

- Titel:
**Dienstleistung in komplexen Strukturen – Trends der
Qualifikationsentwicklung im Bereich einfacher Arbeit**
- Verfasser:
Beate Zeller
- Erschienen in:
**Bullinger, H.J. / Schmidt, S. L. / Schömann, K. / Tessaring,
M. (Hg.): Früherkennung von Qualifikationserfordernissen in
Europa. Tagungsband der gleichnamigen Konferenz in Berlin
2002, S. 207-216. Bielefeld 2003**

Dienstleistung in komplexen Strukturen – Trends der Qualifikationsentwicklung im Bereich der einfachen Arbeit

Der Wandel der Arbeitswelt berührt alle Arbeitsverhältnisse und stellt neue Anforderungen an die Beschäftigten und Arbeitsuchenden. Ohne Berufsabschluss zählt man zweifellos zu den Benachteiligten¹ auf dem Arbeitsmarkt der Gegenwart. Doch was wird die Zukunft bringen?

Nicht quantitative Betrachtungen und Schätzungen möchte ich Ihnen heute vorstellen. Diese gibt es auf guter Quellenbasis bereits und sie verraten uns, dass voraussichtlich auch in einem Jahrzehnt noch ca. 16% aller Arbeitskräfte sogenannte „einfache Arbeiten“ in den Betrieben ausführen werden². Aber was wird „einfache Arbeit“³ dann bedeuten? Wie entwickeln sich die betrieblichen Ansprüche an die einfache Arbeit? Und wie entwickeln sich damit die Anforderungen an die Beschäftigten in diesem Bereich?

Wir haben in unserer Untersuchung versucht, Trends vor Ort zu identifizieren, unter größtmöglicher Nutzung des Know-hows der betrieblichen Experten, die mit uns zusammen an dieser Untersuchung arbeiten. Unsere Untersuchung ist in vier Phasen unterteilt, die sich an eine Vorstudie anschließen. Zunächst werden in drei Feldphasen in jeweils zwei Regionen Informationen über die Qualifikationsentwicklung in ausgewählten Branchen erarbeitet. In einer vierten Feldphase werden die Ergebnisse der Untersuchung für ausgewählte Zielgruppen mit Blick auf die Umsetzung in Maßnahmekonzepten aufbereitet.

Methodisch ist eine enge Anbindung der Untersuchung an die betriebliche Situation als Grundlage der Datenerhebung angestrebt. Über das Konzept des „Kooperativen Analyseverfahrens“ werden betriebliche Experten in moderierten Steuerungskreisen aktiv am Untersuchungsprozess beteiligt. Dieses Verfahren bezieht einen Großteil seiner Innovationskraft aus der Praxisnähe und dem Know-how der Experten, die gemeinsam mit der moderierenden Stelle in Steuerungskreisen die Untersuchungsschritte planen, die Durchführung empirischer Erhebungen in den Betrieben koordinieren und die Ergebnisse bewerten.

Ich lade Sie ein zu einem kleinen gedanklichen Rundgang durch einige Betriebe. Werfen wir einen Blick auf die schon eingetretenen und sich abzeichnenden Veränderungen und Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter.

Besuchen wir zuerst ein *mittelständisches Unternehmen der Metallindustrie*. Der Betrieb ist hoch spezialisiert und stellt eine Vielzahl von Produkten her, die mit dem Messen und Vermessen zu tun haben: Messzeuge, wie der Fachmann sagt. Manche kennen wir aus dem Alltag, z.B. Bandmaße aus einem Metallband, das für das Messen aus einer Kapsel gezogen wird und sich nach dem Messen auf einen Knopfdruck hin wieder aufrollt.

**Dienstleistung in komplexen Strukturen – Trends der
Qualifikationsentwicklung im Bereich der einfachen Arbeit:
mittelständisches Unternehmen der Metallindustrie –
Einzieherei**



Die Mitarbeiterin aus der Produktion, die wir hier treffen, ist wie 90% ihrer Kolleginnen als an- bzw. ungelernte Kraft beschäftigt. Sie arbeitet schon länger mit 11 Kolleginnen in einer Abteilung, die den Namen „Einzieherei“ trägt.

