SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Chancen "bunter Lebensläufe" für KMU und soziale Einrichtungen: Diskontinuität als Potenzial erkennen - nutzen - fördern

Vomberg, Edeltraud (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
W. Bertelsmann Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Vomberg, E. (Hrsg.). (2007). *Chancen "bunter Lebensläufe" für KMU und soziale Einrichtungen: Diskontinuität als Potenzial erkennen - nutzen - fördern*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. https://doi.org/10.3278/6001847w

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more Information see: https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Diese Version ist zitierbar unter / This version is citable under:
https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-52710-8

Edeltraud Vomberg (Hg.)

Chancen »bunter Lebensläufe« für KMU und soziale Einrichtungen

Diskontinuität als Potenzial erkennen – nutzen – fördern

continuo . . .

wbv

Edeltraud Vomberg (Hg.)

Chancen »bunter Lebensläufe« für KMU und soziale Einrichtungen

Diskontinuität als Potenzial erkennen – nutzen – fördern

continuo . . .

wbv

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autorinnen, dem Autor:
Edeltraud Vomberg
Dagmar Weßler-Poßberg
Helga Unger
Paul Fuchs-Frohnhofen
Jolanda Hoppe
Martina Maaßen-Pyritz

Mit finanzieller Unterstützung durch den Europäischen Sozialfonds und das Land Nordrhein-Westfalen

EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN

© W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld 2007

Gesamtherstellung:
W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
www.wbv.de

Gestaltung:
Marion Schnepf

Bestell-Nr. 6001847
ISBN 978-3-7639-3566-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Inhalt

Vorwort der Herausgeberin
Edeltraud Vomberg 5

A Beschäftigungsfähigkeit und Diskontinuität in der Erwerbsbiografie

Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung
Edeltraud Vomberg 9

Diskontinuität in der Erwerbsbiografie
Dagmar Weßler-Poßberg und Edeltraud Vomberg 29

Erwerbsbiografien und ihre Träger:
Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien
Helga Unger 77

Personalauswahl und -entwicklung in KMU – Brachland mit hohem Innovationspotenzial
Paul Fuchs-Frohnhofen, Jolanda Hoppe 107

B Entwicklung eines Instrumentes zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit – nicht nur – von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen in kleinen und mittleren Unternehmen und in sozialen Organisationen

Kompetenz-Profiling – Entwicklungsaspekte für ein diskontinuitätssensibles Instrument für kleine und mittlere Unternehmen und soziale Organisationen
Edeltraud Vomberg 149

Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojektes Continuo
Martina Maaßen-Pyritz 161

Erfolgskritische Kompetenzen ermitteln. Anforderungs-Profiling als Instrument für passgenaue Personalrekrutierung und Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)
Jolanda Hoppe 189

Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen? Entwicklung eines diskontinuitätssensiblen Kompetenz-Ermittlungsinstrumentes
Dagmar Weßler-Poßberg, Martina Maaßen-Pyritz 203

Testlauf und erste Erfahrungen mit dem diskontinuitätssensiblen Profiling-Instrument für Schlüsselkompetenzen
Dagmar Weßler-Poßberg, Martina Maaßen-Pyritz 239

Im Internet: www.modellprojekt-continuo.de

Vorwort

Edeltraud Vomberg

Mit diesem Band legen wir ein Werk vor, das sich mit einer sehr vielschichtigen Problematik befasst. Diskontinuität in der Erwerbsbiografie ist in weiten Teilen ein gesellschaftliches Problem, das auf Veränderungen am Arbeitsmarkt zurückzuführen ist. Die Begriffe Bruch, Wechsel und Unterbrechung in Bezug auf die Erwerbsbiografie wecken negative Gedanken und Gefühle bei Vielen, die selbst betroffen sind, dies zu erleben oder erlebt zu haben. Was aber bedeutet es, wenn der Bruch, der Wechsel oder die Unterbrechung in der Erwerbsbiografie von den positiven und Chancen bringenden Seiten betrachtet wird? Ist das nur eine Beschönigung oder Idealisierung von im Grunde hoch problematischen Prozessen am Arbeitsmarkt? Wer gewinnt aus der Entwicklung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und -biografien? Wer verliert in diesen Prozessen am Arbeitsmarkt und gerät in prekäre Beschäftigungslagen?

Wir haben dieses Buch nicht unter den Titel „Kompetenzen aus diskontinuierlicher Erwerbstätigkeit erkennen“ gestellt, weil wir der Auffassung sind, dass sich Kompetenzen nur in der Diskontinuität positiv entwickeln können. Wir sind allerdings im Verlaufe des diesem Buch zugrunde liegenden Forschungs- und Entwicklungsprojektes Continuo immer mehr zu der Erkenntnis gelangt, dass Unternehmen bei ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen viele Schätze nicht entdecken, die diese an Kompetenzen durch berufliche Brüche, Wechsel und Unterbrechungen aufgebaut haben. Dass diese Chancen aus Diskontinuität ebenso wie die Risiken zwischen hoch und gering qualifizierten Menschen unterschiedlich verteilt sind, wird in diesem Band deutlich werden. Ebenso soll das Buch ein Appell an Unternehmen sein, hinsichtlich kommender Entwicklungen im demografischen Wandel ihre Personalpolitik umzustellen. Unternehmen, insbesondere Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU), werden nicht überlebensfähig sein, wenn sie nur kurzsichtig Diskontinuität durch Flexibilisierung in den Beschäftigungsverhältnissen erzeugen. Für KMUs und soziale Einrichtungen wird es zur Überlebensstrategie gehören, die Kompetenzen von Mitarbeitern in die strategische Unternehmensentwicklung einzubeziehen und diese Kompetenzen zu fördern, damit die Menschen auch unabhängig vom eigenen Unternehmen beschäftigungsfähig bleiben und bei Bedarf wieder zurückkehren.

Das Instrument hätte nicht entstehen können, hätten sich nicht insgesamt 10 KMU aus den Regionen Niederrhein und Aachen an der Entwicklung, Diskussion von Zwischenergebnissen und der Erprobung der ersten Instrumentenentwürfe aktiv und kritisch beteiligt. Ihnen sei hier unser herzlicher Dank ausgesprochen.

Ein wissenschaftlicher Beirat hat das Gesamtvorhaben über 2 Jahre begleitet und mehrfach mit dem Entwicklungsteam die Zwischenergebnisse kritisch beleuchtet. Zum Projektbeirat gehörten:

- Frau Elke Breidenbach, Regionalagentur Aachen;
- Herr Frank Grützenbach, WFMG – Wirtschaftsförderung Mönchengladbach GmbH;
- Frau Dr. Maria Icking, G.I.B. (Bottrop);
- Herr Heinz Kaulen, DGB-Region NRW Süd-West (Aachen);
- Herr PD Dr. Matthias Knuth, Institut Arbeit und Technik (Gelsenkirchen), jetzt Institut Arbeit und Qualifizierung, Universität Duisburg-Essen;
- Herr Martin Lutz, Regionalagentur Niederrhein (Mönchengladbach)
- Herr Eric Thode, Bertelsmann-Stiftung Gütersloh;
- Herr Franz Tölle; IG Metall Bzl. NRW (Düsseldorf).

Wir bedanken uns für die vielen hilfreichen Gespräche, Diskussionen und Anregungen zur Weiterentwicklung des Instrumentes. Der Beirat hat uns konstruktiv und kritisch unterstützt. Gerne hätten wir von den vielen guten Ideen noch mehr aufgegriffen. Dies ließ die knappe Entwicklungszeit leider nicht in vollem Umfang zu.

Ein ganz besonderer Dank gilt Herrn Dr. Dietrich Brandt, ehemals Zentrum für Lern- und Wissensmanagement der RWTH Aachen, der die Entstehung des Buches mit viel Engagement begleitet hat und insbesondere in der Endphase alle Texte redigiert hat.

Das Buch und das Continuo Profiling-Instrument konnten nur Dank der finanziellen Förderung durch das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds (ESF) entstehen. Für diese Förderung und die intensive fachliche Begleitung auch durch das Ministerium bedanken wir uns mit diesem Band ausdrücklich.

In den einzelnen Beiträgen dieses Buches sind unterschiedliche genderspezifische Sprachvarianten zu finden. Wir haben uns bewusst dazu entschieden, hier Diskontinuität in der Sprachform zuzulassen. So finden Sie z.B. als Bezeichnung

für Mitarbeitende in Unternehmen die Formen „Mitarbeiter/Mitarbeiterin“ oder „MitarbeiterIn“ oder „Mitarbeiter oder Mitarbeiterin“. Alle gewählten Formen meinen immer beide Geschlechter.

EUROPÄISCHE UNION

Europäischer Sozialfonds

Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen
NÄHER AM MENSCHEN

Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung

Edeltraud Vomberg

1 Einführung

In diesem Kapitel wird aufgezeigt, welche Rolle der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) in der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) spielt. Dabei wird deutlich werden, dass die dahinter liegenden Konzepte im Spannungsfeld des Arbeitsmarktes zwischen individuellen Ressourcen des Einzelnen und den strukturellen Bedingungen des Arbeitsmarktes sowie den betrieblichen Bedingungen zu betrachten sind.

Mit dem Ziel dies darzulegen, wird zunächst auf das Basiskonzept in der EBS eingegangen, um danach die Adaption für die nordrhein-westfälische Arbeitspolitik zu erläutern. Ausgehend von diesem Verständnis der Beschäftigungsfähigkeit als interaktivem Ansatz zwischen Arbeitsmarkt und Individuum wird dann auf die betrieblichen Gestaltungsoptionen einer Employability als Zielgröße des betrieblichen Handelns Bezug genommen. Daraus ergeben sich Anforderungen an den betrieblichen Umgang mit Personalrekrutierung und -entwicklung einerseits, und andererseits ergeben sich Gruppen von Merkmalen, die auf der Seite des Individuums als Messgrößen für Beschäftigungsfähigkeit definiert werden können.[1]

Auf beiden Seiten wird gezeigt werden, dass diskontinuierliche Erwerbsbiografien durchaus positiv mit den darzulegenden Aspekten der Employability korrelieren. Sowohl für einen offenen Umgang mit Diskontinuität in der Erwerbsbiografie als auch für ein gezieltes Employability Management in Unternehmen muss allerdings noch geworben werden, damit die beschriebenen Aspekte positiv zur Wirkung kommen können.

2 Beschäftigungsfähigkeit – Ein Begriff und die Implikationen seiner Verwendung

2.1 Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit

Auf dem Arbeitsmarkt stellt sich immer stärker die Frage danach, wie flexibel Menschen sind und welche Merkmale sie selbst und welche Faktoren der Arbeitmarkt aufweisen muss, damit diese Menschen bei Brüchen in der Erwerbsbiografie wieder in Beschäftigung kommen. In diesem Zusammenhang spielt der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit (im europäischen Raum mit dem englischen Begriff der Employability belegt) eine zentrale konzeptionelle Rolle in der Beschäftigungspolitik.

Die Gründe, warum der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit Konjunktur hat, sind vielfältig: die kontinuierlich abnehmende Beschäftigungssicherheit, steigende An-

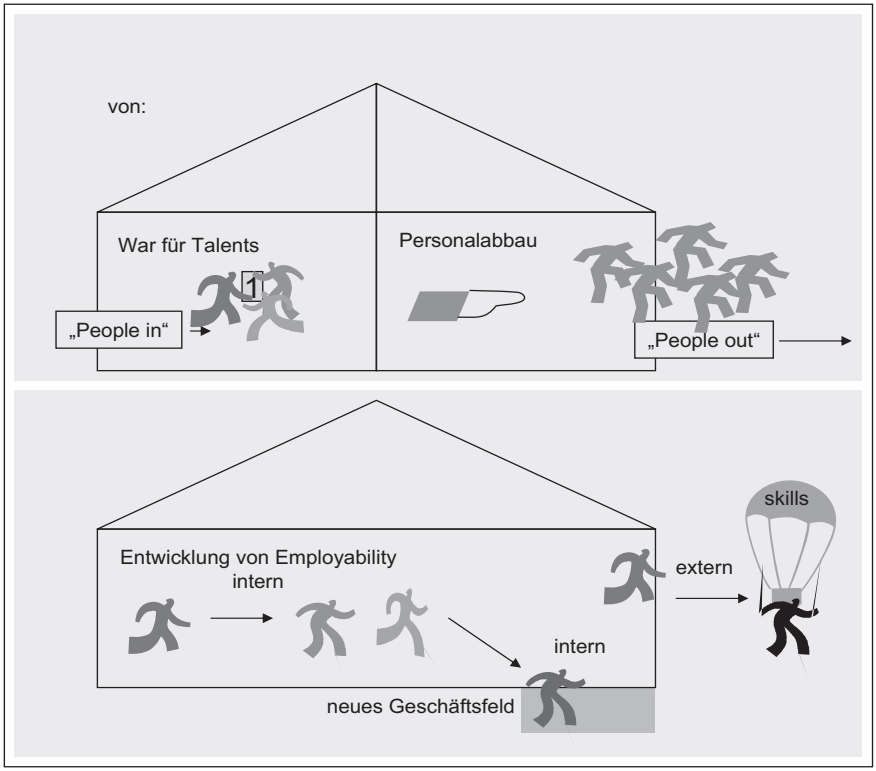


Abb. 1: Employability vs. „Hire&Fire“ (Quelle: Lombrisier 2001, S. 7)

forderungen an Arbeitskräfte, Restrukturierungen und Maßnahmen der Personalanpassung in Unternehmen stellen immer mehr die beschäftigten Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtung (TBS 2006, S. 10), wenn es um Fragen der Beschäftigungssicherheit geht. Ebenso spielen aber auch Aspekte der Prävention von Krisen und die Eröffnung von neuen Zukunftschancen für Unternehmen und Beschäftigte eine wichtige Rolle. Es wird davon ausgegangen, dass eine erhöhte Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter auch zu einer erhöhten Beschäftigungssicherheit führt, ohne sie jedoch verbindlich zu gewährleisten. Beschäftigungsfähigkeit soll zu einem Leitbild des Unternehmens werden und sowohl die unternehmerische Zukunft als auch die der Beschäftigten (wenn sie intern bleiben oder wenn sie nach außen gehen müssen) sichern. Insgesamt wird davon ausgegangen, dass umfassende Employability-Konzepte Unternehmensprozesse in einer Richtung unterstützen, die weg von einer „hire&fire"-Mentalität zu einem partnerschaftlichen Human-Ressourcen-Management gehen (Lombrisier 2001, S. 75).

Bevor näher auf die Konzepte der Beschäftigungsfähigkeit eingegangen wird, soll noch ein Blick auf die Bedeutung des Begriffs und die unterschiedlichen Kontexte seiner Verwendung geworfen werden.

„The term "employability" initially dates back to American studies of the 1960s, which were principally medical/social in nature. It referred to individual ability as evaluated through functional tests to identify people who were unfit, sick or delinquent" [2] (Lefresne 1999, S. 465). Die meisten in der Literatur zu findenden Definitionen des Begriffs Employability bleiben mehr oder weniger nahe bei der allgemein verbreiteten Auffassung dessen, was zu einer Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt an individuellen Eigenschaften und Befähigungen benötigt wird. Von Pádraig Flynn, dem ehemaligen EU-Kommissar für Beschäftigungspolitik, stammt die Definition: *„Beschäftigungsfähigkeit ist die Ausstattung der Menschen mit den notwendigen Qualifikationen"* (Flynn 1998, S. 3). Ähnliches bringt auch Florence Lefresne in ihrem Text über Employability als Herz der Europäischen Beschäftigungsstrategie zum Ausdruck. *„In this sense employability means more than a job, it refers to individuals´ capacity to keep a job, to change jobs, and to build their own career path"* (Lefresne 1999, S. 467). In einem ähnlichen Sinne definieren auch die Autoren und Autorinnen des Projektes „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb" der Technologieberatungsstelle NRW den Begriff der individuellen Beschäftigungsfähigkeit: *„Die Fähigkeit zur Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben beruht auf vielfältigen individuellen Fähigkeiten, Einstellungen und Werten sowie sozialen Bindungen. Beschäftigungsfähig zu sein bedeutet entsprechend dieser Definition: in einem Arbeitsverhältnis zu stehen, dieses erhalten zu können, aber auch die eigenen sozialen Beziehungen in Familie und Freundeskreis zu pflegen"* (TBS 2006, S. 12). Die individuelle Be-

schäftigungsfähigkeit zeigt sich besonders bei Einschnitten im Berufsverlauf. Dabei sind zwei Komponenten wichtig: Der Erfolg bei der Arbeitssuche ist ein Gradmesser für die Beschäftigungsfähigkeit (TBS 2006, S. 13), und der *„individuelle Verlauf des Arbeitslebens beeinflusst die Entwicklung der Fähigkeiten, Einstellungen und Motivation und schafft die Grundlage der zukünftigen Möglichkeiten im Arbeitsleben"* (TBS 2006, S. 13).

2.2 Die Wechselwirkung von Arbeitsmarkt und Beschäftigungsfähigkeit

Mit der immer stärkeren Durchsetzung des neo-liberalen Wirtschaftsmodells in Europa in den 90er Jahren erhielt auch der Begriff „Employability" immer stärker die Implikation, die Wechselwirkung zwischen der Arbeitsmarktsituation und dem Preis für Arbeit zum Ausdruck zu bringen (Lefresne 1999, S. 466). Die Tatsache, dass Deutschland, Spanien und Frankreich anfänglich Synonyme für den ursprünglich in der EU verwendeten Begriff „capacité d´insertion professionelle" verwendeten und den Begriff „Employability" ablehnten, macht den Grad des Widerstandes gegen das implizierte Modell deutlich (Lefresne 1999, S. 466). Die Begriffe Employment und Employability sind keineswegs Synonyme. Die Konzepte zum Begriff der „Employability" zeigen, dass damit keineswegs auf die Sicherung einer Beschäftigung allein abgezielt wird. Vielmehr machen die begrifflichen Differenzen deutlich, dass auf der Arbeitnehmerseite eine aktive Anpassung an die Bedingungen des Arbeitsmarktes mit allen Implikationen der neo-liberalen Wirtschaftsentwicklung in Europa und der Globalisierung erwartet wird. Dies wird deutlich, wenn man betrachtet, dass zwei Drittel aller Arbeitslosen in Europa – geht man von ihren Qualifikationen und Kompetenzen aus – schnell wieder in den Arbeitsmarkt kommen könnten, wären genügend Arbeitsplätze vorhanden (Lefresne 1999, S. 467).

In diesem Sinne ist auch die Definition der interaktiven Beschäftigungsfähigkeit zu verstehen, wie er im Kontext seiner Entwicklungsgeschichte von Gazier (2002) und Vomberg (2004) nachgezeichnet wurde. Demnach ist die interaktive Beschäftigungsfähigkeit die *„relative Fähigkeit eines Individuums, auf der Grundlage der Interaktion von persönlichen Merkmalen und Arbeitsmarktanforderungen eine sinnvolle Beschäftigung zu finden"* (Vomberg 2004, S. 57). Die zum ausgehenden 20. Jahrhundert ins Leben gerufene Europäische Beschäftigungsstrategie der EU (vgl. dieses Kapitel weiter unten) legt für ihre Vorgehensweise die Definition der interaktiven Beschäftigungsfähigkeit zugrunde. *„Mit aktiven Maßnahmen zur Entwicklung der in den Arbeitsmarktkontext gestellten, individuellen Beschäftigungsfähigkeit sollen die Chancen Arbeitsloser oder von Arbeitslosigkeit Bedrohter verbessert werden. Aus der Logik dieser*

interaktiven Definition von Beschäftigungsfähigkeit folgt zwingend, dass Maßnahmen, die aktivierend auf die Anbieter von Arbeitskraft einwirken, von Maßnahmen zur Erweiterung des Arbeitsplatzangebots begleitet sein müssen" (Vomberg 2004, S. 59).

3 Beschäftigungsfähigkeit als beschäftigungspolitisches Konzept

3.1 Die europäische Perspektive

Beschäftigungsfähigkeit als sozial- und arbeitspolitisches Rahmenkonzept für Maßnahmen und Projekt in Europa und in Deutschland hat seinen Ursprung in der EBS. Mit dem Europäischen Gipfel von Amsterdam im Juni 1997 und dem Beschluss der Amsterdamer Verträge erhielten die europäischen Verträge erstmals einen Titel, der die Förderung der Beschäftigung in Europa als gemeinschaftliche Aufgabe konstituierte. Nach der Vertragsunterzeichnung am 2.10.1997 widmete sich der Gipfel im November 1997 in Luxemburg der Entwicklung einer Koordinierung der Beschäftigungspolitiken der Mitgliedsstaaten. Mit dem Beginn dieser als Luxemburg-Prozess bezeichneten Politik und der im März 2000 als Lissabon-Strategie folgenden Weiterentwicklung wird betont, dass die bereits im Weißbuch 1994 skizzierte Strategie, die auf Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung setzt, intensiviert verfolgt wird (Europäische Kommission 1994). Mit den Beschlüssen von Luxemburg 1997 gewinnt der Begriff der Beschäftigungsfähigkeit an Bedeutung. Als erster von vier Bestandteilen im sog. Vier-Säulen-Modell der EBS wird ihre Förderung zu einem zentralen Anliegen erklärt und die Überwindung des Qualifikationsdefizits zu einer wichtigen Aufgabe erhoben.

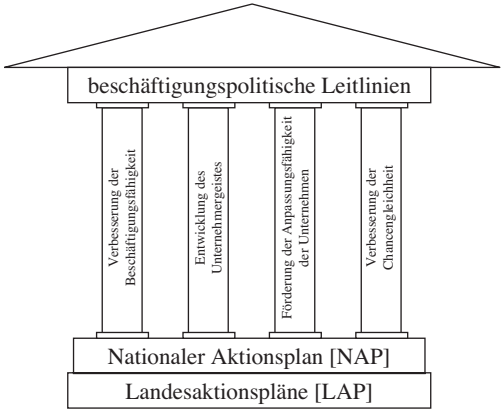


Abb. 2: Das Vier-Säulen-Modell (Quelle: Vomberg 2004, S. 43)

Die Säule 2, Entwicklung des Unternehmergeistes, zielte auf die Förderung eines dynamischen und unternehmensfreundlichen Umfeldes zur Schaffung von Arbeitsplätzen und auf die Entwicklung des Unternehmergeistes ab. Darüber hinaus wurde der Bereich der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und ihrer Arbeitnehmer an neue Technologien und Märkte, an industrielle Umstrukturierungsprozesse und an die Entwicklung neuer Produkte und neuer Dienstleistungen mit der Säule 3 als wesentlich thematisiert. Mit der Säule 4, Chancengleichheit, sollte die Modernisierung der Gesellschaft, speziell zur Schaffung gleicher Bedingungen für Frauen und Männer, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen, umgesetzt werden (Vomberg 2004, S. 42).

Mit dem Sondergipfel im März 2000 in Lissabon wurde diese beschäftigungspolitisch eingeschlagene Richtung in der Lissabon-Strategie weiterentwickelt. Die Strategie für Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung wurde bestätigt und erneuert und mit dem Ziel der Vollbeschäftigung bis 2010 verknüpft. Im Rahmen dieses Gesamtprozesses wurden zunächst jährlich, später 3-jährlich, Beschäftigungspolitische Leitlinien vereinbart, die die lokale Ebene in der Entwicklung der beschäftigungspolitischen Impulse stärken sollten und die in die Methode der offenen Koordinierung eingebunden wurden. Dieser Strategie lagen folgende Überlegungen zu Grunde: Wenn die EU (ab 2000) die richtigen Wirtschaftsreformen durchführe, könne sie für Europa eine Zukunft in Wohlstand, Gerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit sichern. Sie könne dafür sorgen, dass die Volkswirtschaften gut genug positioniert seien, um von den Chancen, die die Globalisierung biete, profitieren zu können. Sie könne Europa so stärken, dass es sich dem demografischen Wandel hin zu einer Gesellschaft mit mehr älteren Bürgern und gleichzeitig weniger Menschen in erwerbsfähigem Alter stellen könne.

Aus diesem Grund haben die Staats- und Regierungschefs der Europäischen Union auf dem Lissabon-Gipfel im März 2000 eine neue, auf einem Konsens zwischen den Mitgliedstaaten basierende Strategie vorgestellt, die darauf abzielte, Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit in Europa zu steigern. Diese „Lissabon-Strategie“ deckte ein sehr breites Spektrum politischer Maßnahmen ab. Nach anfänglich bescheidenen Ergebnissen erhielt die Strategie im Frühjahr 2005 eine neue Ausrichtung (Europäische Kommission 2006a). Diese neue Ausrichtung nimmt – stärker als zuvor – die Qualität der Arbeitsplätze[3], die Stärkung des sozialen Zusammenhalts und die Flexibilität am Arbeitsmarkt (in Verbindung mit der Förderung des lebenslangen Lernens[4] als lebenszyklusorientiertem Ansatz) in der Beschäftigungspolitik[5] in den Blick. Neu ist, dass die beschäftigungspolitischen Leitlinien – eingebettet in Leitlinien der Politikgestaltung im mikro-

und makroökonomischen Zusammenhang – als integrierte Leitlinien formuliert sind (Europäische Kommission 2005).

Im Beschäftigungsbericht der Europäischen Kommission 2005/2006 zur deutschen Politik äußert diese an verschiedenen Punkten Kritik an der bundesrepublikanischen Umsetzung der beschäftigungspolitischen Ziele. Es wird kritisiert, dass der Umsetzungsbericht der BRD weitgehend bei der Benennung von Absichten stehen bleibt, die im nationalen Aktionsplan formuliert waren. Dazu gehörten auch der Vorschlag, unbefristete Arbeitsverträge für Neueinstellungen einzuschränken, die Absicht mehr Qualifikationsmöglichkeiten für Geringqualifizierte anzubieten, bei Älteren der Arbeitslosigkeit vorzubeugen sowie die Kinderbetreuung zu verbessern, damit Frauen erwerbstätig werden oder bleiben können. Insgesamt wird Deutschland vorgehalten, zu langsam bei den Verbesserungen im Beschäftigungsbereich zu sein. Die folgende Empfehlung weist darauf hin: "Against this background, it is recommended that Germany: [...] tackle structural unemployment including by integrating the low skilled into the labour market through better access to qualifications, pursuing the proposed tax-benefit reform and by providing more effective employment services for the long-term and young unemployment" (Europäische Kommission 2006a, S. 4). Es wird weiter kritisiert, dass in Deutschland zwar ein Expertengremium zum lebenslangen Lernen eingerichtet wurde, aber keine vierte Säule im Bildungssystem, welche die berufliche Qualifikation für Erwachsene ermöglicht (Europäische Kommission 2006a, S. 5). Insgesamt wird auf die Weiterentwicklung im Bereich des lebenslangen Lernens und der beruflichen Bildung für Erwachsene und auf die Weiterentwicklung der Kinderbetreuung als notwendigen Bereichen verwiesen (Europäische Kommission 2006a, S. 6).

3.2 Die Landes-Perspektive

Die Arbeitspolitik des Landes Nordrhein-Westfalen hat diesen europäisch gesetzten Rahmen aufgegriffen und ihre Politik im Kontext der Umbrüche während und nach den Arbeitsmarktreformen auf Bundesebene in den Jahren 2002 bis 2005 unter die Leitidee der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gestellt. Dabei hat sie den Focus sehr deutlich auf die Unterstützung von Unternehmen beim geforderten Wandel gerichtet. Merkmale einer auf Beschäftigungsfähigkeit ausgerichteten Unternehmenskultur sind demnach: *„eine moderne Arbeitsorganisation, die Beteiligung und Lernen fördert und innovative, auch familienfreundliche Arbeitszeitmodelle beinhaltet, die permanente Kompetenzentwicklung der Beschäftigten, die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen"* (G.I.B. 2004, S. 9). Dazu

wurden von der Landesregierung Modellvorhaben und Projekte initiiert, die die Beschäftigungsfähigkeit fördern (G.I.B. 2004, S. 9). Das Projekt Continuo, um das es in diesem Band geht, ist eines dieser vom Land NRW und dem ESF geförderten Modellprojekte.

Die folgenden Ausführungen skizzieren die Auffassung der Landesarbeitspolitik zu den Aspekten, die heute Beschäftigungsfähigkeit determinieren. Im Sinne der Landesarbeitspolitik heißt *Beschäftigungsfähigkeit sichern,* auf der Unternehmensseite die Arbeitsgestaltung so zu entwickeln, dass Unternehmen qualitativ hochwertige Lösungen für Probleme anbieten können. Dazu benötigen Unternehmen strategische Entwicklungsprozesse, die sie sich z.B. durch externe Beratung verschaffen können (G.I.B. 2004, S.9). Neben der strategischen Fragestellung, wie sich das Unternehmen am Markt platziert, gehört dazu in erster Linie die interne Gestaltung der Arbeitsumgebung (Beteiligungsmöglichkeiten, Gesundheitsförderung) sowie die Personalentwicklung. Für die notwendigen strategischen Entwicklungsprozesse brauchen Unternehmen qualifiziertes Personal, das sich im Prozess des lebenslangen Lernens sowohl in fachlichen Qualifikationen, als auch im Erwerb von Schlüsselkompetenzen stetig weiterentwickelt. Aus Sicht der Erwerbspersonen muss sich die Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit auf das aktuelle Unternehmen beziehen, aber auch auf zukünftige Unternehmen, unabhängig davon, ob es sich um abhängige oder selbstständige Erwerbsarbeit handelt. Dies erfordert Weiterbildung insbesondere für Personengruppen, die durch geringe oder veraltete Qualifikation am Arbeitsmarkt im Nachteil sind. Obwohl dieses Wissen bereits lange bekannt ist, ist die Beteiligung an Weiterbildung insbesondere von Menschen über 50 sehr gering. Anders stellt sich dies z.T. bei Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien dar. Diese sind gewohnt, immer wieder mit neuen Anforderungen umzugehen und neue Dinge zu lernen, da sie sonst ihre Diskontinuität nicht erfolgreich leben können. Mit dem Projekt Continuo soll der Unternehmensseite (insbesondere KMU) Zugang zur Frage der Beschäftigungsfähigkeit von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien verschafft werden.

4 Operationalisierung von (Schlüssel)Kompetenzen zur Beurteilung der Beschäftigungsfähigkeit von Individuen und Betrieben

4.1 Das QmiB-Modell

Aufgrund der bisher erfolgten Erläuterungen zum Begriff der Beschäftigungsfähigkeit wurde deutlich, dass es sich um ein schillerndes und historisch abhängiges Kon-

strukt handelt. Insofern ist eine Operationalisierung immer eine Deutung, die sich auf eine aktuell gegebene Situation bezieht und Wandlungen unterliegt. Grundsätzlich sind aber verschiedene Faktoren von Bedeutung, will man sich der Operationalisierung des Begriffs zuwenden, um Beschäftigungsfähigkeit von Personen am Arbeitsmarkt zu beurteilen. In einem vom BMBF geförderten Forschungsprojekt wurde ein Modell der Beschäftigungsfähigkeit entwickelt, das diese interaktiven Faktoren berücksichtigt (Vomberg 2004) und Beschäftigungsfähigkeit im Spannungsfeld von Individuum und Arbeitsmarkt bzw. Betrieb betrachtet: das QmiB-Modell.

