den Antworten auf die Frage, welche Veränderungen in den letzten zwei Jahren am Arbeitsplatz erfolgt sind, zeigt sich, dass verschiedene Belastungsfaktoren zugenommen haben, Ressourcen am Arbeitsplatz wie der Zusammenhalt unter Kollegen, abgenommen haben (Parmentier 2000, 29). Jeremy Rifkin beschreibt verschiedene große Unternehmen, die durch gezielten Einsatz von Zeitdruck die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern bis an ihre Grenzen zu steigern versuchen. Mitarbeiter, welche diesem Druck nicht folgen wollen oder können, werden durch ihre Kollegen unter Druck gesetzt oder bei Krankheit entlassen. Dieser erhöhte Druck wird nicht nur im Zusammenhang gesehen mit einer deutlich erhöhten Unfallrate, sondern hat auch zu der Herausbildung eines eigenen Krankheitssyndroms geführt: Karoshi – Tod durch fortwährende psychisch belastende Arbeitsweise (Rifkin 1995, 129ff.).

Ein weiterer wesentlicher Belastungsfaktor ist, dass immer weniger Menschen ein Risiko für Entlassung für sich sehen (Parmentier 2000, 19). Mohr (1997) zeigt, dass subjektiv drohende Arbeitslosigkeit negativere Konsequenzen auf die Gesundheit hat, als bereits eingetretene. Insbesondere vor dem Hintergrund der angespannten Arbeitsmarktsituation und der Diskussionen um Kürzungen der Unterstützungen für Arbeitslose, kann eine vermutlich eintretende Arbeitslosigkeit zur subjektiv existenziellen Bedrohung werden.

Besonders von Belastungen sind Mitarbeiter der unteren Segmente betroffen. Diese weisen nicht nur ein höheres Belastungspotential aufgrund des höheren Entlassungsrisikos auf. Auch die Arbeitsbedingungen als solches sind belastender als die der Kernbelegschaft (Clifton 2000 S. 16, Henniges 1998). Dieses ergibt sich auch aus den oben dargestellten ungünstigeren Bedingungen dieses Segmentes. Des Weiteren zeigt Henniges (1998, 39), dass besonders Hilfsarbeiter von Mobbing betroffen sind. Das insgesamt höhere Belastungspotential für Mitarbeiter der unteren Segmente muss vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass diese Personengruppe zudem über weniger Ressourcen verfügt. Zum einen sind hier die innerbetrieblichen Angebote zu nennen, welche oft nur der Kernbelegschaft offen stehen. Beispielsweise wurde bereits oben auf die fehlende Berücksichtigung bei Fortbildungen verwiesen. Zum anderen ist aber zu vermuten, dass diese Personengruppen auch über weniger personale Ressourcen verfügen, welche beispielsweise dazu führten, dass sie keinen Schul- und/oder Berufsabschluss erlangen konnten. Entsprechend umfassend ist die Beanspruchung dieser Gruppe. Dieses würde auch das höhere Risiko von Menschen ausländischer Herkunft für berufsbedingte Erkrankungen erklären, auf welches bereits oben verwiesen wurde.

Insgesamt zeigt sich, dass sich für alle Beschäftigten das Risiko für Erkrankungen als Folge der gestiegenen Belastungen erhöht hat. Zwischen 1997 und 2001 hat sich das Volumen der Arbeitsunfähigkeiten aufgrund psychischer Störungen um 51 % erhöht (DAK, 2001). 2002 hat sich sowohl die Anzahl der Fälle als auch die Anzahl der Arbeitunfähigkeitstage gegenüber dem Vorjahr weiter erhöht (DAK 2003). Deutlich über den Durchschnitt liegen die Krankentage von Mitarbeitern des Gesundheitswesens, der öffentlichen Verwaltung, bei Organisationen und Verbänden sowie bei Bildung, Kultur und Medien. Deutlich unterhalb des Durchschnitts liegen diese bei Mitarbeitern der Datenverarbeitung – ein Bereich, welcher vergleichsweise sichere und gut bezahlte Arbeitsplätze bietet (Zahlenangaben aus DAK, 2001). Auch bei der Anzahl der Personen in der medizinischen Rehabilitation findet sich in den letzten Jahren ein kontinuierlicher Anstieg dieser Diagnosegruppe. Dieser Anstieg ist besonders hoch bei Frauen in den neuen Bundesländern. Gesehen wird dieser Anstieg im Zusammenhang mit den verstärkten Arbeitsbelastungen (Reimann 2003, 3). Auch in den USA zeigt sich ein deutlicher Anstieg der durch Stressbelastungen hervorgerufenen Erkrankungen. Hier sind diese, gemessen an der Ausfallzeit, die Hauptursache für Arbeitsunfähigkeit (Sauter & Rosenstock 2000, 20). Ausfallzeiten aufgrund von psychisch bedingten somatischen Erkrankungen, wie sie beispielsweise unter der häufigsten Diagnosegruppe der Muskel-Skelett-Erkrankungen zu finden sind, sind hierbei nicht berücksichtigt.

Es zeigt sich, dass die Fähigkeit zum Umgang mit Belastungen und Beanspruchungen von großer Bedeutung ist für die Erreichung von Arbeitszielen. Vielleicht sogar eine der Wichtigsten, da ein kranker Mitarbeiter nicht nur die Ziele nicht erreichen kann, sondern letztlich durch Fehlzeiten

oder notwendig werdende Neueinstellungen direkte Kosten verursacht. Um diese Fähigkeit zu verbessern, werden zahlreiche Programme angeboten. Ein Beispiel hierfür ist das von der Techniker Krankenkasse angebotene Programm „Gelassen und sicher im Streß“ (Kaluza 1996). Aber auch hier ist fraglich, ob die besonders betroffenen Mitarbeiter der unteren Segmente hierzu Zugang finden. Theorien aus der psychiatrischen Forschung (beispielsweise Vulnerabilitäts-Streß Modell nach Ciompi 1987) weisen auch darauf hin, dass jeder Mensch aufgrund seiner somatischen und biografischen Voraussetzungen eine bestimmte Belastbarkeit aufweist, welche sich nur in einem bestimmten Rahmen durch Training verändern lässt.