Über Eintönigkeit der Arbeit kann sie sich gewiss nicht beschweren. Denn in ihrer Arbeitsumgebung sind die Arbeitsplätze nicht nur sehr eng miteinander verzahnt, die Mitarbeiter sind auch mit der Anforderung jedes einzelnen Arbeitsplatzes vertraut, weil sie im regelmäßigen Turnus zwischen den Arbeitsplätzen rotieren. So kann das Arbeitsteam nicht nur flexibel im Fall von Krankheit oder Urlaub reagieren. Auch bei hohem Arbeitsanfall müssen alle füreinander einspringen und einander aushelfen. Der Arbeitsprozess im engeren Sinne, nennen wir ihn den „operativen Prozess“, ist hier durch die Arbeitsorganisation alles andere als eine „einfache Arbeit“, es ist vielmehr eine vielfältige Arbeit. Ebenso vielfältig sind die Anforderungen an die Mitarbeiterin. Sie muss sich schnell umstellen können und eine Vielzahl von manuellen Tätigkeiten an verschiedenen Arbeitsplätzen sicher beherrschen.

Sie weiß, dass das Rotieren und flexible Einspringen für den Betrieb durch den geringen Leerlauf zu einer besseren Auslastung der Kapazitäten führt, und sie ist so auch in den *Geschäftsprozess* bewusst eingebunden.

An welchem Arbeitsplatz sie auch gerade tätig ist – in der Abteilung Einzieherei haben sich die Anforderungen in der letzten Zeit bedeutend gewandelt. Was sie zu tun hat, sagt ihr kein Vorarbeiter oder Meister. Sie muss es den sogenannten Laufkarten entnehmen. Das sind durch den Computer aufbereitete Unterlagen, die festhalten, was der Kunde bestellt hat und was daher in der Verarbeitung zu tun ist. In der Gruppe wurde anhand der Laufkarten vorher festgelegt, in welcher Reihenfolge die Kundenaufträge abgearbeitet werden müssen. Das muss mit den vorgelagerten Abteilungen abgestimmt

werden, außerdem ist dafür zu sorgen, dass die notwendigen Materialien wie Beschläge usw. rechtzeitig angeliefert werden und bereit liegen. In diese Planungstätigkeiten sind alle einbezogen, alle müssen die Arbeitsabläufe überschauen und mitdenken, sonst läuft die Arbeit nicht rund.

Als Maschinenbedienerin hat die Mitarbeiterin die Aufgabe, die Bandstahl-Vorprodukte abzunehmen, zu sortieren und auf Mängel zu überprüfen. Die vom Kunden bestellte *Qualität* ist hierfür entscheidend und die Bestellungen sehr verschieden. Dann werden die Maßbäder mit Hilfe einer Cut-Maschine erst grob zugeschnitten, dann von Hand auf die exakte Länge gebracht. Der erste Schritt erfordert ein Programmieren der Cut-Maschine nach den Vorgaben, die auf der Laufkarte vermerkt sind. Die richtige Programmierung durch die Mitarbeiterin ist die Voraussetzung dafür, dass Ausschuss und Stillstandszeiten vermieden werden.

Die Mitarbeiterin erklärt uns, dass sie auch bei einem Maschinenstillstand nicht gleich einen Facharbeiter rufen braucht. Eine erste Fehlerdiagnose vorzunehmen hat sie gelernt. Es kann an einem Programmierfehler liegen, dass die Maschine nicht richtig läuft, aber auch am Vorprodukt. Die Mitarbeiterin ermittelt den Fehler, programmiert die Maschine neu oder sortiert die mangelhaften Vorprodukte aus. Dabei beachtet sie die Vorschriften der Abfalltrennung und sorgt so für eine umweltgerechte Entsorgung. Dann spult sie den Bandstahl bis zu dem Punkt vor, von dem aus die Maschine wieder automatisch arbeiten kann.

