

Lutz Galiläer

**"Bedarfsstudie zur Konzeptentwicklung für
Diagnoseinstrumente und Verfahren zur Entwicklung
von Qualifizierungskonzepten"**

Abschlussbericht

Gefördert mit Mitteln aus der BMBF-Initiative „Frequenz - Früherkennung
von Qualifikationserfordernissen“

Herausgeber

Forschungsinstitut betriebliche Bildung

f-bb gemeinnützige GmbH

Verfasser

Lutz Galiläer

Dieses Material wurde entwickelt im Rahmen der Untersuchung
"Bedarfsstudie zur Konzeptentwicklung für Diagnoseinstrumente und Verfahren zur Entwicklung von Qualifizierungskonzepten"

Förderung: Bundesministerium für Bildung und Forschung
Bonn

Druck: bfz Hausdruckerei, München.

Jahr: 2004

Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung des Forschungsinstituts betriebliche Bildung

Weitere Informationen über Projekte, Aktivitäten und Publikationen des f-bb:

<http://www.f-bb.de>

f-bb Forschungsinstitut betriebliche Bildung, Obere Turnstr. 8, 90429 Nürnberg,
Tel.: +49 (9 11) 2 7779-0, Fax: +49 (9 11) 2 7779- 50
E-Mail: info@f-bb.de, Internet: <http://www.fbb.de>

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	6
1. EINLEITUNG	8
2. AUSGANGSLAGE & FORSCHUNGSSTAND	9
2.1 ARBEITSMARKT- UND BESCHÄFTIGUNGSPOLITISCHE ASPEKTE	9
2.2 DIE ENTWICKLUNG EINFACHER ARBEIT	12
2.3 AUFGABENSTELLUNG DER STUDIE	16
3. ABLAUF UND METHODIK DER UNTERSUCHUNG	18
3.1 BEGRÜNDUNG DER VORGEHENSWEISE	18
3.2 INTERVIEWLEITFADEN	19
3.3 AUSWAHLKRITERIEN DER BETRIEBE	20
3.4 KLASSIFIKATION DER TEILNEHMENDEN BETRIEBE	22
4. ERGEBNISSE	24
4.1 PERSONALARBEIT MIT UN- UND ANGELERNTEN	24
4.2 NEUE ERFORDERNISSE BEI DER PERSONALAUSWAHL	30
4.3 NEUE ERFORDERNISSE BEIM PERSONALEINSATZ	31
4.4 BEDARFSLAGEN QUALIFIZIERUNG	32
5. SCHLUSSBEMERKUNGEN UND AUSBLICK	38
WEITERE PUBLIKATIONEN ZUM THEMA "FRÜHERKENNUNG VON QUALIFIKATIONSENTWICKLUNGEN BEI EINFACHER ARBEIT"	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzmatrix	16
Abbildung 2: Betriebliche Einsatzbereiche der Geringqualifizierten	21
Abbildung 3: Daten zur Bedarfsstudie	22
Abbildung 4: Daten zur Bedarfsstudie	23
Abbildung 5: Faktoren der Personalarbeit mit Un- und Angelernten	25
Abbildung 6: Typologie der Personalarbeit	27
Abbildung 7: Zentrale Aspekte der Personalarbeit unterhalb der Facharbeiterebene	30
Abbildung 8: Neue Erfordernisse bei der Qualifizierung von Un- und Angelernten	34
Abbildung 9: Gewünschte Instrumente	35
Abbildung 10: Eigenschaften der Instrumente	37
Abbildung 11: Modulare Qualifizierung	40

Abstract

1. Die Un- und Angelernten (synonym: Geringqualifizierte) stellen sowohl *die* Problemgruppe des Arbeitsmarktes als auch eine bisher wenig genutzte innerbetriebliche Qualifizierungsreserve dar. Die bildungsbiographischen Merkmale dieser Beschäftigtengruppe wie auch Erfahrungen mit der arbeitsintegrierten Weiterqualifizierung von angelernten Mitarbeitern sprechen dafür, dass diese Gruppe bei entsprechender Förderung dazu beitragen kann, gegebene oder erwartbare Lücken in den betrieblichen Fachkräftestrukturen zu schließen.
2. Die Nutzung des Potenzials von un- und angelernten Beschäftigten sieht sich allerdings mit einer neuen Anforderungssituation auf diesem Tätigkeitsniveau konfrontiert. In modernen Betriebsstrukturen wird Arbeit unterhalb der Facharbeiterebene komplexer und anspruchsvoller. Sie erfordert mehr fachliches Wissen und vor allem zunehmend soziale, personale und methodische Kompetenzen.
3. Ob und wie die Unternehmen sich dieses Potenzials bedienen, hängt von den verfügbaren Ressourcen, dem Anspruchsniveau und dem Professionalisierungsgrad der jeweiligen Personalarbeit ab. Die vorliegende Studie hat drei verschiedene Typen von Personalarbeit identifiziert, denen charakteristische Problemsichten und auch Umgangsweisen mit der Gruppe der Geringqualifizierten entsprechen: Bei Typ A werden die betrieblichen Probleme primär als Ausfluss von Interessens- und Motivationsdefiziten der un- und angelernten Mitarbeiter gedeutet. Bei Typ B wird Handlungsbedarf vorwiegend bei der Optimierung des bestehenden Niveaus der Personalarbeit bzw. der Personalentwicklung in Form von Arbeitshilfen für strukturiertes, systematisches Vorgehen definiert. Typ C charakterisiert sich durch das Verfolgen einer Personalentwicklungsstrategie, in die auch die un- und angelernten Mitarbeiter einbezogen sind.
4. Die in der Studie erhobenen Interessenlagen beziehen sich auf die Bereiche Personalauswahl, Personaleinsatz und Qualifizierung von Un- und Angelernten. Dabei variiert der genaue Bedarf von Betrieb zu Betrieb: Er reicht von der Formalisierung der Mitarbeiterbeurteilung, über die Erstellung von Anforderungsprofilen und Kompetenzanalysen bis zur abschlussbezogenen Weiterqualifizierung von Angelernten im Firmenverbund.
5. Im Blickwinkel der Betriebe verknüpft sich die Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen eng mit der Erhebung von Anforderungsprofilen und der Analyse der Kompetenzstruktur von Beschäftigten und Bewerbern. Der Gesichtspunkt der „Diagnose“ umfasst also wesentlich mehr als die vorausschauende Beobachtung der Entwicklung von Tätigkeitsinhalten. Dies ist bei der Entwicklung von Diagnoseinstrumenten zu berücksichtigen.
6. Der betriebliche Informationsbedarf (Qualifikationsentwicklung, Anforderungsprofile, Kompetenzanalysen) bildet die Grundlage für die Qualifizierung von un- und angelernten Mitarbeitern. Auch hier ist die Bedarfslage weit gefächert: Thematisiert wurden vor allem verbesserte Anlernstrategien, Qualifizierungs- und Laufbahnplanung und die systematische Qualifizierung von ausgewählten geringqualifizierten Mitarbeitern. An-

forderungen an Qualifizierungskonzepte sind: modularer Aufbau, Umsetzung „on the job“, inhaltlich und organisatorisch angepasst an spezielle betriebliche Bedingungen.

7. Die Instrumente müssen den unterschiedlichen Interessen entsprechend einfach und allgemein konzipiert werden, so dass sie für betriebsspezifische Lösungen Freiräume bieten. Der Charakter der Instrumente sollte in Richtung Strukturierungshilfen gehen, die auf empirischen Daten und einer Operationalisierung einfacher Arbeit basieren, wie das z. B. bei der Kompetenzmatrix der Fall ist (siehe Abb. 1, Kapitel 2.2).

1. Einleitung

Die Reorganisation betrieblicher Produktions- und Dienstleistungsprozesse und die Anwendung technischer Innovationen stellen neue Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter auf *allen* Hierarchieebenen. In spezifischer Weise betreffen die Bemühungen zur Flexibilisierung und zur Steigerung der Transparenz von Abläufen, die Enthierarchisierung und Dezentralisierung betrieblicher Strukturen und Verantwortlichkeiten sowie die stärkere Kopplung von Produktion und Marktgeschehen auch un- und angelernte Beschäftigte. Hinzu kommt die inzwischen ubiquitäre Verbreitung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in der industriellen Produktion wie im Dienstleistungsgewerbe, die zusätzliches Wissen und entsprechende Fähigkeiten der Mitarbeiter erfordert.

Die Konvergenz einer zumeist unspektakulär verlaufenden Qualifikationsentwicklung unterhalb der Facharbeiterebene mit der traditionellerweise geringen Förderung des (Qualifizierungs-)Potentials von Un- und Angelernten führt zu bereits beobachtbaren Folgen: Betriebe aus vielen Branchen haben Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter Bewerber und beim adäquaten Einsatz von Hilfskräften.¹ Die un- und angelernten Mitarbeiter bzw. Bewerber sehen sich häufig von den gestiegenen Erwartungen überfordert, was zu Verweigerungsstrategien oder dem häufigen Wechsel der Beschäftigung führt. Besondere Virulenz für die Personalplanung vieler Betriebe erhält diese Lage dadurch, dass aufgrund demographischer Entwicklungen mittelfristig ein Fachkräftemangel zu erwarten ist, so dass beispielsweise die bisher häufig praktizierte Strategie, An- und Ungelernte durch Facharbeiter zu ersetzen, schwieriger werden dürfte.

Die konkrete Ausprägung der Entwicklung sogenannter „einfacher Arbeit“² wurde im Forschungsvorhaben „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“ erhoben und systematisiert. Die Ergebnisse der Befragungen, Arbeitsplatzbeobachtungen und exemplarischen Fallstudien lassen den Schluss zu, dass auf dem Tätigkeitsniveau „einfache Arbeit“ bereits heute und erst recht zukünftig vermehrt fachliche und überfachliche Kompetenzen gefordert sind. Diese Einschätzung gilt branchen-

¹ Siehe Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK): Fach- und Arbeitskräftemangel in der Industrie. Ergebnisse einer Befragung. 2001, sowie DIHK: Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2001. 2001

² Der hier verwendete Begriff "einfache Arbeit", oder synonym „einfache Tätigkeiten“, folgt dem „Tätigkeitskonzept“ der Prognos AG, die im Auftrag des IAB Nürnberg in Form von Tätigkeitsstudien versucht hat, die zukünftige Arbeitslandschaft zu beschreiben (siehe Zeller, B./Richter, R./Dauser, D. u.a.: Die Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. Reihe Wirtschaft und Weiterbildung des f-bb. 2004, i.E.). Die Bildung von Tätigkeitsfeldern beruht dabei auf der Grundlage von tätigkeitsbezogenen Merkmalen des Microzensus und erlaubt eine Gruppierung dieser Tätigkeitsfelder nach Tätigkeitsniveaustufen: Hilfstätigkeiten, einfache Fachtätigkeiten, die häufig von angelerntem Personal ausgeübt werden, qualifizierte Tätigkeiten, Fachtätigkeiten mit Führungsaufgaben, hochqualifizierte Tätigkeiten; vgl. dazu Weidig, I./ Hofer, P./ Wolff, H.: Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveau. In: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 227, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB). 1999

übergreifend. Auch wurde festgestellt, dass die neuen Anforderungen sich in der Regel nicht mit herkömmlichen Inhalten von Berufsbildern decken und kaum durch die verbreiteten unsystematischen Anlernstrategien zu vermitteln sind. D. h., den un- und angelernten Mitarbeitern werden in modernen, prozessorientierten Produktionsabläufen zunehmend Fähigkeiten und Handlungsweisen abverlangt, für die sie nicht qualifiziert sind und denen sie auf der Grundlage ihrer aktuell verfügbaren Kompetenzen und früher erworbenen Qualifikationen nicht ohne weiteres entsprechen können.

In Anbetracht dieser Entwicklungen und auf Basis der empirisch fundierten Einschätzung der branchenübergreifenden Qualifikationsentwicklung bei „einfachen Tätigkeiten“ kommt es darauf an, Betriebe zur selbstständigen Beobachtung und Erfassung der sich stetig weiterentwickelnden Tätigkeitsinhalte und zur Durchführung von arbeitsplatznahen Qualifizierungen zu befähigen. Dieser Aufgabe wird sich das Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb, Nürnberg) ab Juli diesen Jahres in einer auf drei Jahre angelegten Untersuchung widmen. Die beabsichtigte Entwicklung von praktikablen Arbeitshilfen für die Personalarbeit mit Un- und Angelernten ist auf unmittelbare Nähe zur betrieblichen Praxis und somit auf den Austausch mit und die Kooperation von Betrieben angewiesen. Aus diesem Grund wurden die betrieblichen Bedürfnisse, potentielle Einsatzfelder und Nutzer des Instrumentariums sowie Kriterien ihrer Handhabbarkeit bereits vorab in exemplarischer Form näher zu bestimmen versucht. Dies geschah in Interviews mit 12 betrieblichen Entscheidungsträgern. Die inhaltlich-konzeptionellen Voraussetzungen, wesentliche Aspekte der Durchführung und die Ergebnisse dieser Bedarfsstudie sind im vorliegenden Band dokumentiert.

2. Ausgangslage & Forschungsstand

2.1 Arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Aspekte

Die Verlagerung der Fertigung von Massenware in Niedriglohnländer, die Tendenz zur Höherqualifizierung der Beschäftigten, der allgemeine Trend zu einer wissensbasierten Wirtschaft – „einfache Arbeit“, so scheint es, hat am Hochtechnologiestandort Deutschland keine Zukunft mehr: Die Arbeitsmarktzahlen scheinen das zu bestätigen. So ist die qualifikations-spezifische Arbeitslosenquote der Geringqualifizierten (in den alten Bundesländern) doppelt so hoch wie die im Durchschnitt der Gesamtwirtschaft und vier mal so hoch wie die von Hochschulabsolventen. Im Osten Deutschlands sind ca. 50 % aller Ungelernten arbeitslos. Ost- und Westdeutschland zusammengenommen stellten die Geringqualifizierten, also Erwerbepersonen ohne Berufsabschluss, im Jahr 2003 ca. 35 % aller Arbeitslosen.³ Diese Werte entsprechen in etwa den Zahlen der vorangegangenen Jahre.

Zwischen Beschäftigung und dem beruflichen Ausbildungsstand besteht ein – hinlänglich bekannter –, eindeutiger Zusammenhang: „Je besser die Qualifikation, umso besser die be-

³ Zahlen aus Bundesanstalt für Arbeit: Strukturanalyse 2003. Bestände sowie Zu- und Abgänge an Arbeitslosen und gemeldeten Stellen. 2003

ruffliche Position“⁴ und umgekehrt: „Je niedriger die formale berufliche Qualifikation, desto schlechter die Position auf dem Arbeitsmarkt“.⁵

Tendenziell entwickeln sich die Nachfrage nach Hilfs- und einfachen Tätigkeiten und das Arbeitskräfteangebot weiterhin gegenläufig. Bereits die 90er Jahre waren von einer Verringerung der Zahl niedrigqualifizierter Erwerbspersonen bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitslosenquote dieser Gruppe geprägt.⁶ Allerdings werden im Jahr 2010 noch „... 16% aller Arbeitskräfte nur einfache Tätigkeiten leisten“.⁷ Beleuchtet man die Entwicklung der Beschäftigungsstruktur näher, zeigt sich folgendes Bild: 1995 waren 30% aller Erwerbstätigen in produktionsorientierten Tätigkeiten beschäftigt, 20% davon in Hilfs- und einfachen Tätigkeiten, und 70% im Dienstleistungsbereich, mit einem Anteil von 19% in Hilfs- und einfachen Tätigkeiten. Für das Jahr 2010 wird ein Beschäftigungsanteil von 24% in produktionsorientierten Tätigkeiten, darunter 16% Hilfs- und 14 % einfache Tätigkeiten, und ein Anteil von 76% Dienstleistungstätigkeiten, mit einem Anteil von 14 % an Hilfs- und einfachen Tätigkeiten, prognostiziert.⁸ Die Ergebnisse aktueller Projektionen bündelnd und ohne nach Wirtschaftssektoren zu unterscheiden, geben Reinberg/Hummel (2002) für das Jahr 2010 ein Erwerbstätigenanteil von 15,7 % in Hilfstätigkeiten und 13,6 % in einfachen Tätigkeiten an.⁹ D. h.: Auch mittelfristig gesehen werden voraussichtlich rund 30 % aller Erwerbstätigen Tätigkeiten unterhalb des Facharbeiterniveaus ausüben.