Eine Zusammenfassung der Aspekte Belastbarkeit und Motivation als ein Faktor, wie es beispielsweise bei Agnes Dietzen (1999) erfolgt, spiegelt verbreitete Vorstellungen wieder, welche sich aus wissenschaftlicher Sicht nicht halten lässt. Insbesondere Menschen mit psychischen Störungen werden oft damit konfrontiert, dass „wenn man wirklich will, auch arbeiten kann“. Mangelnde Belastbarkeit erscheint so als ein Fehlen entsprechender Motivation bzw. als Faulheit. Gerade für diesen Personenkreis ist für die Sicherung der Arbeitsfähigkeit darauf zu achten, rechtzeitig Pausen einzulegen, auch wenn noch viel Arbeit zu erledigen wäre und dieses eventuell, auch wenn Kollegen weiterarbeiten. Ein wesentlicher Aspekt der Fähigkeit zum Umgang mit Belastungen ist daher auch, sich vor Überforderungen, wie beispielsweise überhöhtes Arbeitsaufkommen zu schützen.

#### *1.3.4 Personalkompetenz*

An anderer Stelle wurde bereits als Gemeinsamkeit in unterschiedlichen Fassungen zu dem Aspekt der Personalkompetenz herausgestellt, dass diese durch Werthaltungen, Motive und emotionale Reaktionsmuster gekennzeichnet ist. Dieser Bereich ist eng verbunden mit dem der sogenannten Arbeitstugenden. Die Bedeutung dieser auch in Abgrenzung zu Schlüsselqualifikationen lässt sich gut am Beispiel des Beginns der Industrialisierung zeigen. Hier wurde deutlich, dass es nicht genügt, sein Handwerk zu beherrschen, d. h. über ausreichende fachliche Qualifikationen zu verfügen, bzw. diese als Kompetenzen zu zeigen. Beim Übergang von einer durch kleine Handwerksbetriebe und Landwirtschaft geprägten Arbeitsform zu industriell organisierter Arbeit wurden veränderte extrafunktionale Kompetenzen gefordert, die gleich für unterschiedliche Berufsfelder waren. Während insbesondere in der Landwirtschaft der Rhythmus der Arbeit durch den Wechsel der Jahreszeiten und den Sonnenauf- und -untergang bestimmt war, ist industrielle Arbeit durch einen festen Rhythmus und bestimmten Notwendigkeiten einer großen arbeitsteiligen Organisation bestimmt. Beim Wechsel in einen Industriebetrieb mussten sich die Arbeiter erst an diese veränderten Erfordernisse und Regeln anpassen. Die zum Teil drastischen Strafen, welche benutzt wurden, um die Arbeiter in die Strukturen der Fabrik einzufügen, sind ein Indiz für die Schwierigkeiten, die hiermit

verbunden waren. Eindrucksvoll dokumentiert sind diese Versuche die Arbeiter an die Erfordernisse der neuen Organisationsformen anzupassen in den Fabrikordnungen aus der Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert (wiedergegeben und kommentiert z. B. bei Ditt 1981 und Machtan 1982). Zugspätkommen wurde durch Lohnabzug für bis zu zwei Arbeitstage geahndet, Unterhaltung am Arbeitsplatz war verboten und unbedingtes Gehorsam gegenüber Vorgesetzten sowie gesittetes Verhalten auch auf dem Weg zur und von der Arbeit waren vorgeschrieben. Auch bei den Ausführungen Taylors treten Fachkompetenzen durch Partialisierung der Arbeit in den Hintergrund. Arbeitstugenden kamen zur effizienten Nutzung der Arbeitskraft einer besonderen Bedeutung zu. Sparsamer Umgang mit den Materialien sowie unbedingte Einordnung in die Hierarchie wurden erwartet.

Diese Arbeitstugenden sind insbesondere für Mitarbeiter der unteren Segmente von Bedeutung. Trotz der vergleichsweise geringen Arbeitsanforderungen umfassen diese Tätigkeiten oft eine erhebliche Verantwortung für Material und Maschinen. Entsprechend wird bei der Besetzung dieser Positionen großen Wert darauf gelegt, dass der zukünftige Mitarbeiter im ausreichenden Maße über Arbeitstugenden verfügt, um ein mögliches Risiko zu vermindern. Eine abgeschlossene Berufsausbildung wird oft als Indikator für eine ausreichende Haltung zur Arbeit gewertet. Daher werden selbst für einfache Arbeiten Mitarbeiter mit einer abgeschlossenen Ausbildung bevorzugt. Langezeit war für Tätigkeiten an den Fließbändern der Automobilindustrie eine abgeschlossene Lehre - unabhängig von dem Berufsfeld – eine notwendige Voraussetzung für die Einstellung. Ein Hinweis auf mögliche Schwierigkeiten bei der Beschäftigung von Personen ohne Berufsabschluss wird bei der Betrachtung der angegebenen Gründe für den Abbruch der Lehre erkennbar. 67,5 % der Personen, welche keinen Abschluss haben, haben keine Ausbildung begonnen und 26,1 % haben eine Lehre abgebrochen. Als Gründe für den Abbruch werden mit 21,5 % angegeben, dass diese nicht den Vorstellungen entsprach. 14,5 % geben familiäre Gründe an, 10,4 % Probleme mit den Ausbildern/Lehrern und 9,6 % gesundheitliche Gründe. Bei den letzten beiden Gründen zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen Personen, welche als einfache Arbeiter tätig sind und solchen, die in mittleren Positionen beschäftigt sind. Von den einfachen Beschäftigten gaben 14,8 % Probleme mit dem Ausbilder/Lehrer und 12,1 % gesundheitliche Gründe für den Abbruch an, die mittleren Angestellten gaben lediglich zu 5,4 % und 4,9 % diese Gründe an. Doppelt so viele (4 %) der einfachen Beschäftigten gaben an, sie hätten die Ausbildung auf Veranlassung der Einrichtung verlassen müssen (Dostal & Jansen 2002, 244). Insbesondere die Probleme mit dem Ausbilder und auch den Abbruch durch die Institution sind Hinweise auf erhebliche Anpassungsschwierigkeiten während der Ausbildung. Aufgrund von Faktoren wie soziale Erwünschtheit und der Erhaltung eines positiven Selbstbildes kann bei diesen Gründen eine nicht unerhebliche Dunkelziffer vermutet werden.

