

Volker Volkholz

***Wertschöpfung, Gesundheit
und Lernen –
Berichte von Erwerbstätigen***

Arbeitspapier 159

Wertschöpfung, Gesundheit und Lernen – Berichte von Erwerbstätigen

Volker Volkholz

Dr. Volker Volkholz, geboren 1944, Studium der Soziologie, promoviert, längere Zeit an der FU Berlin tätig. Seit 1976 Klein-Unternehmer (Eigentümer und Geschäftsführer); Aufbau der privaten Forschungseinrichtung Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH). Der Titel ist Programm. Zahlreiche Veröffentlichungen (siehe Homepage: www.gfah.de).

Impressum

Herausgeber: **Hans-Böckler-Stiftung**
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefon (02 11) 77 78-108
Fax (02 11) 77 78-283
E-Mail: Erika-Mezger@boeckler.de

Redaktion: Dr. Erika Mezger, Leiterin der Abteilung Forschungsförderung
Best.-Nr.: 11159
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, Mai 2008
€ 12,00

Inhalt

Widmung	5
0 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	7
0.1 Vorgehensweise	7
0.2 Ergebnisse	7
0.3 Schlussfolgerungen	8
1 Einleitung	9
2 Konzeption	11
2.1 Zusammenhänge zwischen Leistung, Gesundheit und Lernen im Wertschöpfungsprozess	11
2.2 Tätigkeitsdauer und Mobilität	12
2.3 Auswirkungen von Management-Entscheidungen	12
2.4 Schema des Gesamtkonzeptes	12
2.5 Kombination mit dem Konzept „Sustainable Ageing“	13
2.6 drs-Qualitätskriterien	14
2.7 Verbessertes Steuerungswissen	14
2.8 Nächste Schritte	15
3 Die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz (AKE-Bilanz)	17
3.1 Konstruktion	17
3.1.1 Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen	17
3.1.2 Anforderungen und Wissensschichtung	19
3.1.3 Die Bewältigung von Anforderungen	20
3.2 Leistungsanforderungen und Leistungsbewältigungen	23
3.2.1 Die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz für Deutschland in den Jahren 1991/92 und 1998/99	23
3.2.2 Was bedeuten diese Befunde?	24
3.2.3 Differenzierung des Abgleichs von Leistungsanforderungen und -bewältigungen nach Alter	25
3.3 Evaluation durch Einkommen und Arbeitszufriedenheit(en)	27
3.3.1 Einkommen	27
3.3.2 Arbeitszufriedenheit(en)	29
4 Auswirkungen von Managemententscheidungen auf Arbeitssituationen	33
4.1 Konstruktion der Innovations- und Beschäftigungstypologie	33
4.2 Virtuelle Experimente: Variationen ausgewählter Lern- und Gesundheitsindikatoren	35
4.3 Wissensausstattung und -dynamik	39
4.4 Alters- und Geschlechtsunterschiede	41
4.4.1 Kreative Anforderungen – keine Altersunterschiede	41
4.4.2 Unter- und Überforderung: starke Geschlechtsunterschiede	43

5	Zur Bedeutung des Verhältnisses von inner- und außerbetrieblichen Arbeitsmärkten	45
5.1	Tätigkeitsdauer und Mobilität	45
5.1.1	Konzeption	45
5.1.2	Vergleich NRW und USA	46
5.1.3	Betrieblicher Kontext und Tätigkeitsdauer	47
5.2	Tätigkeitsdauer, Alter und Einkommen	48
5.2.1	Tätigkeitsdauer und Alter im Zeitpunkt-Vergleich	48
5.2.2	Einkommen in Abhängigkeit von Alter und Tätigkeitsdauer	49
6	Perspektiven	53
7	Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	57

Widmung

Costas Skarpelis, † 24.01.2008

Dieser Bericht ist Costas Skarpelis gewidmet, dem ehemaligen Leiter mehrerer Forschungsprogramme, die sowohl für die Tradition als auch die Weiterentwicklung der Aktionsforschung zur Humanisierung des Arbeitslebens im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) standen.

Costas Skarpelis war ein preußischer Grieche; er vereinigte die positiven Eigenschaften zweier recht verschiedener Kulturen: „Mehr sein als scheinen“ war ihm ebenso wichtig wie die Genuss- und Sinnesfreuden.

In den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts gehörte er zu den Initiatoren eines erweiterten – nicht nur technischen – Innovations- und Entwicklungsverständnisses, in den 90er Jahren war er an der Durchsetzung der Dienstleistungsforschung maßgeblich beteiligt.

Der erweiterte Innovationsbegriff und sein Eindringen in Forschungsprojekte ermöglichte den Anschluss der deutschen Forschung an die internationale Innovationsforschung, die zunehmend die Innovationspotenziale betont. Mit der Dienstleistungsforschung hat Deutschland eine Pionierrolle in Europa besetzt.

Erfolge haben viele Eltern, so auch hier. Unstrittig aber ist, dass Costas Skarpelis zu den wenigen strategischen Logistikern dieser Programme gehörte.

Die Wellen der in den Programmen verfügbaren Forschungsmittel sind ein – zeitversetzter – Indikator für die Hoffnungen und Enttäuschungen, Erfolge und Misserfolge, die Costas Skarpelis in den vergangenen 25 Jahren erlebt und erlitten hat. Er hat entscheidend zum Erhalt einer humanzentrierten Forschung beigetragen. Er hat gekämpft.

Costas Skarpelis hatte viele Bekannte, einige Freunde, eine unterstützende Familie, insbesondere seine Frau Sigrid Skarpelis-Sperk war sein verlässlichster Bündnispartner. Aber er ist in den ewigen politischen Balancierungsspielen auch ein zu einsamer Mensch geworden.

Zu diesem kleinen Buch hätte Costas Skarpelis angemerkt: „Schön, dass Du empirisch belegst, was ich immer gesagt habe: Kreativität und Lernen sind Kernbestandteile des Wertschöpfungsprozesses. Fehlen sie, droht Gefahr.“ Und er hätte hinzugefügt: „Einiges, was Du geschrieben hast, ist nicht kommunikel, nicht konsensfähig“. Womit er Recht hat.

Costas Skarpelis ist also nicht der Kronzeuge dieses Berichtes, wohl aber dessen Ermöglicher. Ohne ihn hätte es die zugrunde liegenden Forschungsprojekte nicht gegeben und demzufolge die Hans-Böckler-Stiftung auch nicht die Möglichkeit gehabt, diesen Quintessenzen-Bericht zu fördern.

Dortmund, im Februar 2008

Volker Volkholz

0 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

0.1 Vorgehensweise

Mittels einer Neuauswertung der BIBB-, IAB-, BAuA¹-Erwerbstätigenbefragung von 1998/99 wird die Interaktion von Humanressourcen und Kapital im Wertschöpfungsprozess als Abgleich von Leistungsanforderungen und Bewältigungsweisen beschrieben.

Es geht darum zu zeigen, welche Rolle Lernen, Kreativität und gesundheitliche Verfassung im Prozess der Leistungserstellung spielen.

Gezeigt wird wieder, welchen Einfluss Managemententscheidungen auf die Gestaltung der Interaktion Arbeitnehmer – Unternehmen haben und wie umgekehrt die individuelle Biografie – hier durch das Wechselspiel von Tätigkeitsdauer und Mobilität – Einfluss ausübt.

Um diese Aufgaben zu bewältigen, sind einige neue Analyseinstrumente entwickelt worden, insbesondere die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz (AKE-Bilanz). Die Neuentwicklungen erhöhen leider den Leseaufwand, aber sie führen auch zu neuen, repräsentativen Ergebnissen für die Bundesrepublik Deutschland.

Hinzu kommt:

Da der Datensatz jedermann für wissenschaftliche Zwecke kostenlos zugänglich ist, ist jede Aussage dieses Berichts von jedermann nachprüfbar.

Da die Erwerbstätigenbefragungen etwa in siebenjährigem Abstand erfolgen, sind Zeitpunktvergleiche möglich.

Da die neueste Erhebung 2006 im Jahre 2008 für Forschungszwecke freigegeben wird, sind sowohl eine Aktualisierung als auch eine Überprüfung möglich.

0.2 Ergebnisse

Mit der selbstgewählten Vorgabe, die wichtigsten Ergebnisse auf einer Seite darzustellen, ist der in Abbildung 1 wiedergegebene Humanressourcen-Report erstellt worden. Die wichtigsten Botschaften lauten:

1. Es gibt infolge von Unter- und Überforderung eine dramatische Verschwendung von Humanressourcen im Arbeitskräfteeinsatz.
2. Es gibt vielfältige Dimensionen der Ungleichheit und der Tendenz zur Polarisierung: Von der nahezu unüberbrückbaren Kluft in der Wissensausstattung und -dynamik bis zu den ungleichen Lern-, Kreativitäts- und Gesundheitschancen der Erwerbstätigen.

Zusätzlich zu dem kurzen Humanressourcen-Report finden sich in jedem Kapitel durchnummerierte Schlussfolgerungen, und zwar insgesamt knapp zwei Dutzend. Es ist also ziemlich einfach, die empirischen Quintessenzen dieses Berichtes zu verfolgen.

¹ BIBB = Bundesinstitut für berufliche Bildung; IAB = Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung; BAuA = Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

0.3 Schlussfolgerungen

Die wissenschaftlichen Schlussfolgerungen zur weiteren Arbeit sind im Schlusskapitel beschrieben worden. Ebenso ist dort angegeben, worauf es gesellschaftspolitisch ankommt. Es muss eine neue, inhaltlich orientierte Mitbestimmungsdiskussion zum Einsatz der Humanressourcen in den Unternehmen stattfinden.

Dies vor allem deshalb, da die aufgeführten Herausforderungen drängend sind und da weder das politische System noch die mediale Öffentlichkeit in der Lage sind, sie allein zu bewältigen. Die Unternehmen sind Erzeuger und Bewältiger der in diesem Bericht angegebenen zu lösenden Hausaufgaben.

Auf die Hans-Böckler-Stiftung kommt Arbeit zu.

Abbildung 1: BRD-Humanressourcen-Report – auf einen Blick – im Urteil der Erwerbstätigen (Berichtsjahr: 1998/99; nächstes Berichtsjahr: 2005/06)

1. Verschwendung von Arbeitskraft	Knapp 50% der Erwerbstätigen geben an, unter- und/oder überfordert zu sein. Das Verhältnis von Unter- und Überforderten variiert sehr stark in den verschiedenen Arbeitswelten. Die Verschwendung von Humanressourcen hat in den 90er Jahren zugenommen	6. Ungleiche Lernchancen in der Arbeitswelt	Für 40% der Erwerbstätigen ist Lernen (auch in der Arbeit) eine selbstverständliche Arbeitsaufgabe. Die anderen haben nur gelegentlich bis gar nicht mit Lern- oder Kreativitätsanforderungen zu tun. Eine Polarisierung in der Beteiligung am lebenslangen Lernen droht.
2. Mangel an Arbeitsplätzen mit qualifizierten Anforderungen	Es gibt genügend einfache Routinearbeiten. Nur sind diese Arbeitsplätze zu einem erheblichen Teil mit qualifizierten Arbeitskräften besetzt, die gering qualifizierte Arbeitskräfte verdrängen. Es gibt also einen Mangel an qualifizierter Arbeit.	7. Ungleiche Gesundheitschancen	Am gesündesten sind Erwerbstätige in nicht-innovativen beschäftigungsstabilen Betrieben. Deutlich am stärksten beeinträchtigt sind sie in Betrieben mit rückläufiger Beschäftigung. Tätigkeiten mit kreativen Anforderungen sind ein Gesundheitsproblem.
3. Kern-, Stamm- und Randbelegschaften	Kern- und Randbelegschaften wachsen; Stammbesellschaften schrumpfen (Kernbelegschaft: Vorgesetzte mit Mitarbeiterverantwortung; Randbelegschaft: befristete oder geringfügige Tätigkeit; Stammbesellschaft: unbefristete Verträge ohne Verantwortung für Personen). (In diesem Bericht nicht dargestellt – Material beim Verfasser.)	8. Auswirkungen von Managemententscheidungen auf die Arbeitssituation	Managemententscheidungen beeinflussen nachhaltig die Arbeitssituation – auch von nicht unmittelbar betroffenen Arbeitnehmern: Eine exakte Kalkulation der Folgen dieser Entscheidungen ist möglich.
4. Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes	Im Vergleich Deutschland und USA gilt: Die Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber ist in Deutschland länger, die Arbeitsmarktmobilität niedriger. Hieraus folgt: Der innerbetriebliche Arbeitsmarkt hat in Deutschland eine wesentlich größere Bedeutung als in den USA. Es kommt also auf die einzelnen Betriebe an. Gezielte Nutzung der Mitwirkungs- und Abstimmungsmöglichkeiten.	9. Altersheterogenität und Altersproduktivität	Die Unterschiede zwischen älteren Erwerbstätigen in Bezug auf Leistung, Lernintensität und gesundheitliche Verfassung etc. sind viel größer als zwischen den Altersgruppen. Differenzierungen statt Verallgemeinerungen sind angesagt. Kreativität und Innovativität Älterer betonen. Wahrscheinlich muss von einer Polarisierung der Altersproduktivität Älterer gesprochen werden.
5. Polarisierung zwischen den Unternehmen als Hauptquelle ungleicher Chancen	In Bezug auf die Wissensausstattung und die Wissensdynamik sind die Unterschiede zwischen den innovativen und den nicht-innovativen Unternehmen so groß, dass von einer Wissenspolarisierung gesprochen werden muss. Durch sie werden ungleiche Lebenschancen immer wieder neu geschaffen. Die Befähigung zur Selbsterneuerung ist zwischen den Betrieben sehr ungleich.	10. Gleichstellung der Geschlechter	Frauen sind schlechter bezahlt, flexibler, deutlich häufiger unterfordert und weniger überfordert als Männer. Aber: Die Summe der Nachteile beginnt zu einem Vorteil zu werden. Eine stärkere gender-age-Orientierung ist erforderlich.

1 Einleitung

Erstmals in der Entwicklung des Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ und seiner Nachfolgeprogramme wurden im inzwischen abgeschlossenen Forschungsprogramm „Innovative Arbeitsgestaltung“ Zusammenhänge zwischen der Unternehmensentwicklung und der Arbeitsgestaltung thematisiert.

Hiermit befasst sich dieser Bericht: Aufbauend auf der Erörterung von Leistung, Gesundheit und Lernen im Wertschöpfungsprozess wird – empirisch – gezeigt, welche Wirkungen Veränderungen der Unternehmen auf die Arbeitssituationen haben.

Es wiederholt sich eine Erfahrung, die bereits bei der Technikgestaltungsdiskussion in den 80er Jahren des letzten Jahrhundert angefallen ist: Um wirksam zu werden, muss das Gestaltungswissen vor der Einführung neuer Technologien bzw. vor der Veränderung von Unternehmen in den Betrieben vorhanden sein. Anpassungen an jeweils neue Herausforderungen sind dann nicht das Problem. Die Aufmerksamkeit des Unternehmens ist auf die Erledigung der aktuellen Kernaufgabe konzentriert; der Spielraum für parallele, zusätzliche Überlegungen ist gering. Neuentwicklungen von Gestaltungslösungen sind unter diesen Bedingungen schwierig.

Diese Erfahrungen weisen der Prävention in Form einer vorlaufenden Bereitstellung und Umsetzung von Wissen eine strategische Bedeutung zu. Hierauf sind die beteiligten Wissenschaften wenig eingestellt.

Verschärft werden die Schwierigkeiten, weil es in den vergangenen Jahrzehnten zwar gelungen ist, das Gestaltungswissen beträchtlich zu mehren – nicht aber das hierzu komplementäre Steuerungswissen. Wenn aber Nutzen und Kosten einer Maßnahme kaum kalkulierbar sind, wenn die Unterschiede zwischen einer Piloterprobung und einer dauerhaften, flächendeckenden Einführung im Betrieb nicht verstanden sind, wenn es an einem Quintessenzen- und Routinewissen fehlt, wie sollen dann Arbeitsgestaltung und Entfaltung der Humanressourcen zu einem Bestandteil einer integrierten Geschäftsführungspolitik werden?

So werden überwiegend Flickenteppichlösungen mit mehr oder weniger großen Löchern bearbeitet, von hierfür abgestellten Spezialisten, die häufig nicht beschreiben können, was ihr Beitrag zum Unternehmensergebnis ist.

Die Finnen haben am Beispiel des „work-ability-index“² klar gemacht, welche Vorteile in wissenschaftlicher und praktischer Hinsicht, aber auch hinsichtlich internationaler Anerkennung entstehen, wenn ein kumulatives Wissen geschaffen wird, mit dem man auch pragmatisch Effekte kalkulieren kann.

Dieser Bericht wertet die Aussagen einer großen Anzahl repräsentativ ausgewählter Erwerbstätigen aus, die in den BIBB-, IAB-, BAuA³-Beschäftigterhebungen⁴ zusammengetragen worden sind. Die Datensätze für diese Erhebungen stehen jedermann für Forschungszwecke frei zur Verfügung. Das bedeutet: alle empirischen Aussagen, die auf diesen Erhebungen beruhen, sind **nachprüfbar**.

Die in diesem Bericht mitgeteilten empirischen Ergebnisse sind teilweise gewöhnungsbedürftig, wie exemplarisch der Abbildung 1 zu entnehmen ist. Die dort zusammengestellten Quintessenzen zur Situation der Humanressourcen in Deutschland, verletzen (hin und wieder) das Gebot der konsensuellen Information. Viele nehmen jedoch dissonante Informationen nicht als Herausforderung, ihnen nachzugehen, sondern als Beleidigung und blocken demzufolge. Insofern sind die Erwartungen an den Nutzen dieses Berichtes nicht hoch.

2 Vergleiche Ilmarinen, J., Loukevaera, V.: Finn Age – Respect for the ageing. Helsinki 1993. Vergl. Tuomi, K.: Eleven-year-follow-up of ageing workers; in: Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 1997, Jg. 23, S. 71 ff.

3 BIBB: Bundesinstitut für berufliche Bildung; IAB: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung; BAuA: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

4 Erhebungen: 1970 (Piloterhebung), 1979, 1985/86, 1991/92, 1998/99, 2005/06. BAuA 1998/99 dazu gestoßen; IAB 2005/06 nicht dabei.

Der Aufbau des Berichts ist einfach: Im nächsten Kapitel erfolgt eine kurzgefasste Darstellung der Konzeption, die dieser Auswertung der Beschäftigungserhebungen zugrunde liegt, um dann in den folgenden Kapiteln Stück für Stück die Operationalisierungen und die angefallenen Ergebnisse vorzustellen.

Zielgruppe dieses Berichts sind Pionierleser, also nach- und vordenkende Menschen, die mit dissonanten Informationen umgehen können. Es gibt sie, sonst gäbe es die erreichten praktischen Erfolge infolge von Praxisexperimenten während des Projektes nicht.

Erarbeitet worden ist dieser Bericht in mehreren vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Vorhaben – in einer langen Kette von Versuch und Irrtum. Dass so etwas wie ein zusammenfassender Bericht entstehen konnte, ist der Hans-Böckler-Stiftung zu verdanken. Einmal hat sie einen erheblichen Beitrag zu dessen Finanzierung geleistet; zum anderen hat sie die Großzügigkeit und Toleranz besessen, den Verfasser arbeiten zu lassen – wohl ahnend, dass ein gewöhnungsbedürftiges Produkt entstehen wird.

2 Konzeption

2.1 Zusammenhänge zwischen Leistung, Gesundheit und Lernen im Wertschöpfungsprozess

Wertschöpfung entsteht in der Interaktion⁵ von Unternehmens⁶- und Humankapital⁷. Das Unternehmenskapital stellt die Arbeitsmittel zur Verfügung und definiert die Leistungsanforderungen für jeden einzelnen Beschäftigten. Das Humankapital, also die Erwerbstätigen, erbringen die geforderte Leistung. In Anlehnung an die Rutenfranz'sche Unterscheidung von Belastungen, Bewältigung und Beanspruchung, lässt sich im Urteil der Erwerbstätigen die Art und Weise der Bewältigung der Leistungsanforderungen feststellen. Unterschieden werden⁸:

Unterforderung: d.h. die Beschäftigten können mehr als von ihnen verlangt wird;

mögliche Überforderung: d.h. trotz ausreichender Qualifikation liegt arbeitsbedingter Stress vor;

doppelte Fehlbeanspruchung: d.h. es liegen Unter- und mögliche Überforderungen vor;

keine Fehlbeanspruchung: d.h. es besteht Übereinstimmung zwischen Anforderungen und Leistungsressourcen.

Die Leistungsanforderungen lassen sich nach dem Niveau der Lern- und Kreativitätsanforderungen wie folgt typisieren⁹:

Kreativitätsanforderungen: d.h. praktisch immer oder häufig Neues ausprobieren, Verfahren verbessern;

Lernanforderungen: d.h. praktisch immer oder häufig sich in neue Situationen hinein denken, aber allenfalls gelegentliche Kreativitätsanforderungen;

Qualifizierte Routineanforderungen: höchstens immer mal wieder Lern- oder Kreativitätsanforderungen;

einfache Routineanforderungen: kaum bis keine Lern- oder Kreativitätsanforderungen.

Die Kombination der Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen mit der Typologie der Leistungsbe-wältigung ergibt eine 16-Felder-Matrix, die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz (AKE-Bilanz) genannt wird. In empiri-schen Auswertungen hat sich gezeigt:

- Kreativitäts- und einfache Routineanforderungen variieren **invers** zueinander.
- Ebenso Unterforderung und mögliche Überforderung,
- Je nach Betriebstyp entstehen typische Matrix-Verteilungen.