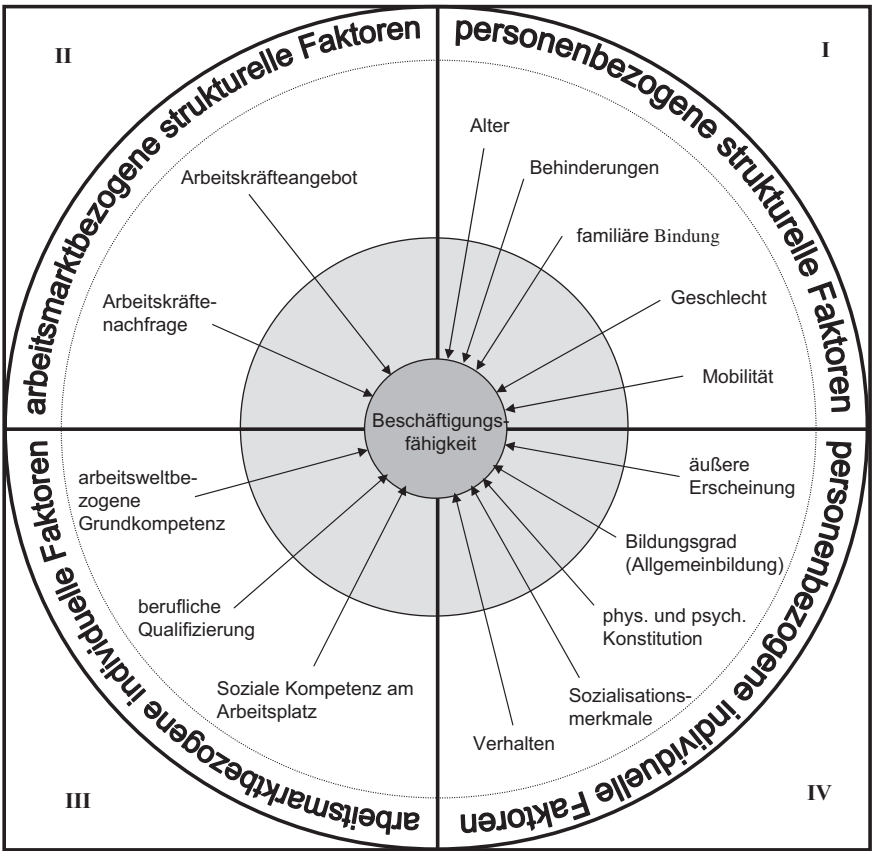


Abb. 3: Das QmiB-Modell der Beschäftigungsfähigkeit (Quelle: Vomberg 2004, S. 62)

Mit dem Sektor I in diesem Modell wird auf die Faktoren Bezug genommen, die die strukturellen Lebensbedingungen von Menschen ausmachen und zugleich

Einfluss auf ihre Möglichkeiten und Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Sie sind i.d.R. wenig veränderbar und spielen eine entscheidende Rolle beim Arbeitsmarktzugang, wenn dieser von Segmentierung und Segregation geprägt ist und auf diese Faktoren bezogene, spezifische Benachteiligungsstrukturen aufweist. Im Sektor II finden sich die Aspekte wieder, die bezüglich der Strukturen des Arbeitmarktes als steuerungsrelevant angesehen werden: Angebot an Arbeitskräften und Nachfrage nach Arbeitskräften mit den jeweiligen Implikationen der Regulationen und Mechanismen der Funktionsweise des Arbeitmarktes (auf die entsprechenden Mechanismen wird im Beitrag von Weßler-Poßberg und Vomberg: „Diskontinuität in der Erwerbsbiografie" in diesem Band näher eingegangen).

In den Sektoren III und IV sind die Aspekte der Beschäftigungsfähigkeit aufgetragen, die sich auf die individuellen Zugangsmöglichkeiten zum Arbeitsmarkt beziehen. Dabei sind die Merkmalsgruppen im Sektor III diejenigen, die sich individuell unmittelbar auf die *Verwertung von Kompetenzen im Arbeitsmarkt* beziehen, während die Faktoren im Sektor IV eher auf die die Arbeitsmarktkompetenz rahmenden *persönlichen Aspekte* aus der Lebens-, Bildungs- und Sozialisationsgeschichte bezogen sind. Diese Faktoren, die nicht primär und ausschließlich eine arbeitsmarktbezogene Funktion haben, sind weniger leicht veränderbar, als die Faktoren im Sektor III. Dennoch spielen sie bei der Frage der Beschäftigungsfähigkeit eine gewichtige Rolle.

Im Laufe einer Biografie werden die unterschiedlichen individuellen und personenbezogenen Faktoren entwickelt. Die in der *Erwerbsbiografie* eintretenden Veränderungen spielen sich in den Sektoren I, III und IV ab und führen zu mehr oder weniger guten Integrationserfolgen im Arbeitsmarkt und zu unterschiedlichen biografischen Verarbeitungsprozessen. Aus diesen Bereichen ergeben sich schließlich persönliche Merkmale, die auch bei einem diskontinuierlichen Erwerbsverlauf auf der individuellen persönlichen Ebene die Beschäftigungsfähigkeit bestimmen. Auf der anderen Seite spielt aber der Sektor II, *der Markt für Arbeit*, eine genauso bedeutende Rolle. Nur wenn hier die Prozesse des „Marktgeschehens" ausgewogen stattfinden, kommt es zur Integration der Menschen, die ihre Arbeitskraft anbieten. Dass dieses Gleichgewicht seit vielen Jahren in Deutschland und Europa gestört ist, ist hinlänglich bekannt.

Angesichts der – in den Kapiteln vom Weßler-Poßberg und Vomberg (Diskontinuität in der Erwerbsbiografie) und von Unger (Erwerbsbiografien und ihre Träger) beschriebenen – Entwicklungen der „Entstetigung" der Erwerbsverläufe und angesichts des sich in Europa vollziehenden demografischen Wandels bekommen einige Aspekte des Modells allerdings einen neuen Stellenwert. Während

zu Beginn der Entwicklung der europäischen Beschäftigungsstrategie der Focus im Zusammenhang der Frage nach der Beschäftigungsfähigkeit sehr stark auf der Entwicklung der *personenbezogenen und individuellen Merkmale* lag, bekommt heute die Frage der Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit auf der Seite der Arbeitskraft-Nachfrager, der Unternehmen, ein immer größeres Gewicht[6]. Ein Konzept der Beschäftigungsfähigkeit integriert somit die wechselseitigen Bedingungen und Merkmale von Individuum und Betrieb bzw. Arbeitsmarkt. Die Operationalisierung von Beschäftigungsfähigkeit lässt sich folglich nicht allein anhand von Merkmalen bei Erwerbspersonen und anhand des Potentials an Erwerbspersonen vollziehen, sondern muss ebenso die Faktoren der Beschäftigungsfähigkeit auf Seiten der Betriebe einbeziehen.

4.2 Die betriebliche Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

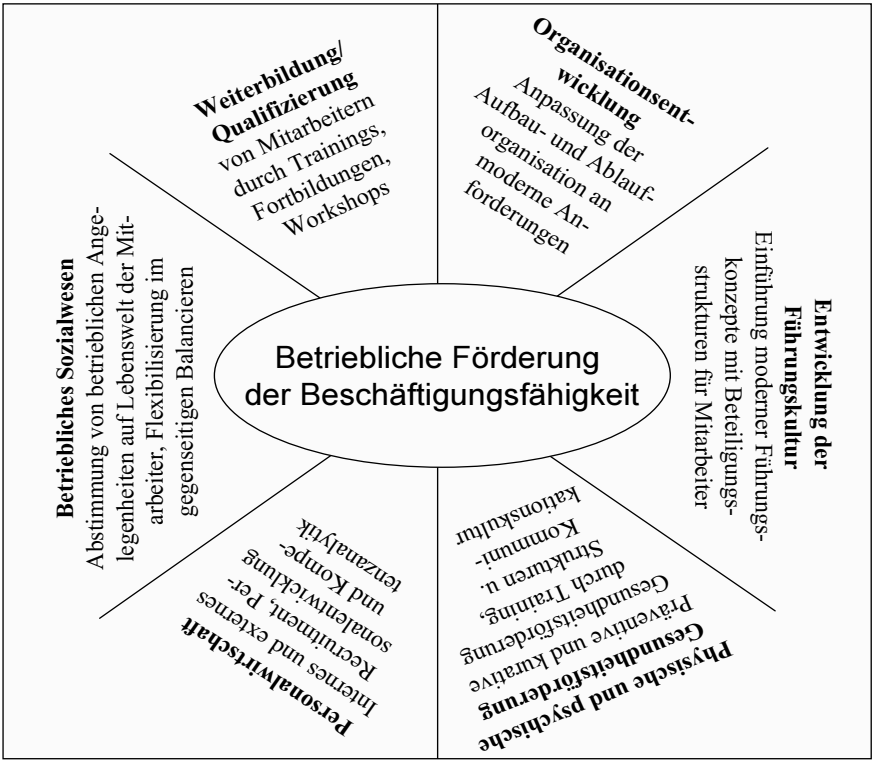


Abb. 4: Faktoren der betrieblichen Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Beschäftigungsfähigkeit muss in dieser Zweiseitigkeit als gemeinsames Ziel organisationsentwicklerischer *und* personalwirtschaftlicher Aktivitäten angesehen werden. Dazu gehören die Felder der allgemeinen Organisationsentwicklung mit der Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation an moderne Anforderungen. Ferner gehört die Entwicklung der Führungskultur im Sinne moderner Führungskonzepte mit Beteiligungsstrukturen für die Mitarbeiter dazu. Neben Personalwirtschaft mit internem Recruitment, Personalentwicklung und Kompetenzanalytik sollten auch die physische und psychische Gesundheitsförderung in die betriebliche Förderung der Beschäftigungsfähigkeit integiert sein. Darüber hinaus sollten die Umsetzung klassischer Arbeitsschutzmaßnahmen, die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen als auch die Gestaltung eines vertrauensvollen Betriebsklimas eingeschlossen sein. (G.I.B. 2004, S.16) *„Ein kooperativer Führungsstil bildet die Grundlage sowohl für ein betriebliches Klima vertrauensvoller Zusammenarbeit als auch für ausreichende Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Entwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung"* (G.I.B. 2004, S. 16).

Gesunde Unternehmen sind solche, in denen durch Führungs-, Qualitäts- und Personalmanagement die Rahmenbedingungen und Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter stetig weiter entwickelt werden und den Mitarbeitern Raum für ihre Entfaltung gegeben wird. Insofern ist Beschäftigungsfähigkeit nichts, was es nur bei den Beschäftigten zu fördern gilt. Das betriebliche Sozialwesen mit der Abstimmung von betrieblichen Angelegenheiten auf die Lebenswelt der Mitarbeiter und mit der Flexibilisierung bei Balancierung beiderseitiger Interessen ist ebenso ein zentrales Aufgabenfeld der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Dieses Feld muss gleichrangig neben dem als zentralem Bestandteil verstandenen Bereich der Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern durch Trainings, Fortbildungen und Workshops stehen.

5 Zunahme von Diskontinuität in Erwerbsbiografien - Neue Konzepte der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit erforderlich

5.1 Spannungsfelder

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit hat an Bedeutung gewonnen, weil sich die Rahmenbedingungen für die Erzielung von Beschäftigungsfähigkeit gewandelt haben. In einer globalisierten Welt mit immer mehr Wissensorientierung im Arbeits- und Beschäftigungssystem wird der Faktor Wissen wichtiger, um Anschluss halten zu können. *„Während Mitte der 90er Jahre 50% der Produktivzuwächse aus dem Einsatz von Wissen resultierten, sind es heute bereits 80%.*

Für die nächsten Jahre wird mit einem Anteil von 90% gerechnet. In einem solchen Kontext steigt einerseits die Bedeutung von Spezialkenntnissen. Andererseits spielt die Fähigkeit, Aufgaben ganzheitlich zu lösen, eine immer größere Rolle. Darüber hinaus erfordert die Verringerung der Halbwertzeit des Wissens eine permanente Qualifizierung" (Rump 2006, S. 15).

Dabei spielen Veränderungsprozesse zwischen den Generationen in Bezug auf die Werte, nach denen sich das Erwerbsleben gestaltet und gestalten lässt, eine wichtige Rolle. Dieser Wandel hängt selbstverständlich mit der Entwicklung des Arbeitsmarktes zusammen. *„Die Einstellung vieler Mitarbeiter der Nachkriegsgeneration und der Baby-Boomer-Generation weist eine hohe Leistungsorientierung, einen hohen Berufsbezug sowie die Suche nach Beständigkeit auf. Diese Eindeutigkeit der Werteorientierung ist bei einer Vielzahl von Beschäftigten der jüngeren Generation nicht zu beobachten. Sie bewegen sich eher in Spannungsfeldern. Dazu gehören: das Spannungsfeld Lebensgenuss – Leistungsorientierung, das Spannungsfeld Familie – Beruf, das Spannungsfeld Individualisierung – Orientierung an gemeinsamen Zielen, das Spannungsfeld Flexibilität – Suche nach Beständigkeit"* (Rump 2006a, S. 15). In Untersuchungen wurde festgestellt, dass immer mehr die eigene Person als die direkte Linie zum Erfolg gesehen wird (Rump 2006a, S. 16).

Eigener Vorteil und persönlicher Nutzen werden zur Triebfeder für berufliche Aktivität und sind oft mit hoher Leistungsorientierung verbunden, ebenso aber auch die Suche nach gemeinsamen Zielen. Dies basiert offensichtlich auf der Einsicht, dass komplexe Aufgaben nur im Team und in der Gruppe bewältigt werden können (Rump 2006a, S. 16). *„Nicht zuletzt bewegen sich jüngere Beschäftigte in einem Spannungsfeld von Flexibilität und Beständigkeit. Auf der einen Seite zeigen sie ein hohes Maß an Flexibilität und Mobilität auf der Suche nach herausfordernden und neigungsgerechten Tätigkeiten. Auf der anderen Seite wird nach Beständigkeit gesucht. Dahinter steht der Wunsch nach einer kalkulierbaren Größe in einer sich durch zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit auszeichnenden Geschäftswelt"* (Rump 2006a, S. 16).

Immer mehr Menschen, insbesondere der jüngeren Generation haben zumindest in der Berufseinstiegsphase mit Diskontinuitäten zu tun (Dietz 2006, S. 284). Die Situation der sozialen Sicherungssysteme, die abnehmende Arbeitsplatzsicherheit und die Schnelllebigkeit der Märkte führen dazu, dass Menschen ihre Person immer mehr als einzige Vermögensmasse wahrnehmen und Wissen und Kompetenz als zentrale Marktwerte erachten (Rump 2006a, S. 16). Gleichzeitig zeigt sich die Notwendigkeit, diskontinuierlich erwerbstätige Menschen von heute beschäftigungsfähig zu erhalten, um sie im demografischen Wandel nicht als Po-

tential für die Arbeitswelt zu verlieren. Das fordert neue Konzepte für das Management von Beschäftigungsfähigkeit auch auf der betrieblichen Seite. Auf die Merkmale der individuellen Beschäftigungsfähigkeit der Personen wird im Text von Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen“ in diesem Band eingegangen.

5.2 Beschäftigungsfähigkeit managen

Beschäftigungsfähigkeit managen heißt: aktiv und bewusst mit Diskontinuitäten umgehen und sie unterstützend und fördernd akzeptieren. Beschäftigungsfähigkeit managen heißt auch, in Anlehnung an das St. Gallener Managementmodell, unternehmerisch auf drei Ebenen zu handeln: normativ, strategisch und operativ (Bleicher, K. 2004, S. 71 ff.).

Rump, Sattelberger und Fischer zeigen dazu einen komplexen Managementansatz auf. Sie erörtern, welche Komponenten eine Rolle spielen, wollen Unternehmen im Sinne der Beschäftigungsfähigkeit als Unternehmen zukunftsfähig sein und zugleich ihre MitarbeiterInnen beschäftigungsfähig halten (Rump, J. 2006, S. 37 ff.).

Employability Management beruht danach auf 5 Grundsätzen. „*Diese sind: das Prinzip der Ganzheitlichkeit, das Prinzip der Integration, das Postulat der Wirtschaftlichkeit, der ethische Kodex sowie das Postulat des richtigen Zeitpunkts*“ (Rump 2006, S. 37).

Im Hinblick auf die Integration der Faktoren diskontinuierlicher Erwerbsbiografien spielen die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, des ethischen Kodex und der Wahl des richtigen Zeitpunktes eine hervorgehobene Rolle. Employability hat eine hohe wirtschaftliche Relevanz in dem Sinne, dass Mitarbeiter, die sich ihrer eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst sind (und die das Unternehmen auch in der Lage ist abzurufen), ihren Wert sowohl für das Unternehmen als auch für sich persönlich am restlichen Arbeitsmarkt kennen. Vor diesem Hintergrund können sie die Bedeutung ihrer Leistung für das Unternehmen besser einschätzen und einbringen. Der ethische Kodex hat insofern Bedeutung, als Arbeitgeber heute nicht mehr so umfänglich in der Lage sind, ihren Mitarbeitern Vollzeit und Dauerbeschäftigung anzubieten wie in der Vergangenheit. Ihre ethische Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern spielt insofern eine wichtige Rolle, als „*sie ihren Beschäftigten unter allen Umständen die bestmöglichen Mittel zusichern, beschäftigungsfähig zu bleiben, ihre Fähigkeiten sowohl intern als auch im Falle einer unvermeidlich gewordenen Trennung zu erhalten, um ihre Chancen auf einen Arbeitsplatz in einem anderen Unternehmen zu bewahren*“ (Rump 2006, S. 38). Mit dem Aspekt

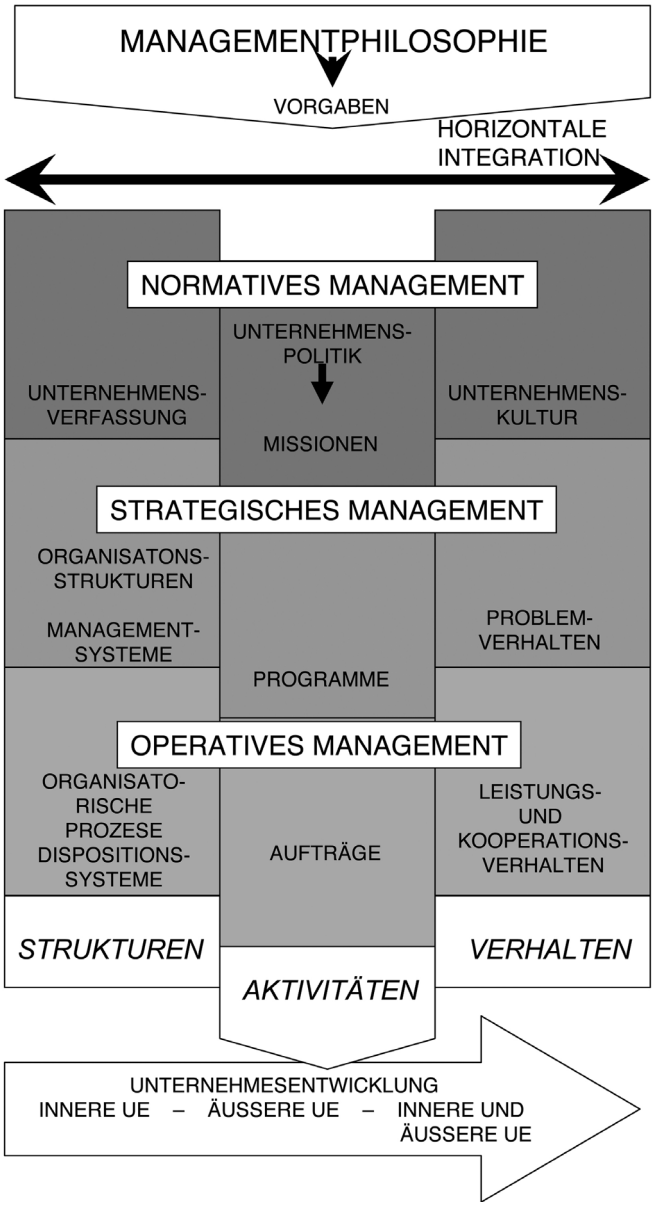


Abb. 5: Zusammenhang von normativem, strategischem und operativem Management in horizontaler Sicht. Quelle: Bleicher, K. 2004, S. 71

der Wahl des richtigen Zeitpunktes ist gemeint, dass Unternehmen nicht nur rückwirkend – z.B. bei Entlassungen im Rahmen des Sozialplanes – sondern auch vorausschauend – schon bei der Einstellung – Beschäftigungsfähigkeit im umfassenden Sinne im Blick haben sollten. Um Mitarbeitern mit einem hohen Maß an Selbst-Unternehmerschaft gerecht zu werden und deren Beschäftigungsfähigkeit zu sichern, gehört dazu, mehr Offenheit für unkonventionelle Erwerbsbiografien zu entwickeln.

5.3 Das beschäftigungsfähige Unternehmen

Verfolgen Unternehmen ein solch umfassendes Konzept von Beschäftigungsfähigkeit für das Unternehmen selbst wie für die Beschäftigten, so passen Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien, wenn sie diese erfolgreich leben, besonders gut in diese „beschäftigungsfähigen" Unternehmen. Betrachtet man die zentralen Handlungsfelder, die Rump u.a. in ihrem Konzept des Employability Management darlegen, so wird deutlich, dass sich die besonderen Stärken, die Menschen mit erfolgreicher Diskontinuität haben, und die Belange beschäftigungsfähiger Unternehmen in vielen Aspekten decken. Die detaillierten Ausführungen zu diesem Konzept können hier nicht referiert werden. An dieser Stelle sollen sie lediglich in Form eines mind-map als Übersicht mit einigen Erläuterungen dargestellt werden.

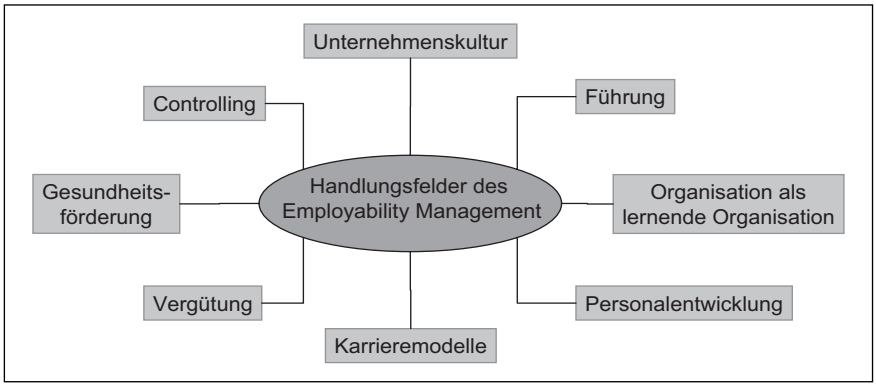


Abb. 6: Handlungsfelder des Employability Management

Der Handlungsbereich *Unternehmenskultur* impliziert hinsichtlich des betrieblichen Employability Managements: Übernahme von Verantwortung zu fördern,

eine Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen zu schaffen, Fehlertoleranz zu praktizieren und zugleich Leistungsorientierung, Unterstützung von wertorientiertem und reflektiertem Handeln mit Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Beiträge zu realisieren. Dazu gehört, das Networking innerhalb des Unternehmens zu fördern und eine positive Haltung zum Lernen zu unterstützen. Eine die Beschäftigungsfähigkeit fördernde *Führung* gewährt Freiräume, fördert Motivation und überträgt herausfordernde Aufgaben, in dem sie „loslässt" und den Mitarbeitern Aufgaben mit Befugnissen überträgt. Sie ist in dieser Hinsicht Vorbild für die Mitarbeiter und vermittelt so Glaubwürdigkeit. Durch diese Art zu führen schafft sie den Raum für eine unternehmenseigene „Wissenskultur". Employability Management hat dann Chancen sich zu entfalten, wenn die *Organisation als lernende Organisation* verstanden und gepflegt wird. Dabei sind informelle und formelle Strukturen gleichwertig. Kurze und effiziente Informationskanäle funktionieren im Verbund mit der Gewährung von Entscheidungsbefugnissen, Verantwortlichkeiten und Handlungsspielräumen für die Mitarbeiter, in denen das Lernen der Organisation und ihrer Mitarbeiter Raum findet. Dazu gehört es, dass Schnittstellen im notwendigen Umfang definiert und ausgestaltet sind, aber zugleich auf der operativen Ebene hohe Flexibilität herrscht.

Im Bereich der *Personalentwicklung* kommt es zentral darauf an, einen Raum für lebenslanges Lernen zu schaffen. Dazu ist es wichtig, auf überfachliche Kompetenzen zu fokussieren. Rump u.a. nennen hier insbesondere Kompetenzen wie Initiative, Eigenverantwortung, Unternehmerisches Denken und Handeln, Engagement, Fleiß, Selbstdisziplin, Lernbereitschaft, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Einfühlungsvermögen, Offenheit, Veränderungsbereitschaft und Reflexionsfähigkeit. (Rump 2006, S. 48 f.) Diese Kompetenzentwicklung sollte mit der Delegation der Verantwortung für die Personalentwicklung auf die Mitarbeiter und direkten Vorgesetzten verbunden sein. Personalentwicklung im Sinne eines Employability Management bedeutet daher, unternehmens- und arbeitsbereichsbezogene Lernfelder zu integrieren. Rump greift in ihrer Argumentation in diesem Zusammenhang auf Lernkonzepte von Senge und Argyris zurück. Sie fordert in diesem Kontext die Initiierung von „double-loop-learning" [7] als Überprüfung und Veränderung des Bezugsrahmens von bereits erworbenem Wissen mit seinen Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen. Dieses Lernen *„ermöglicht eine Anpassung an relativ unbekannte, wenig vertraute Situationen"* (Rump 2006, S. 51). Beschäftigungsfähigkeit entwickelt sich eher in Kontexten, die diese Art des Lernens unterstützen. Gleichzeitig können solche Kontexte von Menschen, die darin geübt sind, eher genutzt werden.

Bezüglich der *Karrieremodelle* spielen im Employability Management sowohl horizontale Karrieremodelle als auch vertikale Karrieremodelle eine Rolle[8]. Dabei kommen sowohl Fachkarrieren als auch Führungskarrieren und Projektkarrieren in Frage (Rump 2006, S. 53 und Friedli 2002, s. 29 ff.). Beschäftigungsfähigkeit sichern heißt in diesem Kontext, jedem Mitarbeiter seine Entfaltungsmöglichkeiten in diesen Karrierepfaden zu eröffnen und dies zum Gegenstand der individuellen Personalentwicklung zu machen. Der Nutzen liegt dabei auf beiden Seiten: einerseits betreibt der Mitarbeiter Kompetenzerweiterung im Unternehmensinteresse, andererseits erhält oder steigert der Mitarbeiter seinen eigenen Marktwert. Verbunden damit sollte sein, dass beim Wegfall der Sicherheiten betriebsinterner Karrierepfade Arbeitnehmer ihre Entwicklung globaler betreiben. Es muss Interesse des Unternehmens sein dazu beizutragen, dass Arbeitnehmer sich auch bei unsicheren internen Perspektiven entsprechend ihren individuellen Zielen entwickeln.

Über diese Aspekte hinaus spielen im Employability Management *Vergütung* und Controlling der Erfolge dieses Ansatzes eine weitere wichtige Rolle, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll. Auf den Bereich der Gesundheitsförderung wird in den Texten von Weßler-Poßberg & Vomberg und von Unger eingegangen. Sie umfasst die präventive Gesundheitsförderung, insbesondere den Umgang auch mit psychischen Belastungsfaktoren, und die reaktive Gesundheitsförderung. In diesem Sinne bedeutet, Employability zu managen, Ängste und Hindernisse ernst zu nehmen, die auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ihre Realisierung behindern.

Insgesamt darf beim Thema Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung der Blick nicht nur auf Hochqualifizierte gerichtet werden, sondern muss ebenso die Menschen umfassen, die aufgrund geringer Qualifikation bedroht sind, aus dem Arbeitsmarkt heraus zu fallen. Für diese Gruppen erhöht sich heute der Druck auf flexible Gestaltung der Erwerbsbiografie, ohne dass die Unternehmen sich bisher ihrer Verantwortung in gleichem Maße bewusst sind und diese Verantwortung auch wahrnehmen. Im Kontext des demografischen Wandels wird aber die beidseitige Förderung der Beschäftigungsfähigkeit eine zentrale Rolle spielen.

Anmerkungen

[1] Die Merkmale, die dem entwickelten Instrument zugrunde liegen, werden im Text von Maaßen-Pyritz: „Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojektes Continuo“ in diesem Band dargestellt und begründet.

[2] vgl. auch Feintuch (1955) mit Studien aus den 50er Jahren aus den USA

[3] Leitlinie 17: Die Beschäftigungspolitik ausrichten auf Vollbeschäftigung, Steigerung der Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität und Stärkung des sozialen und territorialen Zusammenhalts, Leitlinie 22: Die Entwicklung der Arbeitskosten und die Tarifverhandlungssysteme beschäftigungsfreundlicher gestalten.

[4] Leitlinie 19: Integrative Arbeitsmärkte schaffen, Arbeit attraktiver und für Arbeitsuchende – auch für benachteiligte Menschen – und Nichterwerbstätige lohnend machen, Leitlinie 23: Die Investitionen in Humankapital steigern und optimieren, Leitlinie 24: Die Aus- und Weiterbildungssysteme auf neue Qualifikationsanforderungen ausrichten.

[5] Leitlinie 18: Einen lebenszyklusbasierten Ansatz in der Beschäftigungspolitik fördern, Leitlinie 20: Den Arbeitsmarkterfordernissen besser gerecht werden, Leitlinie 21: Unter gebührender Berücksichtigung der Rolle der Sozialpartner Flexibilität und Beschäftigungssicherheit in ein ausgewogenes Verhältnis bringen und die Segmentierung der Arbeitsmärkte verringern.