Was wir hier vorgeführt bekommen, ist gewiss von einer einfachen Arbeit im Sinne einer Helfertätigkeit weit entfernt. Eine Facharbeit ist es bei aller Vielfalt der geforderten Kompetenzen gleichwohl auch nicht. Die an- und ungelerten Mitarbeiter bewältigen

die Anforderungen einer Arbeitsumgebung, die den einzelnen Arbeitsplatz übergreift.



Die eigentlichen operativen Prozesse, die früher die Helfertätigkeiten wesentlich charakterisierten, sind differenzierter und vielfältiger geworden. Darüber hinaus haben andere Prozesse an Gewicht gewonnen:

- Informationen müssen verarbeitet und weitergegeben werden;
- der technische Prozess muss verstanden sein und sein Ablauf muss ohne unnötige Stillstände gesichert werden;
- dafür braucht es ein Bewusstsein bei allen Mitarbeitern über die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Auslastung und Kundenzufriedenheit, also ein gewisses Verständnis des Geschäftsprozesses;
- Qualität wird im Prozess selber gesichert, ist also nicht an eine getrennte Funktion im

Betrieb ausgelagert, sondern in jedem Arbeitsschritt muss Qualität hergestellt werden;
- entsprechendes gilt für die Aspekte der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes.
Wir haben zuerst einen Blick in einen Produktionsbetrieb geworfen. Wie sieht es aber in einem modernen Dienstleistungsunternehmen aus? Schauen wir uns auf einem *Großflughafen* um.



Ein Bereich, in dem besonders viele an- und ungelernete Kräfte beschäftigt sind, sind die Bodenabfertigungsdienste. Neben der Passagierabfertigung, die wir als Reisende alle kennen, und der Frachtabteilung gibt es hier die sogenannte Flugzeugabfertigung. Ein Mitarbeiter, der schon lange Jahre dabei ist, erklärt uns, dass es dabei im Kern um das Be- und Entladen der Flugzeuge, um die Gepäcksortierung und den Gepäcktransport, natürlich auch um die Innenreinigung der Flugzeuge geht. Dabei hat sich in der Arbeits-

umgebung und daher auch für die Mitarbeiter, die einfache Arbeiten verrichten, einiges einschneidend verändert.

Die Konkurrenz der Fluglinien hat bewirkt, dass es immer wichtiger wird, die Standzeiten eines Flugzeugs zu verkürzen. „Ein Flugzeug verdient nur Geld, solange es in der Luft ist“, erklärt uns der Mitarbeiter. Für eine möglichst schnelle und sichere Abfertigung wird heute überall moderne technische Ausrüstung von den Mitarbeitern eingesetzt. Der *Fahrzeugpark* mit seinen Gepäcktransportern, Hebebühnen, der selbstfahrenden Treppe, dem elektrisch betriebenen Tankwagen und den Reinigungs- und Schneeräumfahrzeugen legt davon Zeugnis ab. War früher die einfache Arbeit die eines Packers, der eine gute körperliche Konstitution und Schichttauglichkeit mitbringen musste, so ist heute eine Einstellung ohne einen Führerschein und Fahrpraxis kaum möglich. Und dann beginnen sie erst, die Kurse zur Handhabung der Fahrzeuge und der maschinellen Hilfsmittel, die z.T. jährlich wiederholt werden müssen.

Auch das eigentliche Packen, das Be- und Entladen des Flugzeugs, muss nicht nur schnell gehen, sondern es ist einiges zu bedenken und zu beherrschen. Flugzeuge auf ihren drei Rädern dürfen schon beim Beladen nicht ungleichmäßig belastet werden, damit sie nicht in eine instabile Lage geraten. Noch mehr gilt dies natürlich für die sichere Verteilung der Ladung für den Flug. Dafür gibt es einen Packplan für jedes Flugzeug und für jeden Flug, den die Mitarbeiter interpretieren und umsetzen müssen. Bei Zwischenlandungen kann nur so das richtige Gepäck an der richtigen Stelle gefunden und entladen werden. Bei allem Zeitdruck muss sorgsam mit dem Gepäck umgegangen werden, besonders aber mit den Spezialbehältern, in denen lebende Tiere auf die Flugreise geschickt werden.