Auch die Darstellung der Lern- und Kreativitätsanforderungen erfolgt im Urteil der Erwerbstätigen; das ist insofern sinnvoll, da zumindest in etwa verstanden sein muss, was gefordert wird.

Evaluationen der AKE-Bilanz haben ergeben: die Felder der Matrix variieren sehr konsistent mit den Arbeits-zufriedenheiten und dem Einkommen der Erwerbstätigen. Die Konstruktion AKE-Bilanz ist also plausibel, vergleiche Kapitel 3.3.

5 Kernaussage der schwedischen Wissensmanagement-Konzeption vergl. Sveiby, Karl, E.: The Organizational Wealth, USA 1997; Edvinsson, Leif; Malone, Michael: Intellectual Capital, New York 1997

6 Unternehmenskapital = Sach- + Finanz- + Organisations- + Beziehungskunden)-Kapital

7 Humankapital = Arbeitskraft + Lern- und Kreativitäts- + Gesundheitskapital. In diesem Bericht werden die Begriffe Humankapital und Humanressourcen als gleichrangig verwendet.

8 Operative Definition in Kapitel 3

9 Operative Definition in Kapitel 3

2.2 Tätigkeitsdauer und Mobilität

Die AKE-Bilanz ist trotz ihrer 16 Felder hoch selektiv. Für die Vertretbarkeit dieser rigiden Auswahl von Merkmalen sprechen aber nicht nur die Evaluationsergebnisse (s.o.), sondern auch die Tätigkeitsdauer beim Arbeitgeber. Wären die Verteilungen der Häufigkeiten in der AKE-Bilanz zufälliger Natur, so müsste auch die Tätigkeitsdauer beim Arbeitgeber eher zufällig verteilt sein, was entschieden nicht der Fall ist.

Harriot und Pemberton¹⁰ haben gezeigt, dass die Übereinkunft zwischen Arbeitgeber und -nehmer kein einmaliger Akt ist, sondern fortlaufenden, sowohl gemeinsamen als auch einseitiger Überprüfungen unterliegt. Insofern ist die Tätigkeitsdauer also eine Kennziffer für die Stabilität der Beziehung. Kontinuität geht aber nur, wenn die wahrgenommenen Leistungsanforderungen einen hinreichenden Kontakt zu den tatsächlichen Leistungsanforderungen haben.

Der Kehrwert der Tätigkeitsdauer beim Arbeitgeber ist die Arbeitsmarktmobilität. Damit ist die Tätigkeitsdauer auch ein Indikator über das Bedeutungsverhältnis von innerbetrieblichen zu außerbetrieblichen Arbeitsmärkten bzw. von innerbetrieblichen zur außerbetrieblichen Potenzialentwicklung und -nutzung der Humanressourcen. Diese Sachverhalte sind in den letzten 20 Jahren zu wenig beachtet worden, vergleiche Kapitel 5.

2.3 Auswirkungen von Management-Entscheidungen

Bekanntlich erfolgt die Wertschöpfung – zumindest überwiegend – unter Wettbewerbsbedingungen; d.h. aber, Unternehmen und deren Wertschöpfung unterliegen Änderungen. Diesem Sachverhalt kann dadurch Rechnung getragen werden, in dem Management-Entscheidungen in ihren Auswirkungen auf die Arbeitssituationen, dargestellt durch die AKE-Bilanz, erörtert werden.

Der Einfluss der Managemententscheidungen auf die Arbeitssituationen ist so erheblich, vergleiche Kapitel 4, dass gesagt werden kann:

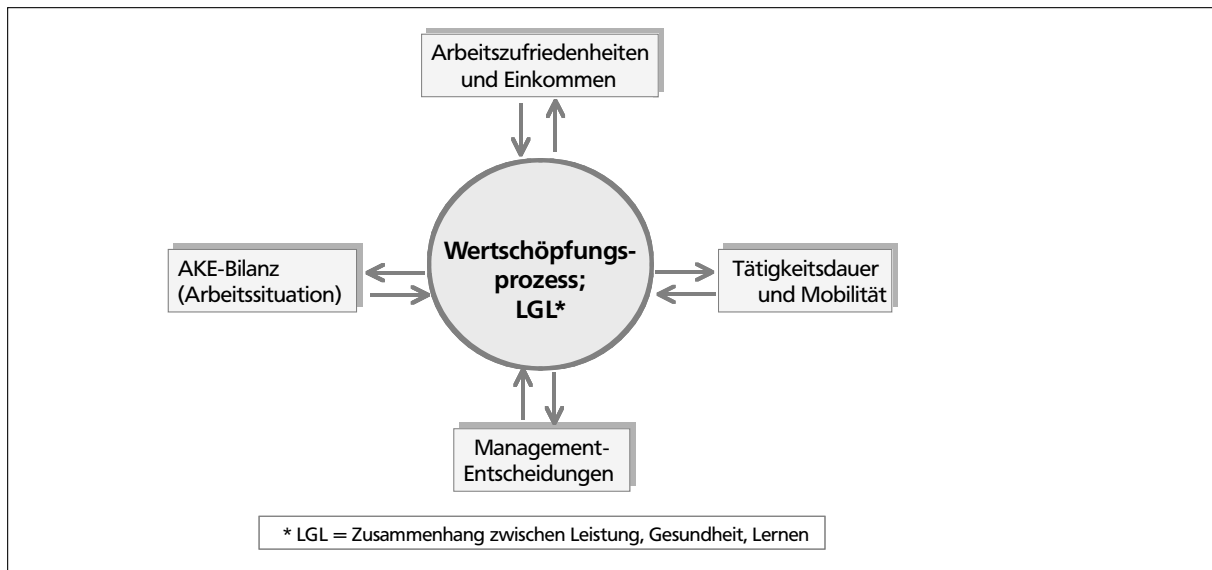
Arbeitsanalysen, die diesen Sachverhalt nicht kontrollieren – was überwiegend der Fall sein dürfte – riskieren der Arbeitssituation Eigenschaften zuzuordnen, die diese gar nicht zu verantworten hat.

2.4 Schema des Gesamtkonzeptes

Damit ergibt sich folgendes Gesamtschema der Analyse der Zusammenhänge zwischen Leistung, Gesundheit und Lernen (LGL) in diesem Bericht:

10 Harriot, P., Pemberton, C.: Contracting Careers, Human Relations, 1996, Nr. 6, S. 759-790; Harriot, P., Pemberton, C.: Facilitating New Deals, Human Research Management Journal, Vol. 7, Nr. 1, S. 45

Abbildung 2: Schema der Analyse



Quelle[®]: Volkholz, GfAH 2008

Dieser Bericht beschränkt sich auf die Analyse von Zusammenhängen zwischen den in der Abbildung aufgeführten Faktorengruppen. Die Analyse der Wechselwirkungen ist weiteren Untersuchungen vorbehalten.

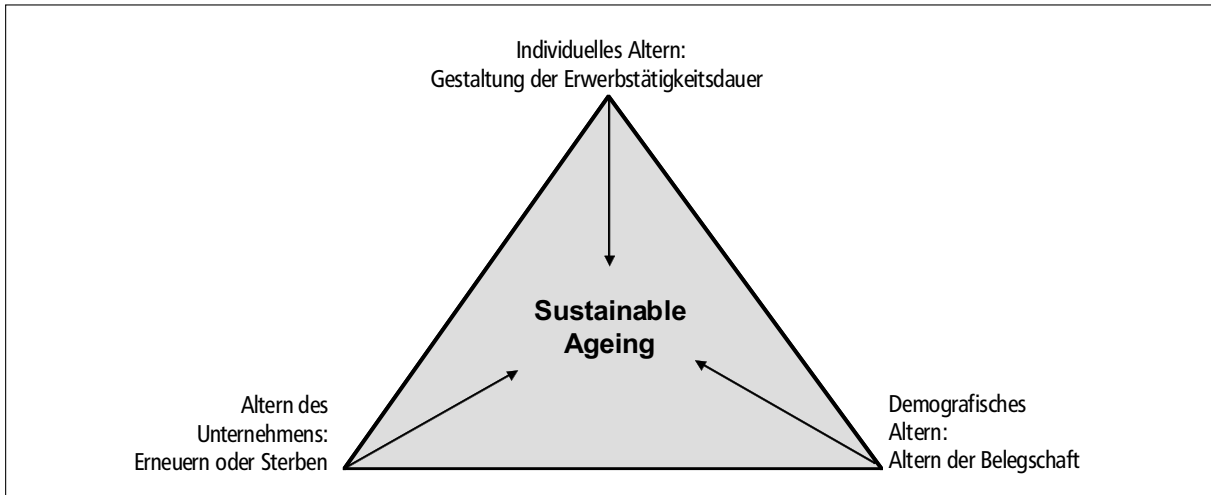
Zahlreiche Experimente haben gezeigt, dass das dargelegte Schema eine Art Basisversion darstellt, die durch Einbeziehung weiterer Merkmale ausdifferenziert und damit konkretisiert werden kann. Hiervon wird in diesem Bericht Gebrauch gemacht, indem beispielsweise in Form von Wissenslandkarten gezeigt wird, über welches Wissen Belegschaften verfügen und wie die Dynamik des Wissens zu beurteilen ist, vergleiche Kapitel 4. Wie zu zeigen sein wird, fallen einige nicht erwartete Ergebnisse an.

2.5 Kombination mit dem Konzept „Sustainable Ageing“

Ein weiteres Beispiel für Ausdifferenzierung in diesem Bericht ist die Einbeziehung der Altersvariablen und damit die Unterscheidbarkeit von Tätigkeitsdauer und Alter. Abgesehen davon, dass hierdurch neue Erkenntnisse zur Altersproduktivität anfallen, wird so der Anschluss der LGL-Analyse, vergl. Abbildung 3, an das Konzept des Sustainable Ageing möglich. Dieses Konzept unterscheidet und kombiniert drei Alterungsprozesse:

- das individuelle Altern,
- das demografische Altern und
- das Altern der Unternehmen.

Abbildung 3: Konzeption des Sustainable Ageing



Quelle[®]: Volkholz, GfAH 2008

Das individuelle Altern beschreibt die Gestaltung der Lebensspanne zwischen Geburt und Tod, hier die Ereignisse während der Erwerbstätigkeit. Der intertemporale Vergleich von Alter und Tätigkeitsdauer wird zeigen, dass die aktuelle Diskussion der Flexibilität der Arbeitnehmer richtige Aspekte übergeneralisiert.

Das demografische Altern beschreibt den historisch neuen Prozess der Änderung der Alterszusammensetzung und des Schrumpfens der Erwerbstätigen. Etwa ab 2020, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Rente gehen, wird der Ersatzbedarf an (hoch)qualifizierten Arbeitskräften nicht mehr deckbar sein, wodurch die Anmerkungen zum Verhältnis von inner- und außerbetrieblicher Potenzialentwicklung eine zusätzliche Bedeutung erlangen.

Das Altern der Unternehmen ist, insbesondere unter globalen Wettbewerbsbedingungen, vor allem davon abhängig, dass die Alternative, „Erneuern oder Sterben“, vor die fast jedes Unternehmen wiederholt gestellt ist, erfolgreich bewältigt wird. Auf diesem Hintergrund erfahren die Lern- und Kreativitätsanforderungen sowie die Wissensausstattung und -dynamik als Potenziale der Fähigkeit zur Selbsterneuerung ihre zusätzliche Bedeutung.

Wie die drei Alterungsprozesse zusammenhängen, kann in diesem Bericht – ressourcenbedingt – nur begrenzt gezeigt werden. Aber deutlich wird, dass die Kombination der Analyse des Wertschöpfungsprozesses mit der Analyse des Sustainable Ageing das Potenzial für Zukunftsaussagen drastisch erhöht.

2.6 drs-Qualitätskriterien

Die soweit vorgestellte Konzeption zur Erörterung der Zusammenhänge zwischen Leistung, Gesundheit und Lernen erfüllt nährungsweise die drs-Qualitätskriterien, die an eine Untersuchung zu stellen sind. Es bedeuten die Buchstaben:

- d: dynamisch
- r: relational
- s: sustainable (zukunftsfähig)

Durch den Vergleich der Beschäftigungserhebungen zu verschiedenen Zeitpunkten sind komperativ-statische Analysen möglich. Die Betonung der Lern- und Kreativitätsanforderungen und die Einbeziehung von Managemententscheidungen erlauben zumindest quasi-dynamische Aussagen.

Zentral für den hier vorgelegten Ansatz ist die relationale Betrachtungsweise. Unternehmen werden in Relation zu ihren Märkten, die Gesundheit und das Lernen der Individuen in Relation zu den organisatorisch strukturierten Leistungsanforderungen diskutiert. Diese relationale Betrachtungsweise ist das Gegenteil einer simplen Unterordnung unter die Ökonomie: Erst wenn deren Chancen und Risiken bekannt sind, macht es Sinn, deren Grenzen zu bedenken.

Sustainability (Zukunftsfähigkeit) schließlich – das dritte Qualitätsmerkmal – wird durch die vielfachen Möglichkeiten, Aussagen über genutzte, fehlgenutzte und ungenutzte Potenziale der Humanressourcen zu treffen, unterstützt.

2.7 Verbessertes Steuerungswissen

Die vorgestellte Konzeption, die in den nachfolgenden Kapiteln abgearbeitet wird, erlaubt in mehrfacher Hinsicht empirische Aussagen, die so bislang nicht möglich waren – vor allem die Ergänzung des Gestaltungswissen um ein verbessertes Steuerungswissen¹¹.

Insbesondere wird das in den letzten Jahrzehnten angehäuften Gestaltungswissen um ein proaktives Steuerungswissen der Humanressourcen ergänzt. Proaktiv heißt hier, nicht nur den aktuellen Leistungsvollzug und die anfallenden Kosten zu sehen, sondern auch das Potenzial zur Wettbewerbsfähigkeit und zur Bewältigung der Zukunft.

Bislang konnten Zusammenhänge zwischen Leistung, Gesundheit und Lernen nur durch zwei miteinander nicht kompatible Ansätze erörtert werden:

Auf der mikroskopischen Ebene durch Arbeitsanalysen, zu denen verschiedenste Disziplinen beigetragen haben. Methodisch und vor allem kostenbedingt besteht deren Kernschwäche in der praktischen Unmöglichkeit, repräsentativ-statistische Aussagen zu gewinnen, sei es auf Unternehmens-, Branchen- oder gesamtgesellschaftlicher Ebene.

Auf der makroskopischen Ebene hingegen gibt es statistische Aussagen über Einkommen und Bildung, manchmal auch unter Einbeziehung der gesundheitlichen Verfassung. Nur handelt es sich hierbei in bezug auf die Leistungserbringung um indikatorische Aussagen. Es wird, da die Leistungsanforderungen als nicht darstellbar galten und gelten, von dem Einkommen und der erworbenen Qualifikation auf die geforderte Qualifikation und die vollbrachte Leistung geschlossen. Die empirischen Ergebnisse dieses Berichtes zeigen, dass dieser Schluss nicht zulässig ist.

Mit dem vorgelegten Ansatz soll also einmal das methodisch statistische Defizit der mikroskopischen Verfahren und zum anderen die inhaltliche Schwäche der makroskopischen Analysen aufgelöst werden.

Positiv bedeutet dies für einzelne Unternehmen, dass jetzt nahezu beliebig differenzierbare Benchmarks für die Humanressourcen eines Unternehmens möglich werden. Und es wird auch vorstellbar, dass für beliebige Unternehmen unter Nutzung von nicht geheimen Basismerkmalen wie Alter, Geschlecht, sozioökonomische Schichtung (Berufe), die sämtlich als Verwaltungsdaten vorliegen, **unternehmensspezifische Erwartungswerte** zum Zusammenhang von Leistung, Gesundheit und Lernen kalkuliert werden können.

Über eine Reihe weiterer mehr fachwissenschaftlicher Neuigkeiten informieren die nachfolgenden Kapitel.

11 Kaplan und Norton haben in ihrem Buch „Balanced Scorecard“ das mangelhafte Steuerungswissen über und für Humanressourcen bitter beklagt.

2.8 Nächste Schritte

Die zahlreich unternommenen Praxisversuche in Form von Vorträgen, Workshops und der Mitarbeit in Kommissionen haben gezeigt, dass die allgemeine Bereitschaft, sich mit einer unbekanntem Empirie auseinanderzusetzen, nicht groß ist.

Auf der anderen Seite steht eine Anzahl von Unternehmen (ca. zwei Dutzend), die sich – meist vermittelt über Berater – Filetstücke aus der vorgelegten Empirie und Konzeption herauschneiden und nutzen. Die privatwirtschaftliche Nutzung ist deutlich erfolgreicher als die öffentliche Nutzung. Ob diese Spaltung dauerhafter Natur ist, wird sich zeigen. Die nächsten Schritte sind klar:

- 2008 wird die jüngste Beschäftigungserhebung für wissenschaftliche Zwecke zur allgemeinen Nutzung freigegeben. Sie ist ein hervorragender Härte-test für die in diesem Bericht angestellten Überlegungen und getroffenen Aussagen.
- Der Aufbau einer realen und virtuellen Forschungsgruppe, die die hier vorgestellten Ansätze weitertreibt, steht an.

3 Die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz (AKE-Bilanz)

3.1 Konstruktion

3.1.1 Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen

Von den Zielen und Absichten zu den Tatsachen: Erläutert wird in diesem Kapitel die AKE-Bilanz. Sie wird konstruiert durch die Matrix (Kreuztabelle) Anforderungstypologie x Bewältigungstypologie. Hierdurch wird beschrieben, welche Leistungsanforderungen wie bewältigt werden.

Jede der beiden Typologien beschreibt unterschiedliche Niveaus: mal die der Anforderungen, mal die der Bewältigungsweisen derselben. Dies geschieht so, dass jede/r Erwerbstätige in beiden Typologien sich nur einer Niveaustufe zuordnen kann. Mehrfachnennungen und demzufolge Mehrfachzählungen sind also ausgeschlossen.

Beide Typologien beinhalten jeweils die zusammengesetzten Antworten auf nur zwei Fragen. Die AKE-Bilanz ist mit insgesamt nur 4 Fragen in jede Mitarbeiter- oder Beschäftigungserhebung einbaubar. Also ist die Einfachheit der Erhebung der AKE-Bilanz gewährleistet. Gesagt ist damit aber auch, dass längst nicht alle Anforderungen oder Bewältigungsweisen beachtet werden, sondern eben nur bestimmte, was wie folgt zu erläutern ist:

Die Anforderungstypologie beschränkt sich auf die Darstellung von Lern- und Kreativitätsanforderungen. Das ist berechtigt, da in einer turbulenten Welt solche Anforderungen und die hieraus resultierenden Veränderungsleistungen von besonderer Bedeutung sind. Im übrigen gilt: in empirischen Analysen hat sich die Kombination dieser Anforderungen als besonders ergiebig erwiesen¹². Außerdem gilt: Diese Selbst-Beschränkung ist durch Einbeziehung weiterer Merkmale aufhebbar.

Die Anforderungstypologie besteht aus 4 Haupttypen, die jeweils eine eigene Niveaustufe darstellen, vergleiche Abbildung 4.

Die Anforderungstypologie informiert darüber, wie viele Arbeitnehmer welche Lern- und Kreativitätsleistungen erbringen müssen/dürfen. Ob es sich hierbei eher um Chancen oder Risiken handelt, wird die Kreuztabelle Anforderungstypologie x Bewältigungstypologie zeigen.

Abbildung 4: Anforderungstypologie

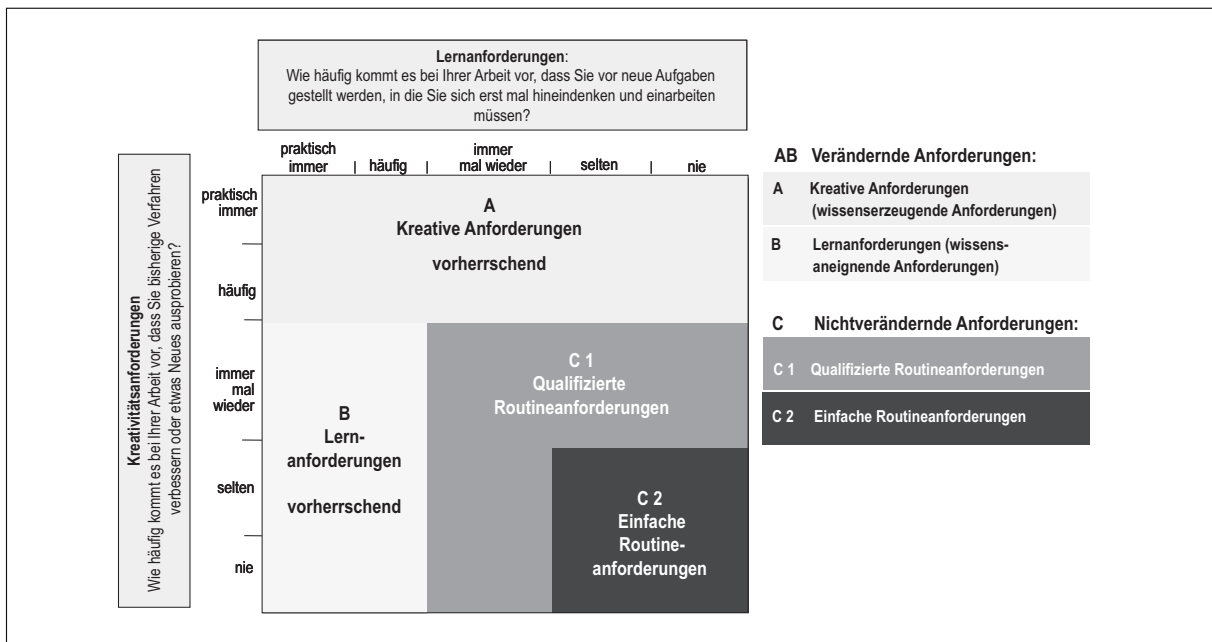
Anforderungen	Operative Definition
Erwerbstätige mit Kreativitätsanforderungen	Praktisch immer oder häufig Neues erproben, Verfahren verbessern
Lernanforderungen	Praktisch immer oder häufig sich in neue Situationen hineindenken, aber allenfalls gelegentliche Kreativitätsanforderungen
qualifizierten Routineanforderungen	Lern- oder Kreativitätsanforderungen liegen nur gelegentlich vor
einfachen Routineanforderungen	Kaum bis nie Lern- oder Kreativitätsanforderungen

Quelle[®]: Volkholz, GfAH 2008

Wie die Antworten auf die beiden Fragen zu den Lern- und Kreativitätsanforderungen kombiniert worden sind, ist der Abbildung 5 zu entnehmen.