[6] vgl. auch Ausführungen zu den beschäftigungspolitischen Leitlinien, die sich stärker auf die Qualität der Arbeit beziehen

[7] Das Konzept des double-loop-learning steht im Gegensatz zum single-loop-learning, das auf einem Modell von Argyris beruht. Single-loup-learning ist Lernen, bei dem Problemstellungen bearbeitet werden, ohne den Bezugsrahmen (Bedeutungen, Annahmen, Schlussfolgerungen und Überzeugungen) zu verändern. (Vgl. Argyris 1999, S. 31 f.) Double-loop-learning hingegen basiert auf visionärem Lernen, in dem die Mitarbeiter an der Vision der Führung beteiligt werden und diese mit ausgestalten (vgl. Senge 1996, S. 251 ff.).

[8] Vertikale Karrieren innerhalb des Unternehmens sind heute nicht mehr für viele möglich, da Hierarchien verflacht wurden und die dauerhafte Beschäftigung im gleichen Betrieb somit nicht für alle, die vertikal aufsteigen wollen realisierbar ist.

Literatur

Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart

Bleicher, Knut (1992): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt a. M.

Dietz, Martin; Walwei, Ulrich (2006): Beschäftigungswirkungen des Wandels der Erwerbsformen. In: WSI Mitteilungen 59. Jahrgang, 5/2006, Bund-Verlag, S.278 ff., Schwerpunktheft Atypische Beschäftigung – sozialverträglich oder prekär?

Europäische Kommission (1994): Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung. Herausforderungen der Gegenwart und Wege ins 21. Jahrhundert. Weißbuch. Brüssel, Luxemburg

Europäische Kommission (2005): Integrierte Leitlinien für Wachstum und Beschäftigung (2005-2008), KOM(2005) 141 endgültig, 12.4.2005, In: http://europa.eu/scadplus/leg/de/cha/c11323.htm, Abruf am 4.1.2007

Europäische Kommission (2006): Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung: Fragen und Antworten In: http://europa.eu: Communiques de Presses Rapide; Memo 06/478 vom 12.12.2006 Teil 2: Hintergrund

Europäische Kommission (2006a): Germany Assessment of National Reform Programme. In: http://ec.europa.eu/growthandjobs/annual-report-1206_de.htm vom 15.12.2006

Feintuch, Alfred (1955): Improving the employability and Attitudes of "Difficult-to-Place" Persons. In: Psychological Monographs: General and Applied, H. 7, 1955, Jg.69

Flynn, Padraigh (1998): Vorwort. In: Beschäftigung in Europa 1998. Arbeit für die Menschen: Von Leitlinien zu Maßnahmen. http://europa.eu.int/comm/employment_social/empl&esf/docs/empleurop98_de.pdf; Abruf 27.11.2002

Friedli, Vera (2002): Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive. Bern, Stuttgart, Wien

G.I.B. (Gesellschaft für Innovative Beschäftigungsförderung) (2004): Förderung der Beschäftigungsfähigkeit: Investieren in Menschen. Elemente eines integrierten Ansatzes der Arbeits- und Qualifizierungspolitik des Landes NRW. In: GIB Info 3/2004; S. 8 ff.

Gazier, Bernhard (2002): Beschäftigungsfähigkeit: Konzepte und Maßnahmen. In: Europäisches Beschäftigungsobservatorium: Nationale Arbeitsmarktpolitiken, Basisinformationsberichte. http://eu-employment-observatory.net/ersep/imi67_d/00140002.asp; vom 15.12.2006

Lefresne, Florence (1999): Employability at the heart of the European employment strategy. In: Transfer (European Trade Union Institute), H.5; 1999, S. 460-480

Lombrisier, Roman; Uepping, Heinz (Hrsg.) (2001): Employability statt Jobsicherheit. Neuwied/ Kriftel

Diskontinuität in der Erwerbsbiografie

Dagmar Wessler-Possberg, Edeltraud Vomberg

1 Einführung

In diesem Text wird anhand ökonomischer und gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse die These eines Wandels der Erwerbsgesellschaft untermauert, dessen zentrale Entwicklungstendenz die Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit ist. Die Argumentationslinie führt von der Globalisierung und der Öffnung der nationalen Märkte zu den in der Folge notwendigen strukturellen Veränderungen in den Unternehmen, zu Veränderungen der Arbeitsprozesse, Veränderungen des Arbeitskräftebedarfs und zu verändertem Qualifikationsbedarf. Herausgehoben wird, dass die Folgen, nämlich die Variabilisierung von Form, Zeit, Ort der Arbeit, von den Menschen unserer Gesellschaft bewältigt werden müssen, und dass diese Menschen sich auf vermehrte Wechsel zwischen diesen Variablen, aber auch zwischen Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit einstellen und diese Wechsel managen müssen.

Mit Bezug auf die internationale Entwicklung werden Faktoren, die den Wandel maßgeblich beeinflussen, in ihren jeweiligen Wechselwirkungen erläutert. Das Bild einer „normalen Erwerbsbiografie“ und eines kontinuierlichen Verlaufes wird anhand konkreter Merkmale beschrieben. Aufgrund dieser Betrachtung wird die Entstehung der Norm des „Normalen“ erläutert und dann das Festhalten an dieser Norm in Frage gestellt. Deutlich wird unterschieden zwischen einerseits den „normalen“ männlichen und weiblichen, andererseits den unterbrochenen, aber dennoch normalen Erwerbsbiografien – die das traditionelle Bild des Haupternährermodells begründeten. Erwartungen, die an eine kontinuierliche Erwerbsbiografie geknüpft sind, werden mit den sozialpolitischen Regelungen verknüpft, denen gleichermaßen die „Normalbiografie“ als Sozialversicherungsmodell dient. Die Diskussion der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses aufgreifend, wird deutlich, dass sich der Begriff der „normalen“ Erwerbsbiografie aufgrund einer vordergründigen Betrachtung von häufig vorkommenden Biografien entwickelt hat, dass es diese jedoch in einer historischen Betrachtung dominierend nicht

gab. Die häufig angenommene „Normalität“ galt nie für alle Erwerbstätigen und nicht über lange Zeitepochen hinweg. Diskontinuität wird als ein zu allen Zeiten integrativer Bestandteil der Erwerbsbiografie – in mehr oder weniger ausgeprägter Form – herausgestellt.

Anhand von Zahlen und Fakten wird das tatsächliche Ausmaß des Wandels der Erwerbsformen aufgezeigt. Diese Zahlen belegen eindeutig die rasante Zunahme der atypischen Erwerbsformen, während die Reduktion der sogenannten regulären Beschäftigungsformen in der Statistik kontrovers dargestellt wird. Aufgezeigt wird die Bedeutung der Definitionsschärfe, mit der atypische und reguläre Beschäftigungsformen voneinander unterschieden werden. Die Fragestellung, ob die Zunahme atypischer Erwerbsformen gleichzusetzen ist mit einer zunehmenden Prekarisierung, wird erweitert auf die Fragestellung, ob sich die zunehmende Diskontinuität in den Erwerbsverläufen grundsätzlich als *prekär* auswirkt oder ob in der Diskontinuität auch *Chancen* und positive *Potenziale* liegen. Abschließend wird über die Bildung von Kategorien diskontinuierlicher Erwerbsarbeit eine Definition von Diskontinuität präsentiert, die leitend für das ebenfalls in diesem Band dargestellte Continuo-Instrument ist.

2 Wandel der Erwerbsgesellschaft

2.1 Der Wandel im Unternehmen

Hervorgerufen durch ökonomische und gesellschaftliche Wandlungsprozesse unterliegen die Produktions- und Sozialmodelle der Industrieländer heute einer grundlegenden Veränderung, welche unter der These des *Wandels der Erwerbsgesellschaft* behandelt wird. Drei grundlegende Entwicklungen werden nach Kratzer u.a. als Indizien für diesen Wandel angeführt (Kratzer/Sauer u.a. 2003, S.3):

1. Weitreichende Veränderungen in der Organisation und Struktur der Unternehmen sowie in der Organisation von Arbeit,
2. wachsende Verbreitung neuer Arbeitsformen und neuer leistungspolitischer Konzepte und
3. fortschreitende Flexibilisierung von Arbeit.

Die Veränderungen der Unternehmensorganisation und -struktur erfolgen nach den Prinzipien der Rationalisierung und Vermarktlichung und gehen mit neuen Produktionskonzepten wie der schlanken Produktion (lean production) weiter. Während sich dieser Trend ursprünglich auf die Auslagerung von bestimmten Fertigungsschritten beschränkte, um eine Verringerung der Produktionstiefe je

Produktionsschritt und Werk zu erreichen, geht heute die Entwicklung – die Unternehmensorganisation umfassend – zu weit reichenden Dezentralisierungsmaßnahmen. Zuliefererbetriebe, Dienstleister, Subunternehmer, Honorarkräfte bekommen einen neuen Stellenwert.

Die wachsende Verbreitung neuer Arbeitsformen und neuer leistungspolitischer Konzepte zielt auf die Effektivierung des Arbeits- und Produktionsprozesses ab und orientiert sich an den Leitlinien von Kooperation, Partizipation und Autonomie. Arbeitsformen wie Projekt- und Gruppenarbeit, und neuere Instrumente wie Zielvereinbarungen, leistungsorientiertes Entgelt usw. setzen vermehrt auf die Selbstorganisation der Mitarbeiter. Die fortschreitende Flexibilisierung von Arbeit erfolgt besonders in Bezug auf die Beschäftigungsverhältnisse, die Arbeitszeit, den Arbeitsort, die Qualifikationsanforderungen und die Erwerbsbiografien (Kratzer/Sauer u.a. 2003, S.3).

Als grundlegende Ursache für diesen Wandel wird die Globalisierung angeführt, deren Zielsetzung in Produktivitätszuwächsen und einer allgemeinen Verbesserung des Lebensstandards in modernen Gesellschaften durch Ausweitung des Welthandels und der weltweiten Flexibilisierung der Produktion gesehen wird. In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist dies verbunden mit einer sich immer schneller verändernden Weltwirtschaft, in der unerwartete Marktentwicklungen verbunden sind mit rapiden sozialen und ökonomischen Wandlungsprozessen. Globalisierte Märkte sind gekennzeichnet durch folgende vier makrostrukturelle Entwicklungen:

- zunehmende Internationalisierung,
- Verschärfung des Standortwettbewerbs,
- schneller werdende Vernetzung durch Kommunikationstechnologien und
- zunehmende Instabilität nationaler und lokaler Märkte.

Sie fordern den Wandel und die Veränderungen einer bisher eher differenzierten und zentral gesteuerten Arbeitsorganisation (Blossfeld/Hofmeister 2005, S.2).

Die viel diskutierten Globalisierungsprozesse wirken sich damit mehrdimensional auf die Unternehmensebene, auf makropolitische Zusammenhänge und nicht zuletzt auf individuelle Lebens- und Erwerbsbiografien aus. Die zentralen Entwicklungstendenzen, an denen sich die Frage des Umbruchs in der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit festmachen lässt, sind Flexibilisierung und Subjektivierung. Die Unternehmen und Betriebe reagieren auf die Anforderung, wettbewerbsfähig zu bleiben angesichts der Technologieentwicklung und des internationalen Wettbewerbs, mit weitreichenden Veränderungen von Unternehmensorga-

nisation und Arbeitsorganisation. Die Flexibilisierungsstrategien der Unternehmen zielen dabei in erster Linie auf die Anpassung von Produktionsprozessen und Beschäftigungssystemen ab und sind gekennzeichnet durch Rationalisierung und Abkehr von Prinzipien der funktionalen Arbeitsteilung (Kleinschmidt/Prekuhl 1994, S. 150 ff.).

Die Auswirkungen in veränderten Organisations- und Kontrollstrukturen, neuen Arbeitsinhalten und -aufteilungen, neuen Kostenstrukturen und Veränderungen im Personaleinsatz müssen als Veränderung der Arbeit allgemein nicht zuletzt individuell getragen werden. Der sich wandelnde Arbeitsmarkt – charakterisiert z.B. durch Schlagworte wie Flexibilität, Destandardisierung, Entgrenzung – entwickelt immer differenziertere Formen von Beschäftigungsverhältnissen, vielfältigere Arten der Arbeitszeit und des Arbeitsortes, sowie sich ständig verändernde Qualifikationsanforderungen.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass sich die Formen der Beschäftigung und Erwerbsarbeit verändern und vervielfältigen. Diese Entwicklung wird einerseits stark durch die sich verändernden Anforderungen der Unternehmen forciert, andererseits aber zu Teilen auch durch die Entwicklung neuer Lebensformen und biografischer Gestaltungsspielräume der Personen. So erscheint es fast paradox, wenn Unternehmen einerseits strukturell und personalpolitisch Flexibilisierungsstrategien umsetzen, andererseits weiterhin lückenlose und möglichst kontinuierliche Erwerbsverläufe als eines ihrer Einstellungskriterien beibehalten.

2.2 Die „Flexicurity“

Auf der politischen Ebene erhebt sich die Forderung, die geforderte Flexibilität am Arbeitmarkt und in den Beschäftigungsverhältnissen (flexibility) mit sozialer Sicherheit (security) zu vereinbaren und diesen Umbruchprozess gesellschaftlich und individuell tragbar zu gestalten. Die Aussicht, den Wandel in der Arbeitsorganisation sowie in den Beschäftigungs- und Lebensverhältnissen nicht ausschließlich in einer kontroversen Diskussion um Chancen und Risiken der Flexibilisierung zu betrachten, sondern als gestaltbaren, dynamischen Prozess zu bewältigen, wird in dem Kunstbegriff „Flexicurity“ ausgedrückt (Kronauer/Linne 2005, S. 9). Dieser in der Mitte der 90er Jahre in der politischen Debatte der Niederlande entstandene Begriff zielt darauf ab, dass soziale Sicherheit – angesichts der zunehmenden Wechsel und Brüche in den Erwerbsbiografien – nicht mehr auf den sicheren, beständigen Arbeitsplatz, verbunden mit sozialrechtlichen Ansprüchen, bezogen sein kann.

Mit dem Konzept Flexicurity verbunden ist einerseits die Überprüfung der Sozialversicherungssysteme auf ihre aktuelle und künftige Wirksamkeit, andererseits die Fragestellung nach der unternehmerischen, politischen und individuellen Verantwortungsübernahme für die soziale Sicherheit. Soziale Sicherheit kann sich demnach nicht mehr nur auf eine „Statussicherung" stützen, sondern muss sich – im Sinne einer „Passagensicherung" – auf die Absicherung von Wechseln zwischen verschiedenen Beschäftigungen, aber auch zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsphasen beziehen. *„Der Sicherungsakzent verschiebt sich, was die Beschäftigung und Flexibilität betrifft, von „employment stability" zu „employability"„* (Kronauer/Linne 2005, S. 14). Hier sei auf den Beitrag von Vomberg: „Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung" in diesem Band verwiesen, in dem der Gedanke der „Employability" im Bezug auf Unternehmen und Individuen ausführlich behandelt wird.

Auf der individuellen Ebene bedeuten die aufgezeigten Entwicklungen im Rahmen des Wandels eine abnehmende Arbeitsplatzsicherheit, mit zunehmender Wahrscheinlichkeit von Brüchen, z.B. zwischen Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit. Ebenso sind Menschen mit zunehmenden „Wechseln" von Arbeitszeit und Arbeitsgestaltung, Entlohnung und Aufgabeninhalten konfrontiert (Kronauer/Linne 2005, S. 10). In der subjektorientierten Betrachtung des Wandels der Erwerbsgesellschaft beschreibt der Begriff „Entgrenzung" die vielschichtigen Auswirkungen am treffendsten. Sie stellt den einzelnen Menschen vor die Anforderung, neue, eigene Strukturen für sein Arbeitsleben zu entwickeln. Während der Begriff „Entgrenzung" zunächst vorrangig auf die Entwicklung gesamtgesellschaftlicher und betrieblicher Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen angewandt wurde, bezieht er sich seit Ende der 90er Jahre auf alle Ebenen der Strukturen von Arbeit und damit auch auf das Arbeitshandeln des einzelnen Menschen und die damit verbundenen Persönlichkeitsmerkmale und Lebensverhältnisse (Voß 1998, S. 4). *„Entgrenzung kann dabei allgemein als sozialer Prozess definiert werden, in dem unter bestimmten historischen Bedingungen entstandene soziale Strukturen der regulierenden Begrenzung von sozialen Vorgängen ganz oder partiell erodieren bzw. bewusst aufgelöst werden"* (Voß 1998, S. 4).

Voß fasst sechs Dimensionen der Entgrenzung zusammen: Zeit, Raum, Arbeitsmittel/Technik, Sozialorganisation, Arbeitsinhalt/Qualifikation und Sinn/Motivation. Neben der notwendigen Einstellung auf unterschiedliche Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeitformen wird jeder individuell mit zunehmend variierenden Arbeitsinhalten und Qualitätsanforderungen konfrontiert. Während einerseits bestimmte fachliche Qualifikationen durch technische Entwicklung und Globalisierung von Entwertung bedroht sind, werden andererseits neue fach-

liche und überfachliche Qualifikationen und Kompetenzen gefordert, sodass die betroffenen Arbeitskräfte die Notwendigkeit einer laufenden Aktualisierung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen erfahren. Die neuen Anforderungen beziehen sich dabei auf solche Kompetenzen und Qualifikationen, die erforderlich sind, um mögliche betriebliche Übergangs- und Anpassungsprozesse im Strukturwandel managen zu können (Preißer 2002, S.6).

Voß beschreibt dies als die individuelle Anforderung an einen Wandel von der Arbeitskraft zum „Arbeitskraftunternehmer" (Voß 1998, S. 1). Dieser muss das Management seiner Erwerbskarriere bewältigen und dazu ein neues Verhältnis zu seiner eigenen Berufsbiografie entwickeln (Baethge/Andretta u.a. 1996, S. 15). Angesichts der zunehmenden Diskontinuität in der Erwerbsbiografie und der drohenden Entwertung von fachlichen Qualifikationen geht es darum, individuelle berufliche Handlungskompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf zu erhalten und weiter zu entwickeln. Dieser Entwicklung entspringt der Terminus der Employability (Beschäftigungsfähigkeit) (vgl. auch den ersten Beitrag von Vomberg: „Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung" in diesem Band).

3. Einflussfaktoren auf den Wandel der Erwerbsformen

3.1 Verschiebungen im Warenmarkt

„Die Welt des 21. Jahrhunderts ist flach, der Globus eingeebnet durch die Möglichkeit, digitale Daten von beliebigen Winkeln der Erdkugel in andere zu verschicken, und zwar höchst billig und weitaus schneller, als man einen Stapel Papiere von Büro zu Büro tragen kann. Deshalb wetteifern Blogger [1] mit Nachrichtenagenturen, deshalb haben selbst Nachhilfelehrer keinen Wettbewerbsvorteil mehr, wenn sie gleich um die Ecke wohnen – und deshalb müssen immer mehr Menschen in immer mehr Tätigkeitsbereichen auf einem globalen Arbeitsmarkt konkurrieren." Dieses Zitat aus dem Klappentext des aktuellen Werkes des amerikanischen Kolumnisten Thomas L. Friedmann fasst die verschärfenden Auswirkungen der modernen Verkehrs- und Informationssysteme auf die *Globalisierung* zusammen, die damit in eine neue Phase getreten ist (Friedmann 2006).

In erster Linie führte der weltumspannende Austausch von Waren zu internationalisierten Unternehmens- und Logistikstrukturen; damit führte er dazu, dass die Produktion an billigere Standorte verschoben werden konnte. Dadurch wird der wirtschaftliche Umschwung in vielen Ländern mit dem zunehmenden Engage-

ment von Unternehmen mit der Investition ihres Kapitals im Ausland, insbesondere in Niedriglohnstandorten, verschärft. Dies begründet das schrittweise Wegbrechen der Beschäftigung im produzierenden Gewerbe in den Industrieländern. Die Entkopplung von klassischen Produktions-Standortfaktoren wird z.B. anhand der steigenden Bedeutung der wissensintensiven Dienstleistung gegenüber der Produktion und dem Handel als Beschäftigungsbereich deutlich: Im Zeitraum von 1977 bis 1999 schrumpfte die Zahl der Beschäftigten im primären und sekundären Sektor (Produktion 20 %, Handel 15 %), während die Beschäftigtenzahl im tertiären Sektor (Dienstleistung) um 42 % stieg (Bundesdrucksache 14/9200 2003, S. 124).

Die Hoffnung, dass die bis dahin als wenig rationalisierbar und als ortsgebunden geltende Dienstleistung die durch Rationalisierung bedingten Arbeitsplatzverluste in der Produktion kompensiert, wurde durch die oben geschilderte Entwicklung negativ beeinflusst. Der Bedeutungsverlust des Standortvorteils bezieht sich durch die sich rasant entwickelnden Informationssysteme (Digitalisierung) zunehmend auch auf die wachsenden, wissensbasierten Märkte der Dienstleistung. Davon anscheinend bisher ausgenommen sind die Dienstleistungen, welche nach dem Uno-actu-Prinzip nur im unmittelbaren Kontakt mit den Kunden erbracht werden können und eine geografisch verteilte Präsenz verlangen. Da diese Arbeitsinhalte und -formen infolge der „Tertiarisierung und Kundenorientierung nicht durch zentralisierte Großbetriebe geleistet werden können, sehen Erlinghagen und Knuth hier den Trend zu Beschäftigung in kleineren Betrieben begründet“ (Erlinhagen/Knuth 2001, S.4 und Erlinghagen 2005, S. 31). Dies kann sowohl die Bildung kleinerer Betriebseinheiten in koordinierten Netzwerken großer Unternehmen beinhalten als auch eine Zunahme von kleinen und mittleren Unternehmen in diesem Sektor.

Die aktuelle Nachfrage nach diesen Dienstleistungen unterliegt konjunkturellen, saisonalen sowie auf Wochen- und Tageszeit bezogenen Einflüssen und bedingt die Entwicklung von höchst flexiblen Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodellen. Zwar bindet das Uno-actu-Prinzip die Erstellung der Dienstleistung an den Ort der Nachfrage und verhindert deren Export, jedoch wirkt sich auch hier die Auflösung nationaler Märkte zugunsten eines europäischen Binnenmarktes auf die Beschäftigungsstabilität aus. Freier Personen-, Waren- und Dienstleistungsverkehr eröffnen ein größeres (kostensenkendes) Personalangebot und zudem neue Wahlmöglichkeiten für den Kunden, wo er seine Nachfrage nach Dienstleistungen stellt. Der sich verschärfende globale Wettbewerb verwischt zunehmend die vormals für Unternehmensstrukturen gültige Unterscheidung von Produktion und Dienstleistung.

3.2 Verschiebungen im Arbeitsmarkt

Die Verschiebung der Erwerbstätigkeit vom produzierenden Gewerbe zum Dienstleistungssektor ist mit einer klar erkennbaren Verschiebung der Nachfrage von einfacher zu qualifizierter Arbeit verbunden. Die Nachfrage nach Arbeitskräften für höher qualifizierte, wissensbasierte Produktion und Dienstleistung steigt und führt tendenziell zu einer Anhebung des durchschnittlichen Lohnniveaus in diesem Bereich. Dementsprechend wirkt sich der Nachfragerückgang nach geringqualifizierter Arbeit in Produktion und Dienstleistung nachteilig auf die Lohnentwicklung in diesen Segmenten aus und die geschilderte Entwicklung führt zu einer zunehmenden Lohnspreizung. Für Deutschland zeigten bis in die 1990er Jahre hinein verschiedene Analysen eine im internationalen Vergleich moderate und stabile Lohnspreizung. Studien des IWF [2] (Internationaler Währungsfonds) belegen, dass Deutschland die geringste Lohnspreizung unter den OECD-Ländern hat (Prasad 2004, S. 354 ff.). Allgemein bestätigen anerkannte Studien [3] für Deutschland bis in die 1990er Jahre hinein eine stabile Lohnverteilung.

In diesem Zusammenhang wird der „zu hohe" Anstieg der Löhne so genannter Geringqualifizierter als Begründung für die hohe Arbeitslosigkeit dieses Personenkreises in Deutschland wissenschaftlich und politisch kontrovers diskutiert. *„Für Ende der 1990er Jahre und die ersten Jahre des einundzwanzigsten Jahrhunderts weisen jedoch zahlreiche Analysen auf eine Zunahme der Lohnspreizung hin, deren Ausmaß sicher höher ausfällt, wenn Teilzeitbeschäftigung und vor allem auch marginale Beschäftigung (Stichwort 400 Euro-Jobs) mit einbezogen werden"* (Schettkatt 2006, S. 37). Schettkatt bezieht die scheinbar hohe Stabilität der deutschen Lohnstruktur auf die Begrenzung der Analysen bis Mitte der 1990er Jahre und auf eine Eingrenzung des analysierten Personenkreises auf vollzeiterwerbstätige Männer (Schettkatt 2006, S.34).

Wenn Frauen, die häufig zu niedrigeren Löhnen und mehr in geringer entlohnter Teilzeitarbeit beschäftigt sind, nicht in diese Analysen eingeschlossen sind, führt diese Betrachtung zu Ergebnissen, die tendenziell eine Reduktion der Lohnstreuung belegen. In Anbetracht der Tatsachen, dass nicht nur durch die Wiedervereinigung mehr Frauen erwerbstätig sind und dies zunehmend auch in einer Funktion als Haupternährerin, erscheint es folgerichtig, diese Entwicklung in Analysen der Lohnstruktur zu berücksichtigen. So wird insgesamt in Berufsgruppen, die dem Angestelltenbereich zugeordnet sind, ein deutlich geringerer Verdienstverlust verzeichnet, als dies bei den klassischen Arbeiterberufen der Fall ist. Während bei den Angestelltenberufen große Unterschiede in der Lohnentwick-

lung in Abhängigkeit von der Qualifikation und der entsprechenden Entlohnung erkennbar sind, ist dieses bei den Arbeitern nicht der Fall.

Unabhängig von den Ergebnissen dieser bisher kontrovers geführten Diskussion um die Zunahme der Lohnspreizung durch den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft in Deutschland, kann ländervergleichend eine positive Korrelation der Lohnstreuung und der Einkommensmobilität angenommen werden (Rohleder 2004, S. 34). Länder mit einer starken Lohnspreizung weisen ebenso eine höhere Einkommensfluktuation auf. Das bedeutet, eine Zunahme der Lohnspreizung würde de facto zu einer Zunahme von Wechseln zwischen den Einkommensklassen – und damit häufig verbunden – auch von Tätigkeiten führen. Diesbezüglich ist ein Unterschied zwischen höherqualifizierten und geringqualifizierten Erwerbstätigen zu verzeichnen. Während insgesamt weniger Wechsel der Einkommensklasse bei Höherqualifizierten zu beobachten ist, wird bei Geringqualifizierten zudem häufiger ein Wechsel in eine niedrigere Einkommensklasse beobachtet. Flexibilisierung und Diskontinuität tragen somit für diese Personengruppe tendenziell zu sinkenden Einkommen und abnehmender Sicherheit bei.

Die neuen Technologien in den Bereichen Kommunikation, Informationsverarbeitung und Logistik, die Informationen weltumspannend, zeitnah verfügbar machen, bilden die Grundlage der sich herausbildenden intersektoral und international zusammenhängenden Produktionsstrukturen. Hierarchische Produktionsstrukturen werden abgeflacht und durch vernetzte Produktionsstrukturen ergänzt bzw. ersetzt (Rohleder 2004, S. 71). Im Rahmen der Flexibilisierungsstrategien werden Belegschaften geteilt. Die Sicherung der funktionalen Flexibilität wird mit einer zahlenmäßig reduzierten Kernbelegschaft angestrebt. Die Anpassung der Beschäftigtenzahl an die Auslastung (numerische Flexibilität) wird vermehrt mit dem Einsatz von Teilzeitkräften, Werkvertragsnehmern und Leiharbeitnehmern ermöglicht (Flecker 2005, S. 73).

Zusätzlich werden Aufgaben und Tätigkeiten, die früher von der Kernbelegschaft ausgeübt wurden, an „Externe“ (z.B. selbstständige Kantinenpächter, Gebäudereiniger etc.) vergeben. Interne Flexibilisierungsmaßnahmen, welche die Kernbelegschaft betreffen, führen durch neue funktionale Anpassungen der Arbeitsaufgaben, durch Überstunden und flexible Arbeitszeitmodelle zu einer erhöhten Arbeitsanforderung. Tendenziell unsichere Beschäftigungslagen und die wachsende Arbeitsplatzunsicherheit werden zusätzlich durch externe Anpassungsstrategien – wie Entlassungen, die Vergabe von Aufgaben an Fremdfirmen und den Einsatz einer „Randbelegschaft“ – auf die Angehörigen der Kern- und Randbelegschaft übertragen.

Auf die Zunahme von Diskontinuität in Erwerbsbiografien bezogen, gilt als weiterer Einflussfaktor die Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes. Mit Blick auf die vom unbefristeten Vollzeitverhältnis abweichenden Beschäftigungen muss Arbeitslosigkeit als „Push-Faktor" betrachtet werden. Die Aussicht auf eine drohende oder länger anhaltende Arbeitslosigkeit erhöht die Bereitschaft zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen, Leiharbeit und Teilzeitbeschäftigung. Staatliche Regelungsmaßnahmen, insbesondere das seit Beginn des Jahres 2003 geltende Instrumentarium der Hartz-Gesetze, sollen die Bewältigung der Arbeitslosigkeit ermöglichen. Dieses Instrumentarium stellt zugleich einen gewichtigen Faktor dar, der neue atypische Beschäftigungsformen fördert. Ich-AG, Mini-Job, Personal-Service-Agenturen wirken als Flexibilisierungsformen von Beschäftigung mit dem Ziel der Arbeitsmarktintegration und fördern gleichzeitig die Zunahme von Diskontinuität in den Erwerbsverläufen.