Die Geschwindigkeit der Arbeit darf die *Qualität* und vor allem die *Sicherheit* nicht mindern.

Weil eine Verkürzung der Standzeiten nur durch ein optimiertes Ladesystem und eine ausgeklügelte Organisation aller Mitarbeiter und des Maschineneinsatzes möglich ist, spielt die *Kommunikation* unter den Mitarbeitern eine sehr große Rolle. Funkgeräte werden dafür eingesetzt, Head-Sets, Computer sowieso. Obwohl viele Nationalitäten unter den Mitarbeitern zu finden sind, gilt die feste Regel: Während der Arbeit wird deutsch gesprochen, sonst kommt es zu Reibungsverlusten in der Kommunikation. Wobei auf dem Flughafen die internationale Fliegersprache Englisch auch für einfache Arbeiten eine immer größere Rolle spielt. Fast alle Abläufe und Tätigkeiten sind mit englischen Fachbegriffen belegt.

Dazu kommt die Ausweitung der Tätigkeiten und Anforderungen. Die Bodenabfertigung hat schon lange die Einweisung der Flugzeuge in ihre Parkposition übernommen, während der mit dem Flugkapitän per Head-Set die Verständigung auf englisch erfolgen muss. Zwei weitere Kollegen stehen schon mit den Bremsklötzen bereit. Nach Abschaltung der Triebwerke wird das Flugzeug sofort durch einen Elektrowagen mit elektrischer Energie versorgt. Gepäckentladung, Bereitstellen der Fluggasttreppe, dies alles erfolgt gleichzeitig. Die Mitarbeiter sprechen im Team mit dem verantwortlichen „Operator“ und ihrem „Ramp Agent“ ab, wer wann welche Rolle übernimmt, denn ein Spezialist, der sich um die anderen Vorgänge nicht kümmern müsste und nicht auch andere Funktionen übernehmen kann, ist hier keiner. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen. Wer als Packer beginnt, wird Kurs für Kurs, Baustein für Baustein weiter ausgebildet und sichert seine Kenntnisse in der Praxis. Das Lesen von Ladeplänen, Kenntnisse der verschiedenen Flugzeugtypen, Lehrgänge für die verschiedenen technischen

Geräte... – all das gehört dazu.

Für unseren Gewährsmann auf dem Flughafen war dies wie für viele seiner Kollegen gleichzeitig ein Weg zu einem Berufsabschluss. Denn der „geprüfte Flugzeugabfertiger“ ist ein anerkannter Anlernberuf mit IHK-Abschluss.

Dies zeigt, in welche Richtung die Qualifikation einfacher Arbeiten sich entwickeln kann. Hier wurde aus konkreten Qualifikationsanforderungen ein Bündel von Modulbausteinen der Qualifizierung geschnürt. In diesem Fall bezog sich dieser Ansatz auf einen klar umrissenen Dienstleistungsbereich, die Bodenabfertigung am Flughafen. Und auch hier zeigt sich, dass ein Modulkonzept den Vorteil der Offenheit hat: Es ist fähig, neue Trends aufzunehmen. Das wird auch nötig sein.

Denn am Flughafen plant man, um wettbewerbsfähig zu bleiben, allen Service am Boden als Komplettpaket anzubieten. Auch das Betanken soll von den Mitarbeitern der Bodenabfertigung übernommen werden. Und weil das Ziel, die Standzeiten am Boden zu verringern, bestehen bleibt, die Verbesserung der technischen Ausstattung aber dabei nicht mehr weiter hilft, wird die Zeiteinsparung nur durch noch bessere Koordination und Verzahnung der Arbeit der Mitarbeiter erreichbar sein. Die Kompetenz zur Selbstorganisation in der Gruppe unter den strengen Zeitvorgaben wird dafür noch weiter entwickelt werden müssen.