12 Volkholz, Volker u.a.: Lernen und Arbeiten, in: Kompetenzentwicklung 2001, Tätigsein – Lernen – Innovation, Münster/N.Y./München/Berlin 2002 / Volkholz, Volker u.a.: Arbeiten und Lernen, in: Bilanzierung innovativer Arbeitsgestaltung, Band 3: Nachhaltige Arbeitsgestaltung – Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, Brödner/Knuth (Hg.), München/Mering 2002 (PR564/ISBN 3-87988-663-6)

Abbildung 5: Konstruktion der Vierer-Anforderungstypologie



Quelle[®]: Volkholz, GfAH 2008

Die Kreuztabellierung der beiden Fragen hat ergeben, dass kreative Anforderungen sehr häufig mit Lernanforderungen verbunden sind, dass aber umgekehrt Lernanforderungen längst nicht immer mit Kreativitätsanforderungen verbunden sind. Die Trennung in die Haupttypen A und B ist also berechtigt. Die Unterscheidung in die übergeordneten Gruppen A, B und C sowie die Differenzierung von C in C1 und C2 sind Ergebnis empirischer Experimente. Sie haben gezeigt, dass es sinnvoll ist, aus dem C-Typ zwei Haupttypen zu machen: C1 = qualifizierte Routinearbeiten oder -anforderungen. Hier liegen gelegentlich Lern- oder Kreativitätsanforderungen vor. C2: einfache Routineanforderungen. Hier spielen Lern- und Kreativitätsanforderungen praktisch keine Rolle.

Die Häufigkeitsverteilung der Erwerbstätigen in Deutschland auf die 4 Hauptgruppen der Anforderungstypologie liefert die Abbildung 6.

Abbildung 6: Lern- und Kreativitätsanforderungen 1991/92 und 1998/99, alte und neue Bundesländer

Anforderungen in % aller Erwerbstätigen	1991/92	1998/99	Saldo 1998/99 – 1991/92
Kreative Anforderungen	27	24	-3
Lernanforderungen	23	14	-9
Lern- oder Kreativitätsanforderungen	50	38	-12
Qualifizierte Routineanforderungen	29	34	+5
Einfache Routineanforderungen	21	28	+7
Routineanforderungen	50	62	+12
Insgesamt	100	100	0

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse der BIBB/IAB/BAuA-Beschäftigungserhebung von 1991/92 und 1998/99.

1998/99 berichten 38% der Erwerbstätigen, dass sie häufig oder praktisch immer mit Lern- oder Kreativitätsanforderungen zu tun haben: 1991/92 waren es immerhin 50%.

62% der Erwerbstätigen sagen aus, dass sie 1998/99 nur gelegentlich oder kaum bis nie mit Lern- oder Kreativitätsanforderungen konfrontiert sind. 1991/92 waren es „nur“ 50%. Im Urteil der Erwerbstätigen ist also in den 90er Jahren der Anteil hochwertiger Arbeit gesunken.

Aus der Abbildung 6 lassen sich zwei zentrale Schlussfolgerungen ableiten:

1. Schlussfolgerung: Die Leistungsanforderungen sind nicht statischer Natur: sie atmen. 1991/92 war dadurch gekennzeichnet, dass die neuen IuK-Technologien einen Diffusionshöhepunkt erreichten – was die Leistungsanforderungen hochgetrieben hat. 1998/99 hatte bereits ein Gewöhnungsprozess eingesetzt.

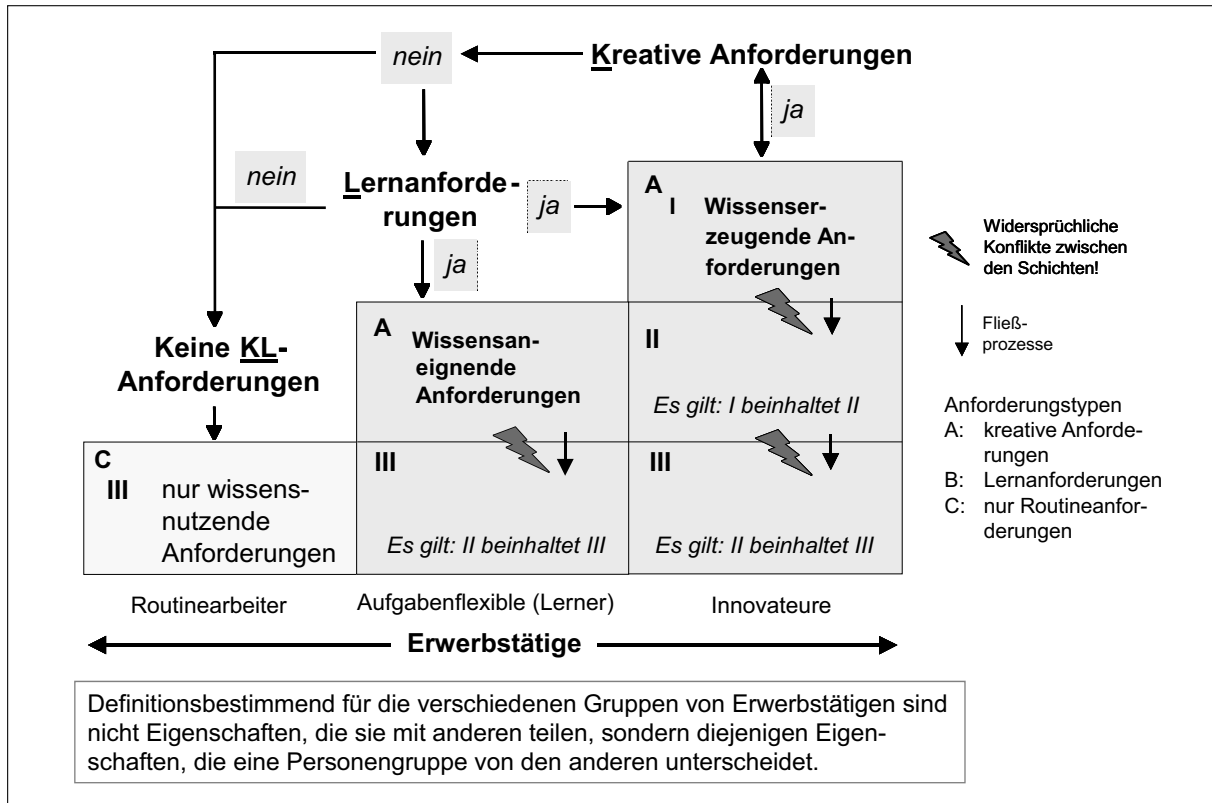
2. Schlussfolgerung: Die Lern- und Kreativitätschancen in der Erwerbsarbeit sind sehr ungleich verteilt. Vereinfacht gilt: Für die eine Hälfte der Erwerbstätigen ist Lernen eine in ihren Wertschöpfungsbeitrag eingebaute Selbstverständlichkeit – für die andere Hälfte gilt dies nicht. Insofern gleicht die Forderung nach einem lebenslangen (Weiter-)Lernen „dem arithmetischen Mittel von Elefant und Mücke“.

3.1.2 Anforderungen und Wissensschichtung

Die Anforderungstypen sind so zu verstehen, dass nicht die Gemeinsamkeiten definitionsbestimmend sind, sondern die Unterschiede zwischen den Typen:

- Jede Tätigkeit enthält Routinenanforderungen. Es gibt aber Tätigkeiten, die nur aus Routine bestehen, die weder Lern- noch Kreativitätsanforderungen beinhalten, die also häufig vorgegebenes Wissen nur nutzen.
- Viele Tätigkeiten beinhalten Lernanforderungen. Aber längst nicht jede Lernanforderung ist mit der Forderung nach Kreativität verbunden. Es ist also auch zwischen wissensaneignenden und wissenserzeugenden Anforderungen zu unterscheiden.
- Aus diesen Überlegungen entstehen 3 Haupttypen:
 - A: Kreative Anforderungen (wissenserzeugende Anforderungen)
 - B: Aufgabenflexible Anforderungen (wissensaneignende Anforderungen)
 - C: Routineanforderungen (wissensnutzende Anforderungen).

Abbildung 7: Typologie nach Arbeitsanforderungen und Wissensschichten



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ von 1991/92 (n = 34.589)

- Nochmals: In den meisten Tätigkeiten mit kreativen Anforderungen sind auch Lern- und Routineanforderungen enthalten.
- In den Tätigkeiten mit Lernanforderungen sind ebenfalls Routineanforderungen enthalten; aber nur gelegentliche bis keine Kreativitätsanforderungen.
- Die Routineanforderungen sind nicht durch Lern- oder Kreativitätsanforderungen charakterisiert.

Die Zuordnung

- von Wissenserzeugung zu Kreativitätsanforderungen,
- von Wissensaneignung zu Lernanforderungen,
- von Wissensnutzung zu Routineanforderungen

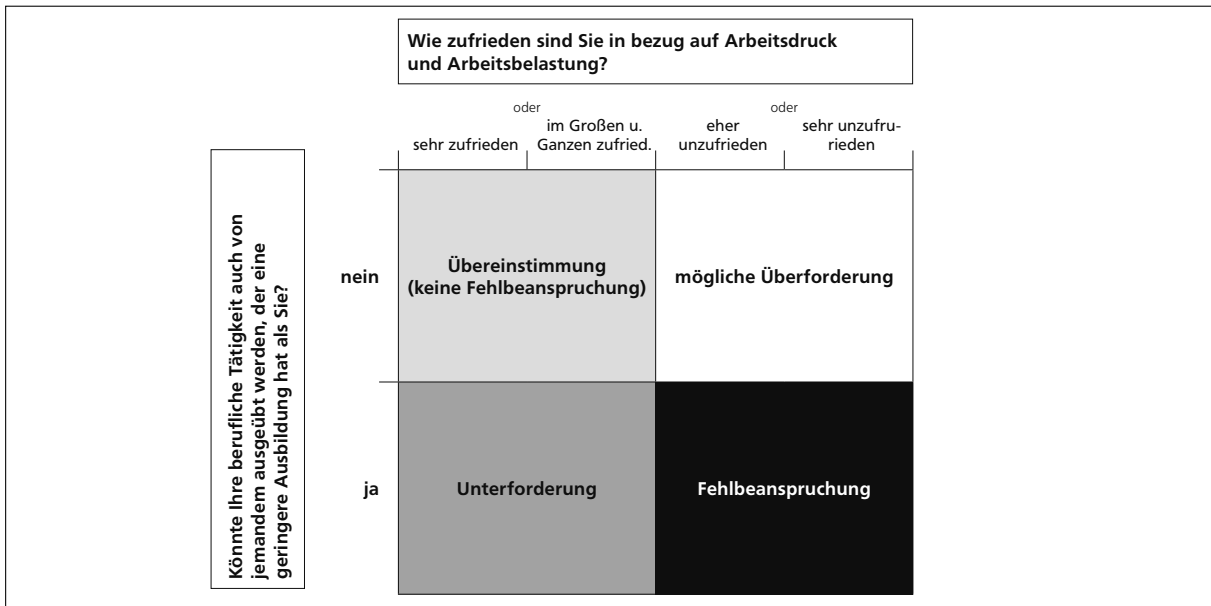
ist eine Konstruktion des Verfassers, die zumindest ihm plausibel erscheint, die aber für noch weiter abklärungsbedürftig gehalten wird.

3.1.3 Die Bewältigung von Anforderungen

Wie werden nun die Erwerbstätigen mit den ihnen gestellten Anforderungen fertig? Sind sie zu niedrig, eher zu hoch oder passend?

Abbildung 8 beschreibt, wie diese Fragen in auswertbare Merkmale übersetzt worden sind.

Abbildung 8: Konstruktion der Bewältigungs-Typologie 1989/99 (in %)



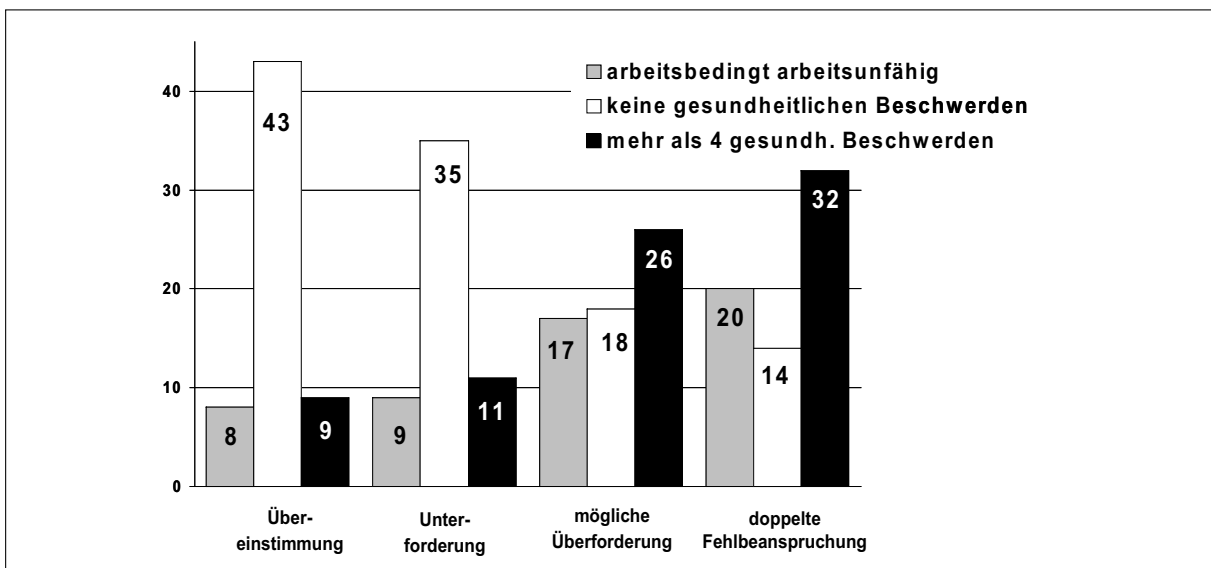
Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Wie bei der Anforderungstypologie sind auch bei der Bewältigungstypologie 2 Fragen miteinander kombiniert worden:

- einmal die Frage nach der Unterforderung (Kann die Tätigkeit auch von jemanden mit einer geringeren Ausbildung ausgeübt werden?);
- zum anderen die Frage nach der möglichen Überforderung (übersetzt durch die Unzufriedenheit mit dem Arbeitsdruck).

Die Zweifel an der Berechtigung, mögliche Überforderungen durch die Arbeitsunzufriedenheit mit dem Arbeitsdruck zu beschreiben, schwanden, als sich herausstellte, dass die Bewältigungstypologie gut mit Gesundheitsfragen korreliert. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 9 dargestellt.

Abbildung 9: Bewältigungs-Typologie und Gesundheitsmerkmale 1998/99 (in %)



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Die Ergebnisse in der obigen Übersicht belegen deutliche Zusammenhänge zwischen der Bewältigungstypologie und den Indikatoren der gesundheitlichen Verfassung: Unterschiede um das Doppelte bis Dreifache zwischen den Extremtypen „Übereinstimmung“ und „doppelte Fehlbeanspruchung“ sind ein Argument.

Mit Hilfe der Bewältigungstypologie ist es nun möglich, Aussagen über ungenutzte Potenziale zu treffen:

- **Unterforderung**, d.h. der Erwerbstätige kann mehr als von ihm verlangt wird, verweist auf **nicht-genutzte Potenziale**.
- Mögliche **Überforderung** hingegen signalisiert **fehlgenutzte** Fähigkeiten.
- Beides zusammen: nichtgenutzte + fehlgenutzte Fähigkeiten ergeben die ungenutzten Potenziale.

Wie häufig sind nun die ungenutzten Potenziale bei den verschiedenen Anforderungsniveaus und wie verändern sich Anforderungs- und Bewältigungsniveaus im Zeitablauf?

3.2 Leistungsanforderungen und Leistungsbewältigungen

3.2.1 Die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz für Deutschland in den Jahren 1991/92 und 1998/99

Die AKE-Bilanz als Abgleich von Leistungsanforderungen und -bewältigung wird für die Jahre 1991/92 und 1998/99 vorgelegt. Für die Jahre 2005/06 kann sie ab 2008 erstellt werden. Die Ergebnisse sind in der Abbildung 10 enthalten (die 1991/92er Werte in Klammern). Zusätzlich ist hier die bereits vorgestellte 4er-Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen weiter ausdifferenziert worden.

Abbildung 10: Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz (AKE-Bilanz) als Kombination von Leistungsanforderungen und Leistungsbewältigung, 1998/99 und 1991/92 (in Klammern)

Anforderungstypologie		Leistungsbewältigung je Anforderung in % Anforderungstyp (z.B. 1.1) gleich 100				
		Anteil an Erwerbstätigen	Übereinstimmung v. Anforderungen u. Fähigkeiten	Unterforderung	mögliche Überforderung	doppelte Fehlbeanspruchung
1.1 A) wissenserzeugende Anforderungen: K+L-Anforderungen						
1.1	Kreative Anforderungen	24 (27)	54 (64)	21 (11)	18 (22)	7 (4)
1.1.1	Praktisch immer kreative Anforderungen	4 (5)	57 (70)	17 (8)	20 (19)	6 (3)
1.1.2	Häufig kreative Anforderungen	14 (15)	54 (65)	19 (9)	20 (23)	7 (3)
1.1.3	Spezialisierte kreative Anforderungen ¹⁾	6 (7)	54 (58)	26 (16)	13 (20)	7 (5)
1.2 wissensaneignende Anforderungen: nur L-, wenig bis keine K-Anforderungen						
1.2	B) Lernanforderungen ...	14 (23)	52 (60)	22 (13)	18 (23)	8 (6)
1.2.1	... mit gelegentl. Kreativitätsanforderungen	11 (14)	53 (62)	20 (10)	19 (24)	8 (4)
1.2.2	... ohne gelegentl. Kreativitätsanforderungen	3 (9)	45 (56)	32 (14)	14 (23)	9 (7)
2. nur wissensnutzende Anforderungen: weder K- noch L-Anforderungen						
2.	C) Routineanforderungen	62 (50)	42 (50)	40 (27)	9 (15)	10 (8)
2.1	Routinearbeit mit gelegentlichen Kreativitätsanforderungen	21 (16)	50 (61)	30 (18)	11 (15)	8 (5)
2.2	Routinearbeit mit gelegentl. Kreativitätsanforderungen	13 (13)	46 (54)	33 (21)	12 (18)	9 (7)
2.3	einfache Routineanforderungen	28 (21)	33 (40)	50 (36)	6 (12)	11 (12)
3.	Gesamt 1 + 2	100	46 (56)	32 (19)	13 (18)	9 (7)

1) Nur begrenzte Lernanforderungen

K = Kreativitätsanforderungen; L = häufige Lernanforderungen / 2.1 und 2.2 werden auch als qualifizierte Routineanforderungen zusammengefasst

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des IAB/BIBB-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1991/92 und 1998/99

Allen Reden über die Tendenz zur Wissensgesellschaft zum Trotz: die Anteile der Erwerbstätigen mit Lern- oder Kreativitätsanforderungen sind gesunken. Komplementär hierzu ist der Anteil der Routinearbeiter deutlich gestiegen, bei der einfachen Routinearbeit (Position 2.3) stärker als bei der qualifizierten Routinearbeit (Zusammenfassung der Positionen 2.1 und 2.2).

Die Übereinstimmung von Anforderungen und Fähigkeiten ist deutlich gesunken: von 56% für alle Erwerbstätigen in 1991/92 auf 46% in 1998/99.

Besonders deutlich gestiegen ist der Anteil der unterforderten Erwerbstätigen. Derjenigen also, die angeben, zur Ausübung ihrer Tätigkeit reiche eine geringere Qualifikation als vorhanden. Der Anstieg ist in allen Niveaustufen der Anforderungstypologie zu beobachten. Bei den einfachen Routinearbeitern erreicht dieser Anteil 50%!

Interessanterweise ist der Anteil der Erwerbstätigen mit drohender Überforderung etwas gesunken, bei den Routinearbeitern etwas stärker als bei den Veränderern (Position 1.1 und 1.2). Eine Angstreaktion?