Insbesondere die Ergebnisse einer statistischen Untersuchung zu dem (zum 30. Juni 2006 beendeten) Modell der „Ich-AG" macht dies deutlich (May-Strobel/Suprinovic u.a. 2005, S. 12). Danach war für 73,8 % der GründerInnen die Ich-AG ein Ausweg aus der Arbeitslosigkeit und mehr als die Hälfte der erfolgten Gründungen wären ohne die Förderung nicht erfolgt. Das Modell der Ich-AG basiert in der Regel auf einem Wechsel aus der Vollzeittätigkeit in die Arbeitslosigkeit und dann in die Selbstständigkeit (bei Frauen war es häufiger ein Wechsel aus der Teilzeitbeschäftigung). Häufig (bei fast der Hälfte der GründerInnen) ist damit ebenfalls ein Wechsel der Tätigkeit verbunden, die nun in einem anderen Erwerbsfeld angesiedelt ist als die Ausbildung oder die vorherige Berufstätigkeit. Die Ursache liegt u.a. in der Erfahrung, dass verschiedene vorherige Qualifikationsmaßnahmen nicht zu einer Anstellung führten. Zudem wirkt die Konzeption des Förderinstruments Ich-AG, *„geringer qualifizierte Personenkreise mit kurzfristig erlernbaren Fertigkeiten zur Gründung zu motivieren"*, verstärkend auf diese Wechsel (May-Strobel/Suprinovic u.a. 2005, S. 12). In der Regel wird mit der Ich-AG keine ausreichende Existenzsicherung erreicht, sodass eine finanzielle Unterstützung durch die Familie oder – zu einem wesentlich geringeren Anteil – durch ein zusätzliches Einkommen in Form eines Minijobs notwendig ist. 16% der GründerInnen haben den Förderbetrag im zweiten Jahr nicht mehr beantragt, was für knapp die Hälfte mit einem Ende der Selbstständigkeit verbunden ist. Für einen kleinen Teil (5,4 %) ist damit wieder ein Wechsel zurück in eine abhängige Beschäftigung oder eine Ausbildung verbunden. Für den Wechsel zurück in die Arbeitslosigkeit gibt es keine systematischen Zahlen.

Eine Forcierung von Diskontinuität lässt sich auch in Modellen der Arbeitnehmerüberlassung (Leiharbeit, Zeitarbeit, PSA) erkennen. Sie ist konzeptionell dar-

auf angelegt, dass bestimmte Aufgaben in Unternehmen nicht mehr durch arbeitsvertraglich gebundenes Personal erfüllt werden, sondern dazu für eine bestimmte Dauer Fremdpersonal herangezogen wird. Neben der Auslagerung von ehemals unternehmensintern realisierten Leistungen ist dies ein wichtiger Bereich externer Flexibilisierung. Mini- und Midi-Jobs als geringfügige Beschäftigungen sind in der Regel auf ein niedriges Qualifikationsniveau ausgerichtet und dienen den Unternehmen als Lösungsmöglichkeit für Verfügbarkeitsprobleme durch Auftragsschwankungen. Beide Beschäftigungsformen sind durch vermehrte mögliche Wechsel und Brüche charakterisiert und mit hohen Einkommensschwankungen verbunden.

3.3 Der Wandel in den Lebensplanungen und in den Familien

Vermehrte Brüche und Wechsel bleiben nicht nur auf die Erwerbslosigkeit und Beruflichkeit bezogen, sondern haben auch in einer auf Erwerbsarbeit zentrierten Gesellschaft Einfluss auf gesamtgesellschaftlichen Wandel (Kohli 1989, S. 219–244). Erwerbsarbeitsbezogene Diskontinuität wirkt sich auf die Formen der individuellen Existenzsicherung und des familiären Zusammenlebens aus (Klenner 2005, S. 208). Klenner beschreibt in diesem Zusammenhang z.B. einen zentralen Wandel in einem Umbruch im Geschlechterverhältnis. Sie führt dazu den Bedeutungsverlust der „Normalfamilie“ an, die als funktionaler Bestandteil dem „Normalarbeitsverhältnis“ unterstellt wird. Hohe Arbeitslosigkeit und die Entstetigung von Erwerbssituationen führen zu neuen Erwerbskonstellationen zwischen Paaren. Immer mehr kommen *Frauen* in die Rolle, die Existenzsicherung in Partnerschaft und Familie zu verwirklichen.

Das in der europäischen Diskussion entwickelte Modell des „Erwachsenen Erwerbstätigen“ („adult-worker-modell“) verdeutlicht die grundsätzliche Betrachtung jedes Erwachsenen als Erwerbstätigen und die damit verbundene individuelle Verpflichtung zur Existenzsicherung.

In Folge der zunehmenden Erwerbstätigkeit von Frauen – und der bisher noch wenig gelösten Probleme der Kinderbetreuung insbesondere in Deutschland – zeichnet sich ab, dass häufig individuell ein Lösungsansatz in dem Verzicht auf Kinder gesucht wird. Während gut oder hoch qualifizierte Personen ihr – im Sinne von Voß – Arbeitskraft-Unternehmertum entwickeln und pflegen und deshalb keine Zeit für Kinder und Familie zu haben scheinen, sind flexibilisiert lebende und gering qualifizierte Menschen wegen niedriger und unsicherer Einkommen bei der Familiengründung zurückhaltend (Voß 1988).

Damit verbunden ist ein demografischer Umbruch, der sich auf die zukünftige Struktur des Potenzials an Erwerbspersonen in Deutschland auswirkt. Veränderungen der Lebensplanung und -gestaltung (Zunahme von Einpersonenhaushalten, Geburtenrückgang, Zunahme der Alleinerziehendenquote ...) sowie die damit verbundene Destandardisierung des Familienzyklus führen vermehrt zu individualisierten, nicht-normativen Lebenskonstellationen. Bezogen auf das Erwerbsleben ist eine Aufweichung des Drei-Phasen-Lebenslaufs mit seinen Altersnormen zu beobachten. Eine Sekundäranalyse im Rahmen des Projektes Senior Age Management (2005) über das Altersmanagement in KMU führt absehbar zu den nachfolgend genannten Entwicklungen.

1. Es wird *„eine massive Zunahme der über 50-jährigen Erwerbstätigen ab 2010, die ihren Höhepunkt 2020 erreicht und danach wieder abflaut" geben.*
2. Außerdem sieht man *„einen zunächst leichten weiteren Rückgang der „Nachrückerkohorten" der 15- bis 19-jährigen, der sich aber ab 2035 stark beschleunigt" kommen.*
3. Es wird ab 2010 einen deutlichen *„Rückgang der „mittelalten" Erwerbstätigen, also der Gruppe, aus der sich gegenwärtig die Kernbelegschaften rekrutieren"* geben (Sekundäranalyse im Rahmen des Projektes Senior Age Management 2005).

Die Folgen dieser Entwicklung wirken sich in den Unternehmen in „alternden Belegschaften" aus, die mittelfristig mit einem Nachwuchsmangel an qualifizierten jungen Erwerbstätigen verbunden sind. Die Präsenz dieser Thematik in den Unternehmen zeigt sich ansatzweise in neuen Formen der Personalbetreuung und -bindung (z.B. Retentionsmanagement, Agemanagement) und in der Gestaltung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, um Leistungsfähigkeit und -bereitschaft langfristig zu erhalten.

Für die Notwendigkeit einer umfassenden altersgerechten Personalentwicklung, die sowohl Chancen für junge, nachrückende Erwerbstätige als auch mögliche neue Einsatzgebiete für ältere Mitarbeiter vereinbart, müssen Unternehmen allgemein noch sensibilisiert werden. Dazu gehört, dass auch Unternehmen einen Teil der Verantwortung für „berufslebenslange Einsatzflexibilität" übernehmen (Sekundäranalyse im Rahmen des Projektes Senior Age Management 2005).

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist verbunden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von Diskontinuität in der Erwerbsbiografie. Die jetzt älteren Erwerbstätigen sehen sich mit erhöhten Anforderungen an Flexibilität konfrontiert, obwohl sie ihre beruflichen Erfahrungen häufig in kontinuierlichen Erwerbsbiografien gesammelt haben. Mit der Erhöhung des Renteneintrittsalters

und mit der Reduzierung von Frühverrentung sind sie zunehmend in höherem Alter gezwungen, in die Diskontinuität zu gehen. Dagegen müssen jüngere Menschen sich noch mehr auf Diskontinuitäten schon von Beginn der Erwerbstätigkeit an einstellen.

Die in diesem Kapitel aufgezeigten Bestimmungsfaktoren für den Wandel machen deutlich, dass es in der Bewältigung dieses Wandels nicht einseitig darum gehen kann, Diskontinuität in Erwerbsverläufen zu vermeiden bzw. sie sozialrechtlich abzufedern. Die gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen fördern die zunehmende Diskontinuität – und sind gleichzeitig auf die durch bewältigte Diskontinuität erworbenen Kompetenzen der Erwerbstätigen angewiesen. Hier wird aufgezeigt, dass auf die erhöhten Flexibilisierungsanforderungen, denen Unternehmen gegenüberstehen, mit der Nutzung von Flexibilitätserfahrungen der Erwerbstätigen reagiert werden sollte. Diesbezüglich wird die Notwendigkeit deutlich, die positiven Entwicklungspotenziale, die in der erfolgreichen Verarbeitung der Erfahrungen mit Diskontinuität liegen, zu erkennen und nutzbar zu machen. Das Festhalten an einem durchaus fragwürdigen Normbild der „Normalbiografie" führt zur Ausgrenzung von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien – statt zur Nutzung ihrer wichtigen Ressourcen – und bedarf daher einer kritischen Überprüfung.

4. Die so genannte „normale Erwerbsbiografie"

4.1 „Normale Erwerbsbiografien" und kontinuierlicher Erwerbsverlauf

Mückenberger manifestierte in den 1980er Jahren den Begriff des „Normalarbeitsverhältnisses" als unbefristetes Vollzeitarbeitsverhältnis (Mückenberger 1985, S. 415 ff.). Zentrale Kriterien dieser Definition sind die Vollzeittätigkeit mit einem entsprechenden Einkommen in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis, verbunden mit der Integration in die sozialen Sicherungssysteme. Damit wird zudem die abhängige Beschäftigung, gekennzeichnet durch die Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers, als „normal" definiert. Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis gelten als identisch (Keller/Seifert 2006, S. 235). Einbezogen in diese Vorstellung ist in der Regel eine gleichmäßige, nicht variierende Verteilung der Arbeitszeit tagsüber von Montag bis Freitag. Charakterisierend für eine den genannten Kriterien entsprechende Erwerbsbiografie ist demnach der kontinuierliche, männliche Erwerbsverlauf. Mit Kontinuität wird der Verlauf einer Entwicklung beschrieben, die geprägt ist durch einen lückenlosen (oder nur durch kleine Grenzen unterbrochenen) Zusammenhang, ferner durch Stetigkeit und fließende

Übergänge ohne sprunghafte Veränderungen. Die so genannte „normale Erwerbsbiografie“ beschreibt eine fließende Abfolge von 3 Phasen (d.h. ohne längere Pausen): Ausbildung, Erwerbszeit und Rente (Kohli 1985, S. 1-29). In diesem sogenannten Drei-Phasen-Modell werden fünf charakterisierende Merkmale der Kontinuität als „normal“ dargestellt.

1. Die Erwerbstätigkeit schließt sich ohne große Verzögerung an die schulische oder hochschulische Ausbildung an, ggf. an den Wehrdienst oder ein freiwilliges soziales Jahr.
2. Die Erwerbstätigkeit beginnt in dem erlernten Beruf.
3. Die Phase der Erwerbstätigkeit vollzieht sich ohne erzwungene Unterbrechungen.
4. Die Erwerbstätigkeit wird langfristig, ohne erzwungene Wechsel ausgeübt.
5. Die Erwerbstätigkeit mündet in die Verrentung bzw. Pensionierung.

Ergänzend zu der kennzeichnenden Kontinuität und aus ihr resultierend, wird die Vorhersagbarkeit als konstituierendes Merkmal einer „normalen“ Erwerbsbiografie deutlich. Diese Vorhersagbarkeit bildet die Grundlage einer Erwartungssicherheit, an die sowohl Sicherheitserwartung im Sinne einer „Statussicherung“ als auch individuelle Planungssicherheit für das Privatleben geknüpft ist.

4.2 Die „normale Erwerbsbiografie“ als Norm

Mückenberger selbst charakterisiert das soweit beschriebene Normalarbeitsverhältnis als „herrschende Fiktion“. Es gelte nicht als „einfach ... empirischer ‘Sachverhalt’, der vorgefundene Arbeitsverhältnisse umschreibe“, und auch nicht als statistisch-quantitative Größe, die „... Aussagen über Durchschnittswerte aller ‘normalen’ Arbeitsverhältnisse mache“ (Mückenberger 1985, S. 422). Der Begriff wird von ihm als Norm für ein Arbeitsverhältnis beschrieben, „das optimal die Kriterien erfüllt, an die die geltende Rechtsordnung vorteilhafte Regelungen knüpft“ (Mückenberger 1985, S. 424). Diese Norm der „Normalerwerbstätigkeit“ hat ihren Ursprung in der Industriegesellschaft, dessen herausragendes Merkmal der dominierende Typus der Industriearbeit mit körperlicher Arbeit in großtechnischen Anlagen ist. Charakteristisch sind der hochgradig arbeitsteilig organisierte Prozess der Massenproduktion und die damit verbundene strikte Trennung von Arbeit und Freizeit.

Die unternehmensorganisatorischen Strukturen und die sozialversicherungsrechtlichen Grundlagen dieser industriellen Arbeitsgesellschaft (Kranken-, Invaliden- und Rentenversicherung) erwiesen sich – aufgrund der nach dem Zweiten

Weltkrieg ungesättigten Nachfrage und der daraus resultierenden Vollbeschäftigung – als erfolgreich. Langfristige, geschützte Beschäftigungsverhältnisse waren häufig und boten einem Großteil der Bevölkerung soziale Sicherheit und Wohlstand, woraus eine Vorstellung von „normaler Erwerbstätigkeit" resultierte. Das so geprägte Normbild der Erwerbstätigkeit wurde richtungweisend für die zentrale Erwerbsorientierung und bestimmte damit auch in großer Zahl die Erwerbsbiografien der Beschäftigten und ihrer Angehörigen.

Im Verlauf der 60er und 70er Jahre ist das Normalarbeitsverhältnis nicht nur zu einer Norm geworden, an der andere Erwerbsformen gemessen werden, sondern es wurde – als häufig vorkommende Erwerbsform – zur rechtlichen Grundlage des Arbeitsverhältnisses und der sozialen Absicherung. Damit verbunden war jedoch das traditionelle Bild des Haupternährer-Modells, welches Frauen als Erwerbstätige weitgehend ausgrenzte. *„Zur Stabilität dieses Arrangements gehörten die Arbeitsteilung der Geschlechter und die strukturelle Komplementarität von Erwerbssystem und traditioneller Familie im deutschen Wohlfahrtsstaat"* (Geissler 1998, S. 551).

Grundlage dieses männlich dominierten Haupternährer-Modells ist die Vorstellung des komplementären Haushalts, in dem *Männer* für das Familieneinkommen verantwortlich sind und *Frauen* für die Haus- und Familienarbeit. Erwerbstätigkeit von *Frauen* war in der Regel eine sekundäre, temporäre und phasenweise ausgeübte Tätigkeit (Dörre 2005, S. 54). Einige sozialpolitische Regelungen, die dem Schutz der Familie dienen, wirken sich erschwerend auf die Aufnahme einer Vollzeittätigkeit von Frauen aus (Schulze Buschoff 2000, S. 1). Die staatliche Werthaltung zugunsten der Betreuung von Kindern innerhalb der Familie spiegelt sich in immer noch unzureichenden öffentlichen Betreuungsmöglichkeiten. Insbesondere Mütter von Kindern unter 6 Jahren werden durch diese infrastrukturelle Hürde häufig auf eine Teilzeittätigkeit überwiegend in der Vormittagszeit beschränkt. Zusätzlich wirkt sich bisher die Möglichkeit des Erziehungsurlaubes begünstigend auf die Entscheidung zum Ausscheiden oder zur Aufnahme einer Teilzeittätigkeit für Frauen aus. Obwohl dies durch die neuere Familienpolitik allmählich aufgebrochen wird, hält sich die Normalvorstellung eines weiblichen Erwerbsmusters noch in weiten Teilen. So unterstützt das deutsche Steuersystem Ehepaare, bei denen die Ehefrau maximal einer Teilzeittätigkeit nachgeht, während Paare, bei denen beide einer Vollzeiterwerbstätigkeit nachgehen, steuerlich benachteiligt werden.

Das männliche, kontinuierlich geprägte Haupternäher-Modell implizierte damit schon das weibliche, diskontinuierliche Erwerbsmodell mit 5 Phasen. Eine Gegenüberstellung der männlichen und der weiblichen „Normalbiografie" in Anlehnung

an das Drei-Phasen-Modell verdeutlicht die darin begründete geschlechtsspezifische Differenzierung der normalen Erwerbsbiografie, die sich durch die Korrelation des weiblichen Erwerbsverlaufs mit dem Familienzyklus ergibt.

Hier muss jedoch die deutliche Unterscheidung typischer westdeutscher und ehemaliger ostdeutscher Frauenerwerbsmuster herausgehoben werden.

Familienzyklus	**männliche „Normalbiografie“**	**weibliche „Normalbiografie“**
Ablösung vom Elternhaus	**Vorbereitungsphase** Schulbildung / Ausbildung	**Vorbereitungsphase** Schulbildung /Ausbildung
Paarbildung	**Aktivitätsphase** Dauerhafte Erwerbstätigkeit	**Aktivitätsphase** Kurze Erwerbstätigkeit
Familiengründung	Aufgabe: Dauerhafte Sicherung der materiellen Reproduktion der Familie	**Versorgungsphase** Aufgaben: Reproduktion der Arbeitskraft durch Erholung und Versorgung; Soziale Reproduktion und Eingliederung der Kinder
Kinder verselbstständigen sich		**Wiedereinstiegsphase** Wiedereinstieg in die berufliche Tätigkeit – abgestimmt auf den familiären Betreuungsbedarf und die alternativen Betreuungsmöglichkeiten
Großelternzeit	**Ruhephase**	**Ruhephase**

Tab. 1: Männliche und weibliche „Normalbiografie“

Deutlich wird, dass Diskontinuität in weiblichen Erwerbsbiografien schon traditionell als eher normal akzeptiert wurde als in Männlichen. Erwerbstätigkeit der Frau diente in erster Linie einem Hinzuverdienst zum Familieneinkommen oder wurde mit dem Bemühen um Selbstverwirklichung gleichgesetzt. Die wachsende Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt, in der auch zunehmend Frauen die Haupternährerrolle entweder parallel zum Partner oder alleine übernehmen, verwischt die Grenzen dieser geschlechtsspezifischen Differenzierungen der Erwerbsbiografien zunehmend.

Die Korrelation von Normalarbeitsverhältnissen und gesetzlicher Sozialversicherung wirkt stark beeinflussend auf die gesellschaftlichen Leitbilder, auf die Vor-

stellung von seriöser Arbeit, auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen und auf die Vorstellung von sozialer Gerechtigkeit.

Geissler fasst die Prinzipien der Sozialversicherung analog zu der Norm des Normarbeitsverhältnisses in drei Punkten zusammen:

„1. *Institutionell ist für die Sozialversicherungen der Bezug auf die abhängige Arbeit entscheidend; für ihr Funktionieren ist es daher strukturell notwendig, dass abhängige Beschäftigung (in einem bestimmten finanziellen und zeitlichen Mindestumfang) die gesellschaftlich dominante Erwerbsform ist.*
2. *In der Absicherung sozialer Risiken wird ein Umverteilungsmechanismus wirksam. Alle Sozialversicherungen haben neben den auf dem Äquivalenzprinzip (Leistung entsprechend der Beitragshöhe) beruhenden Regelungen auch solche, die nach dem Solidarprinzip (Leistung entsprechend dem Bedarf, unabhängig von der Beitragshöhe) funktionieren.*
3. *Für den Leistungsbezug setzen GRV und ALV Mindestversicherungszeiten voraus. Leistungen an Angehörige (GKV, GRV) setzen Unterhaltsverpflichtungen des Versicherten voraus*" (Geissler 1998, S. 552).

Das durch die Verbindung von kontinuierlicher, abhängiger Beschäftigung und Sozialversicherung konstruierte Normalarbeitsverhältnis vereinheitlichte für eine Mehrheit von Erwerbstätigen die Arbeitsbedingungen, wirkte aber zugleich ausgrenzend für einen anderen Teil, dem vor allem ungelernte Erwerbstätige und Frauen angehörten. Sie waren schon zu diesem Zeitpunkt von persönlicher Erwerbskontinuität und Planungssicherheit ausgegrenzt. Flexibilitätsentwicklungen und individualisierte Erwerbsbiografien stellen die Stabilität von Arbeitspolitik und Sozialpolitik in Frage. *„Die Abgrenzung der Sozialversicherungen verliert so an Legitimation; eine Reform der sozialen Sicherung muss die Zukunft der Erwerbsarbeit mitreflektieren"* (Geissler 1998, S. 1).

Brüche und Lücken im Erwerbsverlauf führen – aufgrund des so genannten eigenständigen Zugangs zu den sozialen Sicherungssystemen (statt einer bevölkerungsweiten Grundsicherung) – weiterhin zu Lücken in der Versicherungsbiografie (Klammer 2000, S. 261). Klammer benennt diesbezüglich die Unterstützung von Diskontinuität als zentrale politische Aufgabe. Sie sieht den steigenden Bedarf der Erwerbstätigen zur individuellen Anpassung ihrer Arbeitszeit an persönliche Bedürfnisse nicht nur bei Frauen (klassisch für fürsorgende Aufgaben), sondern darüber hinaus auch geschlechtsübergreifend für Weiterbildung und für die Reproduktion der Arbeitskraft. Ein für die aktuelle Entwicklung tragbares Leitbild der Erwerbstätigkeit und der Sozialversicherung muss die unterschiedlichen Phasen in den individuellen Lebensläufen berücksichtigen und demnach recht-

liche Rahmenbedingungen für Erwerbspausen, aber auch für die Wechsel zwischen verschiedenen Beschäftigungsformen schaffen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die scheinbar „normale Erwerbsbiografie" keinen normativen Charakter mehr zu haben scheint. Gemäß verschiedener empirischer Untersuchungen wird diese Annahme jedoch nicht untermauert (Bosch 2001, Hoffmann/Walwei 2002, Erlinghagen/Knuth 2002). Wagner weist zu Recht auf die Problematik einer solchen normativen Vorstellung hin: *„Es liegt auf der Hand: Je detaillierter und stringenter die Merkmale für das Normalarbeitsverhältnis gefasst werden und je mehr dieser Elemente als konstitutiv angesehen werden, desto leichter ist es, empirisch seine Auflösung zu begründen"* (Wagner 2001, S. 36 –378). Bei der Debatte um die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses müssen zugleich die folgenden Fragen gestellt werden: Welche normativen Vorstellungen liegen dem „Normalarbeitsverhältnis" zugrunde, wie wurde es in der Vergangenheit definiert, welche empirischen Belege für seine Existenz sind zu finden und was bedeutet dann heute seine Erosion?

4.3 Die Normalität – historische Betrachtungen

Das Muster der Normalbiografie in der heutigen Form bildete sich ansatzweise Mitte des 19. Jh. heraus, stellt jedoch eher ein Phänomen des 20. Jh. dar. Tatsächlich wird diese Idealvorstellung einer Normalbiografie vor allem in der Zeit von ca. 1955 bis 1966/67 genährt. In der Phase wachsender Prosperität nach dem 2. Weltkrieg wird sie in einer Häufung festgestellt, die dieser Vorstellung als Norm Nahrung gibt. Voraussetzungen für die Häufung solche Normalbiografien waren die zu dieser Zeit ungesättigte Nachfrage auf dem Binnenmarkt und die daraus resultierende Vollbeschäftigung. Aufgrund der Tatsache, dass trotz des Krieges im Gebiet der späteren Bundesrepublik ca. 80–85 Prozent der Produktionskapazitäten weiter zur Verfügung standen, begann der wirtschaftliche Aufschwung, der ununterbrochen bis 1966 anhielt. Lag die Arbeitslosigkeit ca. 1950 noch bei zwei Millionen, so kehrte sie sich bis zum Jahr 1955 in ein verknapptes Arbeitskräfteangebot um. In einer Zeit, in der die Wirtschaft um 10,5 Prozent und die Reallöhne um 10 Prozent stiegen, war die Erwartung an eine kontinuierliche, in den klassischen drei Phasen verlaufenden Erwerbsbiografie durchaus berechtigt (vgl. Kapitel 4.2).

Abgesehen von der Voraussetzung einer geordneten Schulausbildung und der Organisation eines Rentenwesens im modernen Sinne, lassen sich solche Erwerbsverläufe ohne weiteres auch in früheren Zeiten aufweisen. Als Beispiele dienen die in den mittelalterlichen und frühneuzeitlichen Zünften oder Gilden

organisierten Handwerker oder Kunsthandwerker. Bereits hier sind feste Berufsbilder etabliert und „betriebliche“ Ausbildungen organisiert. Zumindest in den Zeiten anhaltender Prosperität wird bei entsprechendem Verhältnis zwischen Arbeitsangebot und -nachfrage für den gut ausgebildeten und gesunden „Arbeiter“ die dauerhafte Ausübung seines Berufs ohne erzwungene Unterbrechungen und Wechsel möglich gewesen sein (North 2001, S. 17 f.). Dies war sicherlich auch bereits für den Verwaltungsbeamten im alten Ägypten, für den Baumeister in der Athenischen oder den Legionär der Römischen Republik anzunehmen – wenn auch den jeweiligen Tätigkeiten sehr unterschiedliche Konzepte von Erwerbsarbeit zugrunde lagen. Dies beinhaltet jedoch auch, dass diese Kontinuitäts-Erwartungen nicht für die Arbeitskräfte in allen Tätigkeitsbereichen und für alle Gesellschaftsteile berechtigt waren.

Gerade diese Bereiche der „normalen“ Kontinuitätserwartung und der „normalen“ Diskontinuitätserwartung hatte M. Weber bei der Konstruktion seines Konzeptes der Erwerbsklasse vor Augen. In Anbetracht der Phasen der fortgeschritteneren Industrialisierung – und im kritisch-rekonstruktiven Zugriff auf den im Wesentlichen am Produktionsmittelbesitz orientierten Klassenbegriff von Karl Marx – rekapituliert er: Die Unterscheidung der Klassen geschieht u.a. gerade mit Blick auf die jeweils spezifischen *„Chancen der Marktverwertung von Gütern oder Leistungen.“* Er siedelt zwischen der *„negativ privilegierten“* Klasse (v.a. Arbeiter) und der *„positiv privilegierten“* Klasse (insb. Unternehmer) die *„Mittelklasse“* an, in der er neben den selbstständigen Bauern und Handwerkern sowie Freiberuflern v.a. *„Beamte (öffentliche und private)“* sowie *„Arbeiter mit ausnahmsweise* (eigenen oder gezüchteten oder geschulten) *monopolistischen Qualitäten“* sieht (Weber 1976, Kap. IV, §1, 2.). So war selbst in den Zeiten des Pauperismus [4], die zugleich auch Zeiten anhaltenden wirtschaftlichen Aufstiegs der europäischen Gesellschaften waren, eine „Normalbiografie“ für die besser und/oder spezifisch ausgebildeten Erwerbstätigen der Mittelklasse durchaus eine realistische Perspektive.

Ein durchgängiger Erwerbsverlauf, in dem der Ausbildung eine im Wesentlichen ununterbrochene Beschäftigung im erlernten Beruf folgt, kann für die Mittelklasse als „normal“ gelten. Für den bei weitem größeren Teil der von Lohnarbeit abhängigen Bevölkerungsteile allerdings waren diese Kontinuität und die damit verbundene Sicherheit ein unerreichbares Privileg – ihr Arbeits-, und damit auch ihre Lebensverhältnisse waren im höchsten Maße prekär. [5] Die angeführten historischen Beispiele und die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass in Bereichen, die sonst eher durch instabile Beschäftigungsverhältnisse geprägt sind durchaus Arbeitsmärkte bestehen können, in denen Kontinuität tendenziell erwartbar ist. Diese Bereiche können daher als Kontinuitäts-Inseln bezeichnet werden.

Die Existenz von Kontinuitäts-Inseln wird durch verschiedene Faktoren bestimmt. Ein bestimmender Faktor ist das vorausgesetzte Ausbildungsniveau, denn es beschränkt die „Austauschbarkeit" der Arbeitskräfte aufgrund des relativ zur Nachfrage knappen entsprechenden Arbeitskräfteangebotes. Ein zweiter Grund für die Nichtaustauschbarkeit liegt in den Ausbildungsinvestitionen der beschäftigenden Unternehmen, die für die Einarbeitung in spezifische betriebliche Erfordernisse notwendig sind. Für beides bietet die deutsche Stahlindustrie des späten 19. Jh. gute Beispiele, in denen Unternehmen die knappen, in Vertrieb und Verwaltung einzusetzenden Kräfte sowie die für die Produktionserfordernisse selbst ausgebildeten Arbeitskräfte durch verbesserte Arbeitssicherheit, durch Sondergratifikationen, betriebliche Bereitstellungen zur gesundheitlichen Versorgung und Altersvorsorge und sogar durch das Angebot attraktiver Immobilien zu binden versuchten. (Wolbring 2000; Gall 2000). Vom Sozialsystem der Firma Krupp zeugen noch heute die ehemaligen, zum Teil erhaltenen Arbeitersiedlungen wie die Margarethenhöhe in Essen. Mit der Bindungspolitik waren jedoch eine hohe Kontrolle und ein hohes Maß an Kontinuitätsforderung verbunden, die bei weitem nicht alle Betriebsangehörigen erfüllen konnten. 1855 wurde bei Krupp eine Pensionskasse eingerichtet. Die Mitglieder dieser Pensionskasse, in die als Pflichtversicherung alle beschäftigten Arbeiter 2,5 % ihres Lohns einzahlen mussten, erhielten jedoch nur dann eine betriebliche Rentenleistungen, wenn sie (bei nachgewiesener Arbeitsunfähigkeit) mindestens 15 bis 20 Jahre ununterbrochen in Diensten der Fa. Krupp gestanden hatten (vgl. Stadt Essen http://www.essener.org/).

Ein weiterer bestimmender Faktor für „Kontinuitäts-Inseln" ist – vom Bereich der öffentlichen Verwaltung abgesehen – die Marktnachfrage für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen. Dies zeigt sich insbesondere in sich verändernden Marktlagen deutlich. Hier können noch einmal die holländischen Malergilden im sog. Goldenen Zeitalter als historisches, prägnantes Beispiel aufgegriffen werden (North 2001). Während drei Generationen lang eine anhaltende Nachfrage nach Wandbildern Aussichten auf langfristig genügend Arbeit bot, zerbrachen die bis dahin berechtigten Kontinuitätserwartungen der Arbeiter, als die Mode der wohl gefüllten Sammlung kostbarer Gemälde – hinter der sonst kärglich und betont unauffällig gestalteten Hausfassade – als Statussymbol abrupt endete.

