

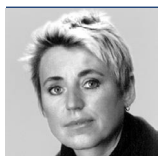
## Einfache Tätigkeiten im Wandel – Chancen für Benachteiligte

### Früherkennung von Qualifikationsanforderungen für benachteiligte Personengruppen

► Die Forschungsstelle der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft führt im Rahmen der bmbf-Forschungsinitiative „Früherkennung von Qualifikationsanforderungen“ seit November 2000 eine Untersuchung zur Früherkennung von Qualifikationsanforderungen für benachteiligte Personengruppen durch.<sup>1</sup> Das Projekt geht der Frage nach, wie Problemgruppen des Arbeitsmarktes, insbesondere ungelernte und gering qualifizierte Arbeitnehmer für den aktuellen wie zukünftigen Arbeitsmarkt qualifiziert werden können. Ausgehend von den allgemeinen Zielstellungen und dem methodischen Design des Projektes, beschreibt der Beitrag die derzeitigen Anforderungstrends für den Bereich „einfache Tätigkeiten“<sup>2</sup>. Aus den Trendaussagen werden mögliche Qualifizierungsstrategien abgeleitet.

Die Behandlung von Fragen der Benachteiligtenqualifizierung hat in Deutschland eine lange Tradition. Darin drückt sich die Bedeutung aus, die der beruflichen Integration dieser Personengruppen beigemessen wird. Die Risiken der Erwerbslosigkeit sind für sie besonders hoch.<sup>3</sup> Zahlreiche Initiativen auf Bundes- und Länderebene beschäftigen sich mit diesem Bereich des Berufsbildungssystems. Die Bemühungen gehen in aller Regel von den beschäftigungshemmenden Faktoren der jeweiligen Zielgruppe (z. B. fehlender Berufsabschluss) aus. Von dieser Herangehensweise unterscheidet sich die vorgestellte Untersuchung grundlegend. Der *Qualifikationsbedarf* wird nicht im Verhältnis zum Regelwerk der formellen Anforderungen, also zum System der Berufe bestimmt, sondern das Projekt setzt am Entstehungsort der Qualifikationsanfordernisse – der betrieblichen Praxis – an und zielt vor allem auf die Veränderungsperspektiven von *einfachen Tätigkeiten*. Damit wird ein Bereich untersucht, in dem Problemgruppen oder Benachteiligte den größten Beschäftigungsanteil haben und über den sie in der Regel Eingang in den ersten Arbeitsmarkt finden.

Das Projekt 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 Früherkennungs-Untersuchung für ausgewählte Zielgruppen mit Blick auf die *Umsetzung in Maßnahme-Konzepten* aufbereitet. Methodisch strebt das Projekt eine enge Anbindung an die betriebliche Situation als Grundlage der Datenerhebung an. 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.



**BEATE ZELLER**

Stellv. Abteilungsleiterin der bfz Bildungsforschung der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gGmbH und Projektgrüpeerleiterin „Ausbildung“, Nürnberg

Abbildung 1 Kooperatives Analyseverfahren

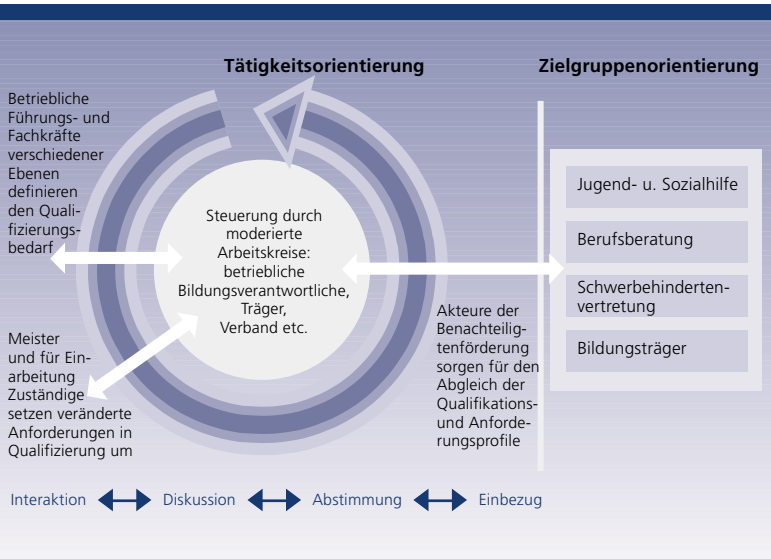
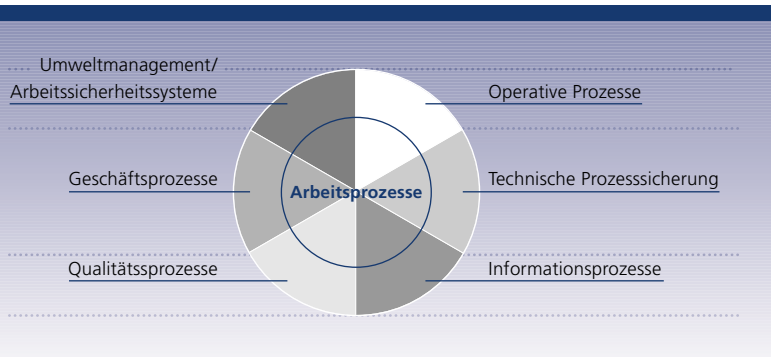