3.2.2 Was bedeuten diese Befunde?

Als Kommentar zur aktuellen Arbeitsmarktdiskussion sei zunächst auf die einfache Routinearbeit (ohne Lern- oder Kreativitätsanforderungen, Typ 2.3) verwiesen. Sie ist in Deutschland reichlich vorhanden: 21% der Erwerbstätigen rechnen sich 1991/92 hierzu; 1998/99 sind es 27%. Bei diesen Erwerbstätigen geben 1991/92 36% an, unterfordert aber nicht überfordert zu sein (1998/99: 50%).

Die Arbeitsplätze mit einfachen Anforderungen sind eben mit qualifizierten Personen besetzt, die die weniger Qualifizierten verdrängen. Wir haben keinen Mangel an einfacher Arbeit, wir haben einen Mangel an qualifizierter Arbeit, an niveau-höheren Arbeitsanforderungen. Das ist so ziemlich das Gegenteil dessen, was derzeit diskutiert wird.

Angesichts der Verbreitung von Unter- und Überforderung auch bei den niveaureicheren Arbeitsanforderungen, erscheint auch der so viel diskutierte Fachkräftemangel in einem etwas differenzierterem Licht. Ohne diese Engpässe als irrelevant abzutun – das wäre falsch – ist doch darauf zu verweisen, dass es eine Menge nicht zureichend und/oder falsch genutzter Arbeitskräfte gibt.

Es ist also in der Diskussion zu unterscheiden zwischen der Entwicklung der Arbeitsanforderungen und der Entwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen der Erwerbstätigen. Beide Entwicklungen stimmen zu wenig überein. So gesehen ist die „Humanisierung des Arbeitslebens“ (teilweise allerdings mit neuen Themen, vgl. die Überforderung bei den kreativen Anforderungen, etc.) aktueller denn je.

Auch die Diskussion um das lebenslange Lernen ist neu zu akzentuieren. Optimistisch formuliert kann festgestellt werden, dass etwa die Hälfte der Erwerbstätigen in der Arbeit mit Lern- oder Kreativitätsanforderungen konfrontiert ist. Hier lautet die Frage, wie, durch welche Lernprozesse sie bei der Bewältigung der Anforderungen unterstützt werden kann. Die andere Hälfte der Erwerbstätigen hat aber nichts bis wenig mit Lern- oder Kreativitätsanforderungen zu tun. Sie ist häufig(er) bereits überqualifiziert.

Der Diskussion um lebenslanges Lernen droht eine ähnliche katastrophale Fehleinschätzung, wie sie die PISA-Studie bei der allgemeinen Bildungsdiskussion offenbart hat. Mindestens zwei Jahrzehnte lang sind die Chancen von Bildung betont worden. Übersehen worden ist hierbei, dass es hier die Chancen der halbierten Jugendlichen waren. Eine Hälfte konnte die Chance nutzen, die andere Hälfte der Jugendlichen hat PISA-Leistungen erbracht, die jeder Vorstellung von Chancenförderung Hohn sprechen. Bezüglich der Weiterbildung und des lebenslangen Lernens lässt sich ein vergleichbarer Offenbarungseid vorhersagen.

Schließlich noch eine lakonische Anmerkung zur Diskussion um Wissensgesellschaft. Es scheint so zu sein, dass je mehr hierüber geredet wird, diese Tendenz um so weniger als allgemeine Tendenz für alle gilt. Soll man sich also unter der Wissensgesellschaft eine Minderheit Wissender vorstellen? Werden die Ergebnisse der 90er Jahre in die Zukunft verlängert, so sind solche Ahnungen naheliegend.

3. Schlussfolgerung: die Strukturveränderungen der Leistungsanforderungen und die Veränderungen der erworbenen Qualifikation decken sich nur teilweise: Unterforderung hat deutlich zugenommen.

Die Auswertung der neuen Erwerbstätigenerhebung (2005/06) ab 2008 wird zeigen, ob inzwischen gegenläufige Tendenzen eingetreten sind, die die Diskrepanzen verringern oder ob dieser Sachverhalt unverändert oder gar von zunehmender Bedeutung ist.

4. Schlussfolgerung: Deutliche Verschwendung von Arbeitskraft in den Betrieben.

Sowohl die Unterforderung als auch die mögliche Überforderung signalisieren deutliche Tendenzen der Verschwendung der Humanressourcen in der Arbeitswelt: sowohl durch Nicht- als auch Fehlnutzung von Arbeitsvermögen.

5. Schlussfolgerung: Die Knappheit an attraktiven Arbeitsmöglichkeiten verdrängt die Geringqualifizierten.

Der hohe Anteil von Unterforderten in allen Altersgruppen bei dem Anforderungstyp „einfache Routinearbeit“ zeigt: Diese Arbeiten werden im erheblichen Umfang von überqualifizierten Personen wahrgenommen, die keine anderweitige Arbeitsmöglichkeit gefunden haben. Der Mangel an attraktiven Arbeitsplätzen führt also zur Verdrängung der geringqualifizierten Arbeitskräfte. Die so häufig vertretene Forderung nach Ausdehnung der einfachen Arbeiten ist die falsche Schlussfolgerung; benötigt werden mehr Arbeitsplätze mit qualifizierten Anforderungen.

6. Schlussfolgerung: Unterschiedliche Gestaltungsaufgaben je nach Anforderungstyp

In jeder Niveaugruppe der Anforderungen ist etwa die Hälfte der Arbeitsverhältnisse gestaltungsbedürftig, wobei sich unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte ergeben:

- Bei den Erwerbstätigen mit Routineanforderungen stehen die klassischen Ansätze der Arbeitsstrukturierung im Vordergrund. Die Humanisierung des Arbeitslebens ist eine unerledigte Aufgabe. Es besteht Umsetzungsbedarf.
- Bei den Erwerbstätigen mit kreativen Anforderungen ist die Stressbewältigung dringlich. Da es hier wahrscheinlich um ein Zuviel an Aufgaben und an Informationsverarbeitung geht und da hierfür der Lösungsvorrat eher als bescheiden zu gelten hat, besteht Forschungsbedarf.

3.2.3 Differenzierung des Abgleichs von Leistungsanforderungen und -bewältigungen nach Alter

Um den Einfluss des Faktors Alters zu kontrollieren, wird die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz in der Abbildung 11 für 4 Altersgruppen getrennt ausgewiesen. Welcher Zusammenhang besteht nun zwischen dem Alter, den Arbeitsanforderungen und der Bewältigung derselben?

Abbildung 11: Die Bewältigung von Arbeitsanforderung in den Altersgruppen (Zeilenprozente)

Vorherrschende Lern- und Kreativitätsanforderung	Alter															
	20 bis 29 Jahre				30 bis 39 Jahre				40 bis 49 Jahre				50 Jahre u. älter			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
Kreativitätsanforderungen = 100 je Altersgruppe	54	23	16	7	55	17	20	8	55	16	21	8	55	17	23	6
Lernanforderungen = 100 je Altersgruppe	57	18	18	7	50	21	20	9	52	19	20	9	53	17	21	10
Qualifizierte Routineanforderungen = 100 je Altersgruppe	52	29	11	8	51	27	13	9	51	27	14	9	50	27	15	8
Einfache Routineanforderungen = 100 je Altersgruppe	37	42	9	12	35	43	8	14	38	44	7	11	34	48	9	9
Anforderungsgruppe n = gesamt = 100	50	29	13	9	49	26	15	10	50	26	16	9	48	27	17	8

Achtung: rundungsbedingte Fehler
 Bewältigungstypologie
 a = Übereinstimmung, keine Fehlbeanspruchung
 b = Unterforderung (vorhandene Qualifikation zu hoch)
 c = mögliche Überforderung (Unzufriedenheit mit Arbeitsdruck), aber: Qualifikation angemessen
 d = doppelte Fehlbeanspruchung: sowohl Über- als auch Unterforderung
 Kreativitätsanforderungen: zumindest häufig Neues erproben, Verfahren verbessern
 Lernanforderungen: zumindest häufig lernen, ohne Anspruch auf Neuerungen
 Qualifizierte Routineanforderungen: gelegentliche Lern- oder Kreativitätsanforderungen
 Einfache Routineanforderungen: kaum bis keine Lern- oder Kreativitätsanforderungen

Quelle: GfAH-Neuauswertung der BIBB/IAB-Beschäftigungserhebung von 1998/99

<p>Lesebeispiel: Die Gruppe der 20- bis 29-Jährigen, die mit kreativen Anforderungen konfrontiert ist, gibt an, dass</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23% von ihnen unterfordert sind (b-Spalte), • 16% unter drohender Überforderung leiden (c-Spalte), • 7% eine doppelte Fehlbeanspruchung aufweisen, also sowohl unter- als überfordert sind (d-Spalte) und • 54% keine Fehlbeanspruchung haben, hier also Anforderungen und Fähigkeiten übereinstimmen (a-Spalte). <p>• Die Summe der Anteile ergibt 100 %, das sind alle 20- bis 29-Jährigen mit kreativen Anforderungen.</p>

Mit Blick auf die Abbildung 11 ist festzustellen:

- Zwischen den Altersgruppen bestehen kaum Unterschiede – insbesondere, wenn benachbarte Altersgruppen miteinander verglichen werden.
- Innerhalb einer jeder Altersgruppe aber bestehen erhebliche Unterschiede.
- Für jede Altersgruppe gilt: Von den Kreativianforderungen bis zu den einfachen Routineanforderungen
 - steigen die Anteile der Unterforderten (b-Spalte),
 - sinken die Anteile derjenigen mit möglicher Überforderung (c-Spalte)
 - sinken (ganz überwiegend) die Anteile derjenigen, die keine Fehlbeanspruchung aufweisen, bei denen also Anforderungen und Fähigkeiten übereinstimmen (a-Spalte).

Insgesamt fällt auf, dass intragenerative Unterschiede (Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe) um vieles deutlicher ausfallen als die intergenerativen Unterschiede (Unterschiede zwischen den Altersgruppen). Diese Aussage gilt insbesondere dann, wenn benachbarte Altersgruppen betrachtet werden.

Hieraus auf eine leichte Verlängerbarkeit der Erwerbstätigkeitsdauer durch Erhöhung des Renteneintrittsalters schließen zu wollen, ist jedoch voreilig. Zuvor sind einige weitere Einflussfaktoren (Einfluss von Managemententscheidungen (Kapitel 4) und Bedeutung der Tätigkeitsdauer (Kapitel 5) zu prüfen.

7. Schlussfolgerung: Der Befund deutlich größerer intragenerativer als intergenerativer Unterschiede sollte zu einer differenzierenden Diskussion insbesondere über die Leistungsfähigkeit Älterer anregen.

3.3 Evaluation durch Einkommen und Arbeitszufriedenheit(en)

3.3.1 Einkommen

Wenn das Konstrukt Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz als Abgleich von Leistungsanforderungen und Leistungsbewältigung die bereits gezogenen Schlussfolgerungen rechtfertigen soll, dann muss es zwischen dem bislang dargestellten Leistungsabgleich und den Leistungsergebnissen einen deutlichen Zusammenhang geben. Als Leistungsergebnisse stehen zwei Indikatoren zur Verfügung: ein monetärer (= das Einkommen) und ein nicht-monetärer (= die Arbeitszufriedenheit(en)). Diskutiert sei zunächst das Einkommen.

Zur Veranschaulichung sind in der Abbildung 12 und der Abbildung 13 die AKE-Bilanzen für den Maschinenbau und das Baugewerbe dargestellt. Gezeigt wird die durchschnittliche Zusammensetzung der Beschäftigten je Branche mit Hilfe der AKE-Bilanz. Die Zahlen oberhalb der gestrichelten Linie geben Prozentwerte an. Die Zahlen unterhalb der gestrichelten Linie das durchschnittliche Bruttoeinkommen (je Monat) der Beschäftigten je Zelle (DM-Beträge). In beiden Branchen folgt die Rangordnung der Einkommen exakt der Rangordnung der Niveaustufen der Anforderungstypologie. Komplexere Arbeit wird besser bezahlt als einfachere Arbeit – was auch den Erwartungen entspricht.

Abbildung 12: Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz im Maschinenbau

Typische Stellenanforderungen im Urteil der Beschäftigten	Bewältigungen im Urteil der Beschäftigten				Anteil der Anforderungstypen an den Beschäftigten insgesamt
	Übereinstimmung von Anforderungen und Qualifikation	Unterforderung (geringere als die vorhandene Qualifikation ausreichend)	drohende Überforderung qualifikationsadäquater Einsatz aber Unzufriedenheit mit Stress ^A	doppelte Fehlbeanspruchung sowohl Unter- als auch Überforderung	
Kreativitätsanforderungen = 100%	58 ----- 5.520	12 ----- 5.040	24 ----- 5.570	6 ----- 6.110	30 ----- 5.680
aufgabenflexible Anforderungen (Lernanforderungen) = 100	56 ----- 4.981	14 ----- 4.015	19 ----- 4.760	10 ----- 4.410	22 ----- 4.780
qualifizierte Routineanforderungen = 100	57 ----- 4.142	24 ----- 3.650	11 ----- 4.400	8 ----- 4.420	33 ----- 4.080
einfache Routineanforderungen = 100	44 ----- 4.160	42 ----- 3.370	7 ----- 4.750	6,5 ----- 3.625	15 ----- 3.790
Gesamt = 100	55 ----- 4.762	21 ----- 4.010	16 ----- 5.080	8 ----- 4.680	100 ----- 4.650

oberhalb der gestrichelten Linie: Prozentangaben z.B. wie viel Prozent der Beschäftigten mit Kreativitätsanforderungen unterfordert sind.
 unterhalb der gestrichelten Linie: Durchschnittliches Brutto-Monateseinkommen (je Zelle) in DM 1998/99

Potenzialindikator: $\frac{\text{Anteil Unterforderter}}{\text{Anteil Überforderter (Spalte 4)}} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} 1$

>1: Reserven in der Personengruppe vorhanden, <1: Reserven ausgeschöpft.

Kreativitätsanforderungen: praktisch immer oder häufig Neues erproben, Verfahren verbessern	qualifizierte Routineanforderungen: nur gelegentliche Lern- oder Kreativitätsanforderungen
Lern-Anforderungen: mindestens häufig sich in neue Aufgaben hineindenken aber höchstens gelegentlich kreativ sein	einfache Routineanforderungen: kaum bis nie Lern- oder Kreativitätsanforderungen

^A sehr starke Korrelation mit Gesundheitsbeschwerden und arbeitsbedingter Arbeitsunfähigkeit

Quelle: GfAH-Neuauswertung des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

8. Schlussfolgerung: Einkommenshöhe und Niveaustufen der Anforderungstypologie korrelieren.

Für die Beurteilung der Qualität der Arbeitnehmeraussagen ist dieser Befund wichtig: Sollte jemand diese bezweifeln, so bezweifelt er auch die Fähigkeit der Unternehmen zu einer leistungsgerechten Entlohnung.

Die Zuordnung von Bruttoeinkommen zu den Arbeitnehmergruppen mit Fehlbeanspruchungen zeigt, dass Verschwendung von Humanressourcen nicht nur umfangreich vorliegt, sondern dass sie auch noch teuer ist.

Aufmerksamkeit verdient noch der in der Abbildung mitgeteilte Potenzialindikator (PI). Er ist definiert als:

$$PI = \frac{\text{Anteil Unterforderter}}{\text{Anteil Überforderter (Spalte 4)}} \approx 1$$

Werte >1 können verstanden werden als Hinweise auf Gestaltungsspielräume der Arbeit. Werte <1 sind als Hinweise für Engpässe zu verstehen.

Werden die beiden Branchen (Abbildungen 12 und 13) miteinander verglichen, zeigt sich,

- dass bei der einfachen Routinearbeit, die in den beiden Branchen recht unterschiedlich häufig ist (vergl. jeweils die letzte Spalte), reichlich Reserven vorhanden sind,
- dass aber die Arbeitssituation bei den Arbeitnehmern mit kreativen Anforderungen in beiden Branchen deutlich unterschiedlich ist. Im Baugewerbe liegt der PI-Wert noch über 1 (bei: 1,35); im Maschinenbau hingegen bei 0,5.

Schließlich sei noch an eine Selbstverständlichkeit erinnert: Die Anteilswerte in den Branchen für die verschiedenen Niveaustufen der Arbeit unterscheiden sich teilweise deutlich von den gesellschaftlichen Durchschnittswerten. Differenzierung macht also Sinn.

9. Schlussfolgerung: Eine Kombination von monetären und nicht-monetären Sachverhalten ist möglich.

Das Einkommen variiert deutlich mit dem Anforderungsniveau. Werden Branchen- und Betriebsgrößen*) unterschiede kontrolliert, so lässt sich vom Einkommen auch auf die Art der Arbeitsqualität in Form von Wahrscheinlichkeitsaussagen schließen.

Abbildung 13: Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz im Baugewerbe

Typische Stellenanforderungen im Urteil der Beschäftigten	Beanspruchungen im Urteil der Beschäftigten				Anteil der Anforderungstypen an den Beschäftigten insgesamt
	Übereinstimmung von Anforderungen und Qualifikation	Unterforderung (geringere als die vorhandene Qualifikation ausreichend)	drohende Überforderung qualifikationsadäquater Einsatz aber Unzufriedenheit mit Stress ^A	doppelte Fehlbeanspruchung sowohl Unter- als auch Überforderung	
Kreativitätsanforderungen = 100%	48 4.480	23 3.700	17 4.180	11 4.490	17 4.240
aufgabenflexible Anforderungen (Lernanforderungen) = 100	49 4.000	20 3.200	19 4.060	11 3.510	20 3.790
qualifizierte Routineanforderungen = 100	50 3.800	26 3.420	15 3.750	10 3.270	38 3.650
einfache Routineanforderungen = 100	38 3.800	37 3.020	13 3.780	13 3.330	25 3.440
Gesamt = 100	46 3.950	27 3.290	16 3.905	11 3.550	100 3.720

oberhalb der gestrichelten Linie: Prozentangaben z.B. wie viel Prozent der Beschäftigten mit Kreativitätsanforderungen unterfordert sind.
 unterhalb der gestrichelten Linie: Durchschnittliches Brutto-Monateeinkommen (je Zelle) in DM 1998/99

Potenzialindikator: $\frac{\text{Anteil Unterforderter}}{\text{Anteil Überforderter (Spalte 4)}} = 1$
 >1: Reserven in der Personengruppe vorhanden, <1: Reserven ausgeschöpft.

Kreativitätsanforderungen: mindestens häufig Neues erproben, Verfahren verbessern	qualifizierte Routineanforderungen: nur gelegentliche Lern- oder Kreativitätsanforderungen
aufgabenflexible Anforderungen: mindestens häufig sich in neue Aufgaben hineinreden aber höchstens gelegentlich kreativ	einfache Routineanforderungen: kaum bis nie Lern- oder Kreativitätsanforderungen

^A sehr starke Korrelation mit Gesundheitsbeschwerden und arbeitsbedingter Arbeitsunfähigkeit.

Quelle: GfAH-Neuauswertung des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

*) hier nicht dargestellt

3.2.2 Arbeitszufriedenheit(en)

Zusätzlich zum Einkommen steht die Arbeitszufriedenheit als Ergebnisindikator des Abgleichs von Leistungsanforderungen und Leistungsbewältigungen zur Verfügung. Bekanntlich ist es sinnvoll, einzelne Dimensionen der Arbeitszufriedenheit zu unterscheiden. Geprüft worden sind folgende Zufriedenheiten:

- Die Entfaltungszufriedenheit mit Kennziffern zur
 - Zufriedenheit, die eigenen Fähigkeiten einzubringen,
 - Zufriedenheit mit dem Tätigkeitsinhalt,
 - Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Die Gratifikationszufriedenheit mit Kennziffern
 - zur Zufriedenheit mit dem Einkommen,
 - zur Zufriedenheit mit den Aufstiegsmöglichkeiten.

Für jede der Arbeitszufriedenheiten bestanden folgende Antwortmöglichkeiten:

- | | |
|------------------------------------|----------------------|
| (1) sehr zufrieden | (3) eher unzufrieden |
| (2) im Großen und Ganzen zufrieden | (4) unzufrieden |

Die zweite Gruppe ist die am stärksten besetzte Antwortgruppe mit einer großen Mischung aus unterschiedlichen Bedeutungsmöglichkeiten. Sie reichen von resignativ zufrieden bis kritisch zufrieden. Wegen dieser Mehrdeutigkeit wird diese Antwortmöglichkeit nicht weiter berücksichtigt.

Deutlicher profiliert sind die übrigen Antwortmöglichkeiten, wobei es sinnvoll ist, wegen kleiner Fallzahlen die Antworten 3 und 4 zu einer Kategorie „eher unzufrieden“ zusammen zu fassen.

Es bleiben also die Antwortmöglichkeiten „sehr zufrieden“ und „eher unzufrieden“. Eine Zusammenfassung beider Antwortmöglichkeiten zu einem Indikatorenwert ist möglich, wenn der Saldo berechnet wird, also:

$$\text{Anteil sehr zufrieden minus Anteil eher unzufrieden} = \text{Saldo.}$$

Werden die Salden für die verschiedenen Arbeitszufriedenheiten addiert, so sind die Entfaltungszufriedenheit und die Gratifikationszufriedenheit jeweils durch einen Indikatorwert darstellbar.

Die Kombination von der AKE-Bilanz als zusammenfassender Beschreibung von Leistungsanforderungen und -bewältigung mit den Arbeitszufriedenheiten sei zunächst am Beispiel „Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmöglichkeiten“ vorgeführt, vergleiche Abbildung 14.