Pünktlichkeit, Genauigkeit und Unterordnung werden immer noch als wichtig für die Arbeit angeführt (Beiderwieden 1994). Insbesondere bei benachteiligten Jugendlichen finden sich Berichte von Problemen, die im Zusammenhang mit fehlenden Arbeitstugenden stehen (vgl. z. B. Dannemann 1989, 169). Junge Auszubildende müssen die betrieblichen Regeln, die sich zum Teil erheblich von ihren Erfahrungen in Schule und Freizeit unterscheiden, erkennen, akzeptieren und anwenden. Im Rahmen der traditionellen Ausbildung werden Aufträge oft mit Verweis auf die fachliche Qualifizierung gegeben, deren Erledigung aber auch Arbeitstugenden fördern sollen. Beispielhaft sei hier auf die Feilaufgaben in der Ausbildung von Metallfacharbeitern verwiesen, die mühsame und langwierige Herstellung von nutzlosen Metallobjekten für die Schrottkiste. Solche Aufgaben sollen nicht nur die Bereitschaft zur präzisen Ausführung von detailliert vorgeschriebenen Arbeiten, deren Sinn nicht nachvollziehbar ist, fördern. Sondern sie sollen den Auszubildenden an Monotonie, an andauernde körperliche Belastungen und insbesondere zur widerspruchslosen Unterordnung gewöhnen (vgl. Lempert 1989, 205).

Anpassung und Unterordnung, aber auch Pünktlichkeit, Fleiß, Genauigkeit, Schnelligkeit und Sparsamkeit waren und sind noch immer wichtige Arbeitstugenden, die wichtig sind, um effektiv in einer Organisation arbeiten zu können. Dies wird besonders deutlich in Fabrikordnungen aus der Jahrhundertwende (wiedergegeben und kommentiert z. B. bei Machtan 1982). Durch zum Teil drastische Strafen wurde versucht, die Arbeiter an den Takt und die Notwendigkeiten der Fabrik anzupassen. Auch heute gilt es noch, sich in ein bestehendes Gefüge zu integrieren und die vorgefundenen bzw. verordneten Strukturen bewahrend auszuführen. Arbeitstugenden, welche hierfür vorausgesetzt werden, sind entsprechend dadurch gekennzeichnet, dass sie das individuelle Handeln auf die Vorgaben begrenzen und einer allgemeinen Disziplin unterordnen. Die bereits oben skizzierte Untersuchung von Hans Geser zeigt aber auch, dass die Bedeutung von Arbeitstugenden wie Leistungswille und Gehorsam von der jeweiligen Unternehmensstruktur abhängen. Beide Tugenden werden in der Bauindustrie eine signifikant größere Bedeutung zugesprochen als in der Industrie und der Dienstleistungsbranche. Des Weiteren bekommen diese Tugenden u. a. mehr Bedeutung je weniger Mitarbeiter das Unternehmen hat, wenn keine Isozertifizierung vorliegt und das Unternehmen tendenziell schrumpft. Die Tugend Gehorsamkeit ist besonders Unternehmen wichtig, die nicht exportieren, in Schweizer Besitz sind und in der deutschen Sprachregion angesiedelt sind (Geser 1999). An dieser Stelle werden nochmals kulturelle Einflüsse und auch die Strukturen des Unternehmens auf die Bedeutung einzelner Kompetenzen deutlich.

Bei den Erwartungen von Ausbildungsbetrieben nehmen Personalkompetenzen gegenüber anderen Schlüsselqualifikationen eine hervorgehobene Position ein. Für den kaufmännischen Bereich steht Leistungsbereitschaft auf der 1., Einstellung zur Arbeit auf der 2., Zuverlässigkeit auf der 3., Verantwortungsbewusstsein auf der 4., Initiative auf der 8., Motivation auf der 13. und Beständigkeit