Jüngere Beispiele der Bereichsabhängigkeit von berechtigter Kontinuitätserwartung sind eng verknüpft mit der technischen und globalen wirtschaftlichen Entwicklung, wie z.B. in den 60er Jahren der – mit erheblichen Konsequenzen für den Bergbau verbundene – Übergang der Bundesrepublik Deutschland vom Kohle- ins Erdölzeitalter. Für die Abnahme der Kontinuität und Stabilität versprechenden Beschäftigungsbereiche steht ebenso die deutsche Textilindustrie als ein-

drucksvolles Beispiel: Von 1975 bis 1992 sanken die Beschäftigungszahlen von 356.826 Erwerbstätigen um die Hälfte und bis 2002 auf weniger als ein Drittel. Als Ursachen lassen sich einerseits die zunehmende Verlagerung der Produktion (hier insbesondere Arbeitsschritte, die nur einer geringen Qualifizierung bedürfen) in sogenannte Billiglohnländer, andererseits die fortschreitende Technisierung und Rationalisierung der Produktionsabläufe ausmachen. In Regionen mit einem traditionell starken Anteil an Textilindustrie, wie z.B. dem Niederrhein, stieg die Erwerbslosigkeit deutlich an. Zahlreiche Angehörige der Textilberufe wechselten in andere Bereiche der um die Textilindustrie herum entstandenen Industrie, z.B. in den Maschinenbau oder die Chemie (Friedrichs 2004, S. 10–13).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aufgrund von zwei Faktoren ein kontinuierlicher Erwerbsverlauf für bestimmte Bereiche einer arbeitsteilig organisierten Gesellschaft als „normal" unterstellt werden konnte und kann: Zum einen die Notwendigkeit eines gewissen Maßes an Ausbildung für die Erwerbstätigkeit und zum anderen ein bestimmtes Verhältnis von Arbeitsangebot und Nachfrage in Phasen anhaltender Prosperität. Hingegen steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Erwerbsverläufe eher durch Wechsel und Unterbrechungen gekennzeichnet sind, wenn Arbeitskräfte wegen der geringen Voraussetzungen an Ausbildung oder Einarbeitung bei entsprechendem Arbeitskräfteangebot leicht „austauschbar" sind und/oder generell die wirtschaftlichen, sozialen oder politischen Verhältnisse nicht hinreichend stabil sind.

Die historische Besonderheit der Phase nach dem 2. Weltkrieg besteht darin, dass durch anhaltende Prosperität für weite Teile der industrialisierten Gesellschaften – und in einem besonderen Maße für das Wirtschaftswunderland Bundesrepublik Deutschland – die Voraussetzungen für einen von unfreiwilligen Wechseln und Unterbrechungen kaum bedrohten Erwerbsverlauf gegeben waren. Nahezu unabhängig von Art und Niveau der Ausbildung war es für den gesunden männlichen Erwerbstätigen eine durchaus berechtigte Erwartung, bis zur Verrentung oder Pensionierung dauerhaft einer unbefristeten Vollzeitbeschäftigung nachgehen zu können. Anlässe zur Veränderung, etwa die Erwerbsart oder das Tätigkeitsfeld betreffend, bestanden unter diesen Bedingungen nur durch die Aussicht auf berufliche Verbesserung oder durch außerberufliche Gründe wie gesundheitliche Beeinträchtigung oder private Veränderungen.

Auch dieses Vorkommen von Kontinuität war jedoch zeitgleich begleitet von Diskontinuität. Zunehmend wurde durch die Erwerbssicherheit (im Vergleich zu den Kriegs- und ersten Nachkriegsjahren) die Ernährer-Ehe gesellschaftliche Realität. Während die Erwerbsbeteiligung insbesondere von verheirateten Frauen in den

50er Jahren gering war, versuchten die Unternehmen in den 60er Jahren, den steigenden Arbeitskräftebedarf – neben dem Einsatz von ausländischen Arbeitnehmern – auch mit der Teilzeitbeschäftigung von Frauen zu decken. Das Angebot der Unternehmen nahmen die Frauen als Möglichkeit, einen Zuverdienst neben dem vollen Einkommen des Ehemannes zu erwerben. Diese Teilzeittätigkeit war in der Regel mit niedriger Qualifikationsanforderung und geringer Entlohnung verbunden (Schulze-Bischof 2002, S. 5).

Abschließend sind hier berechtigte Erwartungen eines „normalen Erwerbsverlaufs" – auch der historischen Betrachtung folgend – an vier Abhängigkeiten geknüpft:

1. Abhängigkeit vom Bereich der Erwerbstätigkeit: Was in einer bestimmten historischen sozialen und ökonomischen Lage für den männlichen Angehörigen dieser oder jener Zunft normal war, brauchte für die weibliche, nicht Grund besitzende landwirtschaftliche Arbeiterin noch lange nicht normal zu sein.
2. Abhängigkeit von individuellen Eigenschaften des/der Erwerbstätigen: Anzuführen sind hier insbesondere gesundheitliche und altersabhängige Aspekte der Leistungsfähigkeit sowie der allgemeine und berufliche Ausbildungsstand, der ein bestimmtes Fähigkeitsprofil bedingt – immer gemessen an den Leistungs-Erfordernissen des in Frage stehenden Bereichs. Ebenso spielen Faktoren wie das Geschlecht oder allgemeine Sozialisationsmerkmale eine bedeutende Rolle.
3. Abhängigkeit von speziellen ökonomischen Voraussetzungen des jeweiligen Bereichs: Insbesondere eine anhaltende Nachfrage nach den in der Erwerbstätigkeit hergestellten Produktionen oder Dienstleistungen sowie nach dem für die Produktion vorhandenen Arbeitskräfte-Angebot bestimmt die Kontinuitätserwartung.
4. Abhängigkeit von allgemeinen sozialen, ökonomischen und politischen Voraussetzungen: Zu nennen sind hier hinreichende Stabilität der wirtschaftlichen Verhältnisse und die Abwesenheit wahrnehmbarer Bedrohungen durch politische Krisen und durch natürliche oder soziale Katastrophen.

Mit den zuvor beschriebenen Entwicklungen gehen heute nicht nur die „Inseln" kontinuierlicher Beschäftigung unter. Die bis hier beschriebenen Entwicklungen des Wandels der Erwerbsgesellschaft mit den Einflüssen der Globalisierung, Technisierung und Wissensbasierung auf den Produktions- und Dienstleistungsbereich, die mit Umbrüchen in der Gestaltung sozialer Lebenszusammenhänge einhergehen, beenden nicht nur real die Phase der möglichen „Normalbiografie". Sie beenden auch schrittweise die Idee der Norm der Normalbiografie.

5 Entwicklung der Erwerbsformen (Zahlen, Daten, Fakten)

5.1 Die Pluralisierung von Beschäftigungsformen

Die Erscheinungsformen des Wandels der Erwerbsarbeit werden anhand unterschiedlichster statistischer Untersuchungsergebnisse kontrovers diskutiert. Übereinstimmend eindeutig wird eine rapide Zunahme von so genannten atypischen Erwerbsformen wie Teilzeitarbeit und befristete Beschäftigungen nachgewiesen. Das tatsächliche Ausmaß der Destandardisierung der Erwerbsarbeit, der zunehmenden Arbeitsmarktmobilität und der sinkenden Beschäftigungsstabilität in Deutschland wird dagegen noch sehr unterschiedlich bewertet. In den verschiedenen Erhebungen des Mikrozensus, SOEP, der Bundesagentur für Arbeit etc. finden sich daher zum Teil deutlich divergierende Zahlen und Deutungen dieser Zahlen. (Erlinghagen 2002, S. 74–89 und 2005 sowie Struck/Köhler 2004, S. 133 f.). Erlinghagen und Knuth weisen diesbezüglich mit Recht auf eine Vermischung der *„Deregulierung von Beschäftigungsverhältnissen ... mit der Pluralisierung von Erwerbsformen und –zeiten"* (Erlinhagen/Knuth 2001, S. 3) in diesem Diskurs hin. Sämtliche Erwerbsformen, die nicht „Normalarbeitsverhältnissen" entsprechen – in erster Linie die Teilzeitarbeit – werden häufig verallgemeinernd als rechtlich und sozial unsicher dargestellt. *„Aus der angenommenen Unsicherheit aller dieser Beschäftigungsverhältnisse ex ante (verminderter Bestandsschutz – was für Teilzeitarbeit gar nicht zutrifft) wird dann auf ihre tatsächliche Unbeständigkeit ex post (kürzere Dauer) geschlossen, und diese wird wiederum mit der Dynamik des Arbeitsmarktes gleichgesetzt, obwohl diese Zusammenhänge keineswegs zwingend sind"* (Erlinhagen/Knuth 2001, S. 3).

Differenziert werden müssen auch das Ausmaß steigender Instabilität von Beschäftigung in großen Unternehmen gegenüber kleinen Unternehmen und die – demgegenüber sich bis Mitte der 90er Jahre sogar stabilisierende – Beschäftigungssicherheit (Brinkmann/Dörre u.a. 2006, S. 40). Peter Auer (Leiter der Forschungsgruppe „Beschäftigungsanalyse und Forschung", Abteilung Beschäftigungsstrategie, ILO, Genf) kommt nach neueren internationalen Studien ebenso zu dem Schluss, dass das Normalarbeitsverhältnis nach wie vor dominiert und die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer nicht abgenommen, sondern sogar zugenommen habe (von 10,5 Jahren im EU-Durchschnitt 1992 auf 10,6 im Jahre 2002), was demnach nicht für eine Erosion des Normalarbeitsverhältnisses spräche. Gleichzeitig schränkt er jedoch ein: *„Als Einschränkung muss angemerkt werden, dass dieser Befund je nach der Definition des Standardarbeitsverhältnisses variiert. Zählte man alle Formen außer unbefristeten lohnabhängigen Vollzeitjobs zu diesen „non-standard" Arbeitsverhältnissen (also alle Arten befristeter Verträge, selbstständige Beschäftigung und Teilzeitarbeit), so entsprächen über 40 % aller Jobs in den 15 EU-Län-*

dern nicht dem Normalarbeitsverhältnis" (Auer 2004, S. 143). Zusammenfassend unterscheidet er bezüglich der Beschäftigungssicherheit zwischen flexiblen und weniger flexiblen Sektoren, in denen verstärkt bei jungen männlichen Erwerbstätigen ein Rückgang der durchschnittlichen Dauer der Betriebszugehörigkeit verzeichnet wird (Auer 2004, S. 145).

Die Deutungen der Pluralisierung von Beschäftigungsformen unterliegen unterschiedlich engen Definitionen der „Normerwerbstätigkeit" sowie unterschiedlichen qualitativen Bewertungen, die sich nicht mehr nur auf verschiedene Gruppen von Erwerbstätigen beziehen, sondern auf einzelne Phasen in der Erwerbsbiografie unterschiedlich verteilt sein können. *„(...) Arbeitslosigkeit und Armut (treffen) unter Individualisierungsbedingungen immer weniger dauerhaft eine Gruppe (...), sondern (werden) lebensphasenspezifisch querverteilt (...) die Gegensätze sozialer Ungleichheit tauchen als Gegensätze zwischen Lebensabschnitten innerhalb einer Biografie auf"* (Beck 1997, S. 192). Das Kernproblem rein quantitativer Untersuchungen besteht in dem Unvermögen, mit diesen Zahlen die innere Erosion von Normalarbeitsverhältnissen hinreichend zu erfassen. Diesbezüglich werden die Erscheinungsformen von Diskontinuität als prekäre und nicht prekäre Erwerbssituationen im folgenden Kapitel differenziert betrachtet. Vorhergehend wird – anhand der Zahlen zur Entwicklung der verschiedenen Beschäftigungsformen und zu den Wechseln von Beschäftigungsverhältnissen auf betrieblicher und persönlicher Ebene – das Ausmaß der Bedeutung für Erwerbstätige aufgezeigt.

Diskontinuierliche Erwerbsbiografien in ihren unterschiedlichsten Ausprägungen nehmen europaweit zu. In diesem Zusammenhang sind Veränderungen bei den verschiedenen Beschäftigungsformen messbar mit dem Ergebnis, dass der Anteil der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung an der Erwerbsbeteiligung langfristig gesunken ist und weiter sinkt. Dagegen wurde in der Europäischen Union das „flexible" Segment des Arbeitsmarktes bereits im Jahr 2000 auf ca. 20 % mit steigender Tendenz geschätzt (Schulze-Böing 1999, S. 359). Zwar hat seit 1985 insgesamt das Beschäftigungswachstum und damit auch die absolute Zahl der unbefristeten Vollzeitbeschäftigung leicht zugenommen. Jedoch wird in dem Beschäftigungsbericht 2006 der Europäischen Kommission ein wiederum nur leicht höherer Anstieg in 2005 aufgezeigt gegenüber der *„lediglich marginalen Erhöhung der Beschäftigungsquote um 0,1 Prozentpunkte im Jahr 2003, die weit unter den jährlichen Anstiegen, die gegen Ende der 90er Jahre und bis ins Jahr 2001 zu verzeichnen waren"*, lag (EU – Kommission 2006, S. 3). Auffällig ist hierbei, dass der Anstieg der Beschäftigungsquote sich nicht auf die jüngeren Menschen (15-24 Jahre) bezieht, sondern insbesondere auf die älteren Erwerbstätigen (55-64: 1,5 %) (EU – Kommission 2006, S. 4). Als wichtigster Treiber der Zunahme führt die EU

neben der aktiven Arbeitsmarktpolitik die Zunahme des Teilzeitbeschäftigungs-Anteils sowie der befristeten Beschäftigung an.

Eine aktuelle Datenabfrage bei Eurostat im Februar 2007 ergibt – gemessen an der Gesamtzahl aller Beschäftigten (15 bis 64 Jahre) – folgende Jahresdurchschnitts-Ergebnisse für die Entwicklung von Teilzeitarbeit und Zeitverträgen in der Europäischen Union (Eurostat 2007).

	1997		**2002**		**2005**	
Beschäftigung insgesamt (15 – 64 Jahre)	149,7 Mio		160,8 Mio		194,6 Mio	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
	87,0 Mio	62,7 Mio	91,0 Mio	69,7 Mio	108,4 Mio	86,1 Mio
gerundet	58 %	42 %	57 %	43 %	56 %	44 %
Teilzeitarbeitnehmer	16,7 %		18,1 %		18,4 %	
Anteil an der Beschäftigung insgesamt	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Anteil an der Beschäftigung insgesamt	3,2 %	13,5 %	3,7 %	14,4 %	4,1 %	14,3 %
Arbeitnehmer mit Zeitverträgen Anteil an der Beschäftigung insgesamt	12,4 %		13,1 %		14,5 %	

Tab. 2: Entwicklung von Teilzeitarbeit und Zeitverträgen in der Europäischen Union (Eurostat 2007)

5.2 Die Flexibilität in Deutschland

Neben der Tatsache, dass weiterhin hauptsächlich Frauen in Teilzeit-Erwerbsformen beschäftigt sind, ist jedoch auch zu beobachten, dass europaweit der Anteil der männlichen Erwerbstätigen an allen in *Teilzeit Erwerbstätigen* einen höheren Anstieg verzeichnet als der Frauenanteil. Während die männliche Quote von 1997 bei 5,7 % auf 2005 auf 7,4 % um 1,7 % gestiegen ist, war bei den Frauen der Anteil von Anfang an höher (32,2 %) und ist in nur geringerem Ausmaß (0,2 %) auf 32,4 % gestiegen. Gleich verteilt ist dagegen der Anstieg der *befristeten Verträge*. Bei den erwerbstätigen Männern ist der Anteil von 11,7 % (1997) auf 14,0 % (2005) gestiegen, und hat sich damit dem Anteil der Frauen in 2005 (13,4 % auf 15,0 %) angenähert (Eurostat 2007).

Die Zahlen für Deutschland verdeutlichen die Zunahme der atypischen Erwerbsformen noch prägnanter. Von dem Rückgang der Vollzeitbeschäftigung

(1991 bis 2004 um 19,9 %) in Deutschland waren Männer und Frauen gleichermaßen betroffen.

Im genannten Beobachtungszeitraum sank die Zahl der vollzeitbeschäftigten Männer um 20,2 Prozent auf 15 Mio. und die der Frauen um 19,2 Prozent auf 8,7 Mio. Personen (Wanger 2006, S. 12). Diese rückläufige Entwicklung ist in Ostdeutschland mehr als doppelt so stark wie in Westdeutschland zu verzeichnen. Nach wie vor ist auch der Frauenanteil mit 43 % an den Vollzeitbeschäftigten in Ostdeutschland höher als in Westdeutschland mit 35 %, zeigt hier jedoch seit 1991 bis 2004 eine sinkende Tendenz, während er in Westdeutschland um 1,4 % Prozentpunkte gestiegen ist.

Als Form der internen Flexibilisierung nahm die *Teilzeitarbeit* in Deutschland kontinuierlich zu und entwickelte sich so zu der heute wichtigsten Form der atypischen Beschäftigung. Während 1991 der Anteil an den Gesamtbeschäftigten noch bei 14 % lag, ist er bis 2004 auf 22,8 % [6] angeschnellt. Auffällig ist hier – analog zu der europäischen Entwicklung – die geschlechtsspezifische Entwicklung. Die Teilzeitquote der Männer ist in 2005 mit 7,7 % zwar weiterhin wesentlich niedriger als die der Frauen mit 44,3 %, zeigt jedoch mit 7,9 % einen weitaus höheren Zuwachs gegenüber dem Wachstum der Frauenquote (2,2 %) (Statistisches Bundesamt 2006a, S. 54 und Statistisches Bundesamt 2006b, S. 18). Die Teilzeitquote der Frauen ist damit nach wie vor wesentlich höher, was zum einen in dem Wunsch von Müttern begründet liegt, Familie und Beruf zu vereinbaren und zum anderen an einem Mangel an Arbeit.

Denn die auffällige Zunahme der männlichen Teilzeitquote verdeutlicht jedoch die zunehmende Bedeutung der Teilzeitarbeit als reguläre Erwerbstätigkeit allgemein. Bisher wurden die Motive der Männer für die Annahme von Teilzeitarbeit auf Weiterbildung, betriebliche Interessenvertretung und ehrenamtliches Engagement zurückgeführt. Der markante Anstieg lässt jedoch künftig auf Motivationen schließen, die zum einen in der Auflösung traditioneller Lebensmuster liegen, zum anderen in dem Mangel an Vollzeitarbeitsstellen. 54 % der Teilzeitbeschäftigung wird nicht in regulären, sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen ausgeübt, sondern in geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen, d.h. mit wenig Arbeitsstunden und niedrigem Einkommen. Der Anstieg der geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse seit der Einführung der gesetzlichen Regelung der Midi-Jobs im März 2003 verteilt sich, altersmäßig betrachtet, insbesondere auf den unteren und oberen Rand der Erwerbstätigen, also die unter 25-Jährigen und die über 60-Jährigen (Keller/Seifert 2005, S. 136). Die geringfügige Beschäftigung ist auch im Zusammenhang mit dem Anstieg der Mehrfachbeschäftigung (von

2000 bis Mitte 2004 um 20,8 %) zu sehen. Rund 1 Million Menschen gingen in 2004 in Deutschland gleichzeitig mehreren Beschäftigungen nach. Davon hatten 82 % neben einer sozialversicherungspflichtigen Hauptbeschäftigung eine geringfügige Nebentätigkeit (Hirschenauer/Wießner 2006, S. 1 f.). Die aufgeführten Zahlen verdeutlichen eine Zunahme der zeitgleichen mehrfachen Beschäftigungsverhältnisse.

Ein bisher gemäßigter Anstieg wird bei der Zahl der *befristeten Beschäftigungsverhältnisse*, die eine Form der externen Flexibilisierung darstellen, aufgezeigt. Der Anteil an allen Arbeitsverhältnissen ist von 1991 bis 2004 von 7,2 % auf 8,1 % angestiegen und auch in der geschlechtlichen Aufteilung nur gering differenzierend (Keller/Seifert 2005, S. 136). Jedoch auch hier wird bereits in 2005 ein Anstieg der Quote bei Männern auf 14 % und bei Frauen auf 13,6 % beobachtet (Statistisches Bundesamt 2006a, S. 54). Auffällig ist die altersmäßige Aufteilung der Anteile an befristeter Beschäftigung. Das Verteilungsmuster zeigt eine besondere Betroffenheit der jüngeren Erwerbstätigen (Klammer 2002, S. 54). So befinden sich von den unter 23-Jährigen 25,4 % aller männlichen und 25,6 % aller weiblichen Erwerbstätigen in befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Helmut Rudolf beschreibt befristete Verträge überwiegend als Erscheinung des Berufseinstiegs (Rudolf 2000, S. 13).

Die Bedeutungen der *Befristungen* für den Arbeitsmarkt und für die individuelle Erwerbsbiografie werden erst in der Betrachtung der Übernahmen und Übergänge deutlich. Kratzer fasst dazu ein ambivalentes Bild zusammen. Der Anteil der befristeten Beschäftigungen ist insbesondere in kleinen Betrieben (bis 19 Mitarbeiter) überdurchschnittlich hoch und sinkt mit steigender Beschäftigtenzahl. Gleichzeitig ist aber auch die Zahl der Übernahmen in den kleinen Betrieben sehr hoch (2001 waren es in Ostdeutschland 87,9 % und in Westdeutschland 76,9 %, während es in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten nur 13,8 % waren). Die unterschiedliche Einsatzmotivation für befristete Beschäftigungsverhältnisse (Erhaltung der Flexibilität in großen Unternehmen und Verlängerung einer Probezeit in den kleinen Unternehmen) wirkt sich maßgeblich auf die Übernahmechancen der Erwerbstätigen in eine unbefristete Erwerbstätigkeit aus.

In diesem Zusammenhang erhält auch die durch hohe Dynamik gekennzeichnete Zunahme der *Leiharbeit* als Faktor für die zunehmende Häufigkeit von Wechseln und Brüchen in der Erwerbsbiografie eine wachsende Bedeutung. Waren es Anfang der 90er noch weniger als 0,5 % aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, so sind es Mitte 2005 1,7 % der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die in einem gewerbsmäßigen Leiharbeitsverhältnis stehen. Im Vergleich zum

Vorjahr (2004) wurde ein Anstieg von 13 % verzeichnet, damit waren es insgesamt 453.400 LeiharbeitnehmerInnen, die in Deutschland ihre Erwerbstätigkeit in einem „Lebensabschnittverhältnis“ ausübten, das im Schnitt nicht länger als 12 Monate anhält. Der Frauenanteil beträgt 24 % (Bundesagentur für Arbeit 2005, S. 100 f.). Dem Anstieg dieser Erwerbsform steht ein Rückgang der Zahl der voll sozialversicherungspflichtig Beschäftigten um 1,3 % auf 26,18 Mio. gegenüber. Gemessen an dem Anteil der befristeten Beschäftigung von ca. 8,4 % (2005 ohne Auszubildende) hat die Leiharbeit zahlenmäßig bisher ein vergleichsweise geringes Ausmaß (Hans Böckler-Stiftung 2006 und Jahn/Wolf 2005, S. 2). Werner Eichhorst vom Institut für die Zukunft der Arbeit schätzt jedoch, dass der Prozentsatz der Leiharbeiter mittelfristig auf drei bis fünf Prozent steigen wird (Mannheimer Morgen vom 30.01.2007 und www.ig-zeitarbeit.de/admindownload.02-02-07MM.pdf).

Die Bedeutung für zunehmende Diskontinuität liegt somit noch nicht in der absoluten Zahl der LeiharbeitnehmerInnen, sondern in den langzeitlich verzeichneten (wenn auch zwischen 2002 und 2003 durch den Konjunktureinbruch unterbrochenen) Wachstumsraten dieser Beschäftigungsform.

Leiharbeit in der heutigen Erscheinungsform muss auch nach der Verlängerung der zulässigen Überlassungsdauer auf 24 Monate weiterhin als Diskontinuität fördernde Erwerbsform eingeordnet werden, da immer noch der Anteil der kurzfristigen Überlassungsverträge, die nur bis zu drei Monaten andauern (im Schnitt 2004/2005 59 %), überwiegt. Die Zunahme der Leiharbeitsverhältnisse deutet darauf hin, dass Unternehmen auf Produktionsspitzen und Personalausfälle nicht sofort mit regulären Neueinstellungen, sondern mit flexibleren Personalplanungs-Instrumenten wie der Leiharbeit reagieren. Unsichere Marktlagen wirken sich auf diese Tendenz verstärkend aus.

Dieser Entwicklung gegenüber erweist sich die vermittlungsorientierte *Arbeitnehmerüberlassung* der Personal-Service-Agenturen (PSA) als nur geringfügig bedeutsam. Die hochgesetzte Zielsetzung der Hartzkommission innerhalb der ersten drei Jahre bis zu 500 000 Arbeitslosen in den vermittlungsorientierten Verleih zu übernehmen, und die damit verknüpften Erwartungen, dass zwischen einem Drittel und der Hälfte von den Entleihern übernommen werden, wurden nicht erreicht (Schmid 2003). Nach einem anfänglich steilen Anstieg der bis Ende 2003 in PSA registrierten Personen veränderte sich dieser Bestand bis Ende 2004 kaum noch. Von den bis Dezember 2005 eingetretenen Personen (ca. 128.000) mündeten bei 117.000 Austritten in diesem Zeitraum nur 33,3 % (Westdeutschland: 37,0 %; Ostdeutschland 25,8 %) in eine sozialversicherungspflichtige Be-

schäftigung (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH Bonn 2006, S. 270 ff.). Als Ergebnis der Studie „Neuausrichtung der Vermittlungsprozesse", die das Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin (WZB) und das Institut für angewandte Sozialwissenschaft (infas) vorgelegt haben, wird der PSA für die Jahre 2003/04 weder Effizienz noch Effektivität bescheinigt und es wird abschließend sogar die Abschaffung der PSA empfohlen.[7]

5.3 Die Existenzgründungen

Ebenfalls als eine in ihrer Wirkung differenziert zu betrachtende Erwerbsform zeigt sich die „Neue Selbstständigkeit" (Ich-AG) seit ihrer Einführung Anfang 2003 in einer anfangs expansiven, jedoch dann stagnierenden Entwicklung (Brinkmann/Dörre u.a. 2006, S. 27). Sie spielt für die künftige Entwicklung der Erwerbsformen – aufgrund der zum 1.8.2006 erfolgten Reform der Existenzgründungs-Förderung – nur noch eine untergeordnete Rolle; sie wirkt sich seit 2004 jedoch auf die Erwerbsbiografien von immerhin ca. 1 Mio. Erwerbstätigen in Deutschland aus (Caliendo/Steiner 2007, S. 25–32). Von Januar 2003 bis Januar 2005 beträgt die durchschnittliche monatliche Zuwachsrate deutschlandweit 12,6 %. (Für NRW sogar 13,6 %). Als Begründung für das Sinken der Zuwachsrate und der Stabilisierung auf einem niedrigeren Niveau werden die – durch das Inkrafttreten des Vierten Gesetzes für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz IV) im Januar 2005 veränderten – Anspruchsvoraussetzungen angeführt (May-Strobel/Suprinovic u.a. 2005, S. 4).

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsförderung bescheinigt dennoch in seinem Wochenbericht 3/2007 der Existenzgründungs-Förderung für Arbeitslose die Rolle des quantitativ bedeutendsten Instrumentes der aktiven Arbeitsmarktpolitik in Deutschland und bestätigt dies durch neuere Analysen auch für einen längeren Evaluationszeitraum (Caliendo/Steiner 2007, S. 25–32). Über 70 % der Geförderten sind 28 Monate nach Beginn der Maßnahmen noch in der Selbstständigkeit. Nach der empirischen Analyse von May-Strobel u.a. ist zwischen 2003 und 2005 eine Abgangsquote von 25,4 % festzustellen, in die nicht nur Beendigungen der Selbstständigkeit, sondern auch Übergänge in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungen eingerechnet sind. Bei den Erfolgen der Übergänge von Arbeitslosigkeit in die Erwerbstätigkeit ist jedoch nicht zu vernachlässigen, dass für die Mehrzahl der GründerInnen die Ich-AG noch kein existenzsicherndes Einkommen bietet. Insbesondere Frauen verfügen über zusätzliche Einkommensquellen (63,5 %), jedoch nur 38,8 % der Männer. Dies spricht dafür, dass die zusätzlichen

Einkommensquellen in hoher Zahl durch die Unterstützung der Familie dargestellt werden, auf die in 2005 80,9% der GründerInnen angewiesen sind. Damit ist die Ich-AG in der Mehrzahl als Zuerwerb und weniger als existenzsichernde Erwerbstätigkeit einzustufen.

5.4 Die Arbeitsplatz-Unsicherheit

Die vorgelegten Zahlen verdeutlichen insgesamt – neben der Zunahme der atypischen Erwerbsformen – das rasche Tempo, in welchem sich diese Entwicklung seit Mitte der 90er Jahre in Deutschland vollzieht. Wenn auch nach Zahlen des IAB sieben von zehn Beschäftigungsverhältnissen bisher als „standardisiert" und die durchschnittliche Dauer von Beschäftigungsverhältnissen als stabil beschrieben werden, so gibt es demgegenüber auch Hinweise auf eine steigende Arbeitsplatz-Unsicherheit. Nach den Ergebnissen des Mikrozensus 2003 suchten knapp 1,1 Mill. der Erwerbstätigen in Deutschland eine andere oder eine weitere Stelle. Als wichtigsten Grund für die Arbeitssuche aus der Erwerbstätigkeit heraus nannten knapp ein Viertel der Arbeitssuchenden die drohende Beendigung der gegenwärtigen Beschäftigung. Weitere 20 % bezeichneten ihre aktuelle Tätigkeit als Übergangstätigkeit. Von den Erwerbstätigen, die sich mit einer neuen Stelle bessere Arbeitsbedingungen erhoffen (17 % der erwerbstätigen Arbeitssuchenden), befanden sich 81 % in einer befristeten Beschäftigung, was durchaus als Bemühung gewertet werden kann, in ein sichereres Beschäftigungsverhältnis zu gelangen.

Befristete Beschäftigung erhöht nachweislich die Wahrscheinlichkeit und (möglicherweise auch unfreiwillige) Bereitschaft zu Wechseln. Häufig schließt sich an die befristete Beschäftigung ein Betriebs- oder gar Berufswechsel an. 41 % aller Männer und 38 % der Frauen in befristeten Arbeitsverhältnissen (ohne Auszubildende) wechselten binnen eines Jahres Beruf, Betrieb oder beides (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005, Kapitel 2.7.4). Im Verlauf eines Jahres 2002 bis 2003 wechselten 10 % der Erwerbstätigen in Deutschland den Betrieb oder den Beruf. 59 % dieser Personen vollzogen mit dem Betriebswechsel zugleich einen Berufswechsel (Mikrozensus 2003, S. 55). Insbesondere junge Menschen, die am Beginn ihrer Berufsbiografie stehen, müssen sich frühzeitig auf Wechsel und Brüche einstellen. Bei den Männern ist der Anteil der Ausbildungsabsolventen, die ihren Ausbildungsberuf verlassen haben, zwischen 1977 und 2004 von rd. 18 Prozent um ca. 6 Prozent gestiegen. Bei den Frauen ist er – besonders im Vergleich zu den 1980er Jahren – gesunken und lag 2004 bei gut 16 Prozent. Betriebswechsel nach der Ausbildung scheinen die Wahrscheinlich-

keit eines Berufswechsels zu steigern. 40–50 % der Auszubildenden, die nicht vom Ausbildungsbetrieb übernommen wurden, sind anschließend nicht im erlernten Beruf erwerbstätig. Gesteigert wird diese Wahrscheinlichkeit noch durch eine Phase der Arbeitslosigkeit nach der Ausbildung (Seibert 2007, S. 2).