Abbildung 14: Exemplarische Auswertung: Weiterbildungszufriedenheit

Mit den Möglichkeiten, sich weiterzubilden, bin ich ...												
Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen	(1) ...sehr zufrieden				(2) ...eher bis unzufrieden ¹⁾				Saldo (1-2)			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
praktisch immer kreative Anforderungen	46	37	28	29	11	14	30	33	35	23	-2	-4
häufig kreative Anforderg.	26	22	15	9	16	25	33	50	10	-3	-18	-41
Kreative Anforderg mit begrenzten Lernanforderungen	21	14	11	12	22	35	47	54	-1	-21	-36	-42
Lernanforderg. mit gelegentlichen Kreativitätsanforderg.	21	19	13	6	22	32	36	49	-1	-13	-23	-42
Lernanforderg. ohne gelegentliche Kreativitätsanforderungen	17	13	8	3	29	40	40	65	-12	-27	-32	-62
Routineanforderungen mit gelegentlichen Kreativitätsanforderungen ²⁾	14	9	6	4	25	39	40	50	-11	-30	-34	-46
Routinearbeit mit gelegentlichen Lernanforderungen ²⁾	11	10	7	4	30	41	47	57	-19	-31	-40	-53
Einfache Routineanforderungen ohne Lern- oder Kreativitätsanforderungen	7	4	4	4	37	51	57	71	-30	-47	-53	-67

1) eher bis unzufrieden heißt: eher unzufrieden und unzufrieden

2) Beide Gruppen werden in der 4er-Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen zum Typ ‚qualifizierte Routineanforderungen‘ zusammengefasst.

A: Übereinstimmung mit Anforderungen und Fähigkeiten

B: nur Unterforderung

C: nur Überforderung

D: zweifache Fehlbeanspruchung

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ von 1991/1992 (n = 34.589)

Deutlich sind bei den Antworten zwei Bewegungsrichtungen erkennbar:

- Die Zufriedenheit mit der Weiterbildung sinkt von links nach rechts und von oben nach unten.
- Die Unzufriedenheit mit der Weiterbildung bewegt sich strikt in jeweils umgekehrter Richtung.
- Die Saldenbildung fasst Zufriedenheit und Unzufriedenheit zusammen und erreicht eine Spannbreite von + 35 bis – 67, vergleiche Abbildung 14.

Insgesamt entsteht ein erstaunlich konsistentes Antwortmuster, das die Bewertung der Anforderungen ebenso einschließt wie die der Bewältigungen. Die Abbildung dokumentiert nicht nur den Einfluss von Lernförderlichkeit und Gesundheitsförderlichkeit auf die Weiterbildungszufriedenheit, sondern sie veranschaulicht auch die Verstärkung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit durch die Kombination beider Faktoren(gruppen).

Das beschriebene Antwortmuster gilt für jede der geprüften Arbeitszufriedenheiten. Eine zusammenfassende Darstellung zeigt die folgende Abbildung 15. Sie gibt die Salden für die aggregierten Zufriedenheiten Entfaltung und Gratifikation an.

Abbildung 15: Outputtabelle: Salden der Entfaltung und Gratifikation nach Anforderungs- und Beanspruchungstypen

Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen	Saldo Entfaltung/ Bewältigungstypen				Saldo Gratifikation/Bewältigungstypen			
	A	B	C	D	A	B	C	D
praktisch immer kreative Anforderungen	87	65	26	9	28	-8	-41	-51
häufig kreative Anforderungen	43	19	-9	-48	-7	-29	-52	-68
Kreative Anforderungen mit begrenzten Lernanforderungen	23	-13	-37	-59	-23	-54	-67	-107
Lernanforderungen mit gelegentlichen Kreativitätsanforderungen	24	-3	-20	-64	-28	-34	-55	-70
Lernanforderungen ohne gelegentliche Kreativitätsanforderungen	4	-22	-37	-89	-42	-49	-84	-110
Routineanforderungen mit gelegentlichen Kreativitätsanforderungen ¹⁾	3	-35	-46	-76	-32	-58	-81	-91
Routinearbeit mit gelegentlichen Lernanforderungen ¹⁾	-11	-37	-59	-95	-46	-54	-95	-103
Einfache Routineanforderungen ohne Lern- oder Kreativitätsanforderungen	-31	-68	-83	-119	-58	-71	-103	-111
	Saldo Entfaltung: sehr zufrieden mit Fähigkeiten einbringen <i>minus</i> eher bis unzufrieden <i>plus</i> sehr zufrieden mit Weiterbildungsmöglichkeiten <i>minus</i> eher bis unzufrieden <i>plus</i> sehr zufrieden mit Tätigkeitsinhalt <i>minus</i> eher bis unzufrieden.				Saldo Gratifikation: sehr zufrieden mit Einkommen <i>minus</i> eher bis unzufrieden <i>plus</i> sehr zufrieden mit Aufstiegsmöglichkeiten <i>minus</i> eher bis unzufrieden			
A: Übereinstimmung mit Anforderungen und Fähigkeiten		B: nur Unterforderung		C: nur Überforderung		D: zweifache Fehlbeanspruchung		

1) Beide Gruppen werden in der 4er-Typologie der Lern- und Kreativitätsanforderungen zum Typ ‚qualifizierte Routineanforderungen‘ zusammengefasst.

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ von 1991/1992 (n = 34.589)

Die Saldenwerte variieren innerhalb der Felder der AKE-Bilanz so deutlich und konsistent, dass von einer **nicht-monetären Output-Übersicht** zu den verschiedenen Konstellationen eines Abgleichs von Leistungsanforderung und Leistungsbewältigung gesprochen werden kann.

Nun ist die AKE-Bilanz für eine sehr große Anzahl von Analysegruppen darstellbar: etwa für Männer und/oder Frauen, Ältere und/oder Jüngere, für verschiedene Berufe etc. Für jede dieser Analysegruppen kann die beschriebene nicht-monetäre Output-Tabelle erstellt werden.

Das gilt auch für die (Nicht-)Entscheidungen des Managements, die im nächsten Kapitel vorgestellt werden. Beispielsweise sind nicht-monetäre Output-Übersichten problemlos anfertigbar, wenn man wissen möchte,

wie investive Maßnahmen in Verbindung mit Restrukturierungsaktivitäten und Beschäftigungsabbau sich auswirken. Es sind auch Vergleichsangaben möglich, die angeben, was passiert, wenn eine der Maßnahmen unterbleibt oder eine andere dazu kommt.

Geschäftsführungen und Betriebsräte, Bearbeiter erweiterter Wirtschaftlichkeitsrechnungen oder Balanced Scorecards etc. haben hierdurch eine Kalkulationsgrundlage.

10. Schlussfolgerung: Beide Evaluationsindikatoren – das Einkommen und die Arbeitszufriedenheit(en) – variieren überaus konsistent mit der AKE-Bilanz. Hierdurch ergeben sich so wohl wissenschaftlich als auch praktisch zahlreiche neue Möglichkeiten.

4 Auswirkungen von Managemententscheidungen auf Arbeitssituationen

4.1 Konstruktion der Innovations- und Beschäftigungstypologie

Die Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz ist als Basismodul für die Erörterung der Zusammenhänge zwischen Leistung, Gesundheit und Lernen im Prozess der Wertschöpfung vorgestellt worden.

Nun ist aber der Wertschöpfungsprozess keine statische Angelegenheit. Unternehmen stehen im Wettbewerb, sie bewältigen Turbulenzen und sie erzeugen Turbulenzen – und verändern hierdurch auch ihre internen Strukturen.

Zu den – allerdings kaum bemerkten – Schwächen der Arbeitsforschung gehört der Sachverhalt, dass es bislang nicht möglich war, den Zusammenhang zwischen Unternehmensveränderungen und Arbeitssituationen – hier durch die AKE-Bilanz dargestellt – mit repräsentativen Daten zu erörtern.

Veränderungen im Unternehmen beruhen größtenteils auf Managemententscheidungen. Also ist zu klären: Welche Entscheidungen mit welchen Wirkungen sind getroffen worden?

Die Arbeitnehmer sind gefragt worden, ob es bestimmte Managemententscheidungen in den letzten zwei Jahren vor der Befragung gegeben hat. Aus dem weiten Katalog abgefragter Managemententscheidungen sind diejenigen ausgewählt worden, die sich mit Innovationen und Maßnahmen zur Beschäftigungsentwicklung befassen, da sie in der aktuellen Diskussion von besonderem Interesse sind.

Die Managemententscheidungen sind zu einer Innovations-Beschäftigungs-Typologie wie folgt verarbeitet worden: Hinsichtlich der Beschäftigungsentwicklung wird unterschieden, ob es sich in den letzten 2 Jahren vor der Befragung um

- gewachsene,
- beschäftigungsstabile oder
- geschrumpfte

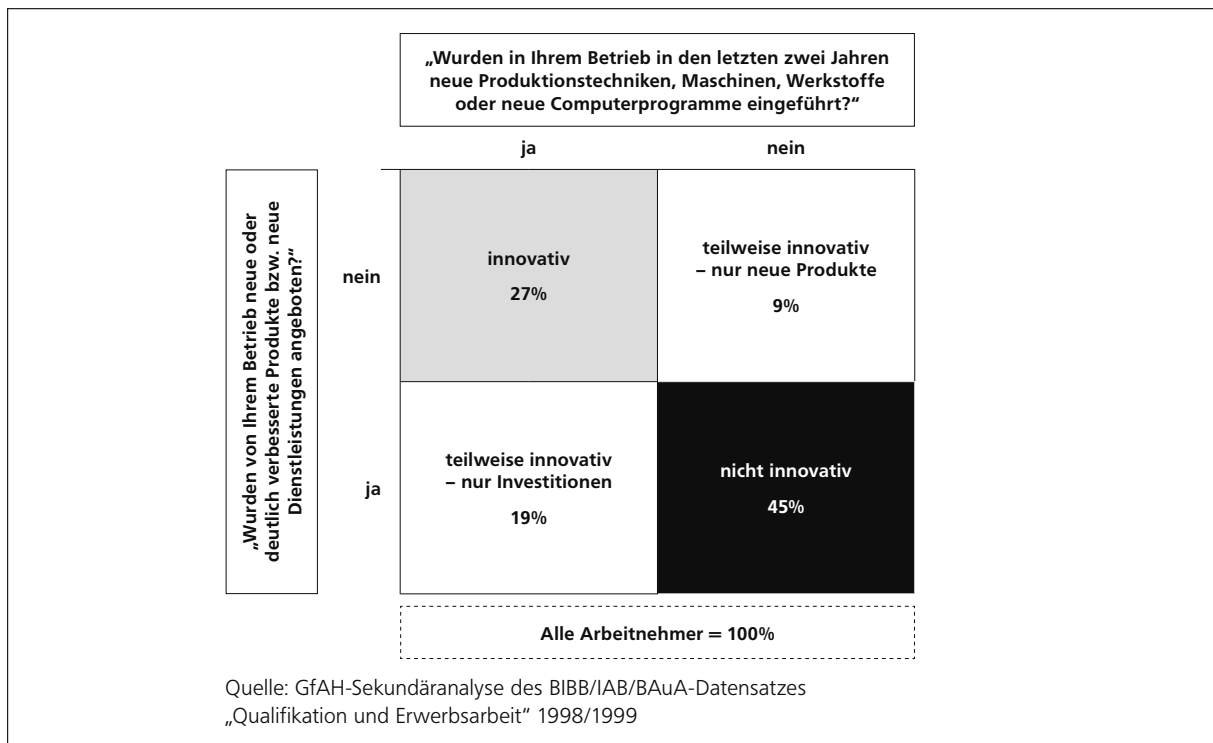
Betriebe handelt.

Jeder Beschäftigungstypus wird danach unterteilt, ob ein

- innovativer Betrieb (Produkt- und Prozessinnovation) (Symbol +),
- teilinnovativer Betrieb (Produkt- oder Prozessinnovation) (Symbol 0),
- nicht-innovativer Betrieb (weder Produkt- noch Prozessinnovation) (Symbol -)

vorliegt. Die Konstruktion der Typologie ist der Abbildung 16 zu entnehmen.

Abbildung 16: Konstruktion der Innovationstypologie und prozentuale Verteilung der Gruppen 1998/99



Die beiden schraffierten Felder wurden zu einem Typ ‚teilweise innovativ‘ zusammengefasst. Im Antwortverhalten unterscheiden sich die hier zugehörigen Erwerbstätigen nicht so sehr.

Die Beschäftigungs- und die Innovationstypologie – jede aus 3 Typen bestehend – lassen sich nun zu einer Innovations- und Beschäftigungstypologie kombinieren – bestehend aus $3 \times 3 = 9$ Betriebstypen. Jeder Betriebstypus beruht auf einer bestimmten Kombination von (Nicht-) Entscheidungen des Managements in den letzten zwei Jahren vor der Befragung.

Einen Überblick über die Häufigkeiten der einzelnen so gebildeten Betriebstypen liefert die Abbildung 17. Die Übersichten zeigen, dass innovative Betriebe sowohl stärker wachsen als auch schrumpfen als teil-innovative oder nicht-innovative Betriebe. Geschrumpfte Belegschaften finden sich in allen 3 Innovationstypen etwa gleich stark. Für gewachsene Betriebe gilt dies ebenso, sie sind jedoch in den innovativen Betrieben etwas stärker vertreten.

In den folgenden Abschnitten wird dargelegt, wie Managemententscheidungen sich auf Leistungsanforderungen und -bewältigungen auswirken. Es wird gezeigt, welche Veränderungen für den Einzelnen aber auch das Ensemble der Beschäftigten zu beobachten ist.

Abbildung 17: Ergebnisse der Beschäftigungs-Innovativitäts-Matrix

a) Gesamtzahl der Erwerbstätigen gleich 100%

		Innovativität der Betriebe			
		innovativ	teil-innovativ	nicht innovativ	gesamt
Beschäftigungsentwicklung der Betriebe	gewachsen	10,6	8,2	7,7	26,5
	stabil	6,4	10,1	26,5	43
	geschrumpft	10,2	9,6	10,7	30,5
	gesamt	27,2	27,9	44,9	100

Quelle: GfAH-Analyse des IAB/BIBB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

b) Jeder Innovationstyp gleich 100%

Erwerbstätige in:	innovative Betriebe	teil-innovative Betriebe	nicht-innovative Betriebe	gesamt
gewachsenen Betrieben	39	29	17	26,5
stabilen Betrieben	23,5	36	59	43
geschrumpften Betrieben	37,5	34	24	30,5
gesamt	100	100	100	100

Quelle: GfAH-Analyse des IAB/BIBB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99, hier Abbildung 17a)
Achtung: Rundungsfehler

c) Jeder Beschäftigungstyp gleich 100%

Innovativität im Urteil der Erwerbstätigen	Beschäftigungsentwicklung, Erwerbstätige in ...			
	gewachsenen Betrieben	stabilen Betrieben	geschrumpften Betrieben	gesamt
innovative Betriebe	40	17	33	27,2
teil-innovative Betriebe	31	24	32	27,9
nicht-innovative Betriebe	29	59	35	44,9
gesamt	100	100	100	100

Quelle: GfAH-Analyse des IAB/BIBB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99, hier Abbildung 17a)
Achtung: Rundungsfehler

Anmerkungen:

Beschäftigungsentwicklung: Gefragt worden ist nach der Beschäftigungsentwicklung in den letzten 2 Jahren
Innovativität:

- innovative Betriebe: Produktinnovationen und IuK-Investitionen sind in den letzten 2 Jahren erfolgt
- teil-innovative Betriebe: Produktinnovationen oder IuK-Investitionen sind erfolgt
- nicht-innovative Betriebe: weder Produkt- noch IuK-Investitionen erfolgten.

4.2 Virtuelle Experimente: Variationen ausgewählter Lern- und Gesundheitsindikatoren

Wie in Kapitel 4.1 dargestellt worden ist, beruhen die neuen Betriebstypen der Innovations- und Beschäftigungstypologie auf unterschiedlichen Konstellationen von Managemententscheidungen. Für einige Lern- und Gesundheitsindikatoren sei im Folgenden gezeigt, wie diese in Abhängigkeit von den verschiedenen Betriebstypen variieren. Hierbei kann jeweils gezeigt werden,

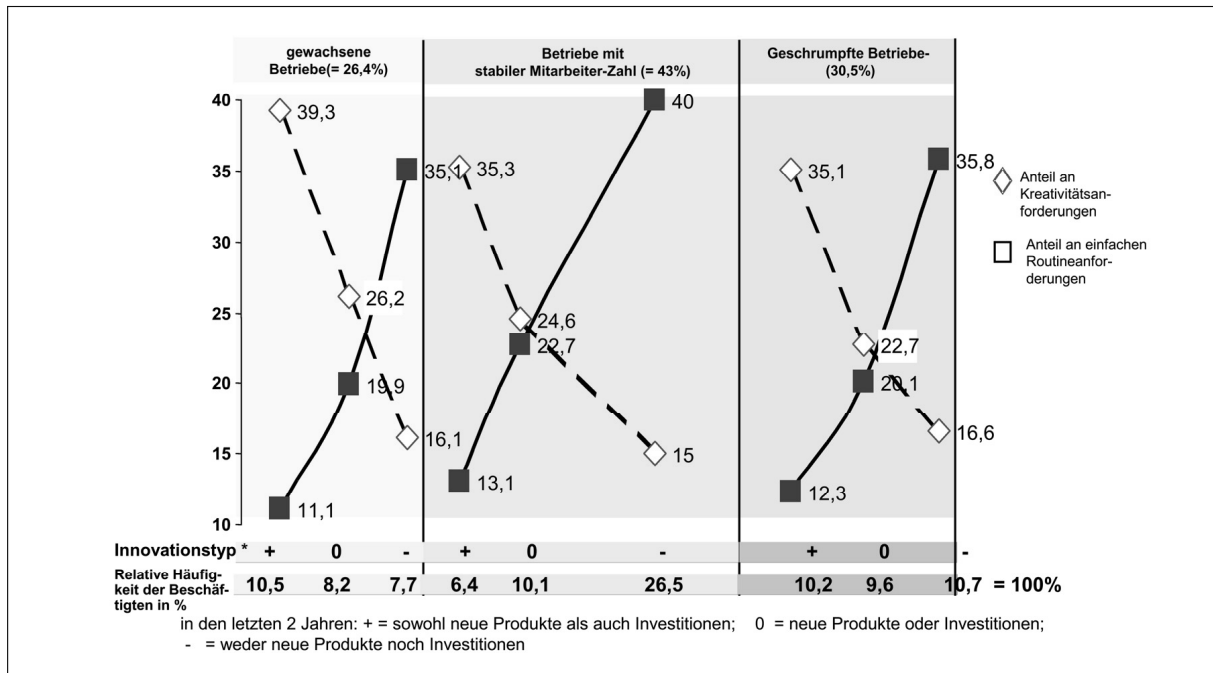
- ob die Innovativität des Betriebes,
- seine Beschäftigungsentwicklung oder
- die Kombination beider Faktoren

den größeren Einfluss hat. Auswirkungen von Entscheidungen werden damit, sollten diese Ergebnisse sich in weiteren Untersuchungen als reproduzierbar erweisen, ex ante kalkulierbar.

Abbildung 18 zeigt, wie die relativen Häufigkeiten von Kreativitätsanforderungen und einfachen Routineanforderungen in Abhängigkeit vom Betriebstyp variieren.

Die Häufigkeiten kreativer und die einfacher Routineanforderungen verhalten sich gegenläufig. Ist die eine Anforderung höher, ist die andere niedriger. Wie der Abbildung 18 zu entnehmen ist, sind die Unterschiede in den Anforderungsprofilen zwischen innovativen und nicht-innovativen Betrieben groß. Die Entwicklung der Beschäftigung ist hierfür eher unerheblich.

Abbildung 18: Anteile an Kreativitätsanforderungen und einfachen Routineanforderungen je Betriebstyp in % der Beschäftigten



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Lesebeispiel:

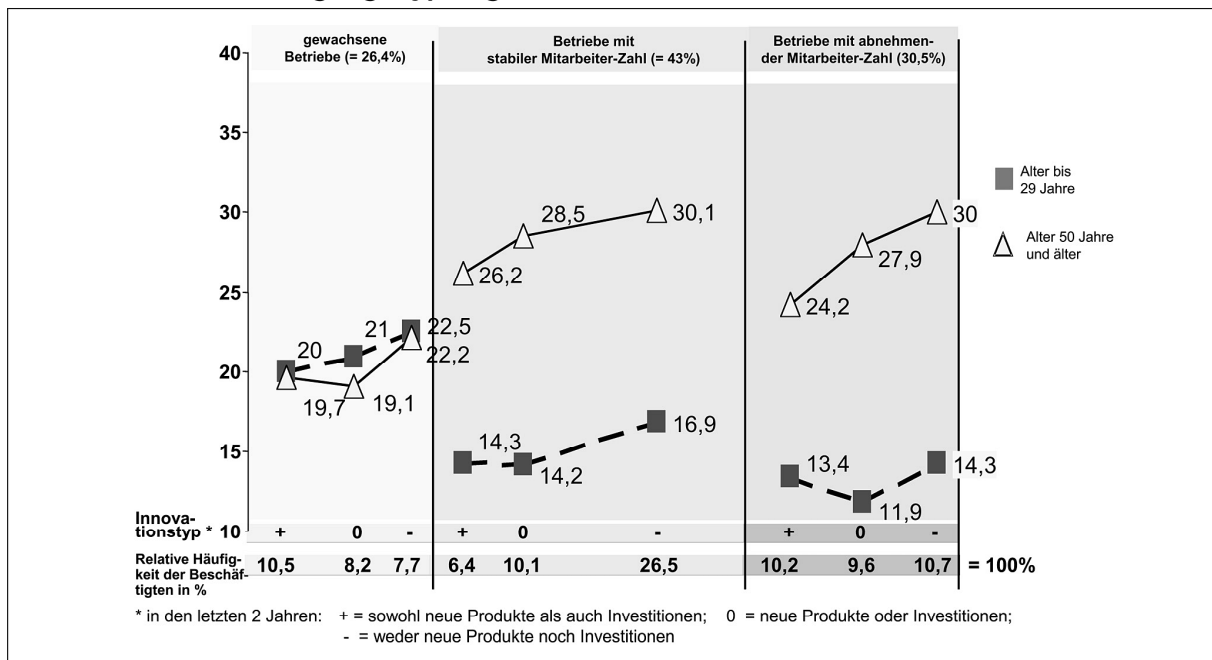
In innovativen, gewachsenen Betrieben geben 39% der Beschäftigten an, kreative Anforderungen zu bewältigen. 11% berichten, lediglich einfache Routinearbeiten zu verrichten. Die Ergebnisse sind eindeutig:

Je innovativer ein Betrieb ist, desto größer sind die Anteile der Beschäftigten mit kreativen Arbeitsaufgaben, desto kleiner sind die Anteile der Beschäftigten mit einfachen Routineanforderungen.