Abbildung 2 Anforderungen und Veränderungstrends



Die Ergebnisse der Voruntersuchung lassen erkennen, dass sich die Qualifikationsanforderungen im Bereich einfacher Arbeiten in einer Aufwärtsbewegung befinden.

*These 1: Die Gleichung „Einfache Arbeit = Arbeit ohne besondere Anforderungen an die Qualifikation“ trifft zukünftig nicht mehr zu.*

Wenn Früherkennung von Qualifikationserfordernissen betrieben wird, stehen in der Regel die oberen und mittleren betrieblichen Hierarchieebenen im Zentrum der Forschung. Dem liegt die implizite Annahme zugrunde, dass die Zukunft des Wirtschaftstandorts vor allem von diesen Beschäftigtengruppen abhängt. Oft unterbewertet wird dabei, dass sich Veränderungen im Beschäftigungssystem in nicht minder tief greifender Weise auf Arbeitsplätze niederschlagen, an denen einfache Arbeiten verrichtet werden. Probleme, die Betriebe bei der Besetzung dieser Stellen inzwischen haben, belegen die Bedeutung dieser Qualifikationsveränderungen. Die in den letzten Jahren allenthalben diagnostizierten Veränderungen im Beschäftigungssystem wirken sich auch am unteren Ende der Berufshierarchie aus. Allerdings nicht in der Weise, dass dieser Beschäftigungsbereich nach und nach völlig verschwinden würde.<sup>5</sup> Vielmehr führen komplexere Produktions- und Organisa-

tionsysteme zu steigenden Anforderungen an einfache Arbeiten. Diese weiterhin notwendigen Tätigkeiten kommen zukünftig nicht mehr ohne Qualifizierung aus.

In der ersten Feldphase der hier dargestellten Untersuchung wurden branchenübergreifend mit betrieblichen Experten aus Industriebetrieben, Logistik-Unternehmen sowie dem Handwerk zukünftige Anforderungstrends identifiziert. In der Zusammenschau bisheriger Ergebnisse tritt ein deutlicher Wandel der Anforderungstrends zu Tage.

*These 2: Weniger der Arbeitsplatz als die Arbeitsumgebung bestimmt in Zukunft die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter an einfachen Arbeitsplätzen.*

In Industrie, Handwerk und Dienstleistungsbranche wird der wachsenden Beschleunigung des Innovationstempos vor allem durch die Reorganisation von Betriebsstrukturen Rechnung getragen. In vielen Aufgabenfeldern findet dabei eine zunehmende Durchmischung qualifizierter und routinierter Arbeitsanteile statt. Funktionen der Prozess- und teilweise auch der Produktinnovation werden in die Produktionsarbeit integriert.<sup>6</sup> Dadurch verändern sich Arbeitsplätze von Werkern oder Helfern deutlich, sie werden zu Arbeitsumgebungen, die sich analytisch betrachtet als komplexe Verflechtung verschiedener Handlungsstränge darstellen, die unterschiedliche Arten und Niveaus von Qualifikationen abrufen.

Neben der operativen Tätigkeit übernimmt der Mitarbeiter Aufgaben im Rahmen der Technischen Prozesssicherung – das betrifft die Wartung und Pflege von Maschinen und Werkzeugen bis hin zu einfachen Einstellarbeiten. Er ist in betriebliche Informationsprozesse integriert – das betrifft Informationsprozesse personaler und technischer Art. Er wirkt an Qualitätsprozessen sowie am Geschäftsprozess mit und übernimmt Aufgaben im betrieblichen Umweltmanagement und im Arbeitssicherheitssystem. Im Einzelnen lassen sich die folgenden Anforderungstrends skizzieren: Unter dem operativen Gesichtspunkt macht sich vor allem der Trend zum Einsatz an verschiedenen Maschinen 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 steigt: Handgriffe variieren, einfache Arbeiten werden an verschiedenen Maschinen 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“<sup>7</sup>.