auf der 15. Stelle. Der durchschnittliche Rangplatz liegt bei 6,6 und liegt damit deutlich oberhalb in der Bedeutung gegenüber den anderen Schlüsselqualifikationen. Für den gewerblich-technisch/naturwissenschaftlichen Bereich steht die Einstellung zur Arbeit auf der 1., Motivation auf der 2., Leistungsbereitschaft auf der 3., Zuverlässigkeit auf der 4., Verantwortungsbewusstsein auf der 6., Beständigkeit auf der 8. und Initiative auf der 13. Stelle. Der durchschnittliche Rangplatz liegt bei 5,3. (eigene Berechnung auf der Grundlage von Gartz, Hüchtemann, Mrytz 1999). Die besondere Bedeutungszuschreibung des Bereichs der Personalkompetenzen, insbesondere der hier aufgeführten Aspekte, hängt vermutlich mit der speziell für arbeitswissenschaftliche Laien unmittelbarem Bezug zur Produktivität zusammen. Auch in der Untersuchung von Gartz, Hüchtemann & Mrytz (1999) wird der Begriff Motivation ungenau verwendet, wie beispielsweise auch bei Agnes Dietzen (1999). Zum einen wird nicht erklärt, wofür jemand motiviert sei. Lediglich aufgrund des Kontexts lässt sich vermuten, dass die Autoren Arbeitsmotivation meinen und beispielsweise nicht, was bei der gemeinsamen Verwendung mit Belastbarkeit (vgl. s. o.) eventuell auch möglich wäre, die Motivation für gesundheitsbewusstes Verhalten. Des Weiteren ist Motivation eine Wechselwirkung zwischen Person und Situation. Wenn ein Arbeitnehmer nicht motiviert ist, liegt dieses entsprechend auch an der Situation, welche eventuell keine Anreize zur Befriedigung der Motive der betreffenden Person bietet. Eine Reduzierung der Bedeutung von situativen Variablen auf das individuelle Handeln wird durch Begriffe wie „Selbstmotivation“ ausgedrückt. Durch veränderte Führungsmodelle tritt eine direkte Steuerung durch Kontrolle und unmittelbare Anreize, wie sie von Taylor propagiert wurden, zurück. Vom Mitarbeiter wird erwartet, dass er seine Aufgaben auch erledigt, wenn Überprüfungen nur in großen Zwischenräumen oder indirekt erfolgen und Gratifikationen in deutlichen Abständen erfolgen. Eine solche Gratifikation kann auch in Form von Weiterbeschäftigung erfolgen. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt erlaubt es Unternehmen Mitarbeiter zu Mehrarbeit und Lohnverzicht dadurch zu motivieren, dass ihnen mit dem Verlust des Arbeitsplatzes gedroht wird.

Durch Veränderungen der Arbeitsorganisation, insbesondere durch Verlagerung von zahlreichen Entscheidungen auf Ebenen, welche mit der konkreten Ausführung der Arbeiten betraut sind, genügen solche auf bloße Anpassung gerichtete Haltungen nicht aus. Zum Teil erscheinen die erwünschten Kompetenzen sogar unvereinbar mit Arbeitstugenden wie Unterordnung und Anpassung.

*„Am liebsten sind ihm (dem Manager, Anmerkung F.S.) natürlich hoch qualifizierte Mitarbeiter, die alle positiven Formen von Attributen mit der kleinen Vorsilbe „selbst“ für sich verbuchen (Kastner 2003, 39)*

Als Beispiele führt Kastner u. a. Selbstmotivation, Selbstbeauftragung, Selbstdisziplin und Selbstvertrauen an. Diese Aspekte sind notwendige Fähigkeit zur Flexibilität und Eigensteuerung, wie sie für die oben beschriebene neue Organisation von Arbeit erforderlich sind.

*„Handlungstheoretisch gesehen bedeuten sie (die Ambivalenz), dass die Arbeitnehmer zunehmend in Situationen gestellt werden, in denen formale Strukturvorgaben für ihr Arbeitshandeln in wichtigen Dimensionen (zeitlich, räumlich, sachlich, sozial usw.) mehr oder weniger weitreichend ausgedünnt und damit entgrenzt (u. a. Voß) sind. Im Gegenzug müssen Arbeitskräfte aufgrund der dabei geforderten „Selbstorganisation“ nun immer mehr selbständig Strukturen für ihre Arbeit schaffen, um ihre Aufgaben effizient erfüllen zu können, wobei dann gelegentlich von Subjektivierung von Arbeit gesprochen wird“ (Kleemann, Matuschek, Voß 2002, 67, Klammerungen im Original).*

Insbesondere Telearbeiter und andere externe Beschäftigte benötigen verschiedene Formen von Selbstmotivation. Die beschränkt sich nicht nur auf die Erbringung von Leistungen, sondern auch auf Motive wie Erhaltung der Gesundheit. Huuhtanen (2000) weist auf das Problem bei der Telearbeit zur Einhaltung ergonomischer Richtlinien zur Bürogestaltung und auch zur Selbstbeschränkung bei der Arbeitszeit hin. Während ein betrieblicher Arbeitsplatz gewissen Kontrollen unterliegt im Hinblick auf die Einhaltung von ergonomischen Vorschriften sowie der Arbeits- und Pausenzeiten, fehlt bei Heimarbeitsplätzen in der Regel diese. Hier ist der Mitarbeiter selber verantwortlich für die Sicherung seiner Gesundheit und der Ressourcen des Privatlebens. Die Folgen einer Missachtung wie beispielsweise Bandscheibenvorfall oder stressbedingte Erkrankungen treten meist erst später auf. Auch für viele andere Tätigkeitsformen bestehen diese Gefahren. Volker Steinmaier berichtet beispielsweise, dass durch den Fortfall von Zeiterfassungssystemen sich die Arbeitszeiten ausdehnten. Durch Steigerung der Leistungsanforderungen in Verbindung mit Ausbau der Freiheitsräume führt dieses zu erheblicher „freiwilliger“ und oft unbezahlter Mehrarbeit (Steinmaier 2002). Sozialbeziehungen und Lebensgewohnheiten müssen sich dem Diktat der beruflichen Anforderungen beugen. Zeitstrukturen werden durch Überstunden und permanente Erreichbarkeit aufgelöst. Durch die neuen Formen der Erwerbsarbeit entfallen klare Strukturen, wie sie einst von Marie Jahoda (1986) als Wesen der Erwerbsarbeit beschrieben hatte und als förderlich für die Person beschrieben werden (z. B. Semmer, Udriș 1995, Warr 1989). Selbstmotivation und -disziplin sind erforderlich, um diese ansatzweise ersetzen oder ausgleichen zu können.