Es verdient festgehalten zu werden: In innovativen Betrieben gibt es nur wenige Tätigkeiten mit einfachen Routineanforderungen. In nicht-innovativen Betrieben ist es umgekehrt. Hier sind die Tätigkeiten mit kreativen Anforderungen eine kleine Minderheit. Wer es wahrhaben will, dem wird auffallen, dass Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik eher die nicht-innovativen Betriebe stützen, obwohl offiziell überall der Bedarf an innovativen Unternehmen betont wird.

Wird nun aber die Alterszusammensetzung der Betriebe, also die Beschäftigtenanteile Älterer (über 50 Jahre) und Jüngerer (20 bis 29 Jahre), betrachtet, so ist diese sehr viel stärker von der Entwicklung der Beschäftigung als von der betrieblichen Innovativität beeinflusst, vergleiche Abbildung 19.

Abbildung 19: Relative Häufigkeit Ältere und Jüngere je Betriebstyp der Innovations-Beschäftigungs-Typologie



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Während bei den Betrieben mit gewachsener Mitarbeiterzahl die Beschäftigtenanteile Älterer und Jüngerer in etwa gleich groß sind, überwiegen bei den Betrieben mit stabiler Mitarbeiterzahl oder mit geschrumpfter Beschäftigungszahl die Anteile Älterer deutlich gegenüber den Anteilen Jüngerer. Tendenziell ist innerhalb eines jeden Beschäftigungstypus der Anteil Älterer um so größer je weniger innovativ der Betrieb ist. Zuge-spitzt ist vereinfacht festzustellen:

Die Innovativität eines Betriebes steuert die Arbeitsanforderungen; die Beschäftigungsentwicklung hingegen steuert die Alterszusammensetzung der Beschäftigten.

11. Schlussfolgerung: Managemententscheidungen sind in ihren Wirkungen kalkulierbar.

Verschiedene Managemententscheidungen haben häufig deutlich unterschiedliche Wirkungen.

Vor allem die gegebene Möglichkeit, getroffene Entscheidungen mit nicht-getroffenen Entscheidungen zu vergleichen sowie die Möglichkeit die Auswirkungen des gleichzeitigen Auftretens mehrerer verschiedener Entscheidungen – wie sie z.B. in der Innovations-Beschäftigungs-Typologie zusammengefasst sind – zu untersuchen, erlaubt es, bei anstehenden Managemententscheidungen begründete Aussagen über deren erwartbare Wirkungen zu treffen.

12. Schlussfolgerung: Starker Einfluss der gesamtbetrieblichen Konstellation auf die Arbeitssituationen.

Durch die Managemententscheidungen wird die gesamtbetriebliche Konstellation definiert. Sie hat einen enormen Einfluss auf die aktuelle Zusammensetzung der Arbeitssituationen der Beschäftigten. Die Abbildung 20 verdeutlicht dies zusammenfassend anhand dreier Indikatorengruppen:

- den Leistungsanforderungen,
- der Beteiligung an Weiterbildung und Gesundheitsförderung und
- aktuellen Gesundheitsproblemen.

Wie bei den Leistungsanforderungen so gilt auch für die Beteiligungsindikatoren: Je größer die Innovativität des Betriebes, um so stärker die Beteiligung. Eine geschrumpfte Beschäftigung scheint aber einen kleinen zusätzlichen Einfluss auf die Beteiligung zu haben.

Bei den Gesundheitsproblemen liegen die Verhältnisse anders. Hier dominiert die Beschäftigungsentwicklung, die betriebliche Innovativität ist von ergänzender Bedeutung.

Festgehalten zu werden verdient: Deutlich am gesündesten sind die Arbeitnehmer in beschäftigungsstabilen, nicht-innovativen Betrieben. Steigt die Innovativität, so mehren sich die Gesundheitsprobleme – kommen Beschäftigungsrückgänge hinzu, so sind starke Anstiege zu verzeichnen.

Abbildung 20: Indikatoren zur Charakterisierung der Beschäftigungs-Innovations-Typologie

Typologie	Anforderungen		Weiterbildung (C) und Gesundheitsförderung (D)		Gesundheitsprobleme	
	A	B	C	D	E	F
1. In den letzten 2 Jahren beschäftigungsmäßig gewachsene Betriebe						
innovative Betriebe = 100	40	11	56	8,6	14,2	10,8
teil-innovative Betriebe = 100	26	20	48	7,1	13,3	12
nicht-innovative Betriebe = 100	16	35	32	4,6	12,4	10,1
2. In den letzten 2 Jahren beschäftigungsstabile Betriebe						
innovative Betriebe = 100	35	14	57	7,4	12,6	8,8
teil-innovative Betriebe = 100	25	23	48	5,4	11,0	8,5
nicht-innovative Betriebe = 100	15	40	24	3,0	8,5	6,5
3. In den letzten 2 Jahren beschäftigungsmäßig geschrumpfte Betriebe						
innovative Betriebe = 100	35	12	60	10,7	19,9	14,1
teil-innovative Betriebe = 100	23	20	52	7,1	20,5	15,1
nicht-innovative Betriebe = 100	16	36	32	5,3	19,2	15,0
4. Arbeitnehmer insgesamt = 100	24	26	42	6,0	13,8	10,5
Innovativ: sowohl Produktinnovationen als auch technische Prozessinnovationen in den letzten 2 Jahren; teil-innovativ: entweder Produktinnovationen oder technische Prozessinnovationen; nicht-innovativ: weder Produktinnovationen noch technische Prozessinnovationen.						

A: Anteil Arbeitnehmer mit kreativen Anforderungen

B: Anteil Arbeitnehmer mit einfachen Routineanforderungen

C: Anteil Arbeitnehmer mit Weiterbildungsteilnahme

D: Anteil Arbeitnehmer mit Teilnahme an Gesundheitsförderungsmaßnahmen

E: Anteil Arbeitnehmer mit 4 und mehr Gesundheitsbeschwerden

F: Anteil Arbeitnehmer, die in den letzten 12 Monaten arbeitsbedingt krank waren

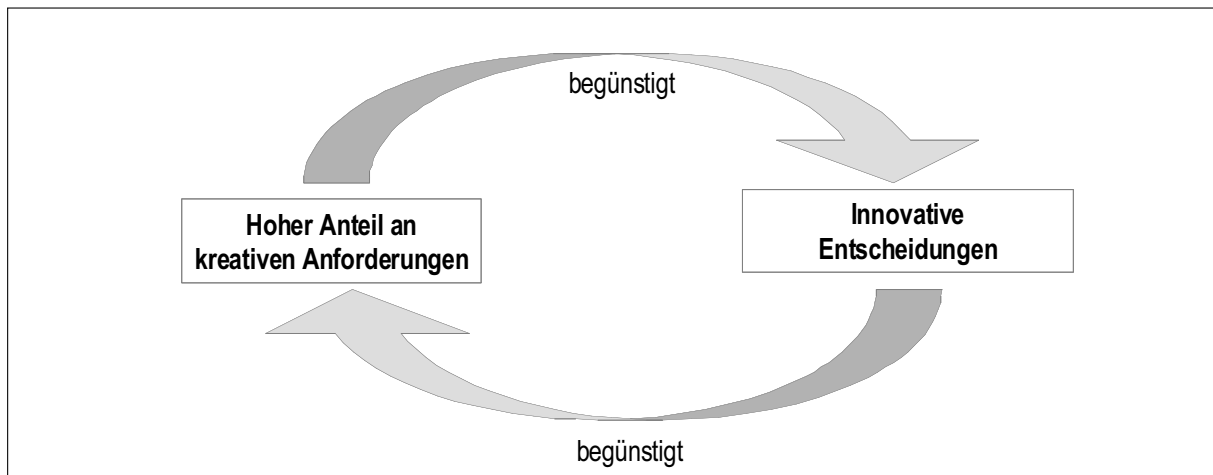
Lesebeispiel:

- In den innovativen Betrieben, die in den letzten 2 Jahren vor der Befragung beschäftigungsmäßig gewachsen sind, haben 40% der Arbeitnehmer kreative Anforderungen, 11% einfache Routineanforderungen.
- Bei den nicht-innovativen Betrieben ist es umgekehrt. Etwa 16% haben es mit kreativen Anforderungen und 35-40% mit einfachen Routineanforderungen zu tun.

Quelle: Neuauswertung der GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ (1998/99 (n = 34.337))

Die in diesem Kapitel vorgeführten Belege für die statistisch-repräsentative Darstellbarkeit von Zusammenhängen zwischen Managemententscheidungen und Arbeitssituationen dürfen als Erkenntnisfortschritte gelten. Sie weisen eindringlich darauf, dass Etwas, was häufig der Arbeitssituation – positiv oder negativ – zugerechnet wird, eher von Managemententscheidungen verursacht ist.

Doch ist auch vor einer Überschätzung der Zurechnungen zu warnen. Wahrscheinlich bestehen eben auch deutliche Wechselwirkungen zwischen Arbeitssituationen und Managemententscheidungen.



Quelle[®]: Volkholz, GfAH 2008

Sehr wahrscheinlich ist eben keine einfache Kausalität gegeben; stattdessen ist von Mustern, sich wechselseitig verstärkenden und abschwächenden Einflüssen auszugehen. Der nachfolgende Abschnitt stützt diese Hypothese.

4.3 Wissensausstattung und -dynamik

Gleichsam als Test auf die bisherigen Ausführungen sei die Diskussion nochmals ein Stück vorangetrieben, in dem nach der Wissensausstattung sowie der Wissensdynamik in den Betriebstypen der Innovations- und Beschäftigungstypologie gefragt sei. Die Arbeitnehmer sind gefragt worden, welche Fachkenntnisse sie zur Ausübung ihrer Tätigkeit haben und zu welchen Gebieten sie einen Weiterbildungsbedarf sehen.

Die verschiedenen Fachkenntnisse sind zu drei Wissensfeldern zusammengefasst worden:

- technische Kenntnisse
- organisatorische Kenntnisse
- kaufmännische Kenntnisse.

In der Abbildung 21 sind die Anteilswerte der Erwerbstätigen angegeben, die z. B. mindestens ein Wissensfeld für die Arbeit benötigen. Mehrfachnennungen waren zugelassen, so dass die Summe der Anteilswerte über 100 liegen kann. Die Summe der vorhandenen Kenntnisse wird als Indikator für die Wissensausstattung eines Betriebstyps interpretiert.

Analog ist der Summenindikator für den Weiterbildungsbedarf konstruiert worden. Er wird als Indikator für die Wissensdynamik verstanden.

Die Ergebnisse sind in der Abbildung 21 zusammengefasst. Sie sind deutlich:

- Die Beschäftigungsentwicklung hat einen vernachlässigbaren Einfluss.
- Die Innovativität des Betriebes hingegen ist von großer Bedeutung.

Sowohl die Wissensausstattung als auch die Wissensdynamik sinken von den innovativen, über die teilinnovativen zu den nicht-innovativen Betrieben stark ab.

Vor allem das niedrige Weiterbildungsniveau in den nicht-innovativen Betrieben macht es eher ausgeschlossen, dass diese jemals aufholen. Die Unterschiede in der Weiterbildungsdynamik lassen erwarten, dass die Unterschiede zwischen den Betrieben größer werden.

Abbildung 21: Wissensindikatoren je Typ der Beschäftigungs- und Innovationstypologie (in % der je Typ-Erwerbstätigen)

Indikatoren \ Typen	gewachsene Beschäftigung			stabile Beschäftigung			geschrumpfte Beschäftigung		
	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ
Anteil kaufmännische Kenntnisse	30	22	13	34	24	13	27	19	11
Anteil technischer Kenntnisse	38	24	15	34	21	12	35	25	16
Anteil organisatorische Kenntnisse	36	32	21	37	32	6	37	32	21
Summe Kenntnisse	104	78	49	105	77	31	99	76	48
Anteil Weiterbildungsbedarf kaufmännische Kenntnisse	16	11	6	18	12	6	15	11	6
Anteil Weiterbildungsbedarf organisatorische Kenntnisse	20	16	9	18	14	7	19	17	10
Anteil Weiterbildungsbedarf technische Kenntnisse	22	14	7	21	12	6	22	15	9
Summe Weiterbildungsbedarf	58	41	22	57	38	19	56	43	25
Anteil keine Ausbildung	8	10	16	8	8	19	7	9	14
Anteil Meister, Techniker etc.	15	11	7	17	12	7	16	13	9

Lesebeispiel:

30 % der Erwerbstätigen, die in innovativen und gewachsenen Betrieben tätig sind, haben kaufmännische Kenntnisse. In den nicht innovativen Betrieben, die aber beschäftigungsmäßig zugenommen haben, berichten 13% der dort Erwerbstätigen, dass sie kaufmännische Kenntnisse nutzen.

Quelle: Neuauswertung der GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ (1998/99 (n = 34.337))

13. Schlussfolgerung: Die Wissensunterschiede zwischen den Betrieben sind so groß, dass von einer Wissenspolarisierung gesprochen werden muss.

In wissenschaftlicher Hinsicht ist der Befund erfreulich, in praktischer Hinsicht werden die mitgeteilten Ergebnisse jedoch eher als katastrophal eingestuft.

Angesichts des allgemein unterstellten Bedeutungszuwachses von Wissen, ist es mehr als fraglich, wie diese Gruppe der nicht-innovativen Betriebe, zu der immerhin knapp die Hälfte der Arbeitnehmer zählen, die Zukunft bewältigen soll.

Die dargestellten Wissensunterschiede in den Betrieben mit verschiedener Innovativität stützen die Hypothese der Polarisierung zwischen den Betrieben. Doch auch hier ist Vorsicht angebracht! Werden die nicht-innovativen Betriebe mit stabiler Beschäftigung mit den nicht-innovativen Betrieben mit gewachsener oder geschrumpfter Beschäftigung verglichen, so zeigen sich bei letzteren sowohl bezüglich der Wissensausstattung als auch der Wissensdynamik Steigerungstendenzen, wenn auch auf bescheidenem Niveau. Ganz so starr, wie es die Schlussfolgerung 12 befürchten lässt, sind die Verhältnisse nun doch nicht.

Allerdings scheint es angebracht, „Glaube und Hoffnung“ durch vermehrte Forschungsanstrengungen zu ersetzen.

4.4 Alters- und Geschlechtsunterschiede

4.4.1 Kreative Anforderungen – keine Altersunterschiede

Erinnert sei an die konzeptionellen Überlegungen in Kapitel 2. Unter anderem ist dort nach Zusammenhängen zwischen dem Konstrukt Leistung, Gesundheit, Lernen und dem Konstrukt Sustainable Ageing gefragt worden.

Insbesondere im Kapitel 4.2 ist hierzu einiges Material vorgelegt worden:

- Die Innovativität der Betriebe steuert deren Ausstattung mit kreativen und einfachen Routine-Anforderungen.
- Die Beschäftigungsentwicklung beeinflusst deutlich die Alterszusammensetzung in den Betriebstypen.

Nicht geklärt aber ist mit den bislang vorgelegten Auswertungen die Intensität der Beteiligung der verschiedenen Altersgruppen je Betriebstyp an beispielsweise den kreativen Anforderungen. Hierzu wird die Kennziffer

Anteil von Erwerbstätigen mit kreativen Anforderungen je Altersgruppe

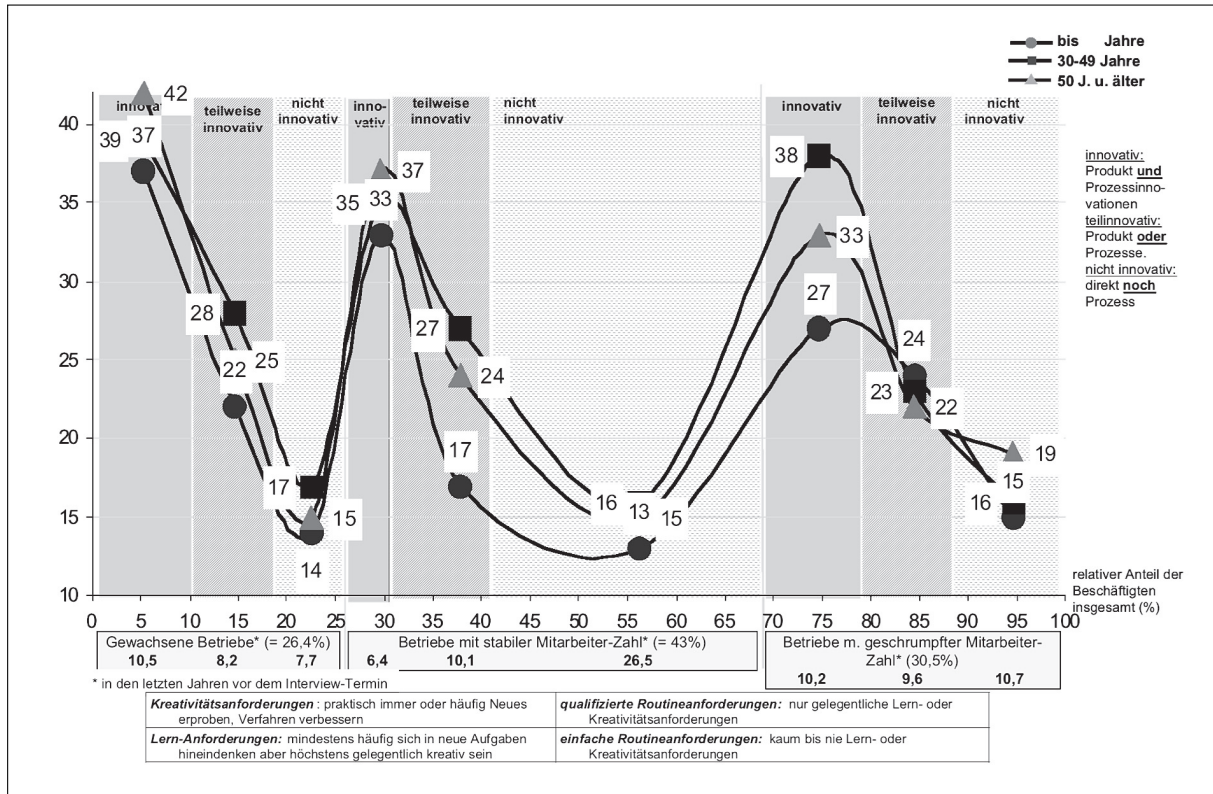
gebildet und nach den Betriebstypen der Innovations- und Beschäftigungstypologie variiert.

Die Ergebnisse hierzu sind in der Abbildung 22 zusammengestellt. Der Anteil der mit kreativen Anforderungen befassten Erwerbstätigen hängt – in Übereinstimmung mit den bisherigen Ergebnissen – stark von der Innovativität der Betriebe ab, nicht aber von der Intensität je Altersgruppe. Das gilt vor allem, wenn benachbarte Altersgruppen miteinander verglichen werden.

Insbesondere im Vergleich der 30- bis 49-Jährigen mit den über 50-Jährigen gilt: Es gibt keine nennenswerten Altersunterschiede. In innovativen Betrieben sind vergleichsweise viele Beschäftigte – auch die Älteren – kreativ, in nicht-innovativen Betrieben sind es nur wenige – quer über alle Altersgruppen. Der gleiche Befund der Übereinstimmung von Altersgruppen gilt auch für die einfachen Routineanforderungen, die sich gegenläufig zu den kreativen Anforderungen verhalten. Insgesamt entsteht also ein sehr stimmiges Bild.¹³

13 Ausführlicher in: Volker Volkholz, Differenzierung von älteren Arbeitnehmern. (Zuarbeit für die Altenberichtscommission).

Abbildung 22: Kreativitätsanforderungen, differenziert nach Alter und Betriebstypen



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/99

Leisebeispiel:

Ältere, die in gewachsenen und innovativen Betrieben arbeiten, sind zu 42% mit kreativen Anforderungen beschäftigt. Mittelalte und Jüngere hingegen zu 39 und 37%.

Es entsteht somit das folgende Gesamtergebnis:

1. Die meisten Erwerbstätigen (ca. 45 %) arbeiten in nicht-innovativen Betrieben.
2. Wegen des Übergewichts der beschäftigungsstabilen und geschrumpften Betriebe unter den nicht-innovativen Betrieben, sind in diesem Betriebstyp überdurchschnittlich viele ältere Erwerbstätige beschäftigt.
3. In nicht-innovativen Betrieben ist der Anteil der Beschäftigten mit kreativen Anforderungen drastisch geringer als in innovativen Betrieben.
4. Beim Vergleich der Intensität der kreativen Anforderungen in verschiedenen Altersgruppen sind kaum bis keine Unterschiede zu verzeichnen.