Drastische Wandlungsprozesse im Bereich der Technischen Prozesssicherung sind in der Industrie zu finden. Der störungsfreie und kontinuierliche Verlauf der Produktion sowie die Abbau von Hierarchiestufen unterstellen, dass Elemente von Facharbeiter-Tätigkeiten 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 wurde von allen Gesprächspartnern der *Beitrag zu den betrieblichen Informationsprozessen* betrachtet. Maschinenbediener, Werker, Lagerarbeiter usw. sind zunehmend in vielfältige betriebliche Informationsprozesse 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 Selbstgelerntem, einfache Darstellung komplizierter Sachverhalte) ebenso eingebunden wie in automatisierte Kommunikationssysteme.<sup>8</sup> Insofern schätzen die betrieblichen Experten den Qualifizierungsbedarf hier als sehr hoch ein. Ähnlich große Bedeutung wurde Anforderungen beigegeben, die sich aus dem betrieblichen *Qualitätsmanagement* ableiten. Qualitätskontrolle als selbstständige Funktion ist in nahezu allen befragten Betrieben abgeschafft, 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. 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.

Große Aufmerksamkeit widmeten alle Gesprächspartner dem Thema *Arbeitssicherheit*. Die Umsetzung betrieblicher Umwelt- und Sicherheitsstandards wird zunehmend in den

Abbildung 3 Technische Prozesssicherung

Anforderungen	Veränderungstrends
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ kleinere Wartungsarbeiten an Anlagen durchführen</li> <li>■ kleinere Störungen beheben</li> <li>■ einfache Maschinen einstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Geschicklichkeit</li> <li>▼ kognitive Anforderungen</li> <li>▲ Verantwortung für die technischen Voraussetzungen der Arbeit</li> <li>▲ Problemlösungskompetenz</li> </ul>

Verantwortungsbereich der Mitarbeiter gelegt. Erwartet wird nicht nur das Befolgen von Regeln, sondern die Mitarbeit bei der Entwicklung von Sicherheitsstrategien und umweltschonenden Verfahren.

*These 3: Handlangertätigkeiten weichen Dienstleistungstätigkeiten am Prozess – transversale Qualifikationen an Stelle manueller Fertigkeiten.*

Nach ersten quantitativen Schätzungen werden zukünftig 30 bis 40 Prozent der Tätigkeiten arbeitsplatzinduziert sein, 60 bis 70 Prozent aus dem Bereich der Prozessunterstützung herrühren. Das bedeutet, dass sich die Anforderungen im Bereich der einfachen Arbeit deutlich in einer Aufwärtsbewegung befinden. Dabei geht der Trend weniger dahin, dass zunehmend profunde fachliche Qualifikationen verlangt werden, sondern er weist in die Breite: Der Bedarf an vielfältigen transversalen Qualifikationen wird zunehmen. Darin liegen Chancen für niedrig Qualifizierte.

*These 4: Prozessorientierte Qualifizierung öffnet das Fenster für die Integration Benachteiligter.*

Im Unterschied zu eher pessimistischen Auffassungen, nach denen die Arbeitswelt immer komplizierter und die Chancen für niedrig Qualifizierte immer schlechter werden, lassen sich aus den Tendaussagen der Untersuchung auch optimistische Einschätzungen zur beruflichen Integration Benachteiligter formulieren. Die Qualifizierung für prozessunterstützende Tätigkeiten öffnet das Fenster für die Integration Benachteiligter. Drei Qualifizierungsstrategien lassen sich aus den dargestellten Trends der Qualifikationsentwicklung ableiten:

1. Qualifizierungsangebote im Bereich der Weiterbildung Zielgenaue Qualifikationsprofile für den Bereich der einfachen Arbeiten zu identifizieren, ist für sich bereits ein Fort-

Anforderungen	Veränderungstrends
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kommunikation in Gruppen</li> <li>■ Kommunikation in automatisierten Systemen</li> <li>■ Computer als „Basisarbeitsmittel wie einen Kugelschreiber“ benutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▲ Empfangen, generieren und senden von Informationen</li> <li>▲ Prozesswissen</li> </ul>

Abbildung 4 Informationsprozesse

Abbildung 5 Umweltmanagement/Arbeitssicherheitssysteme

## Anforderungen

- spezifische Gefahren verschiedener Arbeitssituationen kennen
- Gefahrenvermeidungsstrategien entwickeln
- betriebliche Umweltschutzstandards beachten

## Veränderungstrends

- ▲ Einsicht in Arbeitssicherheitsregelungen
- ▲ umweltbewusstes Verhalten

schritt. Werden daraus Weiterbildungsangebote entwickelt, so können alle diejenigen unterstützt werden, die in diesem Bereich Erwerb finden (müssen). Diese Strategie wird in einer späteren Phase der hier dargestellten Untersuchung weiterverfolgt. Gemeinsam mit betrieblichen Experten werden für ausgewählte Branchen Qualifikationsprofile entwickelt, die zukünftigen Anforderungen an einfache Tätigkeiten entsprechen. Anschließend werden für ausgewählte Zielgruppen im Benachteiligtenbereich exemplarisch Qualifizierungskonzepte entwickelt.