#### **1.4 Berufliche Anforderungen und die Aspekte von Handlungskompetenz**

Die hier skizzierten Entwicklungen lassen als allgemeine Tendenz erkennen, sind aber nicht nur für unterschiedliche Branchen und auch Betriebe verschieden, sondern auch für Beschäftigte innerhalb eines Betriebes. Trotzdem lassen die aufgezeigten Bedingungen der Arbeitswelt und die daraus abgeleiteten Anforderungen die Bedeutung der im Kapitel *Kompetenzen* unter dem Begriff der Handlungskompetenz gefassten Aspekte deutlich werden. Zum einen zeigte sich, dass Anforderungen oft wenig konkret erscheinen und vielmehr diffuser, unspezifischer und auch schneller wechselnd sich darstellen. Die Technisierung der Arbeitswelt, der rasche Wandel und auch der Trend zur der mit Tertiarisierung verbundenen Kundenorientierung lässt konkrete Aufgaben in den Hintergrund treten. Die Aufgabe von Schlüsselqualifikationen erscheint in diesem Zusammenhang die Voraussetzung zur Erfüllung von Arbeitsanforderungen zu bieten, welche sich nur bedingt durch

konkrete Beschreibungen abbilden lassen. Die verfügbaren Kompetenzen der Mitarbeiter erscheint als eine Ressource zur Sicherung der Qualität und Flexibilität bei fehlender konkreter Aufgabenbeschreibung.

Es konnten aber keine allgemeingültigen konkreten Anforderungen und damit verbundenen notwendigen Kompetenzen identifiziert werden. Zu dem wurde deutlich, dass die Bedeutung der einzelnen Kompetenzbereiche entscheidend von der beruflichen Position und dem Arbeitsmarktsegment, in welchen sich der Beschäftigte befindet, abhängt. Dieses gilt insbesondere für die Kompetenzen, welche unter dem Begriff der Schlüsselqualifikationen gefasst wurden. Während Beschäftigte in den oberen Segmenten diese Fähigkeiten unmittelbar für die Bewältigung der beruflichen Anforderungen benötigen, haben die Modernisierungsausgesparten, der -bedrohten und der -verlierer wenig Gelegenheit diese am Arbeitsplatz einzusetzen. Aufgrund der Arbeitsbedingungen, welchen diese Beschäftigten ausgesetzt sind, ist lediglich der Aspekt der Belastbarkeit zur Bewältigung der physischen und auch psychischen Arbeitsbelastungen von Bedeutung. Der Aspekt der Flexibilität ist aufgrund der unsicheren Beschäftigungssituation eine notwendige Voraussetzung um nicht in das Segment der Modernisierungsverlierer, d. h. die Arbeitslosigkeit, auf Dauer abzuweichen. Trotzdem erscheinen diese Kompetenzen auch für Beschäftigte dieser Gruppe von Bedeutung, auch wenn sie nicht unmittelbar verwertet werden können, so doch mittelbar als Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt.

Oben wurde angeführt, dass höhere Anforderungen an die Schulbildung und die berufliche Qualifizierung gestellt werden. Auch die Erwartungen an die Schlüsselqualifikationen sind in diesem Zusammenhang zu betrachten. Oben wurde darauf hingewiesen, dass aktuelle Managementkonzepte darauf zielen, Kosten zu reduzieren. Konzepte wie Lean Production, Just-in-Time-Production und Business-Reengineering haben gemeinsam aus betriebswirtschaftlicher Sicht, dass sie darauf zielen, alle nicht wertschöpfende Prozesse und totes Kapital z. B. bei Lagerhaltung zu reduzieren. Oft wird auch die Lagerhaltung nach Möglichkeit dem jeweiligen Zulieferer oder auch Abnehmer übertragen. Vergleichbares zeigt sich in Bezug auf die Qualifikationen der Mitarbeiter. Je höher und umfassender Mitarbeiter qualifiziert sind, desto größer ist auch der zu erwartende Pool an Kompetenzen. Dieser kann vom Unternehmen genutzt werden, um zum einen die Arbeitsanforderungen anzuheben und somit die Effizienz zu steigern. Zum anderen erlaubt es dem Unternehmen, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Hierfür halten die Mitarbeiter und auch der Arbeitsmarkt die notwendigen Ressourcen bereit, ohne dass dem Unternehmen für die Bereithaltung bzw. Vermittlung der Kompetenzen Kosten entstehen. Insbesondere Beschäftigte der unteren Segmente sind nicht nur in der Situation, auch Tätigkeiten anzunehmen, welche unterhalb ihrer Qualifikation liegen. Auch müssen sie in der Regel selbst Sorge tragen, dass sie aktuell nachgefragte Qualifikationen erwerben. Selbstlernkompetenz, als eine häufig genannte Schlüsselqualifikation (IAB 2001,



Gartz, Hüchtemann, Mrytz 1999, 80f., vgl. auch Didi et al. 1993) ist entsprechend zum einen wichtig, um sich den wandelnden Anforderungen bezüglich geforderter Kompetenzen anpassen zu können. Zum anderen wird diese benötigt, um beim „qualifikatorischen Wettrüsten“ mithalten zu können. Sowohl bei der Besetzung und auch beim Erhalt von Stellen müssen Bewerber herausstellen, warum sie mehr zu bieten haben, als die anderen Mitbewerber. Die hohe Arbeitslosigkeit treibt die Menschen an, diese Spirale mitzutragen, da jeder versucht, durch ein Maximum an Produktivität seinen Arbeitsplatz und damit auch seine soziale Existenz zu sichern.