Stünden nur die Ergebnisse von 1. bis 3. zur Verfügung, würde man schließen: Ältere sind weniger kreativ als Jüngere und diesen Befund den Älteren zurechnen. Ergebnis 4. zeigt jedoch: Der Befund ist richtig, aber dessen Zurechnung zum Alter ist falsch. Nicht das individuelle Alter macht den Unterschied, sondern die Alterszusammensetzung in den verschiedenen Betriebstypen liefern die Erklärung für die Schlussfolgerung aus den ersten drei Ergebnissen. Hieraus folgt:

14. Schlussfolgerung: In innovativen Betrieben sind auch Ältere kreativ, in nicht-innovativen Betrieben sind auch Ältere nicht kreativ.

15. Schlussfolgerung: Es ist scharf zwischen Eigenschaften zu unterscheiden, die mit dem Alter zusammen auftreten, aber ganz andere Ursachen haben und denen, die tatsächlich altersbedingt verursacht werden.

Nicht selten sind Ältere nur der Staubfänger von Problemen, die sie nicht verursacht haben. Welche Arbeitsmarktchancen hat beispielsweise ein Ingenieur, der aus einem nicht-innovativen Betrieb ausscheidet im Vergleich zu einem Ingenieur, der einen innovativen Betrieb verlässt? Man lese die Ausführungen zur Wissensausstattung und Wissensdynamik nach.

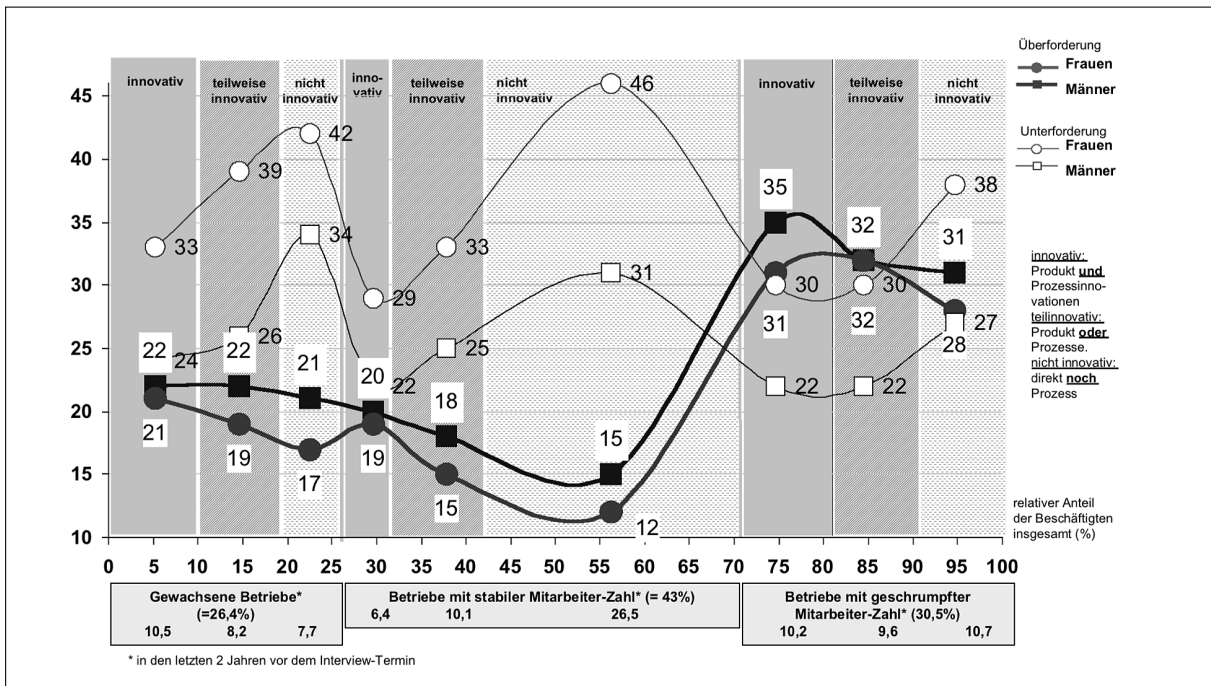
16. Schlussfolgerung: Mit Blick auf die Konzeption des Sustainable Ageing und die Zukunft kann festgestellt werden: die wachsende Anzahl älterer Erwerbstätiger wird zum **Beschäftigungsproblem** werden, nicht wegen der Eigenschaft „Alter“, sondern wegen der in Deutschland so zahlreich anzutreffenden nicht-innovativen Betriebe und deren Alterszusammensetzung.

Zeitlich liegt der Schwerpunkt dieser Herausforderung in den ersten beiden Jahrzehnten dieses Jahrhunderts. Danach gibt es ein dauerhaftes Rekrutierungsproblem.

4.4.2 Unter- und Überforderung: starke Geschlechtsunterschiede

Gezeigt sei noch, wie es den Geschlechtern in den verschiedenen Betriebstypen ergeht. Zur Abwechslung werden jetzt statt der Anforderungen die Bewältigungsweisen ‚Unterforderung‘ und ‚Überforderung‘ vorgeführt, vergleiche Abbildung 23.

Abbildung 23: Unterforderung und Überforderung bei Männern und Frauen, differenziert nach Betriebstypen



Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Hinweis:

Die dünnen Linien beschreiben die Anteile der Unterforderung von Männern und Frauen, die dicken Linien die Überforderung. Rechtecke symbolisieren Männer, Kreise Frauen. Lesebeispiel wie in Abbildung 22.

Auffällig ist, das gilt für Männer und Frauen, dass die Anteile der Arbeitnehmer mit möglicher Überforderung im Betriebstyp „beschäftigungsstabil und nicht innovativ“ deutlich am niedrigsten sind. Sie steigen etwas

mit zunehmender Innovativität. Sie verdoppeln sich aber in Betrieben mit geschrumpfter Belegschaft. Die Unterforderung hingegen ist stärker von der Innovativität der Betriebe abhängig als von der Beschäftigungsentwicklung. Sie steigt mit abnehmender Innovativität.

Über alle Betriebstypen hinweg gilt:

- Frauen sind anteilmäßig weniger häufig **überfordert**,
- Frauen sind aber deutlich häufiger **unterfordert**.

Im Unterschied zum Alter als Merkmal ergeben sich bei einer Auswertung nach Geschlecht deutliche Unterschiede. Diese sind die Folge davon, dass Frauen weniger mit kreativen und häufiger mit einfachen Routine-Anforderungen konfrontiert sind. Im Grunde beschreiben die dargelegten Unterschiede zwischen den Geschlechtern fortbestehende **geschlechtsspezifische Arbeitsmärkte**. Ob und wie weit diese durchlässiger werden bzw. sich auflösen, ist durch eine gender-age-mainstreaming-Forschung zu klären. Zukünftig ist mit einer wachsenden Bedeutung dieser Fragestellung zu rechnen.

17. Schlussfolgerung: Den Frauen (zumindest einem Teil davon) gehört die Zukunft.

Zunächst belegen die Daten die fortbestehende Geschlechterdiskriminierung. Die hohen Anteile unterforderter Frauen sind skandalträchtig. Wahrscheinlicherweise aber wird sich dieser und andere Nachteile infolge des demografisch-ökonomischen Strukturwandels in einen Vorteil verwandeln. Das gilt dann, wenn die häufiger – auch vom Verfasser – vorgetragene Hypothese gilt, dass in den kommenden 15 Jahren ein deutlicher Mangel an qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitskräften zu erwarten ist.

Erwerbstätige Frauen sind die „letzte“ Humanressourcen-Reserve, nicht nur in quantitativer Hinsicht (vergleiche Erwerbsquote), sondern vor allem auch in qualitativer Hinsicht (vergleiche Anteil an komplexen Tätigkeiten).

18. Schlussfolgerung: Es ist sinnvoll, in die gender-manifesting-Forschung verstärkt gender-age-manifesting-Forschungsaktivitäten einzubauen – dies allerdings auf dem Hintergrund differenzierter Arbeitswellen und unter Einbeziehung der außerbetrieblichen Lebensverhältnisse.

Wieder einmal ist zum Schluss dieses Kapitels dessen Einstiegscharakter zu betonen. Es muss – und es kann – soviel mehr getan und auch genutzt werden.

5 Zur Bedeutung des Verhältnisses von inner- und außerbetrieblichen Arbeitsmärkten

5.1 Tätigkeitsdauer und Mobilität

5.1.1 Konzeption

In dem konzeptionellen Kapitel 2 ist auf das Konstrukt ‚Sustainable Ageing‘ verwiesen worden. Es besteht in der Verbindung dreier Altersperspektiven:

- der des demografischen Wandels,
- plus der des unternehmerischen Alterns,
- plus der des individuellen Alterns.

Im Kapitel 4 ist ein Aspekt des unternehmerischen Alterns beschrieben worden: ausgelöst durch Veränderungen infolge von Managemententscheidungen. In diesem Kapitel wird ein Aspekt des individuellen Alterns näher betrachtet: die Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber.

Gemessen an den Themenmengen, die die Triade der drei Altersperspektiven aufgibt, ist der Einbeziehungsgrad der Konzeption sustainable ageing bescheiden, aber ein Anfang. Wie bei der Erörterung der Unternehmensveränderungen, ergeben sich auch bei der Betrachtung des individuellen Alterns anhand der Tätigkeitsdauer einige Gesetzespunkte, die in der bisherigen Diskussion zu wenig beachtet worden sind.

Unter Tätigkeitsdauer wird in diesem Bericht die „Beschäftigung in Jahren beim jetzigen Arbeitgeber“ verstanden. Unter Mobilität der Arbeitgeberwechsel.

Die Tätigkeitsdauer (T) und der Arbeitgeberwechsel (M) variieren invers zueinander, da gilt:

$$\textcircled{1} \quad T = \frac{1}{M}$$

Je länger die Tätigkeitsdauer der Beschäftigten, um so niedriger die Häufigkeit des Arbeitgeberwechsels und umgekehrt. Die Tätigkeitsdauer hat in diesem Bericht eine mehrfache Bedeutung:

Nach innen, innerhalb des Betriebes, signalisiert sie die Stabilität der Beziehung Erwerbstätige/r – Unternehmen. Sie beschreibt also, wie erfolgreich der in der Konzeption (Kapitel 2) vorgestellte Abgleich von Leistungsanforderungen und Leistungsbewältigung nach beiderseitiger Ansicht ist. Das bedeutet nicht, dass die durch die AKE-Bilanz (Kapitel 3) beschriebene Arbeitssituation konstant ist. Positiv formuliert gibt die Dauer der Beschäftigung beim jetzigen Arbeitgeber aber darüber Auskunft, wie lange das Arrangement beider Seiten – gleichgültig ob die Arbeitssituationen sich geändert haben oder nicht – trotz wiederholter (Selbst) Überprüfung, Bestand hat.

Nach außen, in Bezug auf den Arbeitsmarkt, informieren Tätigkeitsdauer und Mobilität darüber, wie wichtig der innerbetriebliche Arbeitsmarkt (Umsetzungen, Qualifizierungsmaßnahmen etc.) im Verhältnis zum außerbetrieblichen Arbeitsmarkt ist.

Quantitativ dargestellt werden kann dieses Verhältnis (V) als:

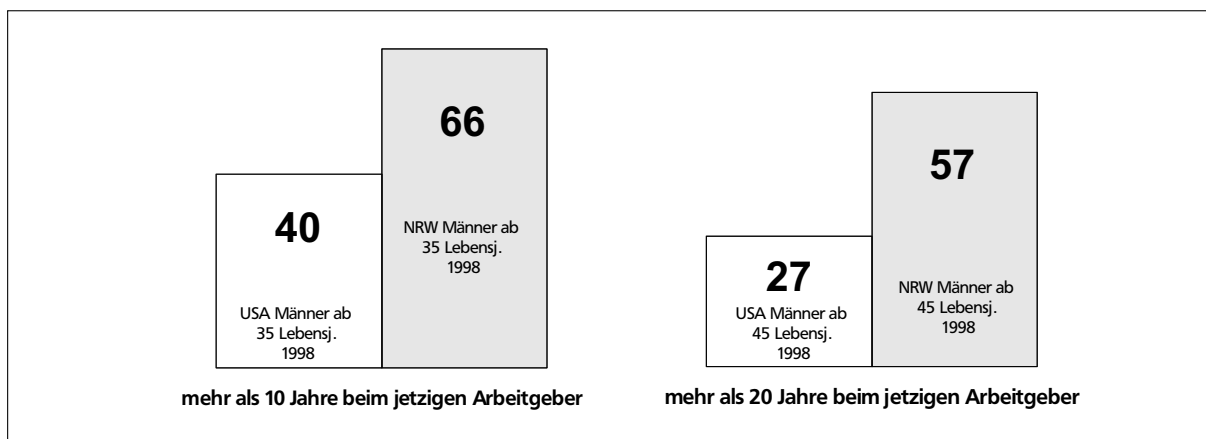
$$\textcircled{2} \quad V = \frac{T}{M} \begin{matrix} > \\ = \\ < \end{matrix} \text{ wegen } \textcircled{1}$$

Eine durchschnittliche Tätigkeitsdauer von 10 Jahren entspricht einer jährlichen Wechselrate von 10% der Erwerbstätigen¹⁴. Je größer $V > 1$ ist, desto mehr können/müssen die Aufgaben der Entfaltung der Humanressourcen innerbetrieblich bewältigt werden, je stärker $V < 1$ ist, desto mehr wird diese Aufgabe dem Arbeitsmarkt übergeben. Die Tätigkeitsdauer an sich ist also offen, sowohl für positive aber auch für negative Wertungen: Entscheidend ist der betriebliche Kontext, mit dem sie verbunden ist.

5.1.2 Vergleich NRW und USA

Für Deutschland (hier vertreten durch NRW – die Einbeziehung anderer Bundesländer ergibt keine besonderen Veränderungen) und die USA besteht die Möglichkeit eines internationalen Vergleichs, noch dazu im Längsschnitt, vergleiche Abbildung 24. Es zeigt sich, dass die Tätigkeitsdauer bei internationalen Vergleichen noch eine weitere Bedeutung hat: sie ist ein Indikator für die Ähnlichkeit bzw. Verschiedenartigkeit der Wirtschafts- und Sozialverfassungen der Länder.

Abbildung 24: Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber: Vergleich USA – NRW in % der jeweiligen Erwerbstätigen



Jahr	mehr als 10 Jahre 2) (in %)						mehr als 20 Jahre 3) (in %)					
	USA			NRW			USA			NRW		
	w	F	i	M	F	i	M	F	i	M	F	i
1985/6 ¹⁾	45	29	38	69	43	60	29	11	21	53	22	43
1998/9 ¹⁾	40	30	35	66	48	58	27	14	21	57	32	46

M = Männer, F = Frauen, i = insgesamt

¹⁾USA: 1987 und 1996; ²⁾Mindestalter mehr als 35 Jahre; ³⁾Mindestalter mehr als 45 Jahre

Leisebeispiel:

1998 waren 48% der Arbeitnehmerinnen in NRW, die älter als 35 Jahre sind, 10 Jahre und länger bei ihrem jetzigen Arbeitgeber beschäftigt. Das ist gegenüber 1995 ein Anstieg um 5 Prozentpunkte.

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse IAB/BIBB-Datensätze „Qualifikation und Erwerbsarbeit 1985/6 und 1998/9“
Henry S. Farber: Trends in Long Term Employment in the United States, 1979-1996, Working Paper 384, Industrial Relation Section Princeton University, 1997, S. 29

Bei Kontrolle des Faktors Alter sind in NRW die Anteile der Erwerbstätigen mit langjähriger Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber drastisch höher als in den USA. Wegen der inversen Beziehung folgt hieraus, die Arbeitsmarktmobilität ist in den USA größer als in NRW.

14 Viele Betriebe haben eine duale Beschäftigungsstruktur: Einmal viele kurzfristig Beschäftigte, zum anderen eher langjährig Beschäftigte. Um Illusionen über die Flexibilität zu vermeiden, sollten bei der Analyse von Tätigkeitsdauer und Mobilität, die unterjährig Beschäftigten gesondert betrachtet werden.

In beiden Ländern sind Frauen wesentlich arbeitsmarktmobiler als Männer. Im Zeitvergleich sind die Veränderungsraten unterschiedlich, halten sich jedoch in so engen Grenzen, dass von stabilen Mustern gesprochen werden kann. Praktisch heißt dies: In Deutschland werden deutlich mehr Personalaufgaben innerbetrieblich als in den USA geregelt, wobei in beiden Ländern bemerkenswert deutlich gegen den Grundsatz des gender-mainstreaming verstoßen wird.

5.1.3 Betrieblicher Kontext und Tätigkeitsdauer

Zusätzlich zu den durch internationalen Vergleich gewonnenen gesellschaftlichen Unterschiede ergeben sich weitere Differenzierungen infolge unterschiedlicher betrieblicher Kontexte, vergleiche Abbildung 25.

Abbildung 25: Tätigkeitsdauer in unterschiedlichen Betriebstypen in % der je Betriebstyp beschäftigten Arbeitnehmer

Betriebstypen Indikatoren	wachsende Beschäftigung			stabile Beschäftigung			geschrumpfte Beschäftigung		
	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ	innovativ	teilweise innovativ	nicht innovativ
Anteil Tätigkeitsdauer bis 4 Jahre (beim jetzigen AG)	31	36	42	22	24	33	16	20	28
Anteil Tätigkeitsdauer mehr als 15 Jahre (beim jetzigen AG)	26	24	20	31	32	25	39	37	31

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Es zeigt sich, dass die Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber sowohl von der Innovativität des Betriebes als auch von der Beschäftigungsentwicklung abhängt:

- Je innovativer ein Betrieb, desto höher der Anteil der über 15-jährig Beschäftigten und desto kleiner der Anteil der Beschäftigten mit wenigen Tätigkeitsjahren.
- Je negativer die Beschäftigungsentwicklung, desto höher der Anteil der langjährig Beschäftigten und desto geringer der Anteil der kürzerfristig Beschäftigten.

39% der Beschäftigten in den innovativen Betrieben mit geschrumpfter Beschäftigung sind länger als 15 Jahre im Betrieb, aber nur 16% haben eine Beschäftigungsdauer von bis zu 4 Jahren.

Den Gegentyp bilden die Beschäftigten in nicht-innovativen Betrieben mit gewachsener Beschäftigung: 42% sind weniger als 4 Jahre im Betrieb tätig und 20% länger als 15 Jahre.

Bei der Diskussion der Innovations- und Beschäftigungstypologie ist gezeigt worden, dass Überlegungen zur Arbeitsforschung nicht nur die einzelnen Arbeitsplätze bzw. -systeme betrachten dürfen, sondern auch den Einfluss der jeweiligen gesamtbetrieblichen Kontexte zu berücksichtigen haben. Mit dem Vergleich der Tätigkeitsdauer zwischen den USA und Deutschland kommt ein gesamtgesellschaftlicher Gesichtspunkt hinzu. Wenn so offensichtlich die Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber ein relevantes Unterscheidungsmerkmal beider Gesellschaften ist, so führt in Deutschland eine allgemeine Arbeitsmarktdebatte ohne Beachtung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes in die Irre. Hinzu kommt, dass – wie soeben gezeigt – die Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes für die Potenzialentwicklung und -nutzung der Humanressourcen stark vom jeweiligen Betriebstyp abhängt. Es kommt eben auf die einzelnen Unternehmen an.

19. Schlussfolgerung: Eine Arbeitsmarktdiskussion ist in Deutschland ohne Beachtung der Bedeutung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes verfehlt.

Man kann nicht sagen, dass die Arbeits- oder Humanressourcenforschung der letzten Jahre diese Zusammenhänge sonderlich beachtet hat. Eine lange Tätigkeitsdauer kann man sich in turbulenten Märkten leisten,

wie das Beispiel der innovativen Betriebe zeigt, wenn innerbetrieblich die endogene Personalentwicklung aktiv betrieben wird. Unterbleibt dies, so ist die Erzeugung von Arbeitnehmer-Problemgruppen unausweichlich.

Eine Sozialverfassung, die durch eine längere Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber charakterisiert ist, ist aber auch auf ein exzellentes Berufsausbildungs-, Schul- und Gesundheitssystem angewiesen, sonst klappt das später mit der endogenen Personalentwicklung nicht. Die PISA-Studie hat gezeigt, wie sehr unser Schulsystem als Vorbereiter künftigen Wachstums inzwischen Schaden genommen hat. Auch ist der hohe Anteil von Beschäftigten (knapp die Hälfte), der in nicht-innovativen Betrieben tätig ist, kein zukunftsfröhliches Signal.

20. Schlussfolgerung: Sowohl die gesellschaftliche Infrastruktur als auch der hohe Anteil von Beschäftigten in nicht innovativen Betrieben beeinträchtigen die Zukunftschancen der deutschen Wirtschaft.

5.2 Tätigkeitsdauer, Alter und Einkommen

5.2.1 Tätigkeitsdauer und Alter im Zeitpunkt-Vergleich

Robertson, A. und Tracy, S. (Kanada) haben einen bemerkenswerten Quintessenzen-Artikel zur Frage von Gesundheit und Produktivität älterer Arbeitnehmer vorgelegt¹⁵. In dem Artikel werden (jedoch wie üblich) die Zusammenhänge zwischen Alter und Tätigkeitsdauer bzw. Mobilität und zwischen Alter und Einkommen getrennt diskutiert.