Ein Blick auf die Statistik der dem Arbeitsamt gemeldeten offenen Stellen zeigt, dass von im Herbst 2002 gemeldeten 419.844 offenen Stellen rund 50 % für Nichtfacharbeiter und einfache Angestellte ausgeschrieben waren.¹⁰ Dem gegenüber steht ein Anteil nicht formal Quali-

4 Dostal, W.: Beschäftigung und Berufsbildung aus Sicht des Arbeitsmarktes. Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste Nr. 12 v. 11.06.2003. 2003, S.1493 (Quelle: www.doku.iab.de/ibv/)

5 Rauch, A.: Nicht-formal-Qualifizierte – Ein Überblick über Strukturmerkmale, Arbeitslosigkeit und Erwerbssituation. In: Dostal, W./Parmentier, K./Plicht, H./Rauch, A./Schreyer, F.: Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 246. 2001, S. 2

6 Siehe Reinberg, A.: Geringqualifizierte – Modernisierungsverlierer oder Bildungsreserve? Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste Nr. 12 v. 11.06.2003 (Zusätzliche Informationen). 2003, S.1647 (Quelle: www.doku.iab.de/ibv/)

7 Dostal, W./Reinberg, A.: Arbeitslandschaft 2010, Teil 2: Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. IAB Kurzbericht Nr. 10/1999. 1999, S. 3

⁸ Weidig, I./Hofer, P./Wolff, H. :Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveau. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 227. 1999, S. 38 ff. Die Auswertungen erfolgten auf Grundlage der Arbeitskräftenachfrage-Projektion der Prognos AG.

⁹ Reinberg, A./Hummel, M.: Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 35 Jg., Heft 4. 2002, S. 580-600

¹⁰ Bundesanstalt für Arbeit: Strukturanalyse 2002. Aufgrund einer Veränderung der Erhebung wird ab 2003 nicht mehr nach dem Qualifikationsmerkmal „Nichtfacharbeiter/Angestellter mit einfacher Tätigkeit“ aufgeschlüsselt. Die neue Kategorie heißt „keine spezifische Ausbildung“, darunter fallen zwar alle Nichtfacharbeiterstellen, es können aber auch Stellen dazu gezählt werden, bei denen keine Angaben gemacht werden oder die Qualifikation sich notwendig aus dem Tätigkeitsinhalt ergibt. Im Herbst 2003 waren von insgesamt 330.036 offenen

fizierter (NFQ)¹¹ an der Gesamtbevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 27,8% – werden alle Personen in Bildung, Ausbildung und Wehr- und Zivildienst (einschließlich derer mit Doppelstatus) ausgeblendet, bleibt immerhin ein Anteil von 17,2%.¹²

Nach der Seite des Angebots an Arbeitskräften wird in Anbetracht einer zahlenmäßig schrumpfenden Bevölkerung eine Mangelsituation bei Erwerbspersonen mit mittlerem und hohem Qualifikationsniveau erwartet. Der Anteil an Personen ohne Berufsabschluss an der Gesamterwerbspersonenzahl wird dagegen gleich bleiben – er liegt derzeit bei knapp einem Drittel.¹³ D.h., ein im Verhältnis zu den anderen Qualifikationsniveaus gleichbleibender Teil von Erwerbspersonen ohne formale berufliche Qualifikation konkurriert um ein gering werdendes Angebot an Hilfs- und einfachen Tätigkeiten. Zieht man nun aber die durchaus günstigen bildungsbiographischen Merkmale von Geringqualifizierten ins Kalkül – nur knapp 6 % von ihnen verfügen über keinen allgemeinbildenden Abschluss¹⁴ – so ist diese Erwerbspersonengruppe als zur Zeit brachliegende Qualifikationsreserve zu betrachten. Ihre Mobilisierung könnte – in Kombination mit verschiedenen arbeitsmarkt-, sozial- und tarifpolitischen Maßnahmen – auf mittlere Sicht gesehen dem durch die demographische Entwicklung forcierten Fachkräftemangel entgegenwirken.¹⁵

Dass einfache Arbeit in Deutschland eine Zukunft hat, zeigen auch vergleichende Analysen der Beschäftigungsstrukturen von OECD-Ländern. Ausgehend von der vergleichsweise niedrigen Beschäftigungsquote der Geringqualifizierten (46 % in Deutschland) oder dem sektoralen Beschäftigungssatz (Erwerbspersonen nach Wirtschaftszweigen je 1000 Einwohner) ergibt sich rechnerisch eine „Beschäftigungslücke“ von etwa 1 Million für geringqualifizierte Personen.¹⁶ Insbesondere im Dienstleistungssektor, bei haushaltsnahen aber auch bei pro-

Stellen 166356 für Erwerbspersonen ohne spezielle Ausbildung gemeldet (Bundesanstalt für Arbeit: Strukturanalyse 2003, S. 88)

¹¹ Definition Nicht-formal-Qualifizierte (NFQ): Qualifikation wird hier an dem erworbenen Berufsabschluss festgemacht, unter die NFQ fallen damit Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung (siehe Rauch (2001), S. 2).

¹² Reinberg, A./Walwei, U.: Qualifizierungspotentiale von „Nicht-formal-Qualifizierten“. IAB Werkstattbericht. Diskussionsbeiträge des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit. Ausgabe Nr. 10. 2000, S. 6 (Datengrundlage ist der Mikrozensus von 1996)

¹³ Reinberg, A./Hummel, M.: Bildungsexpansion in Westdeutschland. Stillstand ist Rückschritt. IAB Kurzbericht Nr. 8 v. 18.04.2001, S. 4

¹⁴ Rauch, A.: Nicht-formal-Qualifizierte – Ein Überblick über Strukturmerkmale, Arbeitslosigkeit und Erwerbssituation. In: Dostal, W./Parmentier, K. u. a.: Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 246. 2001, S. 10. Nach dieser Analyse besitzen 54 % der Geringqualifizierten einen Volks- oder Hauptschulabschluss, 15 % haben mittlere Reife und 10 % Abitur. Bei A. Reinberg (2003) finden sich leicht abweichende Zahlen: 13 % der Niedrigqualifizierten sind ohne Schulabschluss, 67 % haben einen Hauptschulabschluss, 13 % mittlere Reife und 7 % Abitur oder FH-Reife.

¹⁵ Reinberg, A. (2003), S. 1655

¹⁶ Klös, H.-P.: Arbeitsmarktkrise, Niedriglöhne und Niedriglohnstrategie – Der Niedriglohnsektor als ein Beitrag zu einer aktivierenden Sozialpolitik. Beitrag zur Tagung „Armut und Ungleichheit im Sozialstaat“ der Hans-Böckler-Stiftung am 5.-6.10.2000 in Berlin. (Quelle: www.box4.boeckler-boxen.de/fix/download/pos_kloes.doc; Zugriff: 15.03. 2004); siehe zur Problematik einer aus vergleichender Perspektive errechneten „Dienst-

duktionsorientierten Dienstleistungen werden bei einer aktivierenden Sozialpolitik und der fiskalischen Förderung eines Niedriglohnssektors Beschäftigungsreserven gesehen. Die Erfahrungen der letzten Jahre mit verschiedenen Modellen und die Berücksichtigung der unterschiedlichen nationalen Kontexte, die eine Eins-zu-eins-Übertragbarkeit von länderspezifischen Strategien erschweren, zeigen allerdings auch, dass sich die Förderung von mehr Einfacharbeitsplätzen und besseren Beschäftigungschancen für Geringqualifizierte nicht auf die Lohn- und Anreizproblematik (Lohnspreizung, Lohn- oder Nachfragesubventionierung etc.) beschränken kann.¹⁷ Vielversprechender erscheint nach dem derzeitigen Erkenntnisstand ein Bündel von unterschiedlichen Maßnahmen und Instrumenten zu sein, in dem Veränderungen an Sozial- und Entlohnungssystemen gekoppelt sind mit Qualifizierungs- und Beratungsangeboten und systematischer Analyse der sich dynamisch entwickelnden Qualifikationsanforderungen bei einfachen produktions- und dienstleistungsorientierten Tätigkeiten.¹⁸

2.2 Die Entwicklung einfacher Arbeit

Verschiedene qualitative Untersuchungen und statistische Analysen der letzten Jahre haben übereinstimmend einen allgemeinen Trend zur Höherqualifizierung von Erwerbspersonen prognostiziert, d. h. die Qualifikationsanforderungen werden anspruchsvoller, komplexer und der Bedarf nach Hoch- bzw. Fachhochschulabsolventen und nach Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung nimmt zu. Diese Vorhersagen und Projektionen werden durch aktuelle Bedarfslagen und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, wie z. B. dem Mangel bei bestimmten technischen und naturwissenschaftlichen Berufen sowie an Ingenieuren und einem sinkenden Angebot an Einfacharbeitsplätzen etc., bestätigt.

Grundlegend veränderte Marktconstellations und die Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologie haben in den Betrieben zu arbeitsorganisatorischen Restruk-

leistungslücke“ und der Verknüpfung von Lohnspreizung und Beschäftigungssteigerung im Dienstleistungssektor: Deutsches Institut für Wirtschaftsförderung (DIW): Zur Dienstleistungslücke. Dienstleistungsmuster im internationalen Vergleich. Kurzfassung des Abschlussberichts zu einem Forschungsvorhaben für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: „Besteht in Deutschland eine Dienstleistungslücke und ein Nachholbedarf an Dienstleistungen?“. 2002

¹⁷ Darüber gibt es z. Z. kontrovers geführte Diskussion, siehe u. a.: Weinkopf, C.: Förderung der Beschäftigung von gering Qualifizierten – Kombilöhne als Dreh- und Angelpunkt? Expertise für die Friedrich-Ebert-Stiftung (Abt. Arbeit und Sozialpolitik). 2002; Koch, S./Walwei, U./Wießner, F./Zika, G.: Wege aus der Arbeitsmarktkrise. Finanzpolitik, Ordnungspolitik, Arbeitsmarktpolitik und Tarifpolitik auf dem Prüfstand. IAB Werkstattbericht Nr. 11 / 22.8.2002; Kaltenborn, B.: Wirkungsanalysen von Niedriglohnkonzepten. IAB Werkstattbericht Nr. 9. 1999; Schäfer, C.: Niedrigere Löhne – bessere Welten?, In: WSI Mitteilungen 2000, Heft 8, S. 534-551; Zimmermann, K. F.: Beschäftigungspotentiale im Niedriglohnsektor, In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 72 Jg., Heft 1. 2003, S. 11-24

¹⁸ Grundsätzlich dazu: Reinberg, A. (2003) ebd. : Geringqualifizierte – Modernisierungsverlierer oder Bildungsreserve? Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste Nr. 12 v. 11.06.2003 (Zusätzliche Informationen). 2003, S.1647 (Quelle: www.doku.iab.de/ibv/). Positive Erfahrungen mit der systematischen Qualifizierung von Geringqualifizierten gibt es beispielsweise aus Großbritannien (Schröter, S.: Berufliche Weiterbildung in Großbritannien für gering qualifizierte Arbeitskräfte. Diskussionspapier des Wissenschaftszentrums Berlin Nr. 104. Berlin 2003).

turierungen und dabei zu einer technologisch gestützten Prozessorientierung sämtlicher organisatorischer Abläufe geführt. Die dadurch freigesetzten Rationalisierungspotenziale wirken sich deutlich auf die Belegschaftsstrukturen und die Qualifikation der Mitarbeiter aus, die sich nunmehr in flexibilisierten, enthierarchisierten Betriebs- und Arbeitsorganisationen bewähren müssen: die fachlichen und besonders die überfachlichen Anforderungen („soft skills“) steigen, berufsförmig definierte Anforderungsprofile erweitern sich, verschiedene Tätigkeitsarten (bspw. aus der Fertigung und dem Service) werden in einer Funktionsrolle integriert, Tätigkeiten mit offeneren Aufgabenstellungen werden neu geschaffen usw.¹⁹

Das Segment der Einfacharbeitsplätze und damit die Gruppe der Geringqualifizierten bzw. Un- und Angelernten nehmen in diesen Studien den Stellenwert eines problembehafteten Residuums ein. D. h., die Entwicklung einfacher Arbeit und Qualifikationsanforderungen an Ungelernte oder fachfremd qualifizierte Erwerbspersonen kommt lediglich als negative Kehrseite der allgemeinen Tendenz der Höherqualifizierung zur Sprache: Einfache Arbeit wird weniger nachgefragt und das Arbeitslosigkeitsrisiko für Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung und auch für Fachkräfte, die fachfremd einfache Arbeit verrichten, steigt.

In dem Forschungsprojekt „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“ des Forschungsinstituts betriebliche Bildung Nürnberg (f-bb, vormals bfz Bildungsforschung) konnten zum einen die durchgreifenden Veränderungen bei der betrieblichen Arbeitsorganisation bestätigt werden, zum anderen wurden erstmals auch für die Tätigkeitsniveaus „Hilfstätigkeiten“ und „einfache Tätigkeiten“²⁰ grundlegende Tendenzen der Qualifikationsentwicklung formuliert. Diese Untersuchung war branchenübergreifend angelegt und wurde in besonders innovativen Unternehmen durchgeführt. Bei der Erhebung, also der Befragung von betrieblichen Experten (Personalleiter, Ausbildungsleiter, technische Leiter, Meister), von Beschäftigten an Einfacharbeitsplätzen und bei der Beobachtung und Analyse von Arbeitsplätzen bzw. Arbeitsabläufen (Fallstudien), kam ein Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden zum Einsatz.

Die Ergebnisse dieser unter dem Gesichtspunkt der Früherkennung von Qualifikationserfordernissen durchgeführten Studie lassen sich in der Aussage zusammenfassen, dass der seit längerem und allgemein identifizierte Qualifikationsshift auch den Bereich unterhalb der Facharbeiterebene erfasst hat. Mit anderen Worten, „einfache Arbeit“ wird komplexer und erfordert mehr und andere Kompetenzen als noch vor 10 oder 15 Jahren. Die hier im Folgenden geschilderten Ergebnisse bedeuten erstens eine Segmentierung einfacher Arbeit: Neben weiterhin (in schwindendem Umfang) existierenden einfach strukturierten Hilfstätigkeiten treten Arbeitsplätze, die komplexere Fähigkeiten und erweitertes Wissen voraus-

¹⁹ Siehe zu mittel- und langfristigen Prognosen über die „Entwicklung der Arbeitslandschaft“ und der Qualifikationsanforderungen u. a. Weidig, I./Hofer, P./Wolff, H.: Wirkungen technologischer und sozio-ökonomischer Einflüsse auf die Tätigkeitsanforderungen bis zum Jahre 2010. 1996; dies. 1999; OECD: Technology, Productivity and Job Creation. Vol.. 2 Analytical Report. 1997; Dostal, W./Parmentier, K. u. a.: Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 246. 2001; Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung Heft 104. 2002

²⁰ Siehe dazu Weidig et. al. (1999)

setzen, ohne dass dabei jenes von Facharbeitsplätzen geforderte Wissens- und Könnensniveau erreicht wird. Zweitens geben sie vor dem Hintergrund der Arbeitsmarktsituation geringqualifizierter Personen und den Rekrutierungsproblemen von Unternehmen im Bereich einfacher Tätigkeiten Hinweise auf notwendige Inhalte von betriebsnahen Qualifizierungsprogrammen für diese Beschäftigtengruppe.

Ergebnisse aus der Untersuchung „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“²¹

Mitarbeiter unterhalb der Facharbeiterebene sind in fortschrittlichen Unternehmen in den gesamten Produktionsprozess eingebunden. D. h., sie sind nicht mehr nur mit der Verrichtung einfacher operativer Tätigkeiten (*operative Prozesse*) betraut, in ihrer Verantwortung liegt es auch, die Qualität der hergestellten Produkte zu gewährleisten (*Qualitätsprozesse*). Dabei übernehmen sie z. B. die Pflege und Wartung der Maschinen, an denen sie arbeiten und leisten so die *technische Prozesssicherung*. Ebenso gehört die umweltgerechte Abfallsorgung und die Arbeitssicherheit zu ihrem Aufgabenbereich (*Umweltmanagement*). Auch ein kostenbewusster Umgang mit betrieblichen Ressourcen wird von jedem Mitarbeiter selbstverständlich erwartet (*Geschäftsprozesse*).

Der Arbeitsplatz von früher hat sich in eine Arbeitsumgebung gewandelt, die vielfältige Anforderungen auch an einen an- und ungelerten Mitarbeiter stellt. Zunehmend wird Gruppenarbeit (teilweise in wechselnden Teams) gefordert, oft verbunden mit selbstständiger Arbeitsorganisation durch die Produktionsmitarbeiter. Computergesteuerte Maschinen und computergestützte Datenerfassung werden zum Standard. In modernen Industriebetrieben übernehmen inzwischen die Produktionsmitarbeiter selbst die Verwaltungstätigkeiten am PC wie die Protokollierung von Produktionskennzahlen oder Qualitätskontrollen (*betriebliche Informationsprozesse*).

Die Veränderungstrends bei den Qualifikationsanforderungen kann man bezogen auf die sechs angesprochenen Prozesstypen folgendermaßen zusammenfassen:

Unter operativem Gesichtspunkt macht sich vor allem der Trend zum Einsatz an verschiedenen Maschinen bzw. verschiedenen Arbeitsplätzen bemerkbar, der höhere Flexibilität voraussetzt. Kurze Produktionszyklen und zunehmende Konzentration auf Kleinserien erfordern Mitarbeiter, die sich schnell an veränderte Arbeitsbedingungen anpassen und neue Verfahren verstehen können. Das hat meist wenig Auswirkungen auf die manuelle Geschicklichkeit; aber die Komplexität wächst: Handgriffe variieren, einfache Arbeiten werden in verschiedenen technischen Umgebungen ausgeführt. Die kognitiven Anforderungen steigen, doch geht das verlangte Wissen eher in die Breite als in die Tiefe. Der Trend geht zum „Mitarbeiter als Generalisten“.

Deutliche Wandlungsprozesse sind im Bereich der technischen Prozesssicherung zu finden. Der störungsfreie und kontinuierliche Verlauf der Produktion, die Verringerung von Stillstandszeiten sowie der Abbau von Hierarchiestufen unterstellen, dass Elemente von Fach-

²¹ Siehe dazu Zeller, B./Dauser, D./Richter, R. u.a. (Hrsg.): Die Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. F-bb-Reihe Wirtschaft und Weiterbildung. 2004 (i.E.)

arbeitertätigkeiten vom Mitarbeiter vor Ort ausgeführt werden. Er erledigt einfache Wartungs- und Pflegearbeiten an den Anlagen, behebt kleinere Störungen und stellt einfache Maschinen ein. Die Qualifikationsanforderungen an einfachen Arbeitsplätzen steigen darüber im manuellen Tätigkeitsbereich nicht wesentlich. Dagegen nehmen die kognitiven Anforderungen deutlich zu: Für Wartung und Pflege und vor allem für einfachere Maschineneinstelltätigkeiten wird das Verständnis technischer Zusammenhänge nötig. Das Beheben kleiner Störungen erfordert allgemeine Problemlösungskompetenzen.

Als neues wichtiges Anforderungssegment ist der Beitrag zu den betrieblichen Informationsprozessen zu nennen. Maschinenbediener, Werker, Lagerarbeiter usw. sind zunehmend in vielfältige innerbetriebliche Informationsflüsse personaler und technischer Art eingebunden. Über die Arbeitsanweisung hinaus verarbeiten und generieren sie Informationen und geben sie weiter. Sie sind in das kommunikative Prozedere von Gruppenprozessen (Kommunikation mit vor- und nachgelagerten Abteilungen, Bezug auf wechselnde Ansprechpartner, aktive Teilnahme an Teamsitzungen, Weitergabe von Know-how, einfache Darstellung komplizierter Sachverhalte) ebenso integriert wie in automatisierte Kommunikationssysteme. Insofern ist der Qualifizierungsbedarf hier sehr hoch einzuschätzen.

Ähnlich große Bedeutung kann den Anforderungen beigemessen werden, die sich aus dem betrieblichen Qualitätsmanagement ableiten. Qualitätskontrolle als selbstständige Funktion ist auf dem Rückzug, sie ist im modernen betrieblichen Geschehen integraler Bestandteil jeder Phase des Arbeitsprozesses und insofern dauernde Aufgabe. Jeder Mitarbeiter ist für die Qualität seiner Arbeit verantwortlich: Er prüft Material, führt die Endkontrolle selbstständig durch, oftmals legt er auch selbstständig Qualitätskriterien fest. Die Kenntnis und Beherrschung qualitätssichernder Maßnahmen wird auch bei prozessunterstützenden Tätigkeiten verlangt. Dies erweitert den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter. Weiterhin sollen sie zukünftig Anforderungen interner und externer Kunden kennen, den betrieblichen Produktionsprozess als Ganzes verstehen und über Produktwissen verfügen. Die Fähigkeit, die eigene Arbeit als Beitrag zum betrieblichen Wertschöpfungsprozess zu begreifen, fordert vom Mitarbeiter ein „Mitdenken“ im Sinne des Erkennens von Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten und ist so als Element des Geschäftsprozesses kenntlich. Neben ressourcenschonendem Arbeiten und dem bewussten Umgang mit Material, Maschinen und Werkzeugen sollen Mitarbeiter in der Lage sein, ihren Beitrag zum Zielfindungsprozess des Unternehmens zu definieren. Das Wissen um die „Wertigkeit“ der eigenen Arbeit soll in dem Maße zunehmen, in dem die vom Mitarbeiter betreuten Anlagen kapitalintensiver werden.

Wichtig sind auch die Befunde zum Thema Umwelt und Arbeitssicherheit. Die Umsetzung betrieblicher Umwelt- und Sicherheitsstandards wird zunehmend in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter gelegt. Erwartet wird nicht nur das Befolgen von Regeln, sondern die Mitarbeit bei der Entwicklung von Sicherheitsstrategien und umweltschonenden Verfahren.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts zur „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“ benennen nicht nur die allgemeinen Trends der Entwicklung „einfacher Arbeit“, sie geben auch einen inhaltlichen Rahmen vor, in dem sich die Qualifizierung für dieses wandlungsfähige Qualifikationsniveau bewegen muss. Sie erlauben dabei konkrete Aussagen zum Bereich der überfachlichen Qualifikations-

anforderungen. Resultat der Untersuchung ist eine Systematik von Kompetenzbereichen, denen sich - ausgehend von der konkreten Tätigkeit - bestimmte Inhalte zuordnen lassen:



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung

Kompetenzmatrix

Prozesselemente	Fachwissen	Erfahrungswissen	Prozesswissen	Prozesskompetenz
Operative Prozesse	Maschinenfunktion (Aufbau und Arbeitsweise der Maschinen) und technische Hilfsmittel Arbeitsabläufe	Gespür für: Maschinenbedienung und -einstellung Arbeitsroutinen Arbeitsrhythmus	Bedeutung der einzelnen Arbeitsschritte im Fertigungsprozess	Zeitmanagement und Arbeitsorganisation: Strukturierendes Denken, Zeitverläufe korrekt einschätzen, Planungskompetenz, multitasking
Technische Prozesssicherung	Vorgehen bei Pflege, Reinigung und Wartung der Maschinen bzw. des Arbeitsplatzes Vorgehen bei Fehlfunktionen Technische Grundkenntnisse	Abtupische, maschinenspezifische Wertungserfordernisse erkennen Störungsprävention: Störungen an den Maschinen oder im Arbeitsablauf antizipieren	Prozessübergreifende Fehlerdiagnose: Störungsmöglichkeiten und ihre Auswirkungen auf den Gesamtprozess Prozessübergreifende Zuständigkeiten	Fehlermanagement: Analytisches Denken, Zusammenhänge und Wechselwirkungen erkennen, Problemlösekompetenz
Qualitätsprozesse	Produktkenntnisse, Qualitätsstandards Operative Maßnahmen (Sichtkontrolle, Messen, Protokollieren, Nachbearbeiten,...)	Gespür für Eigenschaften des Arbeitsmaterials Einschätzen von Materialanforderungen	Funktionen und Anforderungen an die Teilprodukte im Fertigungsprozess Funktionen und Kundenanforderungen an das Endprodukt	Qualitätsmanagement: Ziele konkretisieren Entscheidungs-fähigkeit
Geschäftsprozess	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse Kosten (Material, Arbeitszeit, Umsatzspannen, Abfallentsorgung,...)	Sensibilität für Kostenstrukturen Auslastungsgrad, Materialkalkulation	Arbeits- und Materialfluss im Unternehmen	Kosten- und Verbesserungsmanagement: Kostenbewusstsein, Kundenorientierung, Entscheidungs-fähigkeit, dispositive Fähigkeiten, Ganzheitliches Denken, Kreativität, Innovationsfähigkeit
Informationsprozesse	Unternehmensorganisation: Betriebsabläufe, Teamregeln Umgang mit betriebsinternen Formalismen Lesen, Anwenden und Erstellen von technischen Unterlagen EDV-Grundkenntnisse	Einschätzen von Gruppenprozessen bzw. Gruppendynamik Gespür für logistische Abläufe	Informationsfluss im Unternehmen Selektion und Integration für den Arbeitsbereich relevanter Informationen	Informationsmanagement: Informationsstrukturierung, -vermittlung und -darstellung, Logistisches Denken Zwischenmenschliche Interaktion: Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Konfliktlösungs-bereitschaft, Partnerorientierte Interaktion, Konsensfähigkeit, Verständnisbereitschaft, Selbstreflexionsbereitschaft, Organisationstalent Interaktion Mensch – Maschine: Abstraktionsvermögen, Offenheit für technische Innovationen, Lernbereitschaft, Bereitschaft zur Selbstentwicklung
Umweltmanagement / Arbeitssicherheitssysteme	Sicherheitsbestimmungen Vorschriften zur Abfalltrennung	Gespür für Gefahrenbereiche	Energiewirtschaft	Sicherheitsoptimierung und Energiemanagement: Verantwortungsbewusstsein für sich und andere Selbstreflexionsbereitschaft

Abbildung 1: Kompetenzmatrix²²

Die skizzierten Veränderungstrends bei den Qualifikationsanforderungen für sogenannte einfache Tätigkeiten ließen sich in der Industrie, im Handwerk und im Dienstleistungsgewerbe gleichermaßen beobachten.

2.3 Aufgabenstellung der Studie

Die in den vorherigen Abschnitten (2.1 und 2.2) geschilderten Entwicklungen und Trends entfalten vor dem Hintergrund des prognostizierten Fachkräftemangels und den Schwierigkeiten von Unternehmen, auch für Hilfs- und einfache Tätigkeiten geeignete Bewerber zu finden, ihre volkswirtschaftliche Relevanz: Geringqualifizierte stellen die Problemgruppe des Arbeitsmarktes schlechthin und zugleich ein bisher kaum genutztes Entwicklungspotential dar. Die Unternehmen, die in Zeiten eines absehbarerweise sinkenden Arbeitskräfteangebots verstärkt auf die interne Rekrutierung von Fach- und Führungskräften setzen, haben wenig Erfahrung mit der Personalentwicklung von un- und angelernten Mitarbeitern und sehen sich zudem einer relativ neuen, ungewohnten Situation gegenüber. Dies drückt sich z. B.

²² Siehe dazu Zeller, B./Dauser, D./Richter, R. u.a. (Hrsg.): Die Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. F-bb-Reihe Wirtschaft und Weiterbildung, 2004 (i.E.)

darin aus, dass – wie aus der oben geschilderten Untersuchung zur Erforschung der Qualifikationsentwicklung bei einfachen Tätigkeiten bekannt - Personalauswahl- und Einsatzprobleme bei Geringqualifizierten häufig nicht mit veränderten (Qualifikations-) Anforderungen in Verbindung gebracht, sondern eher als Motivations- und Persönlichkeitsdefizite der Mitarbeiter oder Bewerber gedeutet werden.

Einer adäquaten Reaktion auf veränderte Qualifikationsanforderungen stehen jedoch vor allem in kleinen und mittleren Betrieben – aber nicht nur dort – das Fehlen von Konzepten, Instrumenten und zum Teil von Ressourcen entgegen. Hier setzt die Bedarfsstudie und mithin das in der Untersuchung „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“ entwickelte Konzept der Kompetenzentwicklung von un- und angelernten Mitarbeitern auf der Grundlage brachenübergreifender Qualifizierungsbausteine an.

Es ging bei dieser Studie um die Ermittlung des Bedarfs nach Diagnoseinstrumenten zur Früherkennung der Qualifikationsentwicklung bei einfachen Tätigkeiten sowie nach Arbeitshilfen, mit denen eine entsprechende Qualifizierung arbeitsplatznah konzipiert und durchgeführt werden kann. Als Nutzer dieser Tools oder Arbeitshilfen wurde an Personalverantwortliche, Fachabteilungs-, Ausbildungs- und Betriebsleiter gedacht. Um die Entwicklungsarbeit auf diesen Personenkreis und seine spezifischen Interessen ausrichten zu können, sollte also der Bedarf nach solchen Instrumenten und die betrieblichen Rahmenbedingungen exemplarisch ermittelt werden.

Als Fortsetzung des Forschungsschwerpunktes „Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen bei einfacher Arbeit“ und eingebettet in den allgemeinen Rahmen der Früherkennungsinitiative „Frequenz“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung lagen der Bedarfsstudie diese Fragestellungen zugrunde:

- Welchen Handlungsbedarf gibt es in den Betrieben bei der Rekrutierung und der Qualifizierung von Mitarbeitern, die Tätigkeiten unterhalb der Facharbeiterebene verrichten?
- Besteht Bedarf nach Instrumenten zur Erhebung von Qualifikationsanforderungen und zur Konzipierung von arbeitsplatznahen Qualifizierungen?
- Geben die betrieblicherseits formulierten Problemlagen und Interessen Anhaltspunkte dafür ab, wie die Aufgabe der Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen auf der betrieblichen Ebene verankert werden könnte?

3. Ablauf und Methodik der Untersuchung

Die Untersuchung ist qualitativ angelegt. Es wurden in zwölf Firmen aus den Wirtschaftsbereichen gewerbliche Produktion und Dienstleistung Experteninterviews durchgeführt.

Die Interviews wurden im Zeitraum von Dezember 2003 bis Ende April 2004 durchgeführt. In den ca. 1–1,5stündigen Interviews wurden mit Hilfe eines Interviewleitfadens Experten aus den teilnehmenden Betrieben befragt.

Die Interviews wurden mit Personalleitern und -entwicklern, Ausbildungs-, Markt- und Betriebsleitern durchgeführt. Sie tragen jeweils für ihren Betrieb oder Betriebsbereich Personalverantwortung bzw. sind mit Fragen der Aus- und Weiterbildung und der Personalentwicklung befasst. Zugleich stellen diese Personen den Kreis der potenziellen Nutzer der zu entwickelnden Instrumente dar.

Der qualitative Charakter der Untersuchung bedingt ein kleines Untersuchungssample, insofern können die Ergebnisse formal gesehen keine Repräsentativität beanspruchen. Die erhobenen Problemlagen decken sich aber mit Erfahrungen aus Projekten zur Förderung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Geringqualifizierte.²³

3.1 Begründung der Vorgehensweise

Ausgangspunkt der hier vorliegenden Studie ist ein im Forschungsprojekt „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“ beobachteter Anstieg der Qualifikationsanforderungen unterhalb der Facharbeiterebene. Um die Komplexität derartiger Veränderungen in praktikablen Diagnoseinstrumenten und Qualifizierungskonzepten auffangen zu können, müssen der Bedarf der Betriebe und die dort vorhandenen Rahmenbedingungen möglichst in ihrer ganzen Variationsbreite erfasst werden. Dies bedingt eine grundsätzliche Offenheit der Erhebungsinstrumentarien und Fragestellungen. Gemäß dem von Lamnek prominent formulierten qualitativen Forschungsparadigma, nach dem ‚eine qualitative Methodologie sich primär für das ‚Wie‘ der Zusammenhänge und deren innere Struktur vor allem aus der Sicht der jeweils Betroffenen interessiert‘,²⁴ ist diese Studie vorrangig an Deutungen und Interessen der Befragten interessiert.²⁵ Die geringe Fallzahl ermöglicht dabei eine umfangreiche, auf Dialog und Diskussion ausgerichtete Erhebungssituation. D. h., die interviewten Personen kommen ausführlich zu Wort und haben im Gegensatz zur Verwendung von z.B. standardisierten Fragebögen die Gelegenheit, Aspekte und Sichtweisen

²³ Siehe z. B. Weinkopf, C.: Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte. Überarbeitetes und aktualisiertes Gutachten für die Staatskanzlei von Schleswig-Holstein. 1999; dies. 2002

²⁴ Vgl. Kiefl/Lamnek, zitiert nach Lamnek.: Qualitative Sozialforschung, Band. 1. 1989, S.4

²⁵ Vgl. auch Diekmann, A.: Empirische Sozialforschung, Rowohlts Enzyklopädie. 1995, S.444

einzubringen, die aus Forschersicht unbekannt sind, ausgeblendet oder – aus welchen Gründen auch immer – nicht berücksichtigt werden.²⁶

Die Notwendigkeit eines derartigen qualitativen Vorgehens ergibt sich auch aus dem Erkenntnisinteresse hinsichtlich der bisher entwickelten Erhebungsinstrumente. Deren im Lichte der betrieblichen Situation und Interessenlage erfolgende Beurteilung gibt wesentliche Hinweise zu den Möglichkeiten und Schwierigkeiten der Transformation des Forschungsinstrumentariums in handhabbare Arbeitshilfen.

Die im Rahmen dieser Studie verwendete Methode des Experteninterviews dient also dem Ziel, das Expertenwissen ausgewählter Personen zu einem eingegrenzten Themenbereich abzufragen. Der Interviewleitfaden (siehe dazu 2.2) ist dabei das zentrale Steuerungsinstrument für den Ablauf der Expertengespräche.

3.2 Interviewleitfaden

Der Leitfaden eines Interviews hat eine Strukturierungsfunktion in Bezug auf Gesprächsinhalte und ihre Abfolge.

Der hier verwendete Interviewleitfaden kann in Bezug auf seine Struktur und inhaltlichen Aspekte folgendermaßen zusammengefasst werden:

Zu Beginn des Gesprächs werden vom Interviewer einleitend die Ausgangslage (Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen), die bisherigen Forschungsergebnisse (Trends der Entwicklung „einfacher Arbeit“) und das Anliegen der Untersuchung im Besonderen erläutert.

Es folgt eine Abfrage zu statistischen Rahmendaten des jeweiligen Betriebes, wie z.B. eine Mitarbeiterstatistik in der die Verteilung der Beschäftigten nach Hierarchiestufen erfasst wird. Zugleich werden erste Merkmale der im Betrieb beschäftigten an- und ungelernten Mitarbeitern erhoben (Einsatzfelder, durchschnittliches Qualifikationsniveau).

In der nächsten Phase des Interviews wird kurz die jeweilige betriebliche Situation in Bezug auf die zu leistenden einfachen Tätigkeiten erfasst. Da es sich bei den Befragten um Vertreter sehr unterschiedlicher Branchen handelt, wäre eine Befragung mittels eines standardisierten Fragebogens sehr aufwendig und umfangreich. Die Offenheit des qualitativen Vorgehens ist nicht nur aus inhaltlicher, sondern auch aus pragmatischer Sicht für das Forschungsvorhaben von Vorteil. Dies gilt im Besonderen auch für die anschließend im Fokus des Interviews stehende Situation der an- und ungelernten Arbeiter und der praktizierten Personalarbeit. Hier wird unter anderem explizit nach dem Vorgehen bei Neuanstellungen, Gründen für die Fluktuation in der Gruppe der Geringqualifizierten, die Phase der Einarbeitung und die Reaktion auf technische und arbeitsorganisatorische Veränderungen in diesem Bereich gefragt.

²⁶ In diesem Zusammenhang kritisiert der Soziologe Siegfried Lamnek an quantitativen Verfahren „... dass durch standardisierte Fragebogen, Beobachtungsschemata usw. das soziale Feld in seiner Vielfalt eingeschränkt, nur sehr ausschnittsweise erfasst und komplexe Strukturen zu sehr vereinfacht und reduziert dargestellt würden“ (Lamnek, S. (1989), S.4).

Abschließend werden den Interviewpartnern die wissenschaftlichen Erhebungs- und Systematisierungsschemata (Kompetenzmatrix, branchenübergreifendes Qualifizierungskonzept) vorgelegt und erläutert. Dies soll idealer Weise zur Diskussion über die Entwicklung von Arbeitshilfen und Instrumenten anregen. Die Experten sollen dabei den möglichen Bedarf und die Einsetzbarkeit derartiger Werkzeuge beurteilen.

3.3 Auswahlkriterien der Betriebe

Um eine branchenübergreifende Einsetzbarkeit der entwickelten Instrumentarien und Methoden zu gewährleisten, war ursprünglich die Berücksichtigung der Wirtschaftszweige Industrie (a) und Dienstleistung (b), jeweils in einem Ballungszentrum und in einer strukturschwachen Region, geplant.

Zu a) In vielen industriellen Betrieben in den Regionen Mittelfranken und Oberpfalz wurden Umstrukturierungsmaßnahmen durchgeführt oder befinden sich gerade in der Planung. Dies geht für die Betriebe mit einem steigenden Qualifikationsbedarf gerade bei den an- und ungelernten Mitarbeitern einher. Von diesem Qualifikationsanstieg sind vor allem die Industriebereiche Metall und Elektrotechnik betroffen. Stellvertretend für die Industrie sollten daher Experten aus Metall- und Elektroindustrie befragt werden. Ein an der Untersuchung beteiligtes Unternehmen, welches als Kunststoffverarbeiter und –veredler der chemischen Industrie zuzuordnen ist, wurde wegen der Nähe der Tätigkeit der Angelernten zur Metallindustrie (Maschinenbedienung) in die Untersuchung einbezogen.

Zu b) Der tertiäre Sektor, in dem rund 40% der erwerbsfähigen Bevölkerung beschäftigt sind, gilt als Auffangbecken für Geringqualifizierte. Die Gründe werden nicht nur im quantitativen Wachstum des Dienstleistungssektors, auch sondern auch darin gesehen, dass es sich bei vielen Dienstleistungstätigkeiten (z.B. im Handel, in der Pflege, Lagerarbeiten etc.) um klassische „einfache Arbeit“ handelt. Tatsächlich sind die Anforderungen in diesen Bereichen signifikant gestiegen. Vor allem der Fachhandel und produktionsnahe Dienstleistungsbereiche wie Call Centern und Logistik sind davon betroffen. Im Fachhandel beispielsweise werden aus Kostengründen anstelle von Fachverkäufern immer mehr angelernte Mitarbeiter eingesetzt. Dieser Sparzwang geht jedoch mit Abstrichen bei der unabdingbaren Dienstleistungsorientierung einher, wenn den angelernten Mitarbeitern keine entsprechenden sozialen Kompetenzen vermittelt werden. In der Bedarfsstudie wurden insgesamt fünf Dienstleistungsbetriebe befragt.

Neben der Betriebsgröße (überwiegend kleinere und mittlere) war ein weiteres, eher pragmatisches Auswahlkriterium die Beteiligung an der Vorgängeruntersuchung „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“ bzw. das Interesse an einer engeren Zusammenarbeit (z.B. von Betrieben, die in diesem Forschungsvorhaben angesprochen wurden, aber nicht aktiv beteiligt gewesen waren).

Teilgenommen haben Betriebe aus folgenden Bereichen:

Industrie

Chemische Industrie:	1 Unternehmen
Metallindustrie:	5 Unternehmen
Textil-Industrie:	1 Unternehmen

Dienstleistungsbranche

Call-Center:	1 Unternehmen
Logistik:	1 Unternehmen
Einzelhandel:	2 Unternehmen
Großhandel:	1 Unternehmen

Die Einsatzgebiete der an- und ungelernten Arbeitskräfte in den an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen sind in der folgenden Graphik dargestellt.

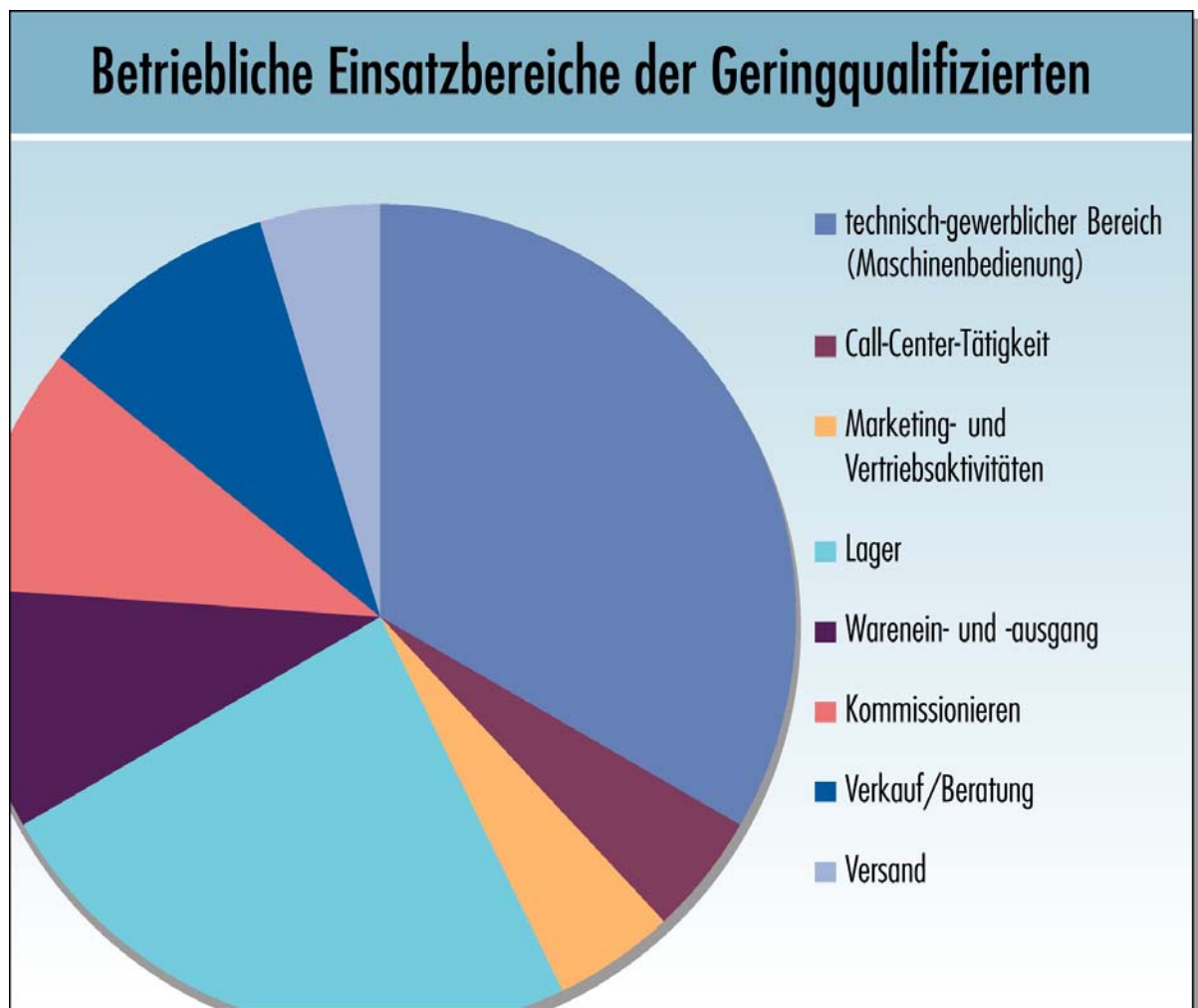


Abbildung 2: Betriebliche Einsatzbereiche der Geringqualifizierten

3.4 Klassifikation der teilnehmenden Betriebe

Eine Übersicht über die an der Studie teilnehmenden Betriebe kann folgender Tabelle entnommen werden:

	Chemische Industrie	Dienstleistungsgewerbe					Metallindustrie					Textil-Industrie
Firmen	Kunststoffverarbeitung und -veredelung	Kundenkommunikation (Call Center)	Logistikdienstleistungen	Einzelhandel (Baumarkt 1)	Einzelhandel (Baumarkt 2)	Großhandel/Logistik	Maschinenbau (Getriebe)	Anlagenbau/Gußtechnik	Maschinenbau (Lager)	Metallverarbeitung (Kabel/Draht)	Metallverarbeitung (Halbzeuge)	Medizinische Strickwaren/Prothesen
Anzahl Un- und Angelernte/Mitarbeitergesamtzahl	150/350	600/800	49/65	20/32	30/45	68/124	50/150	290/774	1200/3750	200/750	650/1100	400/700
Einsatzgebiete der An- und Ungelernten	Technisch-gewerblicher Bereich (Maschinenbedienung)	<ul style="list-style-type: none"> • Call-Center • Marketing und Vertrieb • Lager • Warenein- und -ausgang • Kommissionieren • Verkauf/Beratung 					<ul style="list-style-type: none"> • technisch-gewerblicher Bereich • (Maschinenbedienung, Gießerei, Metallverarbeitung) • Lager • Versand 					Technisch-gewerblicher Bereich (Maschinenbedienung)

Abbildung 3: Daten zur Bedarfsstudie

Der Anteil der an- und ungelerten Arbeiter beträgt in den hier vorliegenden Fällen zwischen 27 und 75 %.

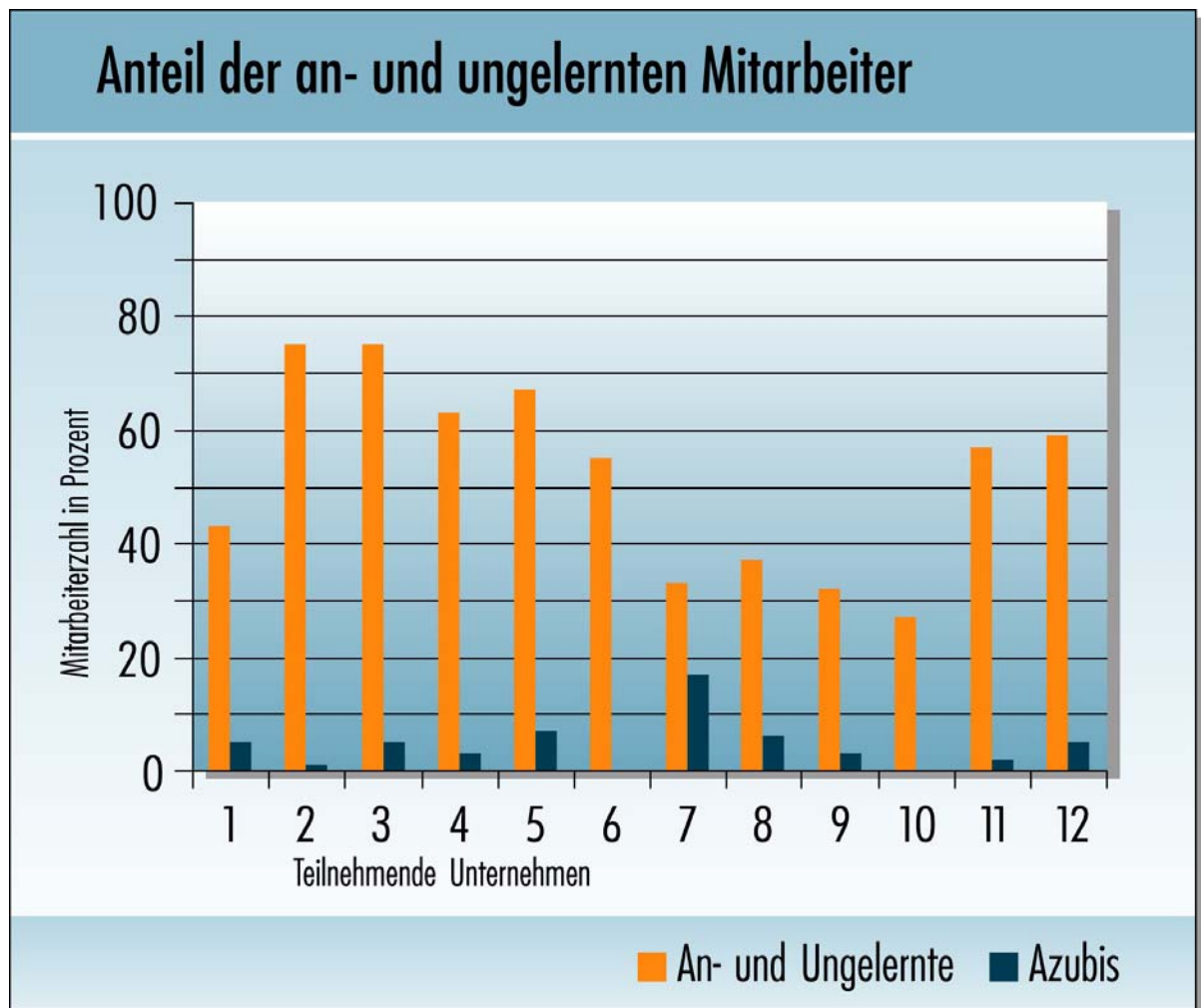


Abbildung 4: Daten zur Bedarfsstudie

4. Ergebnisse

4.1 Personalarbeit²⁷ mit Un- und Angelernten

Ausgangspunkt der Untersuchung und zugleich Kriterium für die Auswahl der Betriebe sind Veränderungsprozesse in den Unternehmen mehr oder weniger aller Branchen, die auch neue Anforderungen an un-angelernte Beschäftigte nach sich ziehen. Typische - geplante oder absolvierte - Entwicklungen in den Betrieben, die an der Bedarfsstudie teilgenommen haben, sind:

- Organisatorische Innovationen (z. B. Gruppenarbeit, Prozessorientierung der Abläufe)
- Einsatz neuer Technologien, Maschinen, Geräte
- Einführung oder Veränderung von Qualitätsmanagement-Programmen
- Einführung neuer Produkte/Dienstleistungen
- Rationalisierung/Personalabbau
- Ausweitung internationaler Geschäftskontakte.

Zwar steigen Problembewusstsein, Niveau und Anspruch der Personalarbeit erwartungsgemäß mit wachsender Betriebsgröße. Die besonderen Umstände der in Richtung *wachsende Komplexität* gehenden *Qualifikationsbewegung* bei einfachen Tätigkeiten betreffen gleichwohl Unternehmen aller Größenordnung:

- Der Qualifikationsshift stellt eine relativ *neue Situation* dar.²⁸
- Die Entwicklung der Anforderungen ist ein „schleichender“, sich über einen längeren Zeitraum vollziehender Prozess, der oft nur vermittelt über geläufige Betriebsprobleme in das Bewusstsein rückt. Er ist also schwierig als solcher zu identifizieren.
- Die Potenzialentwicklung von un- und angelernten Beschäftigten ist ein bisher *wenig bearbeitetes Feld*.²⁹ Vermehrten Anstrengungen dabei stehen u. a. tradierte Kosten-Nutzen-Überlegungen sowie der Mangel an Erfahrungen und Instrumenten entgegen. Unter dem

²⁷ Unter Personalarbeit (synonym Personalmanagement) werden hier alle nicht-administrativen Aspekte der betrieblichen Personalwirtschaft verstanden. Nach der Systematik von Olfert, K./Steinbuch, P. A.: Personalwirtschaft. 1998) würden dazu Tätigkeiten der Personalplanung (z. B. Einarbeitungs- und Laufbahnplanung), der Personalbeschaffung (z. B. Bewerberauswahl), des Personaleinsatzes (z. B. Einarbeitung, Job rotation), der Personalführung (Personalbeurteilung) und schließlich der Personalentwicklung (z. B. Ausbildung, Weiterbildung, Erfolgskontrolle) gehören.

²⁸ Vgl. Zeller, B.: Einfache Tätigkeiten im Wandel - Chancen für Benachteiligte. Früherkennung von Qualifikationsanforderungen für benachteiligte Personengruppen, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 1/2002, S. 25-28

²⁹ Siehe dazu Davids, S.: Qualifizierungspotentiale von jungen Erwerbstätigen ohne Berufsabschluss – ein Aufgabenfeld für die Personalentwicklung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 28 Jg., H. 3. 1999, S. 26-31

Druck kurzfristiger operativer Entscheidungen erscheint die Lösung von Personalproblemen bei Helfertätigkeiten *über den Arbeitsmarkt* momentan als eine effizientere Alternative zur Kompetenzentwicklung von Un- und Angelernten, da die Unternehmen aus einem großen Pool von Bewerbern auswählen können.

- Die Befähigung von Geringqualifizierten zur selbstgesteuerten Handlungsfähigkeit in modernen Produktions- und Dienstleistungsprozessen bedarf Qualifizierungsverfahren, die über bisher praktizierte, simple Anlernstrategien hinaus reichen.

Typen der Personalarbeit mit An- und Ungelernten

Das Thema der Befragung, der Bedarf nach Instrumenten zur Erhebung von Tätigkeits- bzw. Arbeitsplatzmerkmalen und zur Konzipierung von Qualifizierungen von Un- und Angelernten, gehört zum potenziellen Umkreis der Aktivitäten des betrieblichen Personalmanagements. Dass es selbstverständlicher und praktizierter Bestandteil desselben ist, war gleichwohl nicht erwartbar. Denn zum einen steht diese Beschäftigtengruppe naturgemäß nicht im Zentrum der betrieblichen Personalarbeit, zum anderen ist die Situation des Qualifikationsshifts bei Tätigkeiten unterhalb der Facharbeiterebene neu. Erwartet werden konnte vielmehr, dass die Faktoren, welche die Personalarbeit eines Unternehmens maßgeblich bestimmen auch für den Bereich der einfachen Tätigkeiten, d. h. der un- und angelernten Beschäftigten relevant sind.

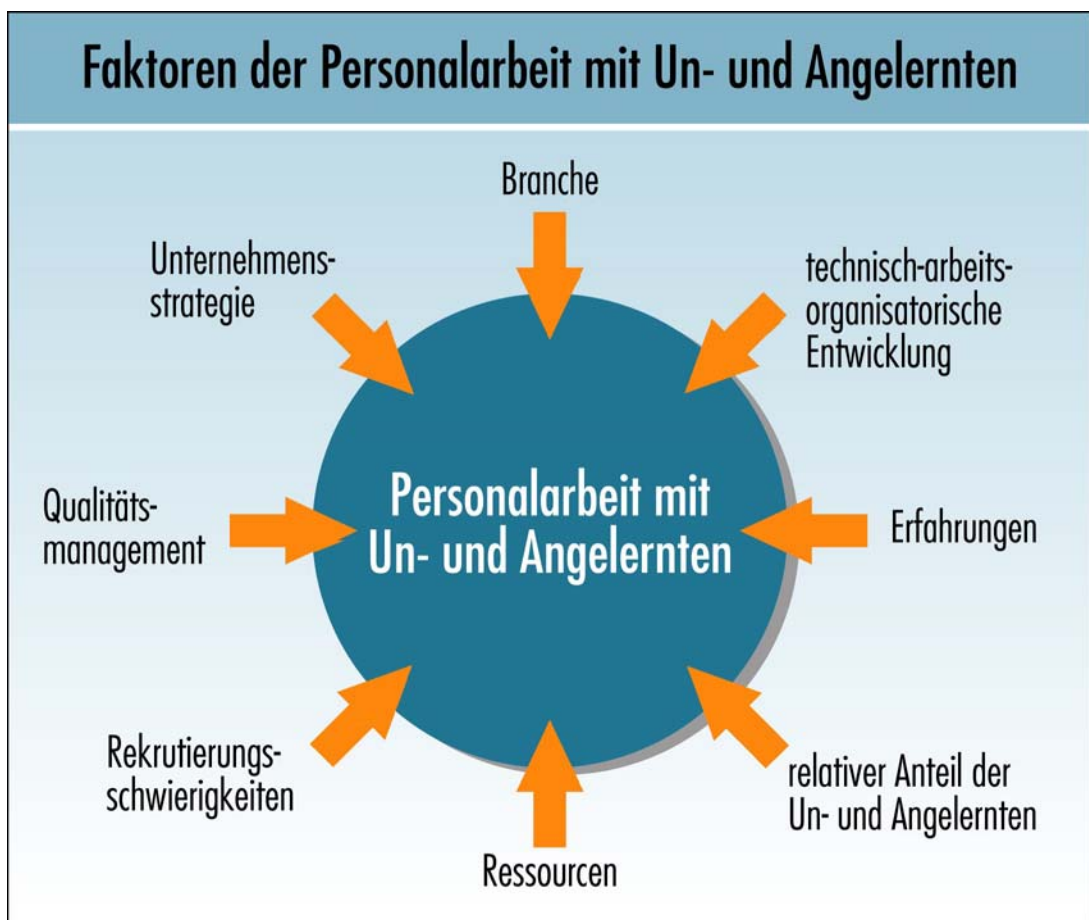


Abbildung 5: Faktoren der Personalarbeit mit Un- und Angelernten

Die Sichtweisen zu den Interviewthemen und der artikulierte Bedarf werden maßgeblich von Art und Umfang der Personalentwicklungsaktivitäten, dem Problemdruck und der aktuellen Wettbewerbssituation des Unternehmens bestimmt. Insbesondere hinsichtlich des Faktors Personalarbeit unterscheiden sich die befragten Großbetriebe deutlich von den mittleren und kleinen Unternehmen. Von den Teilnehmern der Studie sind vier als Großbetriebe einzustufen, acht als KMU.³⁰

Die aus der Literatur bekannten restriktiven Rahmenbedingungen des Personalmanagement in KMU bestätigten sich in der Befragung. Dazu zählen:

- Ressourcenmangel (zeitlich, personell, finanziell),
- Dominanz des Tagesgeschehens, keine Strategie,
- kaum systematische Personalplanung,
- keine internen Personalentwicklungsexperten,
- Instrumentenmangel,
- reaktive, informelle, unstandardisierte, selbstgesteuerte Vorgehensweise.³¹

Die Großbetriebe zeichneten sich hingegen u. a. durch spezialisiertes Personal (z. T. Personalentwicklung, Ausbildung, Weiterbildung etc. getrennt), eine Personalstrategie, formalisierte und regelmäßige Bildungsbedarfserhebung und die Verwendung von standardisierten Verfahren und Formularen aus.

Anhand der Befragungsergebnisse lässt sich die Personalarbeit bezogen auf die Gruppe der Un- und Angelernten unabhängig von der Betriebsgröße in drei Typen einteilen:

³⁰ Diese Einordnung basiert nicht, wie meist üblich, lediglich auf der Mitarbeiterzahl (Kleinbetrieb bis 50, mittelständischer Betrieb bis 499, Großunternehmen ab 500), sondern bezieht auch das (nach außen sichtbare) Selbstverständnis des Unternehmens, die Rechtsform, die Organisationsstruktur u. a. als qualifizierende Kriterien mit ein; siehe dazu und zur Abgrenzungsproblematik sowie weiteren Abgrenzungskriterien Ackermann/Blumenstock (1993), S. 7 ff (Ackermann, K.-F./Blumenstock, H.: Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen – Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuer Forschungsergebnisse. In: dies. (Hrsg.): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen. Stuttgart 1993, S. 3-70)

³¹ Siehe dazu: Kailer, N.: Personalentwicklung und Weiterbildung in Österreich. Empirische Ergebnisse und Entwicklungstendenzen. In: ders. (Hrsg.): Personalentwicklung in Österreich. Konzepte und Praxisbeispiele von Unternehmen und aus der öffentlichen Verwaltung. 1995, S. 335-374; Kailer, N./Steinringer, J.: Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben. In: ams info (Arbeitsmarktservice Österreich) Nr. 28. 2000 (Quelle: <http://www.ams.or.at/amsallg/txt428.htm>, Zugriff am 11.05.2004); Kommission der Europäischen Gemeinschaft/Generaldirektion Unternehmen (Hrsg.): Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU. Bericht Nr. 1/2003 Beobachtungsnetz der europäischen KMU, erstellt vom European Network for SME Research (ENSR). 2003 (Quelle: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report1_de.pdf, Zugriff am 01.06.2004); Stahl, T.: Bildungsmarketing und KMU – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: ders./Stölzl, M. (Hrsg.): Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung. Modellversuche zur beruflichen Bildung Heft 33, herausgegeben vom Bundesinstitut für Berufsbildung. 1994, S. 25-178

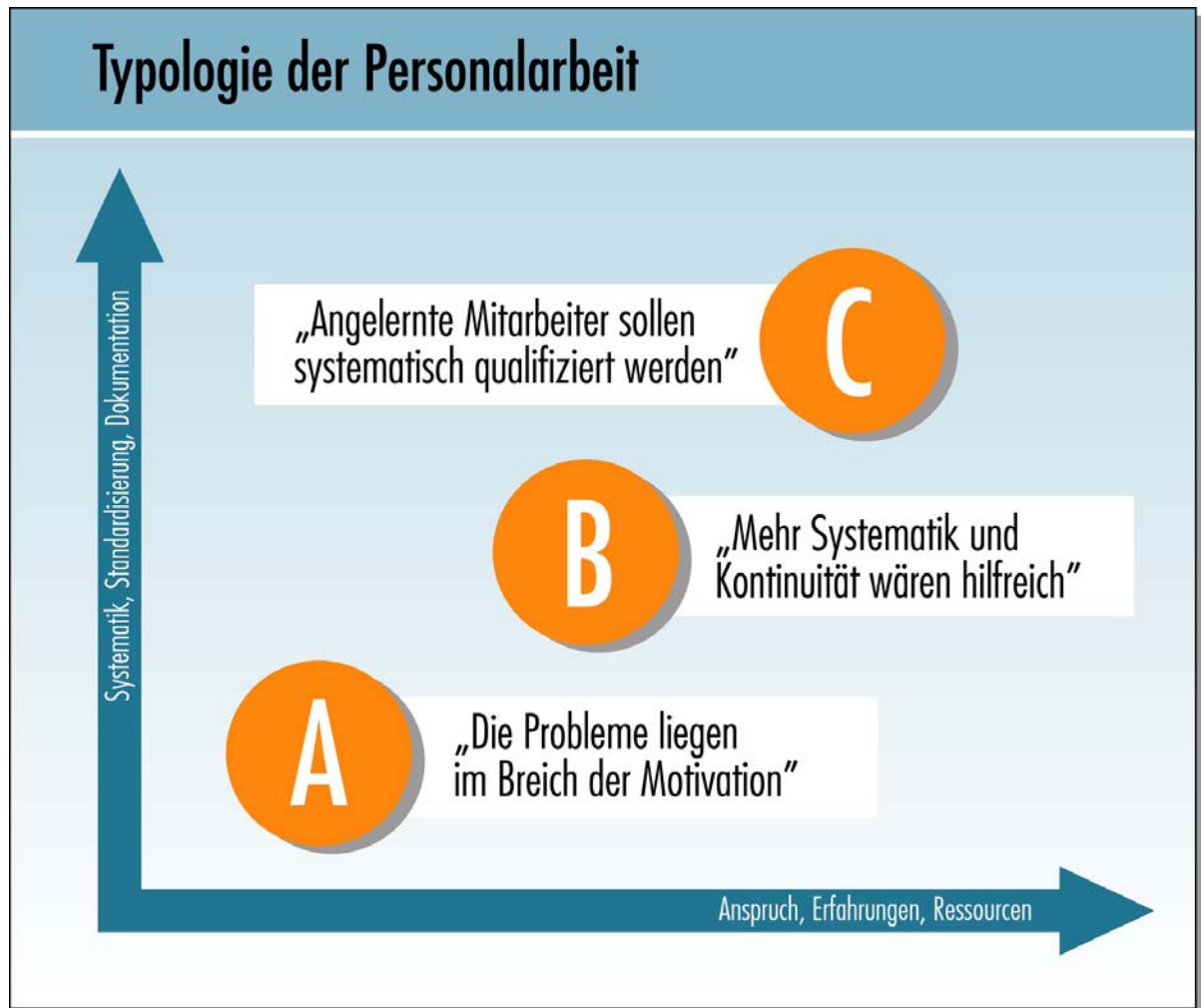


Abbildung 6: Typologie der Personalarbeit

Zum Typ A) Betriebsprobleme (z. B. Kosten, Qualität, lange Einarbeitungszeiten, eingeschränkte Flexibilität von Mitarbeitern) werden nicht als Qualifizierungsprobleme oder als Konsequenzen gesteigener Anforderungen gedeutet. Veränderungen wie der gestiegene Grad der Selbstorganisation der einfachen Arbeit gelten als selbstverständlich und von jedermann zu bewältigen. Die betrieblichen Schwierigkeiten werden der mangelnden Eignung der Bewerber oder Mitarbeiter und/oder ihrer fehlenden Motivation zugeschrieben. Ein Qualifizierungsbedarf wird in aller Regel nicht gesehen. Statt dessen richtet sich das Hauptaugenmerk auf eine möglichst optimale Auswahl der Bewerber, die deren Einsatzfähigkeit grundsätzlich sicherstellen soll. Die Einarbeitung besteht primär im klassischen Anlernen durch die unmittelbaren Vorgesetzten am Arbeitsplatz. Die Vorgehensweisen bei der Rekrutierung, dem Einsatz, der Höherqualifizierung etc. sind stark von den Erfahrungen und Kompetenzen der wenigen Verantwortlichen geprägt, sie verlaufen informell, unsystematisch und meist ohne Dokumentation.

Bezogen auf die Fragestellung der Studie zeigt dieser Typus einerseits die Realität der Qualifikationsentwicklung unterhalb der Facharbeiterebene, die aber nur vermittelt über betriebliche Probleme sichtbar wird. Die Herausforderung im Rahmen einer kooperativen Entwicklung der Instrumente besteht hier darin, zu zeigen, inwiefern bestimmte von den Unternehmen selbst als unzureichend qualifizierte Zustände (auch) auf die Entwicklung der Quali-

fikationsanforderungen und den dadurch entstehenden Mismatch zwischen diesen und den verfügbaren Kompetenzen der Mitarbeiter zurückzuführen sind.

Von den befragten Unternehmen sind zwei diesem Typus zuzuordnen.

Zu Typ B) Übliche Betriebsprobleme, Rekrutierungsschwierigkeiten und/oder externe Anstöße wie die Verpflichtung zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems führen zur Beschäftigung u. a. mit einer Formalisierung möglichst aller Aktivitäten, der Qualifikationsstruktur der Belegschaft, der Anlernpraxis usw. Dabei können auch Veränderungen im Anforderungsniveau bei einfachen Tätigkeiten zur Sprache kommen. Die Notwendigkeit einer grundlegenden Personalentwicklungsstrategie bzw. deren Anpassung an die neuen Gegebenheiten wird in aller Regel nicht gesehen. Statt dessen rückt die Optimierung der bisherigen Vorgehensweise in den Blick, etwa in Gestalt von standardisierten Einarbeitungs- und Qualifizierungsplänen. Optimierungen werden auch in einer rigiden Personalauswahl gesehen; teilweise wird versucht, über Zeitarbeit neue Mitarbeiter zu rekrutieren.

Das Bedürfnis nach einer Systematisierung und Standardisierung entweder des bisher Üblichen oder im Hinblick auf eine ISO-Zertifizierung findet allerdings seine Schranke an mangelnden Erfahrungen und dem Fehlen von geeigneten Instrumenten. Zudem bereitet die Explikation von Tätigkeitsinhalten oder die Konzeption von Lernerfolgskontrollen Schwierigkeiten, die vor allem auf die für KMU typischen Konstellationen (siehe oben) zurückzuführen sind. In diesen Betrieben besteht Interesse am Einsatz neuer Instrumente für die Personalarbeit sowie allgemein an einer Systematisierung und Koordinierung von Aktivitäten wie Auswahlgespräche, Anlernen, Weiterbildung, Personalbewertung, Mitarbeitergespräch.

Fünf Betriebe der Bedarfsstudie sind diesem Typus zuzurechnen.

Zu Typ C) Die Personalarbeit verläuft mittels spezialisierten Fachkräften formalisiert, formulargestützt und in Anbindung an die Unternehmensstrategie. Zum Teil ist die Gruppe der Un- und Angelernten in die Personalentwicklung bereits einbezogen, z. T. wird über entsprechende Aktivitäten wie z. B. die Erstellung von Anforderungsprofilen für den gewerblichen Bereich, Qualifizierungspläne etc. nachgedacht.

Die steigende Komplexität von Maschinen und Abläufen, die Konzentration auf hochwertige, technisch innovative Produkte, eine internationalisierte Wettbewerbssituation, branchenspezifische Qualitätsmanagementzertifizierung und andere Entwicklungen und Gegebenheiten erzeugen den Bedarf nach vorwiegend qualifizierten Mitarbeitern, die allerdings nicht immer Facharbeiter sein müssen. Anlerntätigkeiten fallen entweder weg oder sie werden anspruchsvoller, so dass verschiedene Personalentwicklungsmaßnahmen angewandt werden: Bei der Personalbeschaffung wird vermehrt auf die Nähe der Ausbildung bzw. der beruflichen Erfahrungen des Bewerbers zum Geschäftsgegenstand geachtet. So hat etwa ein Kfz-Mechaniker bei einem metallverarbeitenden Unternehmen größere Chancen, für Anlerntätigkeiten eingestellt zu werden als ein Bewerber, der das Bäcker- oder Metzgerhandwerk gelernt hat. Bis zu einem gewissen Alter werden erfahrene und längere Zeit im Unternehmen beschäftigte Angelernte qualifiziert, wenn sich Arbeitstätigkeiten oder Arbeitsmittel verändern. Dies kann punktuell und anlassbezogen erfolgen oder – etwa aus einem strategischen Kalkül heraus (z. B. als Qualitätsstandard) – systematisch, mit dem Ziel eines zertifizierten Abschlusses. Somit wird eine formale, fachliche Ausbildung als Mindeststandard der Qualifi-

kation im Unternehmen definiert. Damit geht einher, dass die verbleibenden Einfacharbeitsplätze bestimmte Fachqualifikationen verlangen.

Diese Personalentwicklungsaktivitäten, die ausschließlich in Großbetrieben (hier: der Metallindustrie) anzutreffen sind, belegen deutlich die Veränderungen in den Anforderungen an einfache Tätigkeiten: Sofern diese Arbeitsplätze bestehen bleiben, teilen sie sich auf in einen wachsenden Anteil solcher, die komplexe Anforderungen beinhalten, und in eine sinkende Anzahl mit gleichbleibend geringem Anforderungsniveau.

Dem Typ C entsprechen fünf der befragten Betriebe.

Die Situation eines Unternehmens, seine Strategie, Professionalisierungsgrad der Personalarbeit im Allgemeinen, der Umfang der Personalentwicklung im Besonderen und infolge dessen auch der Umgang mit un- und angelernten Beschäftigten gehen Hand in Hand. Die oben beschriebenen Typen von Personalarbeit charakterisieren in zugespitzter, exemplarischer Weise die vorgefundene Praxis hinsichtlich der hier interessierenden Beschäftigtengruppe der Un- und Angelernten.

In der Befragung wurde deutlich, dass sich größere Betriebe deutlich besser an die neue Situation anpassen, ihren Bedarf exakter definieren und adäquater darauf reagieren können. Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist z. T. ein weniger ausgeprägtes Problembewusstsein, eine „Strategieabstinenz“ und – nicht zuletzt aufgrund fehlender Ressourcen – ein Instrumenten- und Methodendefizit zu konstatieren. Ob Betriebe in Abhängigkeit von ihrer Größe *notwendigerweise* mit differenzierten Strategien auf die skizzierten Entwicklungen reagieren, erscheint gleichwohl fraglich. Einerseits weil noch andere Faktoren (Branche etc.) eine Rolle spielen, andererseits ist aus der Untersuchung „Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen“ bekannt, dass auch kleinere Betriebe zu innovativen Lösungen bei der Potenzialentwicklung von un- und angelernten Beschäftigten in der Lage sind.³²

Generell kann die Aussage gelten, dass mittelständische Unternehmen „keine typischen Personalprobleme haben“ (vgl. Ackermann/Blumenstock 1993, S. 52). Die Befragungsergebnisse bestätigen, dass es - bezogen auf Personal- und Organisationsentwicklung - nicht den typischen Kleinbetrieb, sondern eine große Bandbreite von Entwicklungsniveaus gibt (vgl. Stahl 1994, S. 53). Auch in diesem Sinne versteht sich die obige Typisierung nur als Verdichtung eines thematisch eng fokussierten Ausschnitts der betrieblichen Wirklichkeit und eben nicht als empirisch hinreichend fundierte allgemeine Klassifizierung.

Unabhängig von Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit und Professionalisierungsgrad der Personalarbeit gibt es übergreifende Aspekte, auf welche die betrieblichen Entscheidungsträger bei den Themen „Qualifikationsentwicklung bei einfachen Tätigkeiten“ und „Qualifizierung von Un- und Angelernten“ referieren:

³² Siehe das Material zur Tagung „Professionalisierung einfacher Tätigkeiten - Qualifikationsentwicklung, Strategien und Konzepte betrieblicher Bildung“, 12. Dezember 2002; unter www.bf.bfz.de (> frequenz)

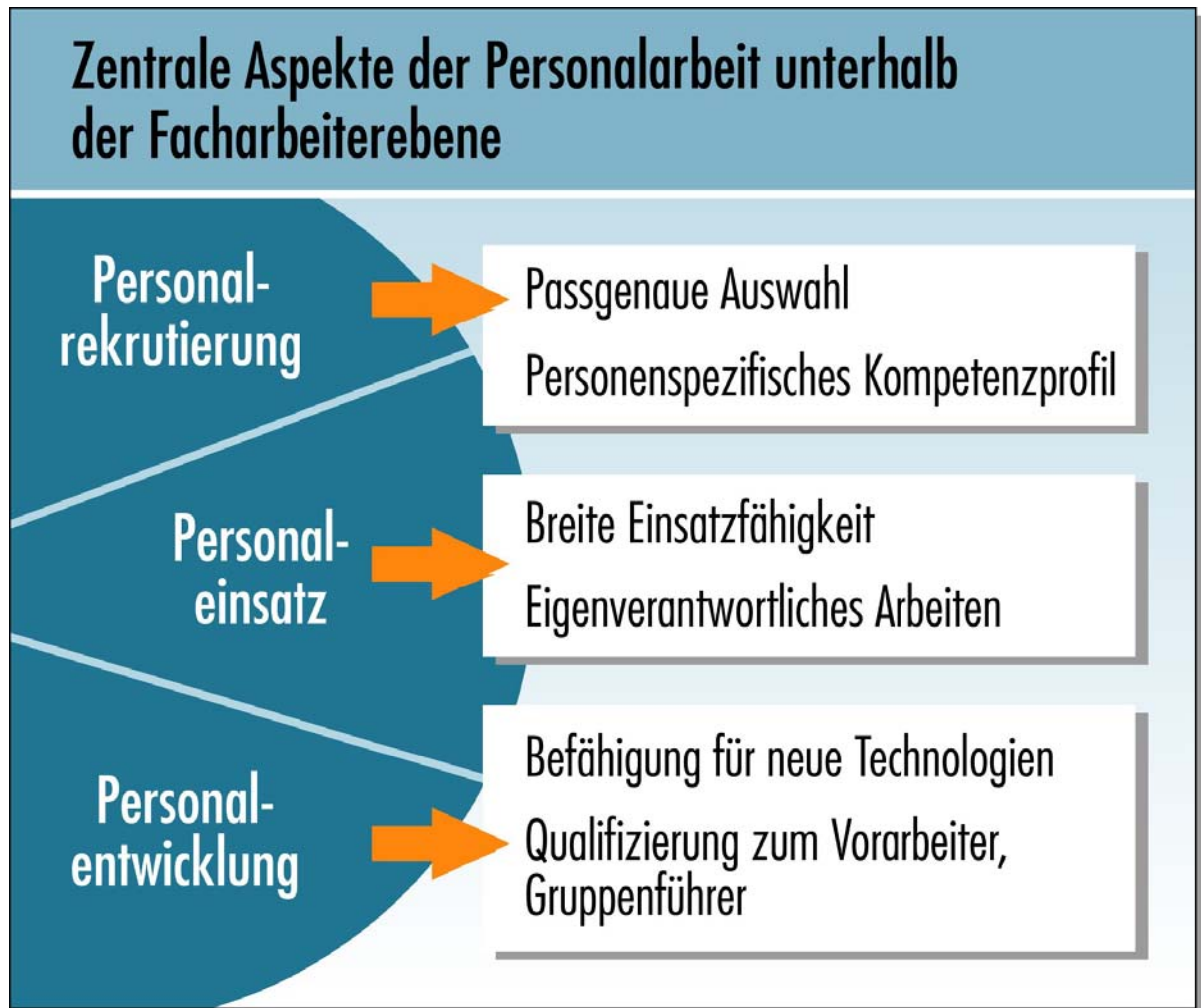


Abbildung 7: Zentrale Aspekte der Personalarbeit unterhalb der Facharbeiterebene

4.2 Neue Erfordernisse bei der Personalauswahl

„Unser Problem liegt darin, dass wir trotz hoher Arbeitslosigkeit keine Interessenten haben. Ab und zu bekommen wir vom Arbeitsamt neue Mitarbeiter zugewiesen, die aber meistens nach kurzer Zeit wieder aufhören, weil sie keine Lust auf diese Art von Arbeit haben. Obwohl wir freie Stellen zu besetzten hätten, gibt es keine Interessenten. Dieses Problem gibt es jedoch nicht nur in der Gießerei, wo Handformer, Modellbauer usw. gesucht werden, sondern auch auf den höheren Ebenen.“

„Ein konkretes Beispiel wäre, dass ein Maschinenbediener eigentlich auch beim Umrüsten einer Maschine helfen könnte. Dafür braucht er fachliches Know-how, und er muss zur Teamarbeit fähig sein. Wir brachen genau so jemanden, der das leisten kann. Aber ob wir ihn finden, das ist Glücksache. Die Instrumente sollten auch helfen, die Personalauswahl zu verbessern.“

„Ein standardisiertes Vorgehen oder einheitliche Kriterien für neue Mitarbeiter gibt es nicht. Wir stellen uns schon die Frage, wie man neue Mitarbeiter rekrutieren kann und welche Anforderungen es gibt. Hier stößt man allerdings auf das Problem der Messbarkeit. Es wäre durchaus denkbar, über eine Profilerstellung ein Instrument zu entwickeln, das diese Entscheidungen einfacher macht. Wir berufen uns mehr auf klassi-

sche Erfahrungswerte des jeweiligen Mitarbeiters, d.h. wo er bereits gearbeitet hat bzw. ob er bereits Erfahrung mit ähnlichen Prozessen mit sich bringt. Wichtig ist außerdem der persönliche Eindruck. Allerdings gäbe es schon die Notwendigkeit, die Eignung von neuen Mitarbeitern besser festzustellen“.

Die formulierten Bedürfnisse, für die hier stellvertretend drei Problemsichten aus den Interviews zitiert wurden, betreffen bei der Auswahl geeigneter Bewerber vor allem die Messbarkeit der Kompetenzen und die Standardisierung des Vorgehens. D. h., bei der *Personalauswahl* greifen die überkommenen Routinen und Verfahrensweisen nicht mehr. Dass überhaupt systematisch ausgewählt werden muss, ist für die meisten der befragten Betriebe neu. Von den Arbeitsplätzen abgeleitete Anforderungsprofile sind im gewerblichen Bereich i. d. R. nicht vorhanden oder sehr ungenau. Über Vorstellungen, was an einem Arbeitsplatz gefordert wird, verfügt normalerweise ausschließlich das technische Personal, aber dieses „Wissen“ ist nicht einfach in Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen übersetzbar. Problematisch ist dies vor allem in Betrieben mittlerer Größenordnung (100-500 Mitarbeiter). D.h. immer dann, wenn für den/die Personalverantwortlichen die Mitarbeiter und ihre Arbeit nicht mehr überschaubar sind, führt der Mangel an Instrumenten zu Reibungsverlusten und ggf. Fehlbesetzungen.

Handlungsbedarf besteht somit zum einen bei der genauen Definition der Anforderungen, zum anderen bei der Identifikation der vorhandenen Kompetenzen.

4.3 Neue Erfordernisse beim Personaleinsatz

Eine ähnliche Bedarfssituation zeigt sich bei dem Thema adäquater Personaleinsatz:

„Wo es allgemein hapert, ist die Abrufbarkeit von Schlüsselqualifikationen, bei denen man oft meint, die weniger Qualifizierten hätten sie nicht. Aber wir haben ... z. B. 8 Gemeindebürgermeister, die in der Arbeit, also im Betrieb, nur einfache Handgriffe verrichten und die in ihrer Freizeit eine Gemeinde managen können. Es wäre ein Aufgabe, herauszufinden, wie diese Qualifikationen und Potentiale ausgeschöpft werden können“.

„Durch die Norm wird ein Anforderungskatalog für einfache Tätigkeiten nötig. Es muss klar werden: was wird vom Mitarbeiter gefordert, was kann er, bzw. wie sieht es mit der Passung aus und worin muss der Mitarbeiter gegebenenfalls noch geschult und qualifiziert werden. Zudem brauchen wir ein Verfahren zur Erfolgskontrolle“.

„Es ist an Mitarbeitergespräche gedacht, um die versteckten Potentiale festzustellen. Eine konkrete Anwendung der Matrix³³ wäre es, mit ihrer Hilfe konkrete Leitfäden für Mitarbeitergespräche zu erarbeiten, anhand derer das brachliegende Potential der Mitarbeiter aufgedeckt werden kann. Denn ob er computerversiert ist, sieht man einem Mitarbeiter nicht an. Das Potential wäre bei unseren Mitarbeitern schon vorhanden“.

³³ Siehe Abb. 1, S. 16

Auch unabhängig von konkreten Einsatzproblemen gibt es auf Grund von veränderten Betriebsstrukturen, Kundenanforderungen oder Zertifizierungsstandards das Bedürfnis nach der Ausschöpfung des vorhandenen Potenzials. Die Mitarbeiter sollen breit einsetzbar sein, („In unserem Unternehmen müssen die Mitarbeiter alles können“), selbständig und fähig, sich auf neue Bedingungen (Organisationsformen, Technologien, Kundenanforderungen) schnell einzustellen. Die Personalexperten gehen von einer vorhandenen Befähigung aus, deren genaue Ausprägung aber unbekannt und für den betrieblichen Einsatz schwer zu mobilisieren ist. Das Problem der Einschätzung und Aktivierung von Mitarbeiterpotenzialen betrifft nicht nur kleinere und mittlere Unternehmen. Den hier zitierten mittelständischen Unternehmen (Zitat 2 und 3) mangelt es aber darüber hinaus an strukturiertem Vorgehen, bei dem vorhandene Kompetenzen gemessen und mit Anforderungsprofilen abgeglichen werden.

4.4 Bedarfslagen Qualifizierung

Bei dem Thema Qualifizierung lassen sich drei Aufgabenbereiche und darin auch drei unterschiedlich weitgehende Bedarfslagen identifizieren:

1. Aufgabenbereich: Anlernen

„Anlernen heißt hier eher ‚Lernen im Prozess‘, es gibt also kein gesteuertes oder nur ein wenig gesteuertes Vorgehen. Die Anlernphase läuft hier eher informell mit dem Gruppenleiter ab. Eine Systematik mit einer anschließenden Erfolgskontrolle wäre jedoch sinnvoll.“

„Wir haben im Normalfall eine Einarbeitungszeit von zwei Wochen. Zusammenhänge über den Arbeitsplatz hinaus zu vermitteln, ist in dieser kurzen Zeit nicht möglich. Außerdem haben wir kein Instrument, umfassende Informationen über den Betrieb zu geben.“

Die bisherige Anlernpraxis soll optimiert werden, denn das Vorgehen ist weder strukturiert noch formalisiert, Misserfolge lassen sich so z. B. nicht zurückverfolgen. Zugleich – so ist in den Interviews deutlich geworden - fällt das Problem auf die fehlende Erfassung und Dokumentation von Anforderungen zurück. Weil unklar ist, was die Arbeit im Detail erfordert (und der Bewerber oder Mitarbeiter tatsächlich kann), bleiben Anlern- und Qualifizierungspläne – soweit überhaupt vorhanden – oberflächlich. In ihnen werden meist Tätigkeiten aufgelistet, aber nicht die dafür nötigen Kompetenzen und die Qualifizierungsinhalte, mit denen diese Kompetenzen erzeugt werden können.

2. Aufgabenbereich: interne Fachkräfterekrutierung

„Wir können einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen An- und Ungelernten und Ausländern erkennen. Diese bilden für uns nahezu die einzige Rekrutierungsquelle. Mittelfristig sehen wir große Probleme, was die Besetzung unserer Stellen angeht.“

Wir müssen versuchen, unsere angelernten Mitarbeiter so gut ‚hochzupeppeln‘, dass sie auch höheren Aufgaben gewachsen sind“.

„Was die Fähigkeitsmatrix³⁴ betrifft, so könnte man zum Beispiel jedem der angeführten Oberbegriffe die speziellen Anforderungen an einen Maschinenbediener in der Kunststoffspritzerei zuordnen. So ließe sich durchaus herausstellen, welche Qualifizierungsbausteine für die Erfüllung der Arbeiten nötig sind, bzw. was man dem Arbeiter noch beibringen muss. Für diese Analyse wären Hilfen nötig, denn um die ISO-Norm zu erfüllen, muss genau das geleistet werden“

„Ein weiterer Bedarf an Instrumenten besteht im Bereich Qualifikation. Es ist schwer, für verschiedene Berufe adäquate Bewerber zu finden; zum Beispiel Auszubildende für den Beruf Galvaniseur. Hier wäre ein Instrument wichtig, das die Auswahl von An- und Ungelernten erleichtert, die genug Potential haben, sich weiterzuentwickeln und Facharbeitertätigkeiten zu übernehmen. Wir sind nicht in der Lage alle Facharbeiter einzukaufen oder sie selbst auszubilden. Zum Beispiel steigen in der Montagelinie die Anforderungen an die Qualifikation, aber es besteht ein Facharbeitermangel und Facharbeiter sind zu teuer“.

Der Bedarf geht dahin, einerseits systematischer und kontinuierlicher zu erheben, welche Qualifikationen den Mitarbeitern noch vermittelt werden müssen, andererseits sollen bereits angelernte Mitarbeiter zur Übernahme von verantwortlicheren Positionen befähigt werden. Der Hintergrund ist dabei entweder Fachkräftemangel oder fehlende Ressourcen für die Anstellung von Facharbeitern. Diese Bedarfslage ist unmittelbar identisch mit der Frage nach Instrumenten, mit denen sich Anforderungen systematisieren, mit den vorhandenen Fähigkeiten abgleichen und in arbeitsplatzbezogene Schulungen transformieren lassen. Die hier zitierten mittelständischen Unternehmen verfügen über relativ wenig Erfahrungen bei der Personalentwicklung überhaupt. Zudem fehlen Konzepte und Instrumentarien, mit denen Qualifizierung strategisch geplant und in praktikable Konzepte umgesetzt werden kann.

³⁴ Siehe Abb. 1, S. 16

Neue Erfordernisse bei der Qualifizierung von Un- und Angelernten

-
- Neue Positionen/
Funktionen
 - Neue Techniken
 - Änderungen der
Arbeitsorganisation
 - Aufgabenerweiterung
 - Personalaussetzung
 - Personaleinstellung
 - Personalabbau
- Arbeitsbegleitende
Weiterqualifizierung
 - Laufbahnplanung
 - Qualifizierungspläne
erstellen und umsetzen
 - Kompetenzen
systematisch erheben
 - Mitarbeitergespräche
 - Anlernen optimieren

Abbildung 8: Neue Erfordernisse bei der Qualifizierung von Un- und Angelernten

3. Aufgabenbereich: abschlussorientierte Weiterbildung

„Viele Punkte der Matrix³⁵ können abgehakt werden. Beispielsweise ist es bei uns gang und gäbe, dass die Mitarbeiter den Informationsprozess mittragen. Die An- und Ungelernten sind bei uns schon in entsprechenden Schulungsmaßnahmen. Das wird bereits vollzogen. Es kann gar nicht sein, dass einer, der bei uns arbeitet, nicht über die Entsorgung Bescheid weiß. Der wird da geschult!“

„Unsere Anforderung ist, dass das Projekt einen qualifizierten Abschluss ermöglicht und nicht nur allgemein fortbildet. Das Allgemeine, das für ihren heutigen Job Notwendige, ist unseren Mitarbeitern schon durch Schulungen bekannt. Allein schon die Zertifizierung nach der DIN-Norm 16949 verlangt, dass Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt und dokumentiert werden.“

„Das Ziel ... ist es, den interessierten angelernten Mitarbeitern einen qualifizierten Abschluss zu ermöglichen. Dafür brauchen wir aber einen Verbund der gemeinsam die Weiterbildung durchführt und einen Träger, der als Klammer für diesen Verbund dient.“

³⁵ Siehe Abb. 1, S.16

... Wir wollen den Leuten die Chance geben, einen Abschluss zu erlangen. Denn dadurch erkennen die Mitarbeiter auch die Zusammenhänge und können zum Beispiel Personalentscheidungen besser verstehen. Auch deshalb wollen wir die Mitarbeiter breiter qualifizieren. Wir wollen einen anerkannten Abschluss für unsere Mitarbeiter, denn dadurch entsteht ein Mehrwert für beide Seiten, den Betreib und den Mitarbeiter.“

Größere Firmen, die in der Personalarbeit über den unmittelbaren Tagesbedarf hinausdenken, qualifizieren selbstständig angelernte Mitarbeiter. Bedarf wurde hier geäußert nach Unterstützung für eine überbetrieblich organisierte Weiterbildung, die angelernte Mitarbeiter im Verbund von mehreren Betrieben qualifiziert. Inhaltlich soll sich diese Maßnahme an einem metalltechnischen Berufsbild orientieren (z.B. Teilezurichter), sie soll systematisch und standardisiert nach einem feststehenden Curriculum erfolgen, ohne dass dabei ein Facharbeiterniveau angestrebt würde. Vorbild ist ein in Baden-Württemberg erfolgreich praktiziertes Modell der berufsbegleitenden, abschlussorientierten Qualifizierung von angelernten Mitarbeitern in der Metall-Branche (Esslinger-Modell).

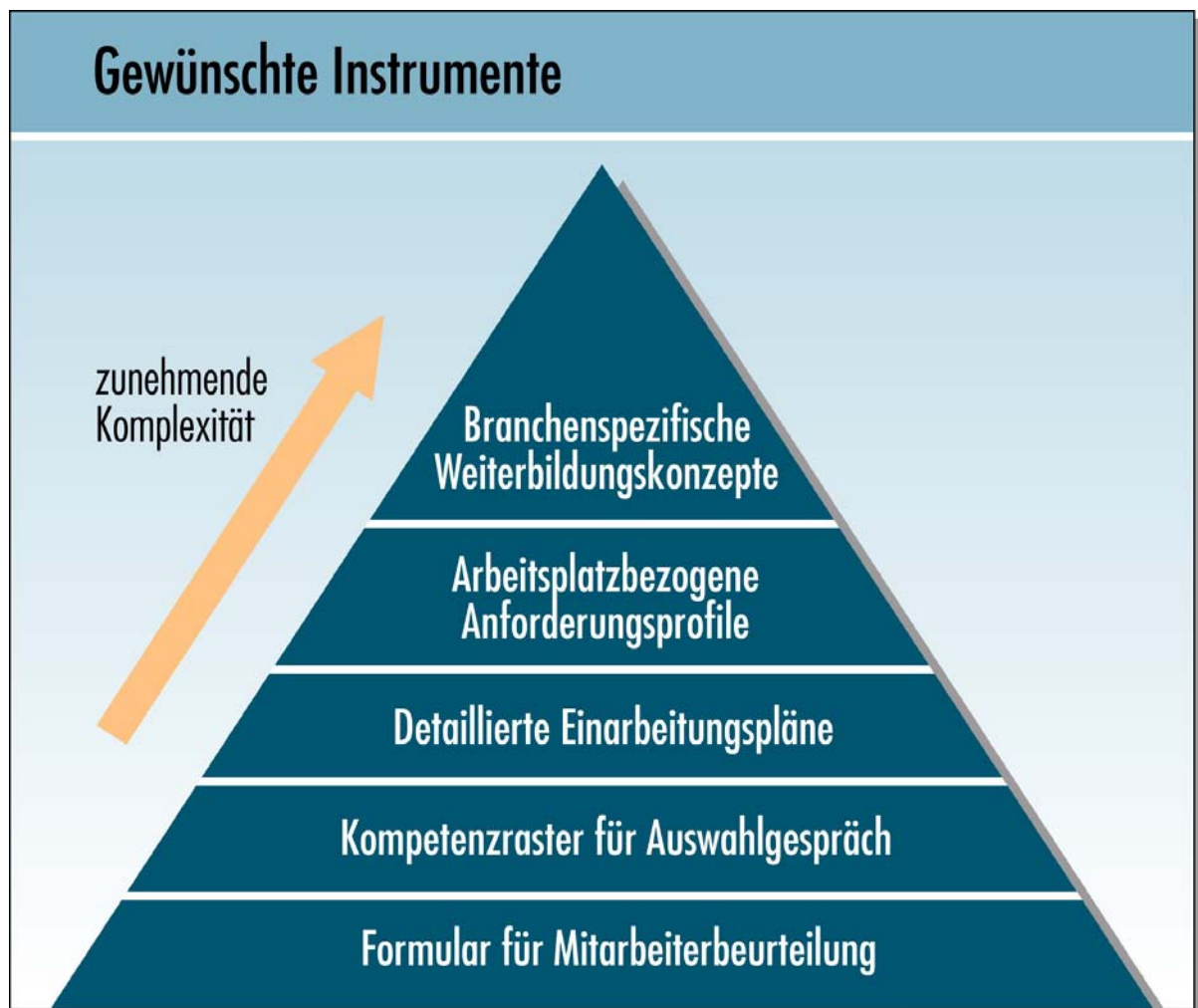


Abbildung 9: Gewünschte Instrumente

4.5 Gestaltung der Instrumente

„Die Matrix führt in der täglichen Praxis zu weit. ... Der Bedarf an konkreten Arbeitshilfen ist aber gegeben.“

„Im Angestelltenbereich arbeiten wir schon mit Anforderungsprofilen, die mit den Kenntnissen der Mitarbeiter abgeglichen werden, um den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln. Aber unser System ist sehr komplex und viel zu komplex für den gewerblichen Bereich. Im gewerblichen Bereich werden Anforderungen wohl eher an Aufgabenbündel geknüpft werden müssen und nicht an die Stellen wie im Angestelltenbereich. Die Entwicklung von Anforderungsprofilen musste wegen der Entwicklung des ERA aber momentan zurückgestellt werden, um Parallelarbeiten zu vermeiden. Aber man kann sich ja schon jetzt Gedanken darüber machen, mit welchen Instrumenten die Aufgabenprofile erfasst werden könnten. Insofern wäre Ihr Projekt durchaus interessant, weil wir sehen wollen, wie andere Firmen das handhaben“.

„Wir haben ein klares Meinungsbild: Instrumente zur Analyse der Anforderungsprofile, die sich aus der Matrix ergeben, sind für uns viel zu allgemein, viel zu breit. Das ist wohl eher interessant für kleine und mittlere Unternehmen, die nicht so ausgereift sind und personell nicht in der Lage sind, die Anforderungsprofile selbst zu erheben“.

„Es ist noch offen, wie detailliert das [die Anforderungsanalyse] sein muss. Für uns sind vor allem die operativen Prozesse und die technische Prozesssicherung wichtig. Ein ganz wichtiger Faktor ist auch der Zeitaufwand. Die Instrumente müssen also praxistauglich sein“.

Eine Schwierigkeit der befragten Experten mit den Ergebnissen aus der ersten Untersuchung³⁶ ist – was nicht überraschen kann - die Abstraktheit und Komplexität bspw. der Kompetenzmatrix (siehe Abb.1, Kap. 2.2). Einzelne Elemente wie „Qualität“ oder „Arbeitssicherheit/Umweltmanagement“ werden natürlich wiedererkannt, aber immer schon auf die konkreten branchen- und betriebsspezifischen Anforderungen bezogen. Dies ist verständlich, denn die Interviewpartner wurden letztlich aufgefordert, ein wissenschaftliches Erhebungs- und Systematisierungsinstrument zu begutachten, das zudem branchenübergreifend angelegt ist. Aus den Diskussionen haben sich folgende allgemeine Kriterien für die Entwicklung von Diagnoseinstrumenten ergeben:

³⁶ Siehe u. a.: Zeller, B.: Einfache Tätigkeiten im Wandel - Chancen für Benachteiligte. Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP). 1/2002, S. 25-28; Zeller, B./Dauser, D./Richter, R. u.a. (Hrsg.): Die Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung. F-bb-Reihe Wirtschaft und Weiterbildung. 2004 (i.E.)

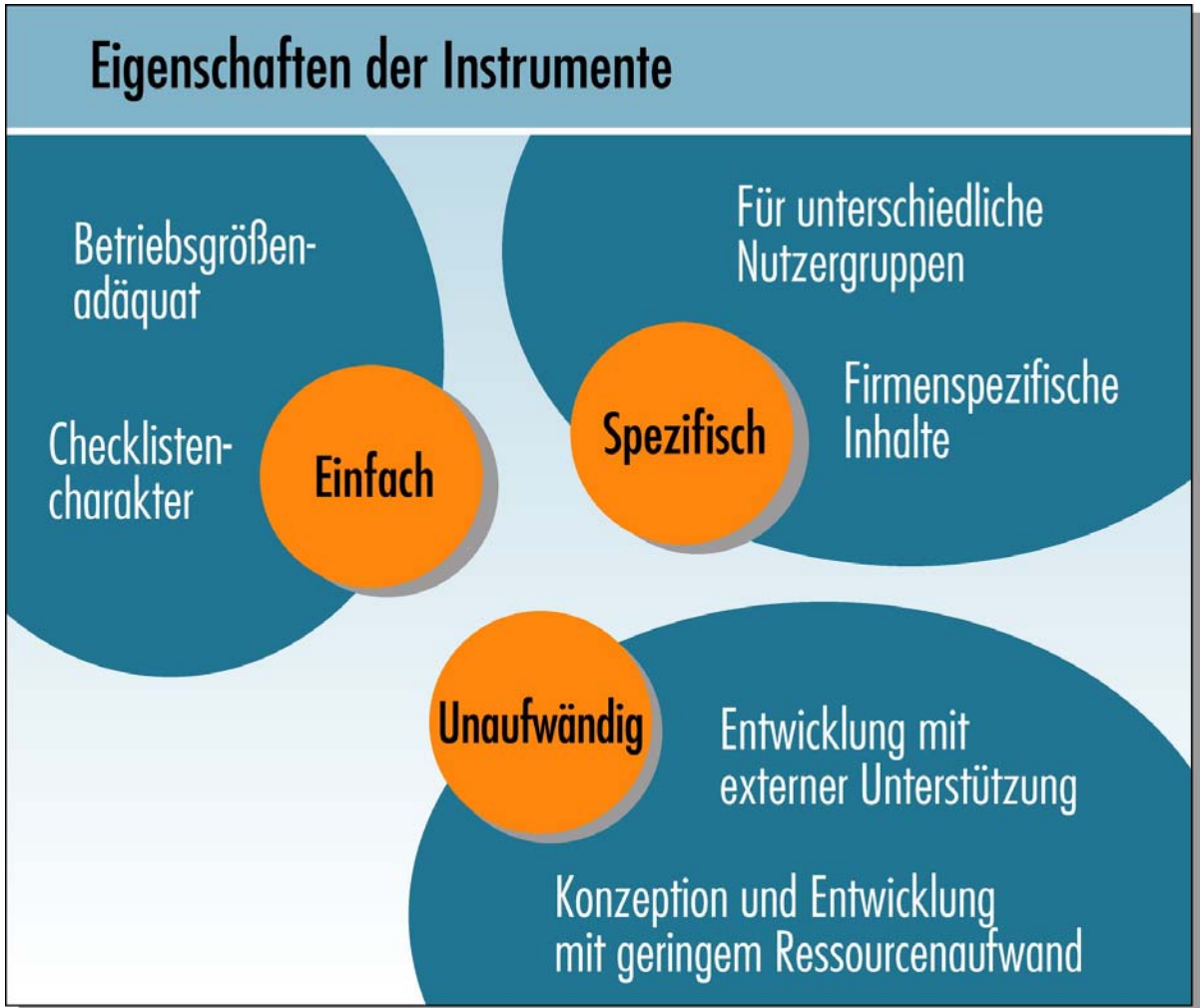


Abbildung 10: Eigenschaften der Instrumente

5. Schlussbemerkungen und Ausblick

Die Studie hatte das Ziel, den Bedarf nach Instrumenten zur Erhebung von Qualifikationsanforderungen und zur Konzipierung von Qualifizierungen zu erheben und anhand dessen Schlussfolgerungen anzustellen, wie die Aufgabe der Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen auf der betrieblichen Ebene verankert werden könnte. Die Untersuchung hat folgende Ergebnisse erzielt:

1. Die Erhebung von Tätigkeitsinhalten, i. e. Früherkennung von Qualifikationserfordernissen im gewerblichen Bereich ist für die Unternehmen eine neue, ungewohnte Aufgabe. Auch die an der Bedarfsstudie beteiligten Großbetriebe haben damit zum Teil erst in jüngster Vergangenheit begonnen oder planen Aktivitäten dahingehend. Bei mittleren und kleineren Unternehmen fehlen in aller Regel die nötigen Ressourcen und das Know-how zur Schaffung dieser Informationsgrundlage für die Personalentwicklung unterhalb der Facharbeiterebene. Die Interviewpartner verbinden mit der Thematik Früherkennung unterschiedliche Zwecke bzw. Aufgaben. Im Vordergrund steht die mehr oder weniger anspruchsvoll gedachte Erstellung von Anforderungsprofilen, Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibungen. Diese sollen aus Sicht der Experten für die Auswahl von Bewerbern, die Aufstellung von Anlernplänen, die Definition des Qualifizierungsbedarfs oder die interne Fachkräfterekrutierung genutzt werden. Mit der Diagnose von Anforderungen und ihrer Systematisierung verknüpfen die Befragten zugleich auch die Aufgabe der Identifizierung des Potenzials der un-angelernten Mitarbeiter. D. h., die Verantwortlichen gehen davon aus, dass un- und angelernte Mitarbeiter (oder zumindest ein Teil von ihnen) Kompetenzen besitzen, die auch für anspruchsvollere Tätigkeiten diesseits des Facharbeiterniveaus verwertbar wären. Aber es fällt den Betrieben schwer, die vermuteten bzw. faktisch vorhandenen Kompetenzen zu erkennen und Wege zu finden, damit diese im Prozess der Arbeit zum Tragen kommen. Um die Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen in den Betrieben zu verankern, müssen die Instrumente also für mehrere „diagnostische Aufgaben“ geeignet sein. D. h. nicht nur für die Erhebung von Qualifikationsentwicklungen, sondern auch für die Analyse der Kompetenzen und des Qualifizierungspotenzials der Mitarbeiter und Bewerber.
2. Das Wissen um die Anforderungen an den Arbeitsplätzen und das Potenzial von Mitarbeitern bildet aus Sicht der Betriebe die nötige Informationsgrundlage für die Qualifizierung von un- und angelernten Mitarbeitern. Insofern hängen die Problemstellungen „Anforderungsprofile“ und „Erkennung vorhandener Potenziale“ unmittelbar mit dem Thema *Qualifizierung* zusammen. Hier sind die Bedürfnisse breit gefächert: Kleine und mittlere Betriebe wollen den Gesichtspunkt der Personalentwicklung in ihrer Personalarbeit verankern, d.h. systematisch und strategisch vorgehen, über bestehende Defizite Bescheid wissen, Qualifizierungsprogramme erstellen und Lernerfolgskontrollen durchführen. Damit sollen Zertifizierungskriterien entsprochen und Lücken in der Fachkräftestruktur ausgeglichen werden. Letzteres heißt, dass Angelernte für verantwortlichere Funktionsstellen (Segment-, Gruppenleiter, Vorarbeiter) zu qualifizieren. Große Unternehmen haben das Bedürfnis nach Erfahrungsaustausch und nach einer abschlussorientierten Weiterbildung von Angelernten im Firmenverbund geäußert.

3. Aufgrund der recht unterschiedlichen Interessen bzw. Aufgaben, die mit den Instrumenten bearbeitet werden sollen, müssen die Tools erhebliche Freiräume zulassen. Tendenziell sollte die Entwicklungsarbeit in Richtung *Strukturierungshilfen* gehen, in denen bereits ein Konzept verwirklicht ist, wie z. B. der Kompetenzmatrix aus der oben geschilderten f-bb-Untersuchung (siehe Abb. 1, Kap. 2.2). Dazu sollten im Austausch mit den Betriebsvertretern Begrifflichkeiten definiert und Schemata des Vorgehens und der Systematisierung angeboten werden, welche die letztendlichen Nutzer in den Betrieben auf ihre Bedürfnisse zuschneiden, d. h. in selektiver Weise und in veränderter bzw. reduzierter Form nutzen können. Bezogen auf die Potenzialanalyse wird die Aufgabe darin bestehen, überfachliche Kompetenzen (*Soft Skills*) hinreichend genau zu beschreiben und für die Nutzbarmachung zu operationalisieren.

Von den Diagnoseinstrumenten zu unterscheiden sind die Qualifizierungskonzepte. Dazu gibt es in den Betrieben unterschiedlich weitgehenden Bedarf (siehe oben). Um diese divergierenden Perspektiven einzufangen, müssten beispielhafte Qualifizierungskonzepte so umfassend angelegt sein, dass sowohl das Interesse an punktuellen Schulungen wie auch der Wunsch nach einer systematischen, tätigkeitsbezogenen Aus- bzw. Weiterbildung sich darin wieder finden können. D. h., die Qualifizierung muss auf ein branchenspezifisch relevantes Qualifikations- und Fähigkeitsbündel ausgelegt und systematisch angelegt sein, zugleich aber die bedarfsorientierte Nutzung von lediglich einzelnen Teilen (Modulen) ermöglichen. Die Qualifizierungskonzepte sollten vorrangig auf „Lernen on the job“ ausgerichtet sein, um so auch theoretische Inhalte mit der Praxis eng zu verknüpfen. Entscheidend ist, dass die Gestaltung eines exemplarischen Qualifizierungskonzeptes spezifische betriebliche Lösungen zulässt.

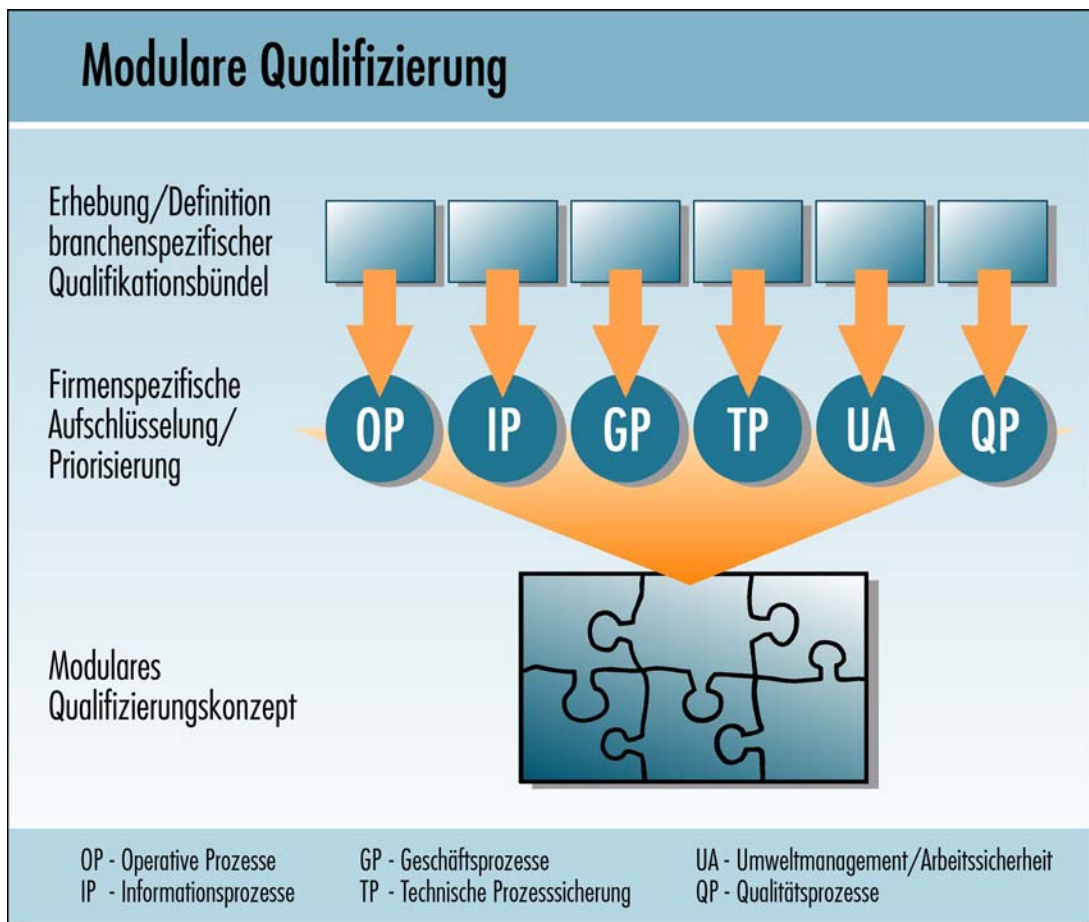


Abbildung 11: Modulare Qualifizierung

Ein derartiges Vorgehen schließt die genaue Erhebung von Qualifikationsanforderungen in der entsprechenden Branche ein, deren Ergebnisse dann in Zusammenarbeit mit Personal- und Ausbildungsverantwortlichen in ein Qualifikationskonzept übersetzt werden müssen.

Potenzielle Ansprechpartner sind im produzierenden Gewerbe Betriebe mittlerer Größe (etwa ab 100 Beschäftigte, bis 700), die idealerweise auch selbst ausbilden; im Dienstleistungsbereich Unternehmen ab ca. 40-50 Mitarbeiter. Nach den bisherigen Erfahrungen ist die Entwicklung eines Konzeptes in den Bereichen Maschinenbau/Metallverarbeitung und Logistik/Einzel- und Fachhandel vorstellbar. Bei ähnlichen Tätigkeitsinhalten sollten auch branchenfremde Betriebe beteiligt werden können.

Weitere Publikationen zum Thema "Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen bei einfacher Arbeit"

Brosig, Klemens M.: **Tagungen der Bundesanstalt und der bfz Bildungsforschung in Nürnberg: Einfache Arbeit im Wandel – Perspektiven für Geringqualifizierte**, in: VLB akzente, 05-2003, S. 14-15. 2003

Dauser, D.: **Einfache Arbeit im Wandel - Perspektiven für Geringqualifizierte: Qualifiziert für einfache Tätigkeiten?**, in: W & B Wirtschaft und Berufserziehung - Zeitschrift für Berufsbildung, 07/03, S. 20-22. Stuttgart: Franz Steiner Verlag. 2003

Zeller, B.: **Trends der Qualifikationsentwicklung für einfache Tätigkeiten: Dienstleistung in komplexen Strukturen. Beispiel: Logistik**, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Transport in die Zukunft - Berufliche Entwicklungen in Logistik und E-Commerce, S. 115 -126. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG (ISBN:3-7639-3091-4). 2003

Zeller, B.: **Einfache Tätigkeiten im Wandel - Chancen für Benachteiligte. Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen**, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 1/2002, S. 25-28. 2002

Zeller, B.: **Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen**, in: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Berufsbildungsbericht 2002.

2002 Zeller, B.: **Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen**, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Qualifizierungsoffensive, Bedarf frühzeitig erkennen - zukunftsorientiert handeln, S. 85-96. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG 2002 (ISBN:3-7639-3029-9)

Zeller, B. Neubig, M.: **Früherkennung von Qualifikationserfordernissen: Chancen für Niedrigqualifizierte**, in: Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (Hrsg.): FreQueNz-Newsletter 2/2001, S. 8-10. Bielefeld: wbv 2001

Zeller, B.; Richter, R.: **Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen**, in: Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (Hrsg.): FreQueNz Newsletter 1/2001, S. 4-6. Bielefeld: wbv 2001

Zeller, B.; Richter, R.: **Früherkennung von Qualifikationserfordernissen für benachteiligte Personengruppen**, in: Bullinger, H.-J.; Schmidt, S. L. (Hrsg.): Qualifizierungsoffensive: Bedarf frühzeitig erkennen - zukunftsorientiert handeln (Tagungsband). 2001

Zum Teil sind diese Publikationen elektronisch verfügbar unter: www.bf.bfz.de (>frequenz >Publikationen)

Im Erscheinen sind:

Zeller/Severing: **Berufliche Bildung für Geringqualifizierte**. Reihe Grundlagen der Weiterbildung. Neuwied u. a. 2004

Zeller/Richter/Dauser u.a.: **Die Zukunft der einfachen Arbeit. Von der Hilfstätigkeit zur Prozessdienstleistung**. Reihe Wirtschaft und Weiterbildung des f-bb. Bielefeld 2004

Das aktuelle Verzeichnis aller Publikationen des f-bb finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.f-bb.de>

Sagen Sie uns Ihre Meinung



f-bb
Öffentlichkeitsarbeit
Obere Turnstr. 8
90429 Nürnberg

Fax: +49 (9 11) 2 7779-50
E-Mail: info@f-bb.de

Wie hat Ihnen das Buch gefallen?

- | | | | | |
|-------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---|
| Insgesamt | <input type="checkbox"/> sehr gut | <input type="checkbox"/> gut | <input type="checkbox"/> weniger | <input type="checkbox"/> gar nicht |
| Inhalt | <input type="checkbox"/> sehr gut | <input type="checkbox"/> gut | <input type="checkbox"/> weniger | <input type="checkbox"/> gar nicht |
| Aufbau | <input type="checkbox"/> sehr gut | <input type="checkbox"/> gut | <input type="checkbox"/> weniger | <input type="checkbox"/> gar nicht |
| Gestaltung | <input type="checkbox"/> sehr gut | <input type="checkbox"/> gut | <input type="checkbox"/> weniger | <input type="checkbox"/> gar nicht |
| Praxisbezug | <input type="checkbox"/> sehr gut | <input type="checkbox"/> gut | <input type="checkbox"/> gering | <input type="checkbox"/> viel zu gering |

Ihre Anregungen:

Vielen Dank!