Diese Entwicklung ist dadurch bedingt, dass sich auch der Arbeitsmarkt vergleichbar dem Verbrauchermarkt von einem Verkäufer- zum Käufermarkt verändert hat. Das hohe Angebot an Arbeitskräften hat u. a. dazu beigetragen, dass der Anbieter, der Arbeitnehmer, gegenüber dem Abnehmer, dem Arbeitgeber, in einer schwächeren Position ist. In Zeiten von Arbeitskräftemangel werden erhebliche Zugeständnisse an (potentielle) Arbeitnehmer gemacht und diese auch stark umworben. Jüngstes Beispiel – welches allerdings auch schon wieder Geschichte ist – war der Arbeitsmarkt für Informatiker. Die Unternehmen haben einen nicht unerheblichen Aufwand getrieben, damit sich entsprechende Fachkräfte bei ihnen bewerben. Beispielsweise wurden zu geringen oder gar keinen Kosten Referenten für Schulungsmaßnahmen gestellt, welche die Teilnehmer als zukünftige Mitarbeiter gewinnen sollten oder es wurden Mitarbeiter vierstellige Beträge bezahlt, wenn sie eine neue Fachkraft vermittelten. Nach dem Ende des IT-Booms gab es auch arbeitslose Informatiker und zahlreiche Vergünstigungen wurden zurückgenommen.

Schlüsselqualifikationen sind aus dieser Perspektive nicht mehr der Schlüssel zur raschen und reibungslosen Erschließung von Spezialwissen (Mertens 1974, 36 und 40), sondern ein (potentieller) Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Mitbewerbern um einen Arbeitsplatz. Vergleichbar beschreibt auch Albrecht (1999, 104) „Schlüsselqualifikationen als die Voraussetzung, im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt bzw. im Unternehmen zum gegebenen Zeitpunkt individuelle Wettbewerbsvorteile zu haben“. In diesem Zusammenhang ist auch die Verschiebung in der berufspädagogischen Diskussion von dem Qualifikations- zum Kompetenzbegriff zu sehen. Der Ausdruck „Qualifikation“ steht für die nachgefragten, „Kompetenzen“ hingegen für die angebotenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse (vgl. Kapitel Kompetenzen). Insbesondere in Zeiten von Arbeitskräftemangel lag die Schwierigkeit darin, für vorhandene Positionen geeignete Bewerber zu finden. Bei der hohen Arbeitslosigkeit müssen die Bewerber ihr Potential bzw. Attraktivität hervorheben, um eine Position zu erhalten. Ribolits bezeichnet Schlüsselqualifikationen als Schlüssel um an der Verteilung von Arbeitsplätzen teilnehmen zu können (Ribolits 1996, 54). Wer über keine, bzw. nicht ausreichend Schlüsselqualifikationen verfügt, läuft Gefahr ausgeschlossen zu werden. Dieser Autor führt aus, dass „Schlüsselqualifiziert zu sein heißt eben nicht, mit einem bestimmten, definierten Kanon von Kompetenzen den ‚Schlüssel‘ für das Tor zum Arbeitsmarkt zu erwerben,

sondern bloß, sich bewerben zu dürfen, am Konkurrenzkampf um die immer weniger werdenden Arbeitsplätze teilzunehmen“ (Ribolits 1995, 177f.). Vor diesem Hintergrund erhält auch die Definition von Kath eine andere, vom Autoren vermutlich nicht intendierte Bedeutung: „Schlüsselqualifikationen sind solche Qualifikationen die Menschen zum Ausfüllen einer großen Zahl von Positionen und Funktionen befähigen und ihm ermöglichen Sequenzen von (meist unvorhersehbaren) Änderungen und Veränderungen in seinem (nicht nur beruflichen) Leben zu bewältigen“ (Kath 1990, 102, Klammerung im Original). Wer über nicht ausreichend Schlüsselqualifikationen verfügt, dem wird es nicht möglich sein, Änderungen im beruflichen Leben zu bewältigen, da er höchstwahrscheinlich arbeitslos sein wird. In Umkehrung heißt dies, dass Menschen, welche nicht über diese Qualifikationen verfügen, erst gar nicht zu diesem Wettbewerb zugelassen werden. Die Konsequenz für die Vermittlung von Schlüsselqualifikationen ist, dass nicht die allgemeine Bildung Eingang findet in die berufliche Qualifizierung, sondern die berufliche Qualifizierung in die allgemeine Bildung (vgl. Ribolits 1995, S.89ff.). Die allgemeinbildenden Schulen werden in die Pflicht genommen, wenn nicht direkt für die Arbeit, so doch für die Berufsausbildung zu qualifizieren. Um an den Konkurrenzkampf um die begrenzten Ausbildungsstellen teilnehmen zu dürfen, soll die Schule, neben der formalen Qualifikation eines Abschlusszeugnisses, auch berufsrelevante Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln. Aus „non scholae, sed vitae discimus“, wird „non scholae, sed laborae discimus“ – nicht für die Schule – oder das Leben lernt ihr, sondern für die Arbeit.

#### Literatur

- Alda, H. 2001. Innovationen und betriebliches Ausbildungsverhalten : Ergebnisse des IAB-Betriebspanels. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis : BWP. - 30 (2001), H. 1, S. 30-34
- Bach, Hans-Uwe & Koch, Susanne 2003: Working Time and the Volume of Work in Germany. The IAB Concept of Measurement. IAB Labour Market Research Topics 53. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB).
- Behringer, F. 2000. Berufliche Qualifikationen, Berufswechsel und die Verwertung von Qualifikationen - Erwerbsbiographische Analysen auf der Grundlage des Sozioökonomischen Panels. In Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) Qualifikationsstrukturbericht 2000 (Kapitel 3). Online (15.1.04) [http://www.bmbf.de/pub/qualifikationsstrukturbericht\\_2000.pdf](http://www.bmbf.de/pub/qualifikationsstrukturbericht_2000.pdf).
- BMA 2005 Bericht der Hartzkommission (<http://www.bma.de/index.cfm?F63F2DBDC9D04D57BAE7010C2BBCECDA>)
- Bosch, G. 2000: Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich. Arbeit 9 (3) 175-190.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) 2000: Impulse für die Berufsbildung. BIBB-Agenda 2000plus. Bielefeld: Bertelsmann.?
- Bundesministeriums für Familie, Frauen und Jugend 2000. Sechster Familienbericht. Familien ausländischer Herkunft in Deutschland. Leistungen – Belastungen – Herausforderungen. Deutscher Bundestag Drucksache 14/4357
- Bungard, W. 1995: Vorwort zu F. W. Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Nachdruck der deutschen Übersetzung von 1913 (VIII-XVIII). Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Bungard und W. Volpert. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlagsunion.
- Christensen, B. 2001: Mismatch-Arbeitslosigkeit unter Geringqualifizierten. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (4) 506-514.