Dieses Vorgehen wird hier geändert, vergleiche die Abbildung 26 und Abbildung 27. Zunächst: zwischen der Tätigkeitsdauer beim jeweils jetzigen Arbeitgeber und dem Alter der Erwerbstätigen besteht ein deutlicher Zusammenhang:

- Für die Arbeitnehmer mit kürzerer Tätigkeitsdauer (hier: bis zu 6 Jahren, also für die Mobileren) gilt: ihr Anteil an den jeweiligen Altersgruppen sinkt mit zunehmendem Alter.
- Für die Arbeitnehmer mit einer mittleren Erwerbstätigkeitsdauer (6 bis 15 Jahre) ist zu beobachten: mit zunehmendem Alter steigen zunächst die Anteilswerte, um dann (nach dem 35. Lebensjahr) zu sinken.
- Für die Arbeitnehmer mit längerer Tätigkeitsdauer (> 15 Jahre) ist ab dem 35. Lebensjahr ein rasanter Anstieg mit zunehmendem Alter festzustellen.

15 Robertson, A., Tracy, S.: Health and productivity of older workers, in: Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, Vol 24, Nr. 2, April 1998, S.85ff.

Abbildung 26: Tätigkeitsdauer und Alter in % der Erwerbstätigen je Altersgruppe

Tätigkeitsdauer	20-24J.	25-29J.	30-34J.	35-39J.	40-44J.	45-49J.	50-54J.	55-59J.	60-64J.	gesamt
A) Deutsche Arbeitnehmer; alte Bundesländer 1985/86										
0-2 Jahre (kürzliche Zugänge)	40	20	14	8	7	6	5	2	2	13
2-6 Jahre	52	40	31	23	19	15	13	10	7	25
6-15 Jahre	8	40	48	41	37	31	28	23	21	32
15 Jahre und länger	-	-	8	28	37	48	55	65	70	30
gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Anteile	12	13	12	13	12	14	10	9	4	100
B) Deutsche und ausländische Arbeitnehmer, Gesamtdeutschland, 1998/99										
0-2 Jahre (kürzliche Zugänge)	33	20	15	12	9	8	6	6	2	12
2-6 Jahre	50	30	32	25	20	16	14	10	9	24
6-15 Jahre	17	41	44	40	37	31	28	25	24	34
15 Jahre und länger	-	-	9	23	34	45	52	60	66	29
gesamt	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Anteile	6	12	15	15	14	13	10	10	3	100

Achtung: Rundungsfehler

Quelle: GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ 1998/1999

Es bestehen also überaus deutliche altersgruppenspezifische Muster zum Verhältnis von Mobilität und Tätigkeitsdauer. Die Gestaltung der Erwerbslebensspanne vollzieht sich mehrheitlich eher in konventionellen Bahnen. Überraschend sind diese Befunde zunächst nicht. Das ändert sich jedoch, werden die Werte für die Jahre 1985/86 (aBL) und für 1998/99 (aBL + nBL) miteinander verglichen: Es gibt kaum Unterschiede – und dies trotz aller Turbulenzen zwischen den beiden Zeitpunkten. Diese Zeitstabilität des beschriebenen Musters ist – jedenfalls vom Verfasser – nicht erwartet worden.

21. Schlussfolgerung: Es ist damit zu rechnen, dass der demografische Wandel – weniger Jüngere, mehr Ältere – sowie die Bemühungen zur Erhöhung des Renteneintrittsalters, die durchschnittliche Tätigkeitsdauer erhöhen werden.

Trifft dies zu, so ist eine immobilere Gesellschaft zu erwarten.

Diese Aussage steht im krassen Gegensatz zur Diskussion um flexiblere Beschäftigungsverhältnisse. Diese Aussage weicht auch von Berichten über die durchschnittliche Tätigkeitsdauer ab – sie wird im allgemeinen als viel kürzer als hier angegeben. Diese Diskrepanz ist aufklärbar: Werden alle Mobilitätsfälle, also die der kurzfristigen, unterjährigen Beschäftigungsverhältnisse mitgerechnet, so ergeben sich die kürzeren Angaben. Die Konstruktion der Tätigkeitsdauer, wie sie hier gegeben ist, unterdrückt weitgehend diese kurzfristigen Beschäftigungen. Faktisch haben wir in Deutschland einen kleinen hochmobilen Beschäftigungssektor und einen großen, gering mobilen Beschäftigungssektor. Werden beide zusammengezählt, so gaukelt der Winzling, also der hochmobile Beschäftigungssektor, eine Durchschnittsmobilität vor, die nicht da ist.

22. Schlussfolgerung: Forschungsmäßig und gesellschaftspolitisch ist wesentlich stärker zwischen der (hoch)mobilen und den faktisch immobilten Beschäftigten zu unterscheiden.

5.2.2 Einkommen in Abhängigkeit von Alter und Tätigkeitsdauer

Das unerwartet stabile altersspezifische Muster von Tätigkeitsdauer und Mobilität verbindet sich nun, wie die Abbildung 27 zeigt, mit einem seniokratischen Einkommensmuster, das atemberaubend ist. Es beruht insofern auf dem Alter, als hiervon maßgeblich Tätigkeitsdauer und Mobilität abhängen; es beruht sodann

aber vor allem auf einer eindeutigen Bevorzugung der Tätigkeitsdauer und Benachteiligung der Mobilität ab 40 beim Einkommen.

Abbildung 27: Alter, Tätigkeitsdauer und Bruttoeinkommen (in DM 1998/99)

Tätigkeitsdauer	20-24 J.	25-29 J.	30-34 J.	35-39 J.	40-44 J.	45-49 J.	50-54 J.	55-59 J.	60-65 J.	Ø DM
0 bis 2	2.347	2.900	3.238	3.018	3.035	3.003	2.798	2.576	1.970	2.853
2 bis 6	2.735	3.207	3.573	3.397	3.335	3.070	3.322	2.803	2.368	3.217
6 bis 15	3.237	3.449	3.799	4.158	3.999	3.765	3.707	3.502	3.363	3.772
15 u. länger	–	–	3.790	3.893	4.330	4.647	4.882	4.959	4.956	4.583
gesamt	2.690	3.229	3.629	3.753	3.878	3.974	4.198	4.223	4.254	3.747
Jeweilige Höchst-Werte										

Quelle: Neuauswertung der GfAH-Sekundäranalyse des BIBB/IAB/BAuA-Datensatzes „Qualifikation und Erwerbsarbeit“ (1998/99 (n = 34.337))

Wie entwickelt sich nun das Bruttoeinkommen – hier in Abhängigkeit von Alter und Tätigkeitsdauer? Wird nur das Alter betrachtet, so gilt: Das Einkommen der jeweils älteren Altersgruppe ist deutlich höher – bei abflachender Tendenz ab dem 50. Lebensjahr – als bei der nächstjüngeren Altersgruppe.

Dieser Sachverhalt hat Folgen: Je stärker in den nächsten beiden Jahrzehnten eine Umverteilung der Arbeit dergestalt gelingt, dass Ältere die Arbeiten Jüngerer (das sind unter 50-Jährige) übernehmen, um so geringer fallen erwartbare zusätzliche Arbeitsmarktrisiken für die Älteren aus. Die Einkommensunterschiede zwischen den Altersgruppen lassen aber die Lösung als nur bedingt wahrscheinlich erscheinen.

Sofern es eine Beziehung zwischen Leistung und Einkommen gibt, gilt: von den Älteren ist eine deutlich höhere Produktivität als von den Jüngeren und den Mittelalten zu erwarten.

Diese bislang vorgetragenen Erkenntnisse sind schon nicht leicht zu bewältigen. Aber das ist nichts gegen die Herausforderungen, die sich aus einer kombinierten Alter-, Tätigkeitsdauer- und Einkommens-Betrachtung ergeben. Empirisch gilt:

- Die Arbeitnehmer mit einer bis zu 15-jährigen Tätigkeitsdauer erzielen Einkommen, die spätestens ab 40 von Jahrfünft zu Jahrfünft sinken. Einige Individuen können diesen Einkommensverlusten entgehen, wenn sie in die Gruppe der Arbeitnehmer mit langer Tätigkeitsdauer aufrücken. Andere Individuen steigen aber ab.
- Wirklich positiv stabil – ein Arbeitsleben lang – ist die Einkommensentwicklung nur bei den Arbeitnehmern mit über 15-jähriger Tätigkeitsdauer.

Hieraus folgt eine

23. Schlussfolgerung: Mobilität ist ab dem 40. Lebensjahr mit sinkendem Einkommen verbunden – zumindest im statistischen Durchschnitt. Immobilität ist aus individueller Sicht vernünftiger.

Wenn die bisherigen Aussagen korrekt sind, ergibt sich eine Konsequenz zur Produktivität Älterer. Sie lautet: Sofern ein Zusammenhang zwischen Einkommen und Produktivität besteht, ist mit zunehmendem Alter eine Polarisierung in der erbrachten Produktivität zu beobachten:

- Gut die Hälfte der über 50-Jährigen hat ein Einkommen, das, wenn die Querschnittsdaten als Verlaufsdaten interpretiert werden, lebenslänglich steigt.
- Knapp die Hälfte der Arbeitnehmer ist mit einem ab dem 40. Lebensjahr sinkenden Einkommen ausgestattet.

Die Kluft in den Einkommenshöhen zwischen den verschiedenen Tätigkeitsdauer-Gruppen wird also während der Erwerbsarbeit größer.

24. Schlussfolgerung: Sofern eine Beziehung zwischen Einkommen und Produktivität besteht, ist eine Polarisierung der Altersproduktivität zu beobachten, die mit zunehmendem Erwerbsalter wächst.

Durch weitere Forschungen ist zu klären, ob und wie sich die Tätigkeiten, Kompetenzen, Arbeitsanforderungen etc. der Gruppen mit unterschiedlicher Tätigkeitsdauer unterscheiden, d.h. ob die Einkommensunterschiede in den Altersgruppen durch unterschiedliche Produktivitätsunterschiede oder durch Seniookratie zu begründen sind. Wahrscheinlich wird sich ein gemischtes Bild ergeben. Jedenfalls ist die hier vorgeführte Kombination von Alter, Tätigkeitsdauer und Bruttoeinkommen eine in der Alter(n)s-Diskussion offensichtlich unübliche Sichtweise. Möglicherweise ist die Sichtweise der Produktivitätspolarisierung geeignet, die etwas unübersichtliche Diskussion zur Altersproduktivität besser zu ordnen.

Wären die Altersgruppen wechselseitig in ihrem Arbeitskräfteeinsatz substituierbar, wäre der demografische Wandel (mehr Ältere, weniger Jüngere) bewältigbar. Die vorgeführten Tätigkeits-, Alters-, Einkommensmuster, noch dazu in den verschiedenen Betriebstypen unterschiedlich ausgeprägt, lassen aber erwarten, dass der ohnehin weiterlaufende sozio-ökonomische Strukturwandel zusätzlich belastet wird.

Die in diesem Bericht aufgezeigten Unterschiede

- zwischen den Betrieben in Bezug auf Lern- und Kreativitätsförderlichkeit, der Wissensausstattung und -dynamik sowie der gesundheitlichen Verfassung
- sowie die Unterschiede **in** den Altersgruppen,
- verbunden mit erheblichen tätigkeitsdauer- **und** altersbedingten Einkommensunterschieden **zwischen** Altersgruppen
- und die erwartbaren Änderungen der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen ergeben ein Knäuel, dessen Fäden schwer entwirrbar sind.

Immerhin, wer vor- und nachdenkend gelesen hat, findet einige Hinweise, wo und wie anzusetzen ist.

6 Perspektiven

Es ist bereits mehrfach angeklungen: Dieser Bericht stellt nicht mehr als eine Einstiegsuntersuchung dar, die einige grundlegende Zusammenhänge zwischen Leistung, Gesundheit und Lernen – letzteres vormals Bildung genannt – darstellt. Also gilt: Das Ende (hier des Berichts) ist der Anfang. Das Potenzial der Beschäftigungserhebungen für nicht entdeckte Zusammenhänge ist bei weitem nicht ausgeschöpft. Was ist zu tun?

Zunächst einmal gilt es, die neue Beschäftigungserhebung von 2005/06 zu nutzen. Sie ist ab 2008 für wissenschaftliche Untersuchungen freigegeben. Abgesehen davon, dass sie aktuelle Informationen liefert, kann sie generell als Härtestest für die Aussagen dieses Berichts gelten: Sind tatsächlich konstitutive Muster von Zusammenhängen gefunden worden, so müssen diese sich in der neuen Erhebung wiederfinden.

Hinzu kommt: Mit der neuen Erhebung sind komparativ-statische Analysen über einen Zeitraum von 15 bis 25 Jahren möglich und somit ist die Frage nach erkennbaren Trends besser beantwortbar. Hierdurch ist die Zukunftsfähigkeit der Aussagen steigerbar.

Angenommen sei im Folgenden, der Härtestest verläuft befriedigend. Dann ist es unverzichtbar, in differenzierende Analysen einzusteigen; dieses gilt insbesondere für

- die Bedingungen der Leistungserbringung,
- die Vielfalt der Lernformen und -inhalte,
- die doch sehr unterschiedliche Zusammensetzung der gesundheitlichen Verfassung.

Für diese differenzierenden Untersuchungen stellt die Einstiegsuntersuchung so etwas wie einen Rahmen dar, der „Hab-Acht-Regeln“ formuliert.

Weiterführende Untersuchungen können sowohl in Richtung Grundlagen- als auch praktischer Forschung vorangetrieben werden. Im ersten Falle werden methodische Fragen zur Konstruktion fraktaler Aussagen und funktional äquivalenter Strukturen eine erhebliche Bedeutung haben.

Bei fraktalen Aussagen geht es um deren Selbstähnlichkeit in unterschiedlich komplexen Sozialsystemen (z.B. Gesellschaft, Unternehmen, Arbeitsbereich). Hiervon hängt die Qualität des Steuerungswissens maßgeblich ab. Nur wenn ein Zusammenhang sowohl unternehmensweit als auch in den einzelnen Arbeitsbereichen gilt, ist er als Steuerungswissen für Geschäftsführungen und Betriebsräte relevant.

Bei der Formulierung von funktional-äquivalenten Strukturen geht es um die Wiederentdeckung von Vielfalt in dieser Gesellschaft und in den Unternehmen¹⁶. Als funktional-äquivalent gelten Strukturen, die deutlich unterschiedlich sind, jedoch gleich in bezug auf eine bestimmte Leistung sind. Ingenieure und Krankenschwestern beispielsweise sind recht unterschiedliche Berufe. Für beide gilt aber, dass jeweils ein hoher Anteil der Berufsangehörigen von kreativen Herausforderungen spricht. Die Kenntnis funktional-äquivalenter Strukturen ist wichtig, um Ensembleleistungen komponieren zu können. Sie hilft auch bei der Suche nach anderen Möglichkeiten.

Sowohl bei fraktaler als auch bei funktional-äquivalenten Aussagen sind die möglichen Nutzen hoch, aber auch nicht einfach zu erreichen.

In praktischer Hinsicht steht der Einbau der vorgetragenen Erkenntnisse in Mitarbeiter- und/oder Beschäftigungserhebungen auf der Tagesordnung. Erinnerung sei daran: Zur Aufstellung einer AKE-Bilanz werden nicht mehr als 4 einfache Fragen benötigt. Ziel dieser Anstrengungen ist es, das unternehmerische Steuerungswissen über Humanressourcen zu mehren, um die Kombination Leistungs-, Gesundheits- und Lernförderlichkeit plausibler und durchsetzungsstärker auszustatten.

16 Vergleiche www.einzigartige-unternehmen.de

Gerade wegen des erheblichen Anfangserfolges des DGB-Index „Gute Arbeit“¹⁷ wird in den nächsten Jahren – bei Vorlage neuer Jahresausgaben – die Frage nach dem Steuerungswissen immer aktueller werden. Zu beantworten sind die W-Fragen (Wer? Was? Wie? Wozu? etc.).

Es steht eine Neuauflage der Mitbestimmungsdiskussion an. Die Verschwendung von Humanressourcen durch Unter- und Überforderung ist zu groß, um hingenommen zu werden. Angesichts der in Deutschland deutlich längeren Tätigkeitsdauer beim jetzigen Arbeitgeber als in den USA kommt der endogenen (innerbetrieblichen) Potenzialentwicklung eine erhebliche Bedeutung zu. Es ist ein neoliberaler Irrweg, die Potenzialnutzung von Humanressourcen dem Arbeitsmarkt zu überlassen. Es ist falsch, das Beschäftigungsproblem der Geringqualifizierten durch Niedriglöhne, die die Lebenshaltungskosten nicht decken, lösen zu wollen. Wir brauchen nur qualifizierte Arbeit, um die qualifizierten Arbeitskräfte, die auf den einfachen Arbeitsplätzen sitzen, aufzunehmen. Dann entstehen auch Beschäftigungsmöglichkeiten für geringqualifizierte Arbeitskräfte.

All diese Herausforderungen sind nur bedingt vom politischen System zu lösen; sie müssen unternehmerisch gelöst werden. Und hier haben auch die Mitbestimmungsorgane (Betriebsrat, Arbeitsdirektor und vor allem der Aufsichtsrat) Initiativmöglichkeiten, von deren Nutzung sie derzeit noch weit entfernt sind. Also ist damit auch eine Aufgabe der Hans-Böckler-Stiftung beschrieben.

Zuden Forschungsaufgaben: Wersich die Mühe macht, einmal in die Fragebögen der Beschäftigungserhebungen zu schauen, wird feststellen, wie klein die hier verwandte Merkmalsauswahl ist. Es gibt also ein großes thematisches Potenzial, das im Alleingang nicht erschließbar ist. Zu begrüßen wäre die Schaffung einer kommunikativen Plattform, über die sich Wissenschaftler, die mit diesen Erhebungen arbeiten, austauschen können.

Vorbehaltlich der Bestätigung durch die 2005/06er Beschäftigungserhebung, lassen sich auch einige Anregungen formulieren, die die Arbeitsforschung im engeren Sinn bedenken sollte:

1. Die Auswertungen signalisieren, dass unser Lösungsvorrat an Gestaltungswissen ergänzungsbedürftig ist. Dies gilt insbesondere für
 - Überforderungserscheinungen bei komplexen Tätigkeiten und
 - Unterforderungen bei Routinearbeiten.
2. Bei zukünftigen Analysen sind Zusammenhänge zwischen Arbeitssituation und Unternehmensentscheidungen viel stärker zu beachten. Etliches, was bislang der Arbeitssituation zugerechnet wird, erscheint dort zwar, wird aber nicht durch sie verursacht. Das gilt insbesondere für gesundheitliche Sachverhalte. Wie diskutiert worden ist, ist auch in der Alter(n)sdiskussion die Unterscheidung von Erscheinung und Verursachung dringlich.
3. Die Diskussion um Wandel und Veränderungen muss differenzierter als bislang üblich geführt werden. Es gibt Arbeits- und Unternehmenskonstellationen in denen Innovationen, Organisation und Personen einander verstärken, in denen lern- und gesundheitsförderlich mit hoher Arbeitszufriedenheit daran gearbeitet wird, Turbulenzen auf den Märkten auch zu erzeugen anstatt sie nur ertragend zu bewältigen. Aber es gibt auch den gegenteiligen Typ und es gibt jede Menge Mischformen. Fallstudienresultate gehen noch einen Schritt weiter, sie sprechen von Wahlverwandtschaften zwischen spezifischen Innovations-, Organisations- und Personentypen, die einander wählen und begünstigen. Diese internationalen Forschungsergebnisse werden in Deutschland viel zu wenig beachtet.
4. Transfer, insbesondere der innerbetriebliche Transfer von Pilotergebnissen und Prävention, hängen zusammen und sind im Hinblick auf die Wechselwirkungen zu wenig durchdacht. Auf Herausforderungen kann man proaktiv reagieren, wenn das hierzu erforderliche Wissen im Betrieb vorhanden ist. Es erst im

17 Vergleiche: www.dgb-index-gute-arbeit.de

Prozess der Reaktion zu schaffen (was so bei den meisten Pilotvorhaben der Fall ist) ist ziemlich mühselig – vorsichtig ausgedrückt.

5. Die meisten Arbeiten zum Wissensmanagement sind top-down-Ansätze, darauf ausgerichtet, das Wissen der Mitarbeiter besser zu nutzen. Viel zu wenig beachtet werden bottom-up-Ansätze, die beschreiben, was die Beschäftigten tatsächlich wissen, was sie wollen und was sie wissen müssten. Unsere Wissensansätze sind expertokratischer Natur und das bedeutet – angesichts des Taylorismus der Experten – sie sind nur für wenige Betriebe bezahlbar.
6. Und schließlich ist die Alter(n)sdiskussion differenzierter und ehrlicher zu führen als es geschieht, vergleiche Kapitel 5. Auch liegt die Ergänzung der gender-Forschung durch eine gender-age-Forschung nahe.

Es sind weitere Quintessenzen-Aussagen möglich, vergleiche Abbildung 1 in der Zusammenfassung und auch die durchnummerierten Schlussfolgerungen im Text. Teilweise betreffen diese eher gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge und übersteigen vielleicht die Möglichkeiten der Arbeitsforschung. In einem gesamtgesellschaftlichen Diskurs sind sie aber dringlich zu beachten.

Wer möchte, kann also diesem Bericht etliche Anregungen entnehmen.

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 02 11/77 78-225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** ■■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