## 2. Einstieg in Ausbildung bzw. Nachqualifizierung

Gleichzeitig können Qualifizierungswege geebnet werden, die aus dem Bereich der einfachen Tätigkeiten herausführen. Dafür wäre zu prüfen, wie Qualifizierungsprogramme für prozessunterstützende Tätigkeiten organisiert werden müssen, damit sie einen Einstieg in Ausbildung oder Nachqualifizierung darstellen. Auf diesem Weg könnten Qualifizierungsangebote als Basis für den individuellen Aufstieg geschaffen und Beschäftigungschancen verbessert werden. Trotzdem darf diese Strategie nicht als Alternative

zur Entwicklung von Weiterbildungsangeboten für den Bereich der einfachen Tätigkeiten verstanden werden. Die Bereitstellung von Aufstiegsmöglichkeiten ist wichtig, sie darf aber nicht den Blick verstellen auf die Qualifizierung der absehbarerweise weiterhin beträchtlichen Anzahl derjenigen, die in diesem Bereich Erwerb finden.<sup>9</sup>

## 3. Entwicklung von neuen Berufen

Schließlich können die Trends der Qualifikationsentwicklung im Bereich der einfachen Tätigkeiten auch daraufhin überprüft werden, ob sich daraus ein Handlungsbedarf in Bezug auf die Entwicklung eines neuen Berufs ableiten lässt. Von vielen Personalverantwortlichen wird diese Perspektive mit Interesse diskutiert. Nicht zuletzt deshalb, weil mit der wachsenden Bedeutung der Qualifikationen für einfache Tätigkeiten in den Betrieben Überschneidungen der Tätigkeitsbereiche zwischen ungelerten Mitarbeitern und Facharbeitern und damit eine zunehmende Intransparenz der Qualifikationsprofile für alle Beteiligten zum Problem wird. Dies wird zum Hindernis am Arbeitsmarkt – sowohl für Betriebe, denen es um die Anwendung der Qualifikationen geht, als auch für die Arbeitssuchenden, die ihre Qualifikationen verwerten möchten.

Insgesamt wird deutlich, dass mit der Entwicklung der Qualifikationserfordernisse im Bereich der einfachen Tätigkeiten der Wunsch nach Instrumenten wächst, mit denen neue Qualifikationsprofile beschreibbar und transparent werden. Ob das in Form der Entwicklung eines neuen Berufs geschehen soll oder als freie Beschreibung und Zertifizierung von Qualifikationsbündeln, ist letztlich eine (bildungs-)politisch zu entscheidende Frage. ■

## Anmerkungen

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

- 3 Die Arbeitslosenquote in der Gruppe der Erwerbspersonen ohne Ausbildung betrug 1997 über 24%; vgl. Informationsdienst des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit: *IAB Materialien Nr. 2/1999*, S. 7
- 4 Zur ausführlichen Beschreibung des methodischen Ansatzes der kommunikativen Datenerhebung und -auswertung unter Einbeziehung betrieblicher Experten vgl. Zeller, B.: *Das Nürnberger Ausbildungsmodell. Die betriebliche Situation als Grundlage der Datenerhebung*. In: *BWP 29 (2000)* 5, S. 16 ff.
- 5 Nach der IAB/Prognos-Studie werden auch 2010 noch an 16% aller Arbeitsplätze (das entspricht ca. 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

- 6 Vgl. Struck, O.: *Individuenzentrierte Personalentwicklung: Konzepte und empirische Befunde*, Frankfurt/M. u. a. 1998, S. 112; Baethge, M./Baethge-Kinsky, V.: *Der implizite Innovationsmodus: Zum Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, Human Resources Development und Innovation*. In: Lehner, F. i. a. (Hrsg.): *Beschäftigung durch Innovation: eine Literaturstudie*, München u. a. 1998, S. 99–153
- 7 Ein Gesprächspartner aus dem Handwerk formulierte in einem Interview: „Ein Helfer kann nichts und muss doch alles machen können.“ Er spricht damit ein Qualifikationsdefizit

an: Der Helfer ist formell betrachtet ungelert, wird aber als Gelernter gebraucht.

- 8 So nehmen beispielsweise Lagerarbeiter in modernen Logistikunternehmen mit funkgesteuerten Scannerpistolen Informationen aus dem rechnergeleiteten Arbeitssystem entgegen und speisen in dieses System Informationen ein, die ihrerseits wichtige Planungsdaten darstellen. Wichtige Voraussetzung dieser Tätigkeit ist der sachgerechte Umgang mit Geräten der Datentechnik, sei das die funkgesteuerte Scannerpistole im Logistikunternehmen oder der Computer, der als „Basisarbeitsmittel benutzt werden soll wie ein Kugelschreiber“, so ein Interviewpartner aus der Industrie.
- 9 Vgl. *IAB 1999 a. a. O.*