- Clifton, R. 2000. Die neuen Unternehmensstrukturen und ihre Folgen. Magazine. Magazin der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (2) 14-18.
- DAK 2001. DAK-Gesundheitsreport 2002. Hamburg: DAK Gesundheitsmanagement.
- Dietrich, H. 1999. Empirische Befunde zur selbständigen Erwerbstätigkeit unter besonderer Berücksichtigung scheinsebständiger Erwerbsverhältnisse. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (1) 85-101.
- Dietzen, A. 1999. Zur Nachfrage nach überfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen in Stellenanzeigen. L. Alex, H. Bau (Hrsg.) Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung (4-59). Bielefeld: Bertelsmann.
- Dostal, W. & Jansen, R. 2002. Qualifikation und Erwerbssituation in Deutschland – 20 Jahre BIBB/IAB-Erhebungen. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2) 232-253.
- Dostal, W. 2000b. In Qualibericht
- Falk, R. & Klös, H.-P. 1997. Einfacharbeitsplätze als Ansatzpunkte einer kommunalen Beschäftigungspolitik zur Integration von Benachteiligten. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2) 412-423.
- Flecker, J. 2000. Zwischen unerledigter Humanisierung und wettbewerbsorientierter Modernisierung: Zur politischen Gestaltung von Arbeitsorganisation. Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft 29 (4) 433-448.
- Fröhlich, D. 1983. Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In Neidhardt, F. (Hrsg.) Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien (532-551). Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft 25. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gerlmaier, A. & Kastner, M. 2000. Belastungen und Ressourcen einer sich wandelnden Arbeitswelt und ihre Auswirkungen auf die Work-Life-Balance. In M. Kastner & J. Vogt (Hrsg.) Strukturwandel in der Arbeitswelt und individuelle Bewältigung (195-225). Lengerich u.a.:Pabst
- Geser, H. 1999. Mängel der Schulausbildung aus Arbeitgebersicht. <http://socio.ch/work/geser/05.htm> (21.11.03)
- Granatato, Nadia 2003. Ethnische Ungleichheit auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Opladen: Leske & Buderich.
- Henniges, H. v. 1998. Arbeitsbelastungen aus Sicht von Erwerbstätigen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 219. Nürnberg: IAB.
- Henzler, H.A. & Späth, L. 1993: Sind die Deutschen noch zu retten? Von der Krise in den Aufbruch. München: Bertelsmann.
- Hoffmann, E. & Walwei, U. 2002. Wandel der Erwerbsformen: Was steckt hinter den Veränderungen?. In G. Kleinherz (Hrsg.) IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (135-144). Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 250.
- Homburg & Stock 2001
- Huhtanen, P. 2000. Aspekte der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Telearbeit. Magazine. Magazin der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (2) 35-37.
- IAB (Hrsg.) 2002. Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Stellungnahme des IAB1 zum Bericht der „Hartz-Kommission“. IABWerkstattbericht Nr. 13/2002
- IAB 2000: Das einzig Beständige ist nur der Wandel. IAB Materialien (4) 1-2.
- IWD 2002: Allgemeinwissen: Rechnen, Schreiben, EDV. Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, Ausgabe 2, 10 Januar.
- Jahoda, M. 1986. Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert. 3. Auflage Weinheim, Basel: Beltz.
- Jansen, R. 2000. Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungen auf betrieblicher Ebene. In W. Dostal, R. Jansen, K. Parmentier (Hrsg.) Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung (39-65). Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 231. Nürnberg: IAB.
- Kaluza, G. 1996. Gelassen und sicher im Streß. Psychologisches Programm zur Gesundheitsförderung. Berlin: Springer.