Arbeitslosigkeit wird als zunehmendes Ereignis von Diskontinuität – nämlich dem Wechsel von Erwerbstätigkeit in die Arbeitslosigkeit – kontrovers diskutiert. In einem auf ein Kalenderjahr bezogenen Vergleich aller Arbeitsmarktteilnehmer und aller Arbeitslosen, die mindestens einen Tag arbeitslos waren, ermittelten Erlinghagen und Knuth eine Quote der von Arbeitslosigkeit Betroffenen [8] von 10 bis 16 % und kommen damit zu dem Schluss, dass die Erfahrung von Arbeitslosigkeit in der Berufsbiografie auch zukünftig nicht zum Normalfall wird (Erlinghagen/Knuth 2001, S. 22f). Klammer und Tillmann setzten dem entgegen, dass in der oben genannten Studie nur Phasen von Arbeitslosigkeit mit Leistungsbezug erfasst wurden.

Zum anderen führen sie an, dass die Bedeutung der Arbeitslosigkeit nur aus einer berufsbiografischen Perspektive ermittelt werden kann – d.h. über die Fragestellung, wie lang und wie häufig die Erfahrung von Arbeitslosigkeit gemacht wurden. Sie kommen in ihrer Studie „Flexicurity" zu dem Schluss, dass Arbeitslosigkeit kein Ausnahmephänomen mehr ist, sondern für den überwiegenden Teil der Erwerbstätigen zur Erwerbsbiografie dazugehört (Klammer/Tillmann 2001, S. 252). *„Doch nicht nur die Betroffenheit von Arbeitslosigkeit hat zugenommen, sondern auch die quantitative Bedeutung im Erwerbsleben: anteilig immer mehr Personen machen länger und tendenziell auch häufiger Erfahrung mit Arbeitslosigkeit. Während Männer eher öfter von Arbeitslosigkeit betroffen sind, weisen Frauen längere Phasen von Arbeitslosigkeit auf."* Nach der Definition des ILO (International Labour Office) sind im Jahr 2004 schon 12 % der Jugendlichen (17–25 Jahre) von Arbeitslosigkeit betroffen (Statistisches Bundesamt 2006, S. 545).

Aus empirischer Sicht lässt sich damit abschließend die Zunahme von diskontinuierlichen Erwerbsbiografien festhalten. Diskontinuitäten in der Erwerbsbiografie treten nicht nur durch den Wechsel zwischen Beschäftigungsformen, sondern zunehmend auch durch Arbeitslosigkeit auf. Atypische Erwerbsformen nehmen zu und mit diesem Anstieg steigen die Anforderungen an die berufsbiografische Flexibilität der Erwerbstätigen. Die Zunahme von Diskontinuität soll jedoch nicht einseitig gleichgestellt werden mit einer zunehmenden Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse. Ob und unter welchen Voraussetzungen sich Beschäftigungsformen als prekäre oder nichtprekäre berufliche Situation auswirken, soll im Folgenden differenziert betrachtet werden.

6. Prekäre oder nichtprekäre diskontinuierliche Erwerbsarbeit

6.1 Der Begriff „prekär“

In der aktuellen Diskussion um den Wandel der Erwerbsarbeit wird darüber gestritten, ob die zunehmenden atypischen Erwerbsformen gleichzusetzen sind mit einer zunehmenden Prekarisierung der Erwerbsarbeit. Das Modellprojekt Continuo betrachtet im Rahmen dieser Diskussion die Fragestellung, ob sich der durch den Wandel vermehrte Wechsel zwischen verschiedenen Erwerbsformen und auch zwischen Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit – also zunehmende Diskontinuität im Erwerbsverlauf – grundsätzlich als prekäre Erwerbssituation manifestiert, oder ob sich unter bestimmten Voraussetzungen Chancen für den Erhalt oder sogar die Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit darbieten. Grundlegend dazu gilt es, den in der Diskussion vielfach eingesetzten Begriff „Prekarität“ und seine inhaltliche Aussage zu klären.

Der Begriff prekär (aus dem franz. precaire „durch Bitten erlangt; widerruflich, unsicher“) bezeichnet laut dem Duden Umstände, die *„so beschaffen sind, dass es recht schwierig ist, richtige Maßnahmen, Entscheidungen zu treffen“* (Duden 2000, S. 1082). Er wird verbunden mit der Ungewissheit, wie jemand aus einer schwierigen Lage herauskommen kann.

Die französische Soziologie setzte diesen Begriff spätestens seit Beginn der 1980er-Jahre ein, um Arbeitsverhältnisse zu beschreiben, die grundlegend als nicht existenzsichernd galten. Der französische Soziologe Pierre Bourdieu bezeichnete jedoch, darüber hinausgehend, in seinem Vortrag 1997 »Recontres européennes contre la précarité« in Grenoble die Prekarität *„als eine gesellschaftliche Tendenz zur Verallgemeinerung sozialer Unsicherheit, deren Ursprung im Ökonomischen und Erwerbssystem der Gesellschaft zu verorten ist.“* (Brinkmann/Dörre u.a. 2006, S. 8) Er beschreibt sie im *„privaten, aber auch im öffentlichen Sektor, wo sich die Zahl der befristeten Beschäftigungsverhältnisse und Teilzeitstellen vervielfacht hat; …“* heutzutage als allgegenwärtig (Bourdieu 1998, S. 97 f.).

Diese Definition aufgreifend, wird in der aktuellen Definition der Begriff „prekär“ häufig in anklagender Weise genutzt, um den gesamten Wandel der Erwerbstätigkeit und die damit verbundene Zunahme atypischer Beschäftigungsverhältnisse als heikel zu bewerten. Darin einbezogen sind Arbeitslosigkeit, ferner Arbeitsplätze mit niedrigem Lohn, mangelndem Kündigungsschutz, geringer Arbeitsplatzsicherheit und auch die fehlenden Maßnahmen zur Vermeidung sozialer Ausgrenzung. Prekarität bedeutet demnach nicht mehr die vollständige

Ausgrenzung aus dem Erwerbssystem und absolute Armut, sondern eine umfassende Abwärtsbewegung inklusive eines Statusverlustes im Vergleich zu einem aktuell gesellschaftlich anerkannten Niveau. Diese Bewertung vollzieht sich im Vergleich mit der oben schon ausführlich erläuterten Definition des „Normalarbeitsverhältnisses", das verbunden ist mit bestimmten Sicherheitsgarantien und Rechtsansprüchen, die eine stabile gesellschaftliche Statusposition begründen. Erwerbsformen und Arbeitsverhältnisse werden nicht in sich betrachtet, sondern in ihrer Relation zu anderen Beschäftigungsformen (hier insbesondere der unbefristeten Vollzeiterwerbstätigkeit) als prekär bewertet (Mayer-Ahuja 2003, S. 14 ff.).

Marita Körner bezeichnet es demnach als prekäre Beschäftigung, wenn jemand deutlich unter das Einkommens-, Integrations- und Schutzniveau sinkt, das als Standard definiert ist. Die Prekarität bezieht sich hier vorrangig auf die Ungewissheit für eine langfristige Lebensplanung, die sich aus der nur auf Widerruf gewährten Sicherheit der Beschäftigungsformen ergibt (Körner 2006, S. 6). Dieser Argumentation steht eine arbeitsmarktpolitische Diskussion gegenüber, die gerade in der Flexibilisierung der Beschäftigungsformen die Chance zu Wiedereingliederung von bisher aus dem Arbeitsmarkt ausgeschlossenen Personen sieht: Atypische Beschäftigungsverhältnisse quasi als Brückenfunktion aus der prekären Situation heraus wieder in den Arbeitsmarkt. Inwieweit diese Chance durch aktivierende Arbeitsmarktstrategien unterstützt werden kann und soll, ist heftig umstritten. Für die Fragestellung, ob die Diskontinuität im Erwerbsverlauf auch positive Aspekte in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit beinhaltet, ist es ausschlaggebend, die Auswirkung dieser atypischen Beschäftigungsverhältnisse auf die Berufsbiografie zu betrachten und nicht nur auf die aktuelle wirtschaftliche Situation der Betroffenen.

Der Einbezug der individuellen Lebensplanung in die Definition einer prekären Beschäftigung verdeutlicht die bedeutsame persönliche Perspektive, die zur Bewertung eines Erwerbsverhältnisses als prekär oder nicht prekär unerlässlich ist. Um also die gesellschaftliche und persönliche Bedeutung von Diskontinuität zu erfassen, reicht es nicht aus, *„Prekarisierung als objektive Benachteiligung im Sinne einer statistischen Abweichung von einem Normalstandard zu fassen"* (Mayer-Ahuja 2003, S. 14 ff.). Zu betrachten sind vielmehr die dahinter liegenden persönlichen Lebensmuster und Planungen – also die Biografien der Erwerbstätigen. Erwerbsformen mit vergleichbaren sozialen Merkmalen und institutionellen Rahmenbedingungen werden – abhängig von der bisherigen Berufsbiografie und der persönlichen Erwartungshaltung – durchaus unterschiedlich als prekär oder nicht prekär empfunden. Damit unterliegt diese Wahrnehmung in verschiedenen Sta-

tionen der Erwerbsbiografie einem Wandel, der sich an der aktuellen Lebenssituation und dem darin verankerten Sicherheitsbedürfnis orientiert.

Somit können einerseits nicht verallgemeinernd alle atypischen Beschäftigungsformen als prekär bewertet werden, und andererseits können sich auch in so genannten „normalen" Erwerbsformen Unsicherheitsfaktoren ergeben.

6.2 Arbeitplatz-Qualität

In diesem Zusammenhang kann das im Jahr 2000 von der EU als zentraler Bestandteil der Lissabon-Strategie formulierte Konzept der Arbeitsplatzqualität für eine klärende Definition einer *prekären* oder *nicht prekären* Erwerbssituation betrachtet werden.

Dieses vielschichtige Konzept umfasst die Arbeitsplatzstruktur, das Profil der Arbeitnehmer einschließlich ihrer Erfahrungen und Erwartungen, die Ziele und Betriebspraktiken der Arbeitgeber, das Arbeitsumfeld und die Arbeitsbeziehungen sowie die Orientierungen und Prioritäten der Beschäftigungs- und Sozialpolitik. Betrachtet man die Übersicht der 2001 formulierten 10 Dimensionen der Arbeitsqualität (Europäische Kommission 2003, S. 11 f.), so wird deutlich, wie viele Einflüsse sich zusammenfließend daraus auswirken, ob eine Erwerbsform – oder der Wechsel zwischen diesen – sich als prekär auswirkt oder nicht. Auszugweise werden hier einige Dimensionen der Arbeitsqualität betrachtet, die sich bei ihrer Nichterfüllung als prekarisierend auswirken können.

Aufgrund der genannten Indikatoren von Arbeitsqualität kann zwar festgestellt werden, dass die allermeisten Formen der Erwerbsarbeit – und hier insbesondere die Formen flexibler, atypischer Beschäftigung – durchaus ein „prekäres Potenzial" haben, dies jedoch in so genannten regulären Beschäftigungsformen ebenso der Fall sein kann (Mayer-Ahuja 2003, S. 29). Ob sich dieses Potenzial als prekäre Erwerbssituation auswirkt, ist abhängig von den verfügbaren Entscheidungsmöglichkeiten, z.B. von der Möglichkeit des Wechsels in eine alternative Erwerbsform und der Nutzung der individuellen Ressourcen, mit denen die Erwerbssituation bewältigt werden kann.

Für die Bewertung von Erwerbsformen als prekär oder nicht prekär ist demnach zu unterscheiden, ob es sich um eine gewollte oder erzwungene Form der Beschäftigung handelt. Bezogen auf die Diskontinuität ist zu hinterfragen, ob es sich um selbst initiierte Wechsel und Brüche handelt, die mit einer bestimmen

Einem Arbeitsplatz wird eine gute Qualität zugesprochen, …	Die Gefahr der Prekasierung …
• wenn er Arbeitszufriedenheit vermittelt und mit den Qualifikationen und Fähigkeiten des Arbeitnehmers vereinbar ist.	liegt in der längeren Ausübung von niedrig qualifizierter Arbeit als das individuelle Qualifikationsniveau es zulässt (Unterforderung). Die Möglichkeit zu einer beruflichen Weiterentwicklung wird ausgeschlossen.
• wenn er ein angemessenes Arbeitseinkommen bietet.	liegt in dem Abrutschen in ein nicht ausreichendes Erwerbseinkommen und dem Unvermögen der autonomen Selbstversorgung.
• wenn das persönliche Lernvermögen durch einen angemessenen Anteil an Fortbildungsmaßnahmen unterstützt wird.	liegt in dem Ausschluss von Fortbildung und Weiterbildung und dem Fehlen der Möglichkeit zur persönlichen beruflichen Zielverfolgung.
• wenn durch eine angemessene Förderung der beruflichen und geografischen Mobilität eine ausgewogene Balance zwischen Flexibilität und Sicherheit ermöglicht wird.	liegt in der Forcierung von Verlustangst um den Arbeitsplatz. Flexible Arbeitsgestaltung wird unter Zwang vollzogen und bietet keine sicheren Zukunftsperspektiven.
• wenn er ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitsleben und Privatleben ermöglicht.	liegt in der Zerstörung und dem Verlust sozialer Bindungen durch zu wenig und nicht planbare Freizeit.
• wenn die Teilhabe an Information, Mitbestimmung und Mitwirkung bei der Gestaltung und Entwicklung des Arbeitsumfeldes verwirklicht werden kann.	liegt in der Nichtinformation und dem Ausschluss von Mitbestimmung im Betrieb.

Tab. 3: Qualität des Arbeitsplatzes und die Gefahren der Prekarisierung

Zielsetzung verbunden sind, oder ob es Zwangszustände oder Übergangslösungen ohne zukünftige Alternativen sind. Damit ist nicht gesagt, dass sich ungewollte Diskontinuität immer als prekär auswirkt. Zusätzlich ausschlaggebend sind die persönlichen und sozialen Ressourcen sowie die herausgebildeten Kompetenzen zur Gestaltung der eigenen Berufsbiografie.

„Mit anderen Worten handeln die sozialen Akteure in prekärer Beschäftigung stets innerhalb eines Erfahrungshorizontes, der durch die jeweiligen Grade der objektiven und subjektiv wahrgenommenen Gefährdung der eigenen Erwerbsbiografie geprägt ist“ (Kraemer/Speidel 2003, S. 11).

Differenzierte Beschreibungen der einzelnen atypischen Erwerbsformen und ihres Prekarisierungspotentials können in einschlägiger Literatur nachgelesen werden (Keller/Seifert 2005, S. 134 ff., und Brinkmann/Dörre u.a. 2006, S. 22 ff.). Für Erwerbsverläufe mit Diskontinuitäten besteht – zusammenfassend betrachtet – die Gefahr, dass sie sich als prekär auswirken. Dies geschieht besonders in langfristigen oder immer wiederkehrenden, instabilen monetären Absicherungen, wenn sie sich manifestieren und wenn die Tätigkeiten im Niedriglohnbereich ausgeübt werden. Ferner gilt dies, wenn kein weiteres Einkommen im Haushalt bezogen wird, wenn zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen größere Zeiträume von Erwerbslosigkeit liegen und wenn diese ungünstigen Beschäftigungsformen über längere Phasen ausgeübt werden. Dabei potenziert sich die Prekarität, je mehr diese Bedingungen zusammen kommen.

6.3 Integration von Erwerbstätigkeit

Über die Feststellung hinaus, dass sich nicht jede atypische Erwerbsform und nicht jeder diskontinuierliche Erwerbsverlauf als prekär erweisen, lassen sich in der Flexibilisierung der Erwerbstätigkeit Ansätze zu einer verbesserten Integration von Lebenswelt und Erwerbstätigkeit für die Erwerbstätigen erkennen. Was Brinkmann u.a. als „Vision eines flexiblen Phasenmodells“ beschreiben, bekommt eine Chance und kann zunehmend zur Realität in modernen Berufsbiografien werden, wenn die notwendige Sensibilität und Akzeptanz dafür geschaffen werden (Brinkmann/Dörre u.a. 2006, S. 10).

Es wird durchaus als Autonomiegewinn erkannt, wenn Erwerbsarbeit in abgestimmter Form mit Lebensabschnitten koordiniert werden könnte, in denen z.B. die eigene Weiterbildung, Familienbedürfnisse oder andere individuelle Bedürfnisse im Vordergrund der Lebensplanung stehen. Der persönliche Gewinn durch eine solche Form von Flexibilisierung kann nur realisiert werden, wenn nicht die Angst vor einem Arbeitsplatzverlust und verlorenes Vertrauen in das System der Sozialversicherung die Lebensplanung beherrschen. Zudem muss der individuelle Aufwand, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit und die Chancen auf einen Arbeitsplatz angesichts vermehrter unterschiedlicher Lebensphasen nicht zu gefährden, dazu in einem angemessenen Verhältnis stehen. Der Erhalt der

Beschäftigungsfähigkeit trotz zunehmender Diskontinuität ist zum größten Teil jedoch noch dem einzelnen Erwerbstätigen überlassen.

Das Risiko der atypischen Erwerbsformen liegt hier insbesondere in der Ausgrenzung von der Teilnahme an Weiterbildung, die heute in der Regel an eine Mindestzeit im Unternehmen gekoppelt ist. Erwerbstätige verlieren dadurch leicht den Anschluss an die aktuelle Entwicklung im Hinblick auf ihre Nachqualifikationen, was sich angesichts der rasanten Entwicklung vieler Ausbildungsberufe noch verschärft. Die Eigeninitiative der Betroffenen, einerseits ihre fachliche Qualifikation zu erhalten und sich andererseits als vielseitig einsetzbar zu erweisen, wird in ersten neuen Ansätzen z.B. durch Training-on-the-job-Modelle oder durch das Bestreben, informell erworbene Fähigkeiten zu entwickeln und dokumentierbar zu machen, unterstützt.

Wenig Beachtung im Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit hat bisher die Fragestellung bekommen, wie sich die berufsbiografische Bewältigung der Diskontinuität auf diese auswirkt. Klatt und Nölle betonen als Ergebnis ihrer Befragung im Rahmen des Projektes NErVUM das Ergebnis: *„Lernen im Prozess diskontinuierlicher Arbeit erweitert die fachlichen und vor allem die überfachlichen Kompetenzen, dies möglicherweise stärker als in Normalbiografien“* (Klatt/Nölle 2006, S. 138).

Der allgemeinen, immer noch häufig vertretenen Annahme, dass Erwerbstätige mit Wechseln und Brüchen in ihrem Erwerbsverlauf grundsätzlich in einer prekären beruflichen Situation verharren, geringere Arbeitsmotivation aufweisen, geringer qualifiziert sind und wenig Beständigkeit vorweisen, gilt es daher nicht nur zu widersprechen. Es muss in den Blick gerückt werden, dass die Verarbeitung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe häufig zu der Herausbildung von insbesondere Beschäftigungsfähigkeit fördernden Schlüsselkompetenzen führt. Ob und inwieweit diese erweiterte Beschäftigungsfähigkeit (z.B. durch verstärkte Anpassungsfähigkeit oder erhöhte Bereitschaft zu Flexibilität, durch höhere Lernbereitschaft und Lernfähigkeit) in ein reales Beschäftigungsverhältnis führt, hängt davon ab, ob diese Kompetenzen und deren Bedeutung für die Arbeitsprozesse erkannt werden.

Abschließend kann festgestellt werden, dass sich in vielen atypischen Erwerbsformen Unsicherheitsfaktoren nicht nur für die aktuelle Einkommenssituation, sondern auch für die Gestaltung des eigenen Lebenskonzepts sammeln. Zugleich aber bietet die bewältigte Erfahrung von Diskontinuität – also von Wechseln und Brüchen und durchaus auch heiklen Situationen – einen Erfahrungs-Pool, aus dem insbesondere überfachliche Kompetenzen für die berufliche Tätigkeit entwickelt und erweitert werden können.

7 Kategorien diskontinuierlicher Erwerbsarbeit – Der Versuch einer Definition von Diskontinuität

Auf der Basis der Definition des „Normalarbeitsverhältnisses“ (vgl. Kapitel 4.1) – maßgeblich konstituiert durch Vorhersagbarkeit und Kontinuität – wird der Begriff Diskontinuität – wie zuvor schon angesprochen – ex negativo bestimmt. Damit verbunden ist häufig eine negativ besetzte Vorstellung, die sich um Begrifflichkeiten wie Abbruch, Unstetigkeit, wechselhaft, unbeständig ... rankt. Diskontinuität – wie hier erörtert – wird verbunden mit dem Wechsel zwischen Phasen der Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit oder mit dem Wechsel zwischen verschiedenen Erwerbsformen. Die Vielfältigkeit der heutigen Erwerbsformen und die Zunahme der atypischen Arbeitsverhältnisse haben zwar bereits die früher häufig implizierte Fragestellung von Selbstverschulden an der Diskontinuität weitgehend verdrängt. Dennoch hängt dem allgemeinen Verständnis von Diskontinuität immer noch ein Makel an, den es in einem anständigen Erwerbsverlauf zu vermeiden gilt. Diskontinuität hat jedoch viele Facetten und individuelle Gesichter, die es differenziert zu betrachten gilt, ehe sie bewertet werden.

Diskontinuität definiert sich durch eine Unterbrechung, einen Bruch oder einen Wechsel. Unterbrechungen kennzeichnen einen Verlauf, der durch einen bestimmten Umstand für eine gewisse Zeit zunächst nicht fortgeführt, dann aber doch wieder weitergeführt wird. Dies wäre z.B. die Unterbrechung einer Erwerbstätigkeit durch Krankheit, die Pflege eines Angehörigen, ein Sabbatjahr etc. und sie wären mit einer Pause gleichzusetzen. Ein Bruch dagegen ist mit der Beendigung einer Situation verbunden und lässt alleine noch keine Aussage auf die künftige Situation zu. Eine Phase der Erwerbstätigkeit wird abgebrochen. Der Einstieg in eine neue Phase von Erwerbstätigkeit, in Arbeitslosigkeit oder eine neue private Lebensphase stellt dann schon den Wechsel dar. Wechsel an sich lassen sich verschiedenen Kategorien zuordnen und stellen die erste Ebene einer Kategorisierung von Diskontinuität dar:

- Wechsel können freiwillig (gewollt) und unfreiwillig (ungewollt) sein (dies trifft auch auf einen Bruch zu, ist aber in der Regel mit dem Wechsel verbunden).
- Wechsel können ein einmaliges Ereignis sein oder über einen längeren Zeitraum geschehen (z.B. der langsame Wechsel von einer abhängigen Beschäftigung in die Selbstständigkeit, der durch Reduzierung der Stundenzahl in der abhängigen Beschäftigung und langsamen Aufbau der selbständigen Tätigkeit vollzogen wird).
- Wechsel können als vorübergehende Phasen oder auf Dauer geplant sein.

Die zweite Ebene wird durch die Beschreibung der Phasen gebildet, zwischen denen der Wechsel stattfindet. Auf die Erwerbsbiografie bezogen können dies sein:

- zwischen Einkommen durch Erwerbstätigkeit und Inanspruchnahme von Transferleistungen (staatlicher, versicherungsrechtlicher oder privater Leistungen),
- zwischen Haupterwerbsphase und nebenberuflicher Erwerbsphase,
- zwischen Berufstätigkeits- und Ausbildungs- oder Weiterbildungsphase,
- zwischen selbstständiger Tätigkeit und abhängiger Beschäftigung,
- zwischen unterschiedlichen Formen abhängiger Arbeitsverhältnisse.

Die unterschiedlichen Formen der Arbeitsverhältnisse bilden zusätzlich wiederum eigene Kategorisierungen, deren Wechselmöglichkeiten in der folgenden Tabelle verdeutlicht werden.

Arbeitszeit	Vollzeit	Teilzeit	
Arbeitsverhältnis	selbstständig	angestellt	freiberuflich
Auftrag-/Arbeitgeber	einer	mehrere	
Auftrags-/Arbeitsform	Zeitvertrag	Honorarvertrag	Werkvertrag
Arbeitsdauer	unbefristet	befristet	
sozialrechtliche Regelung	Sozialversicherungs-pflichtig	Mini-Job	Midi-Job

Tabelle 4: Kategorisierung unterschiedlicher Arbeitsverhältnisse

Die dritte Ebene liegt in der Art der Tätigkeit selbst, die gewechselt werden kann:

- zwischen einer Tätigkeit im eigenen Ausbildungsberuf und einer neu erlernten Tätigkeit,
- zwischen qualifikationsmäßig unterschiedlich angesiedelten Tätigkeiten innerhalb eines Berufsbereiches,
- zwischen verschiedenen Berufsbereichen,
- zwischen der gleichen Tätigkeit in unterschiedlichen Branchen,
- zwischen neuen Tätigkeiten in neuen Branchen.

Die Dimension der möglichen Formen von Diskontinuität lässt sich ungefähr errechnen aus den drei Ebenen mit den insgesamt 25 Dimensionen. Damit ist jedoch nicht die Vollständigkeit der Kategorien behauptet. Die aufgezeigten Kategorien können (bis auf die Freiwilligkeit oder Unfreiwilligkeit) als objektiv konsti-

tuierende Indikatoren gelten, die durch die subjektive Beurteilung der Erwerbsbiografie als kontinuierlich oder diskontinuierlich ergänzt werden müssen. Die vielfältigen Möglichkeiten der Kategorien von Diskontinuität verdeutlichen die Unangemessenheit, Diskontinuität maßgeblich als negativ zu bewerten. Die Risiken und die Chancen, die mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien verbunden sind, werden nur im Zusammenhang mit den individuellen sozialen und persönlichen Ressourcen, der Sensibilisierung der Unternehmen und den politischen Rahmenbedingungen angemessen bewertet.

Abschließend verdeutlicht eine Klassifizierung von Diskontinuität noch einmal zusammenfassend, von welchem Phänomen im später dargestellten Continuo-Profiling ausgegangen wird:
Eine Erwerbsbiografie wird als diskontinuierlich klassifiziert, wenn spezifische Wechsel oder Übergänge nach einem ersten Berufseintritt (nach Ausbildung/Studium oder nach dem 25. Lebensjahr) realisiert werden. Diese Wechsel können einmalige Ereignisse sein oder über eine längere Phase hinweg geschehen. Im Rückblick können sie als die die Diskontinuität konstituierenden Übergänge gewertet werden. Die Wechsel können unterbrechenden Charakter haben (Phasen ohne Erwerbseinkommen) oder nahtlose Übergänge hervorbringen. Der letzte Wechsel bzw. Übergang liegt dabei nicht länger als 10 Jahre zurück.

Drei Gruppierungen klassifizieren solche Diskontinuität stiftende Wechsel und Übergänge:

1. **Formale Wechsel und Übergänge aus abhängiger und in abhängige Beschäftigung**
   Erwerbsarbeitslosigkeit, selbständige Erwerbstätigkeit, weitgehende Inaktivität aufgrund gesundheitlicher [9], migrationsbedingter oder familiärer Umstände, sowie Phasen der Weiterbildung oder erneute berufliche Ausbildung inkl. Studium.
2. **Eindeutige Berufswechsel**
   Wir fassen Berufswechsel als Ungleichheit der für unterschiedliche Zeitpunkte erhobenen Angaben zur beruflichen Tätigkeit auf. Wir sprechen bereits von Berufswechseln, wenn ein Wechsel zwischen Berufsuntergruppen stattgefunden hat.
3. **Qualitative Wechsel**
   entweder
   wenn mit einem Arbeitsfeldwechsel eine Aufwärtsmobilität mit deutlich veränderten Aufgaben und Anforderungen einhergeht, die nicht in das formale Anforderungsprofil der vorherigen Tätigkeit passt,
   oder
   wenn Phasen der Abwärtsmobilität zu erkennen sind,

oder
wenn Wechsel des Arbeitsortes innerhalb eines Unternehmens stattgefunden haben, die zu deutlich veränderten Arbeits- und Fachanforderungen führen, auch wenn die Qualifikationsstufe erhalten geblieben ist (konstitutiv ist die Unterscheidbarkeit der Phasen vor und nach dem Wechsel z.B. anhand von Stellenbeschreibungen).

8 Zusammenfassung

Rapide soziale und ökonomische Wandlungsprozesse wirken sich als Folgen einer zusammenwachsenden Weltwirtschaft mehrdimensional auf die Unternehmensebene, auf makropolitische Zusammenhänge und auf die individuellen Lebens- und Erwerbsbiografien aus. Zu beobachten ist damit eine Variabilisierung von Form, Zeit und Ort der Arbeit, die sich insbesondere in der Zunahme von so genannten atypischen Erwerbsformen erkennen lässt.

Auf der individuellen Ebene bedeuten die aufgezeigten Entwicklungen im Rahmen des Wandels eine abnehmende Arbeitsplatzsicherheit, mit zunehmender Wahrscheinlichkeit von Brüchen und Wechseln. Diskontinuierliche Erwerbsbiografien nehmen zu und werden zur „Normalität". Sie verdrängen mehr und mehr eine bisher in den Köpfen verankerte Norm der „Normalbiografie".

Während es angesichts dieser Entwicklung eine gesellschaftliche und politische Aufgabe ist, die Sozialversicherungssysteme auf ihre zukünftige Sicherheit und Wirksamkeit zu prüfen, ist es eine individuelle Aufgabe des einzelnen Menschen, den veränderten Anforderungen des Arbeitsmarktes mit neuen, eigenen Strukturen für sein Arbeitsleben zu begegnen. Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten wird zu einer Aufgabe, in der persönliche Kompetenzen eine immer wichtigere Rolle bekommen. Auf der Seite der Unternehmen geht es darum, ihren Anteil an der Verantwortung für Beschäftigungsfähigkeit zu übernehmen, da diese zukünftig verstärkt die verfügbaren Kompetenz-Ressourcen beeinflussen wird.