Nach dem Blick in die Metallindustrie und auf die Dienstleistungen des Flughafenbetriebes wollen wir uns den Veränderungen in einem Dienstleistungsbereich zuwenden, zu dem jeder von uns häufigen Kontakt hat: Dem *Bäckereigewerbe*, in diesem Fall speziell dem Verkauf seiner Erzeugnisse. Mehr als die Hälfte der Mitarbeiter und vor allem Mitarbeiterinnen in dem Unternehmen, das wir uns anschauen wollen, hat keine Fachausbildung. Das Unternehmen expandiert und unterhält ungefähr 90 Filialen zum Verkauf der Backerzeugnisse.

**Dienstleistung in komplexen Strukturen – Trends der
Qualifikationsentwicklung im Bereich der einfachen Arbeit:
Großbäckerei – Filialverkauf**



Welche Trends gibt es hier für die Qualifikationsentwicklung der einfachen Arbeiten?

Mit dem bloßen Verkauf von Semmeln, Kuchen und Broten ist es heute nicht mehr getan. Die Mitarbeiter müssen auf die Wünsche der Kunden eingehen und über ein gewisses *Produktwissen* verfügen. Nicht nur gute deutsche Sprachkenntnisse und Freund-

lichkeit im Kundenkontakt sind erforderlich, sondern auch die Fähigkeit, Allergikern und Gesundheitsbewussten über die Inhaltsstoffe Auskunft geben zu können.

Kopfrechnen ist heute nicht mehr so wichtig wie früher, *der Umgang mit der Computerkasse* stellt dagegen andere Anforderungen. Jede Produktgruppe wird einzeln erfasst, denn darauf beruht das innerbetriebliche Informationssystem, auf dessen Grundlage die Produktion und die Belieferung der Filialen geplant wird.

Vor allem ändert sich eines: Aus den Backverkaufsstuben werden kleine Cafés oder gar Bistros. Der Außer-Haus-Verzehr wird in den Bäckereien immer weiter ausgebaut. Die einfache Arbeit im Laden umfasst daher immer stärker auch *Produktions- und Servicetätigkeiten*. Nicht nur wird aus vorgefertigten Teiglingen ständig für frischen Nachschub an ofenfrischen Gebäck aus dem Ladenbackofen gesorgt. Auch kleine Gerichte, vom Frühstück bis zum Snack am Mittag, müssen vom Ladenpersonal zubereitet werden. Das fordert Kenntnisse über den Herstellungsprozess und Fähigkeiten im Umgang mit dem Vormaterial und den technischen Geräten.

Wichtiger ist vielleicht noch die Anforderung an die *Kompetenz zur Selbstorganisation*. Auch wenn jede Filiale einen Leiter hat, müssen alle Mitarbeiter dafür sorgen, dass der Verkauf der Backwaren zügig abläuft, der Nachschub an Frischprodukten gewährleistet ist und gleichzeitig Bedienung und Herstellung im Cafébereich die Kunden zufrieden stellt. Viele Ziele müssen gleichzeitig im Blick behalten und verfolgt werden.

Qualitätskontrolle im Bäckereiverkauf umfasst für jeden die Kontrolle der fertig angelieferten Ware, aber auch die Überprüfung der Produkte, die in der Filiale von den Einzelnen hergestellt werden. Hygiene darf dazu auch in der größten Hektik nicht zu kurz

kommen.



Ein kleines Fazit unseres kurzen Ausflugs in die Veränderungen der Anforderungen an die einfache Arbeit: Die Arbeitsorganisation, die auf neuen Technologien basiert, verlangt auch für die einfache Arbeit neue Qualifikationen. Nischenarbeitsplätze für Helfer im klassischen Sinn, die mit gleichbleibenden einfachen Tätigkeiten ihren Beitrag zum Betriebsablauf liefern, verschwinden. Und dies geschieht, ohne dass die sogenannte einfache Arbeit der an- und ungelernten Kräfte verschwindet und nicht mehr gefragt wäre. Auch sie sehen sich neuen Anforderungen gegenübergestellt. Denn ihnen werden nicht mehr Arbeitsaufträge übergeben und Arbeitsschritte vorgegeben. Die Möglichkeit - und auch die Sinnhaftigkeit - direkter Kontrolle und Steuerung schwindet in komplexen Arbeitssituationen, stattdessen werden Ziele vorgegeben, die alle durchschauen und gemeinsam verfolgen müssen.