- Kleemann, F. Matuschek, I. & Voß, G.G. 2002. Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In M. Moldaschl & G.G. Voß (Hrsg.) Subjektivierung von Arbeit (53-100). München, Mering: Rainer Hampp.
- Klös, H.-P. & Egle 1999: Stellenbesetzungsprobleme trotz hoher Arbeitslosigkeit im Bereich des Arbeitsamtes Bielefeld/Gütersloh. Gutachten des Institutes der deutschen Wirtschaft Köln. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Klös, H.P. 2001. Qualifikatorischer Strukturwandel und Arbeitskräfteengpässe in Westdeutschland. IW-Trends 28 (3) 28-49.
- Machtan, L.: "Der Arbeiter hat [...] Befehle auszuführen und nicht selbst zu bestimmen, was er zu thun hat." Zur Betriebsverfassung industriekapitalistischer Unternehmen am Beispiel von Fabrikordnungen aus dem letzten Drittel des 19. Jahrhunderts. Zwei exemplarische Dokumente. In H.-G. Haupt (Hrsg.): Selbstverwaltung und Arbeiterbewegung. Frankfurt am Main 1982, 185-217
- Mankin, Don 1978. Toward a post-industrial psychology. Emerging perspectives on technology, work, education, and leisure. John Wiley & Sons: New York.
- McGregor, D. 1970: Der Mensch im Unternehmen. Düsseldorf: Econ.
- Miegel, M. & Wahl, St. 2002. Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit. Probleme und Perspektiven. München: Olzog
- Miegel, M. 1994. Vollbeschäftigung – eine sozialromantische Utopie? In Alfred-Herrhausen-Gesellschaft für internationalen Dialog (Hrsg.): Arbeit der Zukunft, Zukunft der Arbeit (37-56). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mohr, G. 1997. Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang. (Be 76279)
- Parmentier, K. (2000). Erwerbsarbeit im Spiegel der BIBB/ IAB-Erhebungen 1999/1992. In W. Dostal, R. Jansen, K. Parmentier (Hrsg.): Wandel der Erwerbsarbeit : Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung (9-38). Nürnberg: Bundesinstitut für Berufsbildung – BIBB
- Pöhler, W. 1979. Fünf Jahre Humanisierungsprogramm im Bereich des Bundesministers für Forschung und Technologie. In W. Pöhler (Hrsg.) ... damit die Arbeit menschlicher wird. Fünf Jahre Aktionsprogramm Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) (9-37). Bonn: Neue Gesellschaft.
- Pongratz, H.J. & Voß G.G. 2003. Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Edition Sigma.
- Reick, Ch., Gerlmaier, A., Ayan, T. & Kastner, M. 2003. Die Neue Selbständigkeit in der betrieblichen Praxis: Hintergründe der Entstehung und Formen autonomer Arbeit in Unternehmen. In M. Kastner (Hrsg.). Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung (161-182)? München, Mering: Rainer Hampp.
- Reimann, A. 2003. Aktuelle Entwicklungen im Bereich der Rehabilitation. VDR, Aktuelles Presseseminar am 3. und 4. November 2003 in Würzburg. Internet ??
- Reinberg, A. & Hummel, M. 2001: Die Entwicklung im deutschen Bildungssystem vor dem Hintergrund des qualifikatorischen Strukturwandels auf dem Arbeitsmarkt. In A. Reinberg (Hrsg.) Arbeitsmarktrelevante Aspekte der Bildungspolitik (1-62). Beiträge zur Arbeitsmarkt und Berufsforschung 245. Nürnberg: IAB.
- Rifkin, J. 1995. Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Sauter, St. & Rosenstock, L. 2000. Eine amerikanische Sichtweise. Magazine. Magazin der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (2) 19-21.
- Schank, Th. 2003. Die Beschäftigung von Un- und Angelernten. Eine Analyse mit dem Linked Employer-Employee Datensatz des IAB. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (3) 257-270.
- Schmid, A. & Leclerque, G. 2003. Betriebspanel Report Hessen. Beschäftigungsdynamik in Hessen 2002. Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur. [http://www.iwak-frankfurt.de/documents/IAB-panel/IAB-panel%20Hessen%2004-2003\\_Fluktuat.pdf](http://www.iwak-frankfurt.de/documents/IAB-panel/IAB-panel%20Hessen%2004-2003_Fluktuat.pdf) (21.11.03)
- Schreyer, F. 2000: „Unsicher Beschäftigung trifft vor allem die Niedrigqualifizierten. IAB Kurzbericht Nr. 15.
- Schumann, M. 2000. Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. SOFI-Mitteilungen Nr. 28
- Schumann, M. 2003. Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Kritische Industriesoziologie zwischen Taylorismus und Mitgestaltung innovativer Arbeitspolitik. Hamburg:VSA.

- Schumann, M. 2003. Widersprüchliches zu den Entwicklungstendenzen der Arbeit. Vortrag auf der Präsentation der EQUAL-Entwicklungsgesellschaft Rhein-Neckar-Dreieck, Heidelberg, d. 21 März 2003.
- Seifert, H. & Welsch, J. 1999: Neue Technik und Arbeitszeiten in veränderten Arbeitswelten? In A. Büssing & H. Seifert (Hrsg.) Die „Stechuhr“ hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen (49-72). Berlin: Edition Sigma.
- Semmer, N. & Udris, I. (1995): Bedeutung und Wirkung der Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 133-165). 2. Auflage Bern: Huber.
- Statistisches Bundesamt 2003. 2001: Jeder dritte Mini-Job im Dienstleistungsbereich. Pressemitteilung vom 26.November 2003. Internet (12.2.2004)<http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p4790043.htm>.
- Steinmaier, V. 2002. Seit die Stechuhren weg sind, arbeiten die Beschäftigten länger. In M. Moldaschl, G.G. Voß (Hrsg.) Subjektivierung von Arbeit (313-314). München, Mering: Rainer Hampp.
- Taylor, F. W. 1995: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. Nachdruck der deutschen Übersetzung von 1913. Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Bungard und W. Volpert. Weinheim: Beltz, Psychologie Verlagsunion.
- Thompson, P., Wallace, T., Flecker, J. & Ahlstrand, R. 1995. It ain't what you do, it's the way that you do it: Production organisation and skill utilisation in commercial vehicles. *Work, employment & society* 9 (4) 719-742.
- Troll, L. 2000. Moderne Technik bringt neue Vielfalt in die Arbeitswelt. IAB Kurzbericht 6.
- Ulich, E., Groskurth, P., Bruggemann, A. 1973. Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Vahrenkamp, R. 1977: Frederick Winslow Taylor – Ein Denker zwischen Manufaktur und Großindustrie. Zur Einführung in die Lektüre von F.W. Taylors „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“. In F. W. Taylor, F. W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung (LII-IXC). Nachdruck der deutschen Übersetzung von 1913. Weinheim, Basel: Beltz.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Virtanen, P., Elovaino, M. & Vahtera, J. 2003. Disparity in occupational training and career planning between contingent and permanent employees. *European Journal of Work and organizational psychology* 12 (1) 19-36.
- Warr, P. (1987): *Work, Unemployment and mental Health*. Oxford: Carendon.
- Wilkens, I. & Leber, U. 2003. Partizipation an beruflicher Weiterbildung – Empirische Ergebnisse auf Basis des Sozio-Ökonomischen Panels. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* (3) 329-337.
- Zeller, B. 2002: Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen. In H.-J. Bullinger (Hrsg.) *Qualifizierungsoffensive: Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln* (85-96). Bielefeld: Bertelsmann.