Unter Beachtung aller Risiken und Nachteile, die Diskontinuitäten in der Erwerbsbiografie darstellen können, müssen verstärkt die Bewältigungsmöglichkeiten und die Integrationschancen, die in der Entwicklung von persönlichen Bewältigungsstrategien und Kompetenzen liegen, in den Blickpunkt rücken. Es geht darum, Diskontinuitäten im Erwerbsverlauf im Sinne von Flexicurity als individuell zu gestaltenden, dynamischen Prozess der Kompetenzerweiterung zu bewältigen.

Anmerkungen

[1] Anm. d. Verf.: Blog als Abkürzung für Weblog bezeichnet ein digitales, im Internet veröffentlichtes Tagebuch, welches periodisch neue Einträge enthält. Blogs werden häufig zum Meinungs- und Informationsaustausch zu spezifischen Themengruppen genutzt.

[2] Internationaler Währungsfonds, engl. IMF: International Monetary Fund

[3] Beschäftigtenstatistik (Bundesanstalt für Arbeit/IABS), Gehalts- und Lohnstrukturerhebung (GLS, Statistisches Bundesamt), Sozioökonomische Panel (SOEP), Strucutre of Earnings Survey (SES, Eurostat) u.a.

[4] Der Begriff des Pauperismus wird für die Armutslage der betroffenen Schichten (agrarische Privatproduktion und damit verbundenen Sozialstrukturen) innerhalb einer historischen Entwicklung zwischen dem 5. und dem 18. Jahrhundert verwendet.

[5] vgl. hier und im Folgenden für eine ausführlichere Darlegung der historischen Zusammenhänge die Beiträge in Eggebrecht 1980.

[6] Die in der IAB Arbeitszeitrechnung ausgewiesene, höhere Quote der Teilzeitbeschäftigten von 31,6% setzt sich aus den sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigten, den Teilzeitbeamten sowie den ausschließlich geringfügig Beschäftigten zusammen. (vgl. Wanger 2006, S. 12)

[7] vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) gGmbH Berlin; infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH Bonn 2006, S. 472; Die Studie ist Teil der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Evaluation der Hartz I-III Gesetze. Sie basiert auf schriftlichen Befragungen von Führungskräften aus allen Arbeitsagenturen, Prozessfallstudien in zehn Arbeitsagenturen und einer repräsentativen Befragung von Teilnehmern und einer Kontrollgruppe von Nicht-Teilnehmern an den vier Instrumenten (insgesamt rund 5000 Arbeitslose). Die Untersuchungen wurden jeweils in zwei Wellen im Frühjahr 2005 und 2006 durchgeführt.

[8] Die Arbeitslosen-Betroffenheitsquote weist – anteilig an allen in einem bestimmten Zeitraum gemeldeten Personen – diejenigen Personen aus, die in diesem Zeitraum mindestens einmal von Arbeitslosigkeit betroffen waren.

[9] In Anlehnung an die Regelung für Erwerbsunfähige und deren Übergang in die Grundsicherung nach SGB XII gehen wir ab 6 Monate von einer Diskontinuität konstituierenden, krankheitsbedingten Unterbrechung aus.

Literatur

Auer, Peter (2004): Berufswechsel in Deutschland. Wenn der Schuster nicht bei seinem Leisten bleibt ... In: WISO 3/2004; 27. Jahrgang; S. 143

Baethge, Martin; Andretta, Gabriele; Naevecke, Stefan; Roßbach, Uwe; Trier, Matthias unter Mitarbeit von Baethge-Kinsky, Volker; Glott, Rüdiger (1996): Die berufliche Transformation von Arbeiter- und Angestelltenbelegschaften im Industrie- und Dienstleistungsbereich in den neuen Bundesländern. Ein Forschungsbericht. Münster/New York

Beck, Ulrich (1997): Die uneindeutige Sozialstruktur. In: Beck, Ulrich; Sopp, Peter (Hrsg.) (1997): Individualisierung und Integration: Neue Konfliktlinien oder neuer Integrationsmodus? Opladen

Bl**ossfeld, Hans-Peter; Hofmeister, Heather** (2005): Lebensverläufe im Globalisierungsprozess; Projektskizze des GLOBALIFE-Projektes; Ein international vergleichendes Forschungsprojekt. Bamberg

BMFSFJ (Hrsg.) (2005): Gender Datenreport. Erwerbstätigkeit – Arbeitsmarktintegration von Frauen und Männern. http://www.bmfsfj.de/Publikationen/genderreport/2-Erwerbstaetigkeit-arbeitsmarktintegration-von-frauen-und-maenner/2-7-Erwerbstaetigkeit-in-atypischen-beschaeftigungsverhaeltnissen/2-7-4-befristete-arbeitsvertraege.html Abruf 04.01.2007

Bosch, Gerhard (2001): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In:WSI-Mitteilungen 4/2001 54.Jahrgang; S. 204–230.

Bourdieu, Pierre (1998): Prekarität ist überall. In: Gegenfeuer. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion. Konstanz S. 96–102.

Brinkmann, Ulrich; Dörre, Klaus; Röbenack, Silke; Kraemer, Klaus; Speidel, Frederic (2006): Prekäre Arbeit Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Friederich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). Bonn

Bundesagentur für Arbeit (2005): Arbeitsmarkt 2005. Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit 54. Jahrgang. Sondernummer vom 24. August 2006 Nürnberg, S. 100 f.

Bundesdrucksache 14/9200 vom 12.06.2003

Caliendo, Marco; Steiner, Victor (2007): Ich-AG und Überbrückungsgeld: neue Ergebnisse bestätigen Erfolg. In: Wochenbericht 3/2007 S. 25–32 http://www.diw.de/deutsch/produkte/publikationen/wochenberichte/aktuell Abruf 03.02.2007

Duden, das große Fremdwörterbuch (2000): Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich

Eggebrecht, Arne; Flemming, Jens; Meyer, Gerd (1980): Geschichte der Arbeit. Vom Alten Ägypten bis zur Gegenwart. Frankfurt am Main, Wien, S. 24 ff.

Erlinghagen, Marcel (2002): Die Entwicklung von Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Eine deskriptive Analyse des westdeutschen Arbeitsmarktes zwischen 1976 und 1995 auf Basis der IAB-Beschäftigtenstichprobe In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 1/2002; 35. Jahrgang, S. 74–89

Erlinghagen, Marcel (2004): Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes im Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft; Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf. Wiesbaden

Erlinghagen, Marcel; Knuth, Matthias (2002): Auf der Suche nach dem „Turbo-Arbeitsmarkt": Zwischenbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) zum Projekt „Restrukturierung des Arbeitsmarktes. Disaggregierte Längsschnittanalysen mit der IAB-Beschäftigtenstichprobe". Institut Arbeit und Technik. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 2002–03 Gelsenkirchen

Europäische Kommission Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (2006): Referat D.1: Jahresbericht Beschäftigung in Europa 2006 Luxembourg: Erwerbstätigkeit Jahresdurchschnitte; http://epp.eurostat.dec.europa.eu, Abruf 06.02.2007

Europäische Kommission, Referat A.1 (2003): Dokumentation Nr. 728. Beschäftigungsanalyse. Brüssel, S. 11f.

Friedrichs, Jürgen (2004): Die sozio-ökonomische Entwicklung von Mönchengladbach 1955–2002. In: Mönchengladbach 2030. Auf dem Weg zur aktivierenden Stadt. Endbericht des Forschungsvorhabens, S. 10–13

Friemann, Thomas L. (2006): Die Welt ist flach. Eine kurze Geschichte des 21. Jahrhunderts. Berlin

Gall, Lothar (2000): Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums. Berlin

Geissler, Birgit (1998): Normalarbeitsverhältnis und Sozialversicherungen – eine überholte Verbindung? In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 3/1998; 31. Jahrgang, S. 551

Hans Böckler-Stiftung (2006): Datenkarte Deutschland http://www.boeckler.de/pdf/pub_datenkarte_brd_gesamt_2006.pdf Abruf 12.02.07

Heinz, Walter; Leisering, Lutz; Müller, Rainer; Schumann, Karl. F. (Hrsg.) (2001): Institutionen und Lebensläufe im Wandel. München

Hirschenauer, Franziska; Wießner, Frank (2006): Mehrfachbeschäftigung. Ein Job ist nicht genug. In: IAB Kurzbericht 22 /.2006 S. 1f http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb2206.pdf Abruf: 08.02.2007

IP Institut für Personalmanagement GmbH (Hrsg.) (2005) Sekundäranalyse im Rahmen des Projektes Senior Age Management. Altersmanagement in KMU – Konzepte, Instrumente und best practice-Beispiele

Jahn, Elke J.; Wolf, Katja (2005): Flexibilität des Arbeitsmarktes – Entwicklung der Leiharbeit und regionale Disparitäten In: IAB Kurzbericht Ausgabe Nr. 14/2005, S. 2

Keller, Berndt; Seifert, Hartmut (2006): Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: WSI Mitteilungen 5/2006; 59. Jahrgang, S. 235 ff.

Klammer, Ute; Tillmann, Katja (2001): Flexicurity: Soziale Sicherung und Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse. Forschungsprojekt im Auftrag des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen In: MAGS NRW.de http://www.mags.nrw.de/pdf/soziales/flexicurity.pdf, Abruf 05.02.2007

Klatt, Rüdiger; Nölle, Kerstin (2006): „Können Jobnomaden mehr?" Kompetenzprofile von Beschäftigten mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen – Ergebnisse einer Onlinebefragung von Beschäftigten in der Medien-/IT-Wirtschaft. In: Neuendorf, Hartmud; Ott, Bernd (Hrsg.) (2006): Neue Erwerbsbiografien und berufsbiografische Diskontinuität; Identitäts- und Kompetenzentwicklung in entgrenzten Arbeitsformen. Hohengehren

Kleinschmidt, Matthias; Prekuhl, Ulrich (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben; gekürzter Ausschnitt aus dem Forschungsbericht "Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. In: Arbeit, 2/1994; 3. Jahrgang, S. 150–172

Klenner, Christina (2005): Balance von Beruf und Familie – Ein Kriterium guter Arbeit; In: WSI Mitteilungen 4/2005, S. 207–213

Kohli, Martin (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und theoretische Argumente. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1/1985; 37. Jahrgang, S. 1–29

Kohli, Martin (1989): Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiographie. In: Beck, Ulrich; Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hrsg.) (1994): Riskante Freiheiten, Frankfurt/Main, S. 219–244

Körner, Marita (2006): Flexicurity in atypischen Arbeitsverhältnissen. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Bonn

Kraemer, Klaus; Speidel Frederic (2003): Prekarisierung von Erwerbsarbeit Zur Transformation eines arbeitsweltlichen Integrationsmodus. In: Heitmeyer, Wilhelm; Imbusch, Peter (Hrsg.) (2005): Integrationspotenziale einer modernen Gesellschaft. Analysen zur gesellschaftlichen Integration und Desintegration. Wiesbaden, S. 1–7

Kratzer, Nick; Sauer, Dieter; Hacket, Anne; Trinks, Katrin (2003): Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit – Zwischenbericht zur „Berichterstattung zur sozio-ökonomischen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland: Arbeit und Lebensweisen. München

Kronauer, Martin; Linne, Gudrun (Hrsg.) (2005): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin

Mayer-Ahuya: Nicole (2003): Wieder dienen lernen? Vom Westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis" zu prekärer Beschäftigung seit 1973. Berlin

May-Strobel, Eva; Suprinovic, Olga.; Wolter, Hans-Jürgen (2005): Die Ich-AG als neue Form der Existenzgründung aus der Arbeitslosigkeit. Eine empirische Analyse des Gründungserfolgs

bei Inanspruchnahme des Gründungszuschusses. In: Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (GIB), Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (Hrsg.) Arbeitspapiere 13

Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – hat das Arbeitsrecht noch eine Zukunft. In: Zeitschrift für Sozialreform Heft 7/1985 u. 8/1985; 31. Jahrgang, S. 415–434 u. S. 457–475

North, Martin (2001): Das Goldene Zeitalter. Kunst und Kommerz in der niederländischen Malerei des 17. Jh.. Köln

Prasad, Eswar (2004): The Unbearable Stability of the German Wage Structure. Evidence and Interpretation, IMF Staff Papers, Vol. 51 (2), S. 354–385.

Preißer, Rüdiger: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (2002): Möglichkeiten zur beruflichen Neuorientierung angesichts diskontinuierlicher Erwerbsbiographien. Bonn

Rohleder, Christoph (2004): Globalisierung, Tertiarisierung und multinationale Unternehmen. Eine international vergleichende Analyse zur Diskordanz von wirtschaftlicher und politischer Entwicklung; Dissertation, Universität zu Köln, Wirtschafts- u. Sozialwissenschaftliche Fakultät,

Rudolf, Helmut (2000): Befristete Arbeitsverhältnisse auf dem Prüfstand. In: IAB Materialien 3/2000 http://doku.iab.de/matab/2000/mat0300.pdf Abruf 05.09.2006

Schettkat, Ronald (2006): Lohnspreizung: Mythen und Fakten; Eine Literaturübersicht zu Ausmaß und ökonomischen Wirkungen von Lohngleichheit. In: Edition der Hans-Böckler-Stiftung 183

Schmid, Günther (2003): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: Strategie und Vorschläge der Hartz-Kommission. In: Politik und Zeitgeschichte B 06-07/2003 http://www.bpb.de/publikationen/AQ0T8O.html

Schulze-Böing, Matthias (1999): Lokal handeln für mehr Beschäftigung. Die europäische Beschäftigungsstrategie braucht kommunale Initiativen. In: Europa Kommunal, 5/1999; 23. Jahrgang, S. 359

Schulze-Buschoff, Karin (2000): Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben. Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen? In: Wissenschaftszentrum Berlin (Hrsg.) (2000) WZB discussion Papers P00-511

Seibert, Holger (2007): Berufswechsel in Deutschland. Wenn der Schuster nicht bei seinem Leisten bleibt ... In: IAB Kurzbericht Ausgabe Nr. 1 /19.1.2007

Statistisches Bundesamt (2006): Datenreport 2006: Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland Auszug aus Teil 2 S. 545 http://www.destatis.de/datenreport/d_datend.htm Abruf 07.01.2007

Statistisches Bundesamt (2006a): Statistisches Jahrbuch 2006 für das Ausland S. 54 http://www.destatis.de/jahrbuch/Abruf: 13.01.2007

Statistisches Bundesamt (2006b): Bevölkerung und Erwerbstätigkeit Struktur des sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Fachserie 1 Reihe 4.2.1 S. 18 http://www.destatis.de Abruf: 05.01.2007

Struck, Olaf; Köhler, Christoph (Hrsg.) (2004): Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland. München, S. 133 f.

Voß, Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: IAB (Hrsg.): Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 3/1998

Wagner, Alexandra (2000): Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? In: Arbeit, Heft 3, Jg. 10 (2001), S. 365–378

Wanger, Susanne (2006): Erwerbstätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsvolumen nach Geschlecht und Altersgruppen: Ergebnisse der IAB-Arbeitszeitrechnung nach Geschlecht und Alter für die Jahre 1991–2004. In: IAB Forschungsbericht 2/2006 http://doku.iab.de/forschungsbericht/2006/fb0206.pdf Abruf: 08.02.2007

Weber, Max: (1976) Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen Kap. IV, §1, 2.

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) gGmbH Berlin; infas Institut für angewandte Sozialwissenschaft GmbH Bonn (2006): Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission; Modul 1a; Neuausrichtung der Vermittlungsprozesse Projekt-Nr. 16/04 Aktenzeichen: I A 2 – 02 08 15 Bericht 2006 für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales Berlin, Bonn

Wolbring, Barbara (2000): Krupp und die Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert. Selbstdarstellung, öffentliche Wahrnehmung und gesellschaftliche Kommunikation; Reihe: Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 6; München – 02 08 15 Bericht 2006 für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales Berlin, Bonn

Wolbring, Barbara (2000): Krupp und die Öffentlichkeit im 19. Jahrhundert. Selbstdarstellung, öffentliche Wahrnehmung und gesellschaftliche Kommunikation; Reihe: Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 6; München

Erwerbsbiografien und ihre Träger: Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien

Helga Unger

1 Einführung

Normalarbeitsverhältnisse, also „*...Arbeitsverhältnisse mit voller Wochenstundenzahl, die dauerhaft bei einem Arbeitgeber angesiedelt sind, ein regelmäßiges monatliches Gehalt bringen und auch die Möglichkeit bieten, seine Interessen über Betriebsräte und Gewerkschaften zu vertreten*“ (Strünck 2003, S. 13), werden zunehmend seltener. Dombois (1999, S. 13 ff.) konstatiert einen seit den 80er Jahren eingetretenen

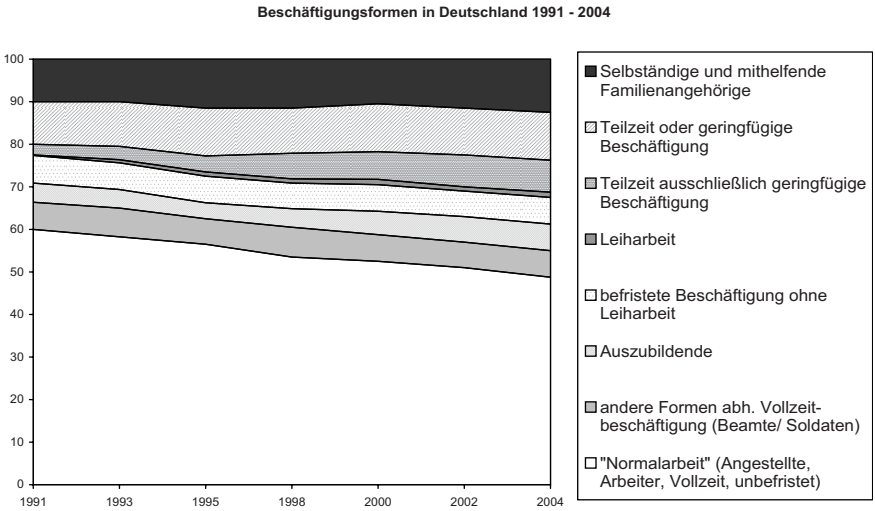


Abb. 1: Beschäftigungsformen in Deutschland 1991 – 2004 (aus Köhler/Struck: Werkstattgespräch 4: Gesellschaft und Betrieb. Mai 2006. Datenquelle: Statistisches Bundesamt)

deutlichen Erosionsprozess des Normalarbeitsverhältnisses. Damit einhergeht, wie im Beitrag von Weßler-Poßberg und Vomberg dargestellt, die Zunahme atypischer Beschäftigungsformen für bestimmte Personengruppen. Die Zahl der Personen, die einen diskontinuierlichen Erwerbsverlauf vorzuweisen haben, steigt tendenziell an.

Die Grafik in Abb. 1 bestätigt die Essenzen aus den vorangegangenen Beiträgen. Das IWG (2006, S. 1) titelt schließlich: *„In Deutschland arbeiten bereits mehr als 40 Prozent der Arbeitnehmer in Nicht-Normarbeitsverhältnissen"* und beruft sich auf Daten des Statistischen Bundesamtes/Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2004.

Was heißt es nun für einen Menschen, eine diskontinuierliche Erwerbsbiografie zu haben, und welche Menschen sind es, die davon „betroffen" sind? Sind sie im passiven Sinn betroffen oder nutzen sie aktiv ihre persönlichen Ressourcen und die Möglichkeiten des heutigen Arbeitsmarktes? Im Rahmen des Modellprojektes Continuo, das im 2. Teil dieses Bandes näher erläutert wird, wurden narrative Interviews mit Menschen geführt, die diskontinuierliche Erwerbsbiografien aufweisen, um der Art und Weise, wie sie ihre Biografie deuten und welche Kompetenzen sie retrospektiv daraus gewinnen konnten, auf die Spur zu kommen.

Zwei Menschen, Martina S. und Georg V., haben der Autorin ihren ganz persönlichen Werdegang geschildert [1], Bedeutungen zugeordnet, Motivationen benannt und Kompetenzerwerb aus der Diskontinuität erläutert. Diese beiden sollen hier zunächst zu Wort kommen.

2 Beispiele diskontinuierlicher Erwerbsbiografie

2.1 Martina S. – Ein Fall von Diskontinuität

Aufgewachsen auf einem Dorf in der Eifel, hatte Martina S. sich schon früh für Reisen und andere Sprachen interessiert. Sie wollte ihren Horizont erweitern, anders denken und vor allem erstmal das Abitur machen. Das schaffte sie auch mit ziemlich guten Noten. Das Berufsziel war, Lehrerin zu werden. Ihre Englisch-Lehrerin war ihr Vorbild und sie glaubte, den Lehrerberuf besser als viele andere Lehrer ausüben zu können.

So richtig begeistert hatte das die Eltern derzeit aber nicht. Es war schließlich nicht die beste Zeit, um das Lehramt zu studieren. Trotzdem, gegen alle Widerstände setzte sie sich durch. Sie wollte schließlich eine gute Lehrerin werden.

Sie studierte Sprachen und Geografie, nicht zuletzt weil dies auch den Beigeschmack des Reisens hatte. Mit strammem Tempo und gutem Notendurchschnitt durchlief sie das Studium und ... es hat ihr sogar Spaß gebracht! Zwischen Studium und Referendariatszeit sammelte sie erste Lehr-Erfahrungen an der Volkshochschule und bei anderen Bildungsträgern, womit sie vielen Studienkollegen und -kolleginnen bereits einen Schritt voraus war. Dann kam eine Ernüchterungsphase im Referendariat, was weniger an den Schülern, sondern vielmehr an der Betreuung lag. Es passte einfach nicht, so dass sie am Ende nur noch eine Zweiernote hatte und damit nicht direkt ins Lehramt übernommen wurde. Aber auch das 1/2 Jahr Wartezeit konnte sie leichterhand mit verschiedenen Lehrtätigkeiten überbrücken. Der Eintritt in den Schuldienst erfolgte zunächst über eine Vertretung. Die Anfangszeit stellte extreme Anforderungen an die junge Lehrerin, so dass ihr oftmals der Gedanke durch den Kopf ging, die *„Brocken hinzuschmeißen"*. Nach 2 Jahren hatte sie sich gut etabliert und empfand die Folgezeit als ihre schönste Zeit als Lehrerin. Zwischenzeitlich hatte Martina S. auch einen unbegrenzten Angestelltenvertrag erhalten. Nach 3 1/2 Jahren Berufserfahrung kündigte sich das erste Kind an und sie ging in einen einjährigen Erziehungsurlaub. Noch während dieser Zeit kam dann das Angebot einer Beamtenstelle: Vollzeitlehrerin an einer Gesamtschule. Es wurde viel hin und her überlegt und schließlich eine familiäre *„Umverlagerung"* beschlossen – der Mann ging in den Erziehungsurlaub und die Stelle wurde angenommen. So weit so gut, es sollte aber eine ziemlich harte Zeit werden. Es war ein prima Kollegium, aber trotzdem *„knochenharte Arbeit"* mit einer Vielzahl an Überstunden. Im Nachhinein bereute sie diese Entscheidung. Aber an einer reduzierten Stelle hatte die Schulleitung kein Interesse, außerdem wollte der Mann auch wieder zur Arbeit gehen, so nahm sie dann das 3. Jahr Erziehungsurlaub.

Aus der rückblickenden Perspektive sieht Martina S. diesen erneuten Übergang in die Erziehungsphase als ersten Bruch in ihrer Erwerbsbiografie, obwohl sie auch in dieser Zeit nicht allein Mutter und Hausfrau war, sondern einen Computerkurs belegte und kleinere Bürotätigkeiten übernommen hatte. In dieser Zeit kündigt sich dann Kind Nr. 2 an, womit sie für das kommende Jahr alle Hände voll zu tun hatte. Doch dann suchte sie wieder nach Tätigkeiten, die auch während der Kinderpause möglich waren. Ein kleiner Job im Büro, Unterricht an der VHS oder auch Verkaufstätigkeit – sie wollte aktiv sein. Zwischenzeitlich wurden auch Versetzungsanträge geschrieben, um auf eine halbe Stelle zu kommen und somit die Familie mitversorgen zu können. Diese wurden aber abgelehnt. Sie wollte gerne Lehrerin bleiben. Schließlich erfuhr sie über Nebenwege von einer Stelle an der Hochschule. Dabei schlug ihr Herz höher, da dies ihrer Sprachkompetenz und der Liebe zu fernen Ländern entsprach. Sie konnte sich als Anglistin gegen mehrere

Bewerber durchsetzen und das auch noch in einer fremden Fakultät. Mit einer geringen Stundenzahl begann sie die Arbeit. Ein Jahr später bot ihr die Hochschule offiziell einen Angestelltenvertrag für 3 Jahre mit der Perspektive, dass die Stelle über das Anschubprojekt hinaus zur Dauereinrichtung werden könne. Jetzt musste entschieden werden, welche Laufbahn Martina S. einschlagen wollte. Die Hochschule bot das, was sie im Lehrdienst nicht hatte: Eine Teilzeitstelle mit flexibler Einteilung. Gleichzeitig hoffte sie, über diesen Weg eine dauerhafte Anstellung zu bekommen, indem auch andere Bereiche auf sie aufmerksam werden, möglicherweise sogar zu promovieren. So gab sie ihre Beamtenurkunde ab.

Fünf Jahre hat sie mit viel Engagement unterschiedliche Auslandsprogramme der Hochschule geleitet, dann gab es aber keine Möglichkeit mehr, sie weiter zu beschäftigen. Auch mit ihrer guten Reputation und der Unterstützung von Professorenseite war es 2003 extrem schwierig eine feste Hochschulanstellung zu erhalten. Sie ging in die Arbeitslosigkeit. Sie hätte sich auch als Lehrerin wieder bewerben können, aber aufgrund der schwierigen Schulsituation und wegen der Kinder, die mehr als zuvor Zeit und Aufmerksamkeit benötigten, suchte sie nach anderen Wegen. Jetzt stand im Vordergrund, was sie gerne machen wollte, und nicht allein, was sie konnte. Ein Job-Profiling, Coaching u.v.m. gingen einher mit der Gründung einer „Ich-AG“. Hier sollten ihre Sprachkenntnisse, aber auch das Interesse an Kunst zur Geltung kommen. Neben Bürodiensten und Sprachunterricht wurden auch kreative Workshops angeboten.

Im Jahr 2005 nach ihrer Zukunft gefragt, schwang etwas Wehmut mit: *„Vermutlich werde ich mich wieder als Lehrerin bewerben“*. Und an diesem Punkt wird dies wohl nicht aus dem inneren Wunsch heraus geschehen, eine gute Lehrerin zu sein, sondern weil die Rahmenbedingungen ihr dies nahe legen. Die Trennung vom Ehemann ist vollzogen und der Lebensunterhalt für sich und die Kinder muss ausreichen und vor allem sicher sein.

2.2 Georg V. – Ein ganz anderer Fall von Diskontinuität

Einen ganz anderen Werdegang schildert Georg V. Aufgewachsen in einem „typischen Unterschichthaus“ – der Vater war Fabrikarbeiter, die Mutter Hausfrau und Mutter von vier Kindern – hatte er sich trotz guter Familienverhältnisse bereits frühzeitig vorgenommen, etwas anderes zu tun als sein Vater. Trotzdem entschied er sich gegen eine gymnasiale Ausbildung, da dies zu sehr „gegen seine Herkunft“ ging. Die Stationen waren – nach dem Hauptschulabschluss – die technische Berufsfachschule mit mittlerer Reife und dann die Ausbildung zum Mess- und

Regelungstechniker. Die Entwicklung eines politischen Engagements fand ihren Ausdruck in der Tätigkeit als Jugendvertreter in seinem Ausbildungsunternehmen. Trotz guten Abschlusses wurde er wie viele andere nicht in eine feste Anstellung übernommen, so dass er sich entschied, auf der technischen Fachoberschule seine Fachhochschulreife abzulegen. Für ihn war dieser Weg ein Erfolg, da bisher noch keiner aus seiner Familie *„so weit gekommen"* war. Ohne größere Überlegungen war für Georg V. klar, dass er nun auch ein Studium anschließen würde. Doch gerade im Fachbereich Informatik wurden hohe Ansprüche an die Studierenden gestellt. Er empfand das ganze Umfeld als feindlich ihm gegenüber und brach das Studium nach dem 2. Semester ab. Sein Interesse lag doch stärker im sozialen Bereich, so dass er seinen Zivildienst in der Sozialarbeit antrat. Aus dieser Zeit, so schildert Georg V., gewann er grundsätzliche Zweifel an den *„Grundprinzipien der sozialen Welt"*.

Frei nach dem Motto *„Richtige Männer machen richtige Sachen"* entschloss er sich, zur See zu fahren. Drei Monate auf einem großen Frachtschiff haben ihn geprägt: ziemlich *„miese Vögel"* als Kollegen, starke Hierarchie, Ängste bei Sturm und ein Arbeitsunfall, dessen Folgen erst spät medizinisch behandelt werden konnten, haben einen nachhaltigen Eindruck bei ihm hinterlassen. Er hatte keine Ambitionen auf *„Karriere"*, aber trotzdem war es ihm wichtig, trotz anschließender Arbeitslosigkeit einer Arbeit nachzugehen. Er jobbte im handwerklichen Bereich und bewegte sich in der Kunstszene. Er brauchte nicht viel Geld, um leben zu können. Dann lernte er seine zukünftige Frau kennen und lebte mit ihr und zwischenzeitlich zwei Kindern in Österreich in einem „autonomen Künstlerzentrum". Er tat das, was er gut konnte: Handwerk und Organisation. Aber in Österreich bekam er bald keine Aufenthaltserlaubnis mehr, so dass die Familie zurück nach Deutschland zog, wo Georg V. in seinen alten Beruf als Mess- und Regelungstechniker wieder einstieg.

Bereits nach kurzer Zeit übernahm er eine Führungsfunktion und wurde Projektleiter im nahe gelegenen Ausland. Sein Selbstbewusstsein stieg, er verdiente gut, war aber auch sehr viel unterwegs. Die Ehe zerbrach darüber und die zwischenzeitlich 4- und 9-jährigen Kinder blieben beim Vater. In dieser neuen Situation sah er für sich keine andere Möglichkeit mehr, als seine Arbeit aufzugeben und mit seinen Kindern ein möglichst *„einfaches"* Leben zu führen. Sie zogen aufs Land und er nutzte seine handwerklichen Talente, um mit verschiedenen Jobs Geld zu verdienen. Es war ein heftiger *„finanzieller Absturz"*, aber für Georg V. waren die Jahre mit den Kindern erfüllte und glückliche Lebenszeit. Er hatte immer das Gefühl, dass sie auch ohne Unterhalt und Sozialleistungen gut über die Runden kommen würden. Nach 14 Jahren stieg er dann über mehrere ABM

und in Teilzeit in Organisationen des Sozialwesens ein, wo er neben der Computertechnik auch die Betreuung von Klienten übernehmen konnte. Nachdem seine letzte Anstellung durch Schließung des Unternehmens endete, entschloss er sich, erneut ein Studium aufzunehmen. Er studierte im Bereich Sozialwesen. Nebenher war er immer wieder selbstständig tätig, um für sich und seine Kinder zu sorgen. Als Systemadministrator bei einer größeren Organisation konnte er zwischenzeitlich sogar 3 Jahre fest arbeiten. Seinen Studienabschluss erreichte er, als die Kinder bereits aus dem Haus gegangen waren. Im Anschluss arbeitete er an der Hochschule in einem Projekt, bis er dann den Versuch unternahm, unternehmerisch aktiv zu werden. Aber beide Firmen im eher technischen Bereich wollten nicht laufen. Die Konsequenz für ihn war wieder vorübergehend zu jobben, aber dass das nicht so bleiben sollte, war für Georg V. klar. Sein Ziel war und ist es, ein kleines wachsendes Unternehmen im sozialen Bereich aufzubauen. Der Grundstein dazu wurde vor geraumer Zeit gelegt und Georg V. sieht derzeit recht zuversichtlich in seine unternehmerische Zukunft.

3 Wechsel und Unterbrechungen

Diese beiden Beispiele führen uns das zentrale Element der Diskontinuität vor Augen: Es ist eine mehr oder weniger häufige Abfolge von Wechseln, Unterbrechungen – oder manch einer spricht wertend auch gerne von „Brüchen" – in der beruflichen Entwicklung. Diese Wechsel und Unterbrechungen können dabei ganz unterschiedlicher Natur sein:

- Ein eindeutiger Berufswechsel: Vom ausgebildeten Verkäufer zum ausgebildeten Altenpfleger,
- die Ausübung einer Tätigkeit, die gar nicht der eigentlichen Qualifikation entspricht: Der Dachdecker, der als Verkäufer in einer Zoo- und Tiernahrungshandlung arbeitet,
- der Übergang zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen: Vom angestellten IT-Fachmann zum selbstständigen Netzwerkberater, oder auch
- die Übernahme neuer Tätigkeitsfelder innerhalb eines Unternehmens, die gar nichts mehr oder nur noch wenig mit der ursprünglichen Ausbildung zu tun haben: Von der Sekretärin zur Personalentwicklerin.

Unterbrechungen stellen ebenso eine Form von Wechseln dar, seien es

- die Nicht-Rückkehr in den erlernten Beruf nach einer familiären Auszeit: Von der Lehrerin zur Projektmanagerin,
- oder der Einstieg in andere Erwerbsformen oder Tätigkeitsfelder nach der Arbeitslosigkeit: Die arbeitslose Arzthelferin, die einen Kosmetiksalon eröffnet.

Zwischenzeitlich hat die Zahl der zwischenbetrieblichen Wechsel die der innerbetrieblichen übertroffen (Strünck 2003, S. 29). Insgesamt 28 % der Beschäftigten hatten Ende der 90er Jahre bis dahin nur einen Arbeitgeber, mehr als 15 % waren sogar in ihrer Berufslaufbahn bei fünf oder mehr Arbeitgebern beschäftigt (Klammer/Tillmann 2001, S. 116). In der diesen Aussagen zugrunde liegenden BIBB/IAB Erhebung aus dem Jahr 1998/99 mit ca. 34.000 Befragten sind weitere Zahlen und Aussagen zum Berufswechsel zu finden. Analysiert wurde auch der „subjektive" Berufswechsel, also inwieweit die Befragten selbst einschätzen, dass sich ihre Tätigkeit derart verändert hat, dass von einem Berufswechsel zu sprechen ist. 39 % der Beschäftigten mit Berufsausbildung haben nach eigenen Angaben ihren Beruf gewechselt, jeder 10. davon sogar mehrfach (Hall 2004, S. 100). Diese Zahl variiert je nach Bereich zwischen 28,2 % (Verwaltung, Büro, IT) und 59,8 % (Textil, Leder, Bekleidung).

Weiterhin zeigt sich, dass Befragte, die sich weiterqualifiziert und zusätzlich zu ihrem Ausbildungsabschluss einen weiterführenden Fachschul- oder (Fach) Hochschulabschluss erworben haben, signifikant häufiger den Beruf wechseln. Hall (2004, S. 101) spricht von einer doppelt so großen „Chance" eines Berufswechsels dieser Personengruppe als bei solchen Personen, die allein einen Lehrabschluss vorweisen. Ein weiterer deutlicher Effekt aus dieser Studie ist, dass Erwerbstätige des *öffentlichen Dienstes* und des *Handwerks* deutlich weniger wechseln als Beschäftigte in der *Industrie*. In diesem Kontext interessiert auch, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede in der „Wechselfreudigkeit" gibt: Frauen weisen eine signifikant höhere Wechselrate auf als Männer. Was sind nun die Gründe für solche Wechsel?

In der BIBB/IAB Erhebung gaben nahezu 2/3 der Befragten an, den Wechsel aus eigenem Wunsch betrieben zu haben, und je älter die Beschäftigten waren, desto eher war dies der Fall.

Hall u.a. (2004, S. 99 f.) kommen bei ihren Auswertungen der BIBB/IAB Erhebungen zu ähnlichen Ergebnissen: 18 % nahmen einen Wechsel aufgrund nicht verfügbarer berufsadäquater Stellen vor. Gesundheitliche Gründe für einen Wechsel wurden nur von 6 % benannt. Die Mehrheit der Befragten gab an, den Beruf „mehr oder weniger" freiwillig gewechselt zu haben (Hall u.a. 2004, S. 102):

- andere berufliche Interessen verwirklichen (22 %),
- mehr verdienen (16 %),
- familiäre Gründe (12 %),
- Übernahme von mehr Verantwortung (6 %).

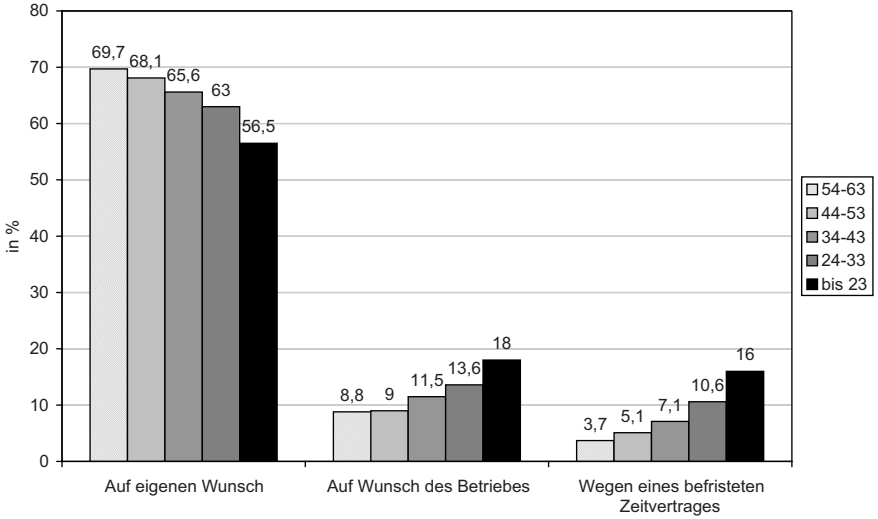


Abb. 2: Gründe für den Wechsel des Arbeitsplatzes nach Alter (nach Klammer/Tillmann 2001, S. 119; Quelle: BIBB/IAB Erhebungen 1998/99)

Arbeits- und Berufswechsel bieten also durchaus Chancen, und das sehen auch die Beschäftigten so. Gleichzeitig bauen diese Studien auf die Selbsteinschätzung der Befragten auf, d.h. sie fragen danach, inwieweit sie selbst Wechsel in ihrer Erwerbsbiografie sehen und wie sie diese einschätzen. Damit kommen wir zu einer Unterscheidung, die sich in der Literatur vielfach wiederfindet, aber nicht immer eindeutig begrifflich voneinander abgegrenzt wird: Erwerbsverlauf und Erwerbsbiografie.

4 Begriffliche Klärungen

4.1 Erwerbsverlauf oder Erwerbsbiografie?

Der *Erwerbsverlauf* gibt uns Auskunft über die beruflichen „Stationen" einer Person (Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Unterbrechung aus familiären Gründen, Wiedereinstieg usf.). Der Begriff Erwerb sagt dabei bereits aus, dass er im Zusammenhang mit dem Erwerb von etwas, in der Regel einem Einkommen steht. Dies kann aus einer Erwerbstätigkeit, aber auch aus Transferleistungen (Arbeitslosengeld, Unterhaltszahlungen u.ä.) resultieren. Der Erwerbsverlauf kann, wie oben ausgeführt, durch Wechsel und Unterbrechungen gekennzeichnet sein. Diese sind wiederum geplante oder ungeplante Wechsel**,** mit finanziellen Chancen oder

Risiken verbunden, mit Qualifizierungschancen oder gar Risiken der Dequalifizierung einhergehend und somit sogar mit Auswirkungen für die künftige Beschäftigungsfähigkeit versehen.

Wie sich jemand nun zu diesen (möglichen) Diskontinuitäten und seinen Wechseln oder auch Unterbrechungen verhält, wie diese (z.T. auch retrospektiv) gedeutet werden, wird als *Erwerbsbiografie* bezeichnet. Diese geht also über die bloße Nennung und Aufzählung einzelner Stationen hinaus. Die *Erwerbsbiografie* verdeutlicht den persönlichen Umgang mit Wechseln und Unterbrechungen im *Erwerbsverlauf*. Sie macht die individuelle Wahrnehmung von Chancen und Risiken aus und basiert auf den spezifischen Voraussetzungen und Entwicklungen einer Person. Spezifische Voraussetzungen können dabei das Geschlecht, die soziale und kulturelle Herkunft oder auch die physische oder psychische Konstitution sein. Spezifische Entwicklungen sind z.B. Kompetenzerwerb oder gar -verlust, gesundheitliche Veränderungen oder auch persönliche und familiäre Veränderungen (s. Abb. 3). Der Erwerbsverlauf kann somit als eine Beschreibung der zeitlichen Abfolge gelten, während die Biografie eine subjektbezogene Deutung von Erfahrung und Handlung darstellt (Leisering/Müller u.a. 2001). Gerade in diesem Beitrag, in dem die Träger der Diskontinuität intensiver betrachtet werden, setze ich mich stärker mit der biografischen Seite auseinander.

Abb. 3: Komponenten der Erwerbsbiografie

4.2 Objektive versus subjektive Diskontinuität

Die obige Darstellung zeigt bereits die begrifflichen „Feinheiten“, die wesentliche Unterscheidungen sind, will man dem Thema Diskontinuität von der Personen-

seite her auf die Spur kommen. Eine weitere Unterscheidung ist hilfreich gerade vor dem Hintergrund von Befragungen und wissenschaftlichen Untersuchungen: Objektive und subjektive Diskontinuität können durchaus verschieden sein.

Die Beispielfälle zu Beginn des Kapitels zeigen, dass Personen mit so genannten Diskontinuitäten in ihrem beruflichen Werdegang so verschieden sind, dass es dafür keine allgemeinen Beschreibungen gibt. Selbst die Einstufung einer Person als diskontinuierlich oder nicht diskontinuierlich bezüglich des Erwerbsverlaufs stellt sich in einzelnen Fällen als schwierig heraus. Die faktische, *objektive* Ebene einer Definition wurde im Beitrag von Weßler-Poßberg und Vomberg dargelegt. Sie ermöglicht eine Ab- und Eingrenzung.

Für die *subjektive* Beurteilung der eigenen Erwerbsbiografie sind hingegen folgende Fragen wesentlich: Wurden Wechsel freiwillig oder unfreiwillig eingegangen? Waren sie planbar oder nicht? Waren sie selbst gestaltbar und beherrschbar? Ebenso zentral ist, ob mit den Wechseln eigene Ziele realisiert werden konnten, ob eine verbesserte Erwerbssituation erreicht werden konnte oder ob die Wechsel eher als mit negativen Wirkungen belastet betrachtet werden. Diese subjektive Beurteilung geht mit der obigen Definition der Erwerbsbiografie einher, ist jedoch nicht identisch. Mit der subjektiven Diskontinuität wird ausschließlich die individuelle Wahrnehmung einer Situation durch die jeweilige Person beschrieben. Es werden – vor dem Hintergrund persönlicher Eigenschaften und Fähigkeiten – Deutungen eingetretener Ereignisse, Situationen und Bedingungen vorgenommen.

Diese Deutungen stellen sich häufig erst zeitverzögert in der biografischen Retrospektive ein und können zum Zeitpunkt des Wechsels selten zuverlässig bewertet werden.

Sowohl die subjektive retrospektive Identifikation der eigenen Erwerbsbiografie als einer diskontinuierlichen als auch die gesellschaftlichen Wertevorstellungen von Normalbiografien haben erheblichen Einfluss auf die Bewertung eines Erwerbsverlaufs als diskontinuierlich.

Insbesondere dann, wenn nach eigenen Einschätzungen eine positive Entwicklung durchlaufen wurde, rücken Wechsel und Brüche, die qua Definition Diskontinuitäten erzeugend sind, in den Hintergrund und werden nicht so intensiv als solche erlebt. Die Bedeutung subjektiver Interpretationen für die Erwerbsbiografie und damit verbundener Kompetenzen werden durch psychologische Konzepte der Kontrolle untermauert, was im Folgenden noch gezeigt wird.

5 Folgen von Diskontinuität

5.1 Diskontinuität als Verbesserung der Erwerbs- und Lebenssituation

Die Folgen von Diskontinuitäten im Erwerbsverlauf können auf ganz unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. Sie sind keineswegs nur negativer Natur, was die obigen Ausführungen zu Wechseln bereits angedeutet haben. In der IAB/BIBB Studie gaben mehr als 53 % der Befragten an, dass sich der Wechsel gelohnt und zu einer Verbesserung geführt habe, 17 % sahen eine tendenzielle Verbesserung und nur für 13 % sei die berufliche Situation gleich geblieben (Hall/Jansen/Ulrich 2004, S. 102). Daraus folgt, dass sich in dieser enorm großen Stichprobe nur ca. jeder 6. Wechsler nach eigenen Angaben verschlechtert habe. Nimmt man diese Zahlen als repräsentativ, lohnt sich anscheinend ein Berufswechsel in den Augen der Wechsler.

Eine genauere Datenanalyse zeigt jedoch auch: *Frauen haben eine signifikant geringere Chance auf eine deutliche Verbesserung ihrer beruflichen Situation nach einem Berufswechsel* (Hall/Jansen/Ulrich 2004, S. 104). Das mag man beklagen, aber es zeigt sich hier ein enger Zusammenhang mit den gewählten Berufen.

Aus dieser Studie könnte man schon erste Schlussfolgerungen ziehen, dass Wechsel eher positiver Natur für die Betroffenen sind. Das wäre aber voreilig, da die Befragung allein mit Berufstätigen gemacht wurde und die Wechsler überwiegend „freiwillig" die Veränderung vornahmen. Aussagen sind daher nur für diese Gruppe zulässig. Die Konsequenzen durch freiwillige Wechsel (berufliche Weiterentwicklung, höheres Einkommen, mehr private Flexibilität u.ä.) sollen an dieser Stelle nicht vertieft werden. Wie sieht es jedoch mit denjenigen aus, die unfreiwillig, sei es durch Kündigung, Firmenpleiten, mangelndem Bedarf am erlernten Beruf o.ä. in die Diskontinuität „hineinrutschen"? Die Folgen für diese Personen sind überwiegend andere. Sie stehen oftmals unter einem gegenteiligen Vorzeichen und werden deshalb auch ganz anders von diesen Personen erlebt. Für sie sind Diskontinuitäten eher mit Belastungen verbunden.

5.2 Diskontinuität als erlebte Belastung (Beanspruchung) in Erwerbs- und Lebenssituation

Situationen wie Arbeitgeberwechsel, erwerbsfreie Phasen, Erlernen neuer Arbeitsfelder, Arbeitslosigkeit, Neuorientierung am Arbeitsmarkt, Bewerbungsphasen, flexible Arbeitsverhältnisse mit unterschiedlichen Arbeitsorten u.m. las-

sen vermuten, dass diese Situationen besondere Anforderungen an die Menschen stellen. Diese sind häufig gekennzeichnet durch Unsicherheiten, Intransparenz und geringe Planbarkeit. Routinen greifen nicht mehr so leicht. All dies sind Belastungsfaktoren, die – teilweise sogar dramatische – Auswirkungen auf die Gesundheit eines Menschen haben können. Wir unterscheiden zwischen Belastung und Beanspruchung, auch wenn dies in der Literatur nicht immer sauber differenziert wird [2]. All die eingangs genannten Aspekte stellen Belastungen dar. Ob sie bei einer Person auch zu einer Beanspruchung führen, hängt von der Person selbst ab. In den hier zitierten Untersuchungen wird von erlebten Belastungen im Sinne einer Beanspruchung gesprochen. Welche Beanspruchungen ergeben sich nun aus diskontinuierlichen Erwerbsverläufen?

Dem Konzept von Hecker u.a. (2006, S. 5) zufolge liegen Beanspruchungen aus atypischen Erwerbsverläufen hauptsächlich in Befürchtungen hinsichtlich der beruflichen Entwicklung, mangelnder Kontinuität und mangelnder Verbesserung in der beruflichen Entwicklung, ferner in dem Erleben von Wechseln und Brüchen sowie in damit verbundenen unklaren beruflichen Zukunftsplänen. Auf dieser Basis wurde ein Messverfahren entwickelt (Hecker/Galais/Moser 2006) und an 384 Befragten erprobt. Es zeigten sich deutliche Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen. So erlebten die Gruppen der befristet Beschäftigten und der Zeitarbeitnehmer die höchsten Belastungen und die der Festangestellten die geringsten (s. Abb. 4).

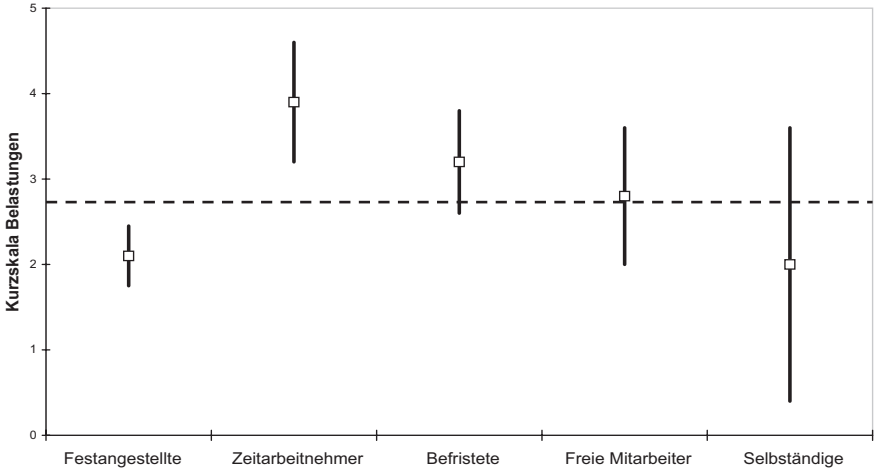


Abb . 4.: Verteilung von Clustermittelwerten (Bezugslinie entspricht Gesamtmittelwert = 2.79) (Hecker/Galais/Moser 2006, S. 42) [3]

Weiterhin erleben Arbeitnehmer, die Inkongruenzen zwischen gewünschtem und tatsächlichem Beschäftigungsstatus empfanden, deutlich mehr Belastungen als solche ohne Inkongruenzen. Schließlich geht das Erleben von Belastungen mit einem höheren Maß an Irritation, vor allem emotionaler Art (geringeres Wohlbefinden), einher (Hecker u.a. 2006, S. 5). Eine Essenz der Analysen ist, dass situative Determinanten wie Beschäftigungsstatus, Inkongruenzen und Arbeitsplatzgestaltung stärkere Zusammenhänge zu erlebten Belastungen aufweisen als individuelle Merkmale wie Alter und Geschlecht. Die Schulbildung wurde in dieser Untersuchung als eine Moderatorvariable heraus gestellt: Je höher die Schulbildung, desto geringer fallen die allgemeinen erlebten Belastungen und Befürchtungen aus und desto besser schätzen die Befragten die Verbesserungsmöglichkeit ihrer beruflichen Situation und der persönlichen Kompetenzentwicklung ein. Dieser Effekt zeigte sich durch alle Beschäftigtengruppen [4].

Es deutet sich also an, dass die mit der Diskontinuität einhergehenden Belastungsfaktoren vielfach zu einer erheblichen Beanspruchung für die Person werden, insbesondere dann, wenn sich Widersprüche zwischen Realität und Zielvorstellungen auftun. Hier liefern psychologische Konzepte der Kontrolle mögliche Erklärungsmodelle für Situationen der Belastung und Beanspruchung vor dem Hintergrund der erwerbsbiografischen Verarbeitung der Diskontinuität.

5.3 Kontrollüberzeugungen als Grundkonzept zur Bewältigung

Unter dem Gesichtspunkt, Erfahrungen der Diskontinuität nicht primär als Belastungen zu erleben, sondern Kompetenzen aus diskontinuierlicher Erwerbstätigkeit zu entwickeln und sie im Rahmen der Personalauswahl und -entwicklung nutzbar zu machen, spielt die biografische Verarbeitung des Erwerbsverlaufs die zentrale Rolle. Im Zweifel können Menschen bei gleichem oder ähnlichem Erwerbsverlauf zu völlig verschiedenen, erwerbsbiografisch entwickelten Kompetenzen finden.

Eine bedeutende Rolle im erwerbsbiografischen Verarbeitungsprozess spielt die *Kontrollkompetenz*. Diese entwickelt sich aus der Auseinandersetzung des Individuums mit der sozialen Umwelt, indem Kontrollanstrengungen zu individuell geprägten Umgangsweisen mit Umweltbedingungen führen. Diese Kontrollanstrengungen sind individuell auf drei Ebenen zu beobachten:

- in der *Kontrollüberzeugung* als Streben nach Kontrolle über die Umwelt,
- in der *Selbstwirksamkeit* als Erfahrung von Effizienz in dem Bemühen um Kontrolle,

- in dem *Zeitbewusstsein* als Erfahrungshorizont des eigenen Handelns (Struck-Möbbeck u.a. 1996, S. 65).

Kontrollkompetenz zu entfalten bedeutet folglich, in neuen, unsicheren Umfeldbedingungen dem Impuls zu folgen, die wechselnden Bedingungen beherrschbar zu machen. Gelingt dies vielfach, führt es im Laufe der biografischen Entwicklung zu einer Selbstwirksamkeits-Überzeugung, die sowohl prospektiv als auch retrospektiv auf individuell zur Verfügung stehende wirksame Handlungs- und Gestaltungsoptionen verweist. Schafft ein Individuum – trotz wechselnder Phasen und trotz Brüchen im Erwerbsverlauf – eine erfolgreiche berufsbiografische Bewältigung, so wird die Kontrollüberzeugung bestärkt. Und umgekehrt: Gelingen aufgrund arbeitsmarktlicher und/oder individueller Bedingungen diese Bewältigungsschritte nicht, so hat dies eher schwächenden Einfluss auf die individuelle Kontrollüberzeugung.

Das Empfinden von Selbstwirksamkeit wiederum ist abhängig von dieser internalen Kontrollüberzeugung: *„Anders als bei der Kontrollüberzeugung, bei der es um das Streben nach Kontrolle geht, steht bei der Selbstwirksamkeit die Effizienzerfahrung der Kontrolle zwischen beruflichen Selbstbildern und Aspirationen auf der einen und Ressourcen auf der anderen Seite im Vordergrund“* (Struck-Möbbeck u.a. 1996, S. 65 f.).

Eine stabile dauerhafte Überzeugung der Selbstwirksamkeit ist davon abhängig, ob sich das eigene Verhalten und die Bewältigung von Hürden im Leben auf eigene Fähigkeiten zurückführen lassen. Entsprechend spielt beim Aufbau beruflicher Kontrollkompetenz die Zeitperspektive eine wichtige Rolle. Sind bereits zu Beginn der beruflichen Entwicklung der Aufbau von Kontroll- und Selbstwirksamkeitsüberzeugung gefährdet oder gar gescheitert, so sind auch im späteren Verlauf die sich stellenden Anforderungen durch Brüche und Wechsel deutlich schwerer zu bewältigen.

Aus der psychologischen Gesundheitsforschung ist bekannt, dass physische und psychische Gesundheit in vielfältigen Wechselbeziehungen mit der Selbstwirksamkeits-Überzeugung steht (Schubert 2004, S. 185). So werden Belastungen, denen Menschen im Lebensverlauf begegnen, verschieden bewältigt oder führen zu krisenhaften Situationen. Insbesondere der Verlust des Arbeitsplatzes ist als ein solch krisenhaftes und Krisen auslösendes Moment bekannt (Schubert 2004, S. 160). Die Auswirkungen von gesundheitlichen Krisen auf die Erwerbstätigkeit und umgekehrt, von risikohaften Arbeitsformen und -bedingungen auf die Gesundheit werden individuell verarbeitet und sind ihrerseits eng verknüpft mit der oben beschriebenen Selbstwirksamkeit.

Somit beeinflussen die individuell zur Verfügung stehenden Ressourcen zur Bewältigung auch die gesundheitlichen Wirkungen der Erfahrungen von Diskontinuität im Erwerbsverlauf. Diese individuellen Ressourcen zur Bewältigung von Krisen hängen nach Antonowsky (1997, S. 34 f.) zentral von der Entwicklung des Kohärenzsinnes ab, dessen Entwicklung dieser Autor in Kindheit, Jugend und jungem Erwachsenenalter verortet. Dieser „Sense of Coherence" (SOC) umfasst drei Komponenten:

- Verstehbarkeit des Lebens,
- Handhabbarkeit von Lebensanforderungen und
- Sinnhaftigkeit bzw. Bedeutsamkeit von Leben.

In modernen (post-) industriellen Gesellschaften werden in wechselnden, sich schnell verändernden Erwerbsarbeits-Bedingungen die individuellen Ressourcen bzgl. der Verstehbarkeit des Erwerbsprozesses und seiner Anforderungen, die Handhabbarkeit und die Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens in diesen Zusammenhängen stetig auf die Probe gestellt.

Eine gelingende Erwerbsbiografie hängt somit stark von der Entwicklung des Kohärenzsinnes und der daraus erwachsenden Selbstwirksamkeits-Überzeugung als biografische Komponente ab.

Ausgangspunkt all dieser Überlegungen ist also, dass Menschen bestrebt sind, Entwicklungen und Ereignisse in ihrem Leben zu beeinflussen (Kontrolle auszuüben). Dies gelingt umso besser, je stärker die Selbstwirksamkeits-Überzeugung ausgeprägt ist. Ist diese schwach ausgeprägt, tritt schneller und stärker das Gefühl des Verlustes der Kontrolle ein. Wechsel, Unterbrechungen und Brüche im beruflichen Leben sind darum eher auslösende Faktoren für Krisen und bedeuten eher schwerwiegende Folgen für das psychische und physische Wohlbefinden [5]. Gerade unfreiwillige, ungeplante Wechsel und Übergänge sind mit sehr vielen Unwägbarkeiten versehen. Das kann zu einem – zumindest teilweisen (vorübergehenden) – Kontrollverlust führen. Die betroffenen Personen unterliegen damit einem deutlich höheren Risiko, gesundheitliche Einschränkungen zu erfahren.

Nimmt man an dieser Stelle die Arbeitslosigkeit als ein Diskontinuität erzeugendes Ereignis und gleichzeitig als eine situative Bedingung für Kontrollverlust, so zeigen viele Studien, dass Arbeitslose eine schlechtere Gesundheit, ein höheres Erkrankungsrisiko und mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit sogar ein erhöhtes Sterberisiko haben (Kurella 1992, Ducki 1998, Schach u.a. 1994, Harych/Harych 1997, Kuhnert/Dudda u.a. 2000). Die Empirie scheint die theoretischen Konzepte zu stützen.

6 Diskontinuität und das Individuum

6.1 Diskontinuität und individuelle Fähigkeitsprofile

Die Kontrollkompetenz einer Person ist also ein wesentlicher Bestandteil zur Bewältigung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und wird gleichzeitig in diesem Bewältigungsprozess ausgeprägt. Darüber hinaus stellt sich die Frage, welche weiteren Fähigkeiten sich in einer von Wechseln und Unterbrechungen gekennzeichneten Erwerbsbiografie ausprägen. Dazu gibt es noch keine abschließenden

Klarheit	Führung	Kommunikation	Neubeginn
• bessere Trennung von Freizeit und Beruf • weiß jetzt besser, was für mich gut ist und was nicht • habe klarer, was ich nicht will, • bin dadurch aber sicher nicht so leicht zu lenken	• habe Führungsqualitäten (Teams, Projekte) bekommen • bin nicht mehr so leicht zu beeindrucken durch Titel o.ä. • habe Mitarbeiterführung gelernt (kritisieren, motivieren) • habe gemerkt, was ich zuvor falsch gemacht habe	• kann gut Feedback bekommen (will es auch, um weiterzukommen) • habe sicheres Auftreten erworben (Repräsentationsgeschäft) • weiß mich zu verhalten • kann unterschiedliche Welten verstehen (kann beide „Sprachen“ sprechen)	• kann neu anfangen, neue Strukturen schaffen (z.B. aus Chaos was aufzubauen) • habe viel Kraft • gebe nicht so schnell auf • weiß, dass Anfangsschwierigkeiten sich zurechtlaufen
Selbsterkenntnis	**Organisationskenntnis**	**Gelassenheit**	**Wahrnehmung**
• habe über mich selbst sehr viel nachgedacht (eigene Stärken und Schwächen) • habe Vertrauen auf die eigene Lernfähigkeit (kann ich nicht, gibt´s nicht, kann ich lernen)	• habe gelernt: je kleiner das Unternehmen, desto effizienter • habe in unterschiedliche Unternehmensformen reingeschaut (war gut – hilft mir jetzt) • merke aber auch, wo Strukturen nicht stimmen (wieso geht das hier nicht weiter?)	• habe Geduld und Ruhe erlernt • habe aus Fehlern gelernt (war früher nachtragender)	• habe Skepsis für eigene Wahrnehmung entwickelt (interkulturelle Arbeiten, Brücken schlagen können) • habe heute mehr Verständnis für andere (kein Schwarz-Weiß-Denken mehr) • habe Vorurteile abgebaut

Tab. 1: In der Diskontinuität erworbene Fähigkeiten (Narrative Interviews des Continuo-Projektes, 2005)

Antworten, sondern viele Hypothesen. Deshalb zunächst der Rückgriff auf unsere beiden Fallbeispiele von Martina S. und Georg V. und den weiteren