Durch unsere Untersuchung in enger Zusammenarbeit mit den Praktikern in den Unternehmen können wir die Trends identifizieren, die die Veränderung im Bereich der einfachen Arbeit bestimmen. Aus den konkreten Tätigkeiten, die sich weniger aus dem einzelnen Arbeitsplatz, sondern immer mehr aus der gesamten Arbeitsumgebung ergeben, lassen sich verschiedene, miteinander verflochtene Anforderungsbereiche analysieren, die unterschiedliche Arten und Niveaus von Qualifikationen abrufen: *Neben der operativen Tätigkeit* übernehmen an- und ungelernte Kräfte Aufgaben im Rahmen der *technischen Prozesssicherung* – das betrifft die Wartung und Pflege von Maschinen und Werkzeugen bis hin zu einfachen Einstellarbeiten. Sie sind in betriebliche *Informationsprozesse* integriert – das betrifft Informationsprozesse personaler und technischer Art. Sie wirken an *Qualitätsprozessen* sowie am *Geschäftsprozess* mit und übernehmen Aufgaben im betrieblichen *Umweltmanagement* und im *Arbeitssicherheitsystem*.



Auch wenn die in den Beispielen geschilderten Tätigkeiten unterschiedlicher nicht sein können, lassen sich quer zu den verschiedenen Branchen in bezug auf die Anforderungsbereiche Gemeinsamkeiten feststellen. Ausgehend davon stellt sich die Frage, inwieweit sich aus den gemeinsamen Anforderungsbereichen Qualifikationen und Kompetenzen ableiten lassen, die quer zu den verschiedenen Branchen liegen. Mit der Beschreibung solcher branchenübergreifender Qualifikationen für einfache Arbeit zeichnet sich die Möglichkeit ab, branchenübergreifende Qualifizierungskonzepte für einfache Tätigkeiten zu entwerfen. Aus einem Set von Qualifizierungsbausteinen könnten Grundqualifikationspakete zusammengestellt werden, die für einen Einsatz in einem bestimmten Bereich z.B. der Metallindustrie, der technischen Dienstleistung oder dem Handel befähigen. Wenn diejenigen, die als An- und Ungelernte auf dem Arbeitsmarkt ihr Auskommen suchen, in Zukunft so Baustein für Baustein Qualifikationen erwerben, dann werden sie in den Betrieben weiterhin eine Chance haben.

¹ Der Terminus „benachteiligte Personengruppen“ wird in der Untersuchung als Sammelbegriff verwendet: Eine Benachteiligung kann aufgrund ökonomischer, bildungsbedingter oder sozialer Faktoren vorliegen. Sofern Benachteiligung mit dem Kriterium Qualifikation gekennzeichnet wird, werden Gruppen ohne abgeschlossene Ausbildung oder mit einer – auf dem Arbeitsmarkt nicht verwertbaren – Ausbildung betrachtet.

² Nach der IAB/Prognos-Studie werden auch 2010 noch an 16% aller Arbeitsplätzen (das entspricht 1/6 aller Erwerbstätigen) einfache Tätigkeiten verrichtet, vgl. „Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit: IAB-Kurzbericht Nr. 10/1999, S. 3

³ Der hier verwendete Begriff „einfache Arbeiten/Tätigkeiten“ folgt einem Ansatz der Prognos GA; vgl. Weidig, I.; Hofer, P.; Wolff, H.: Arbeitslandschaft 2010 nach Tätigkeiten und Tätigkeitsniveau. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 227, Nürnberg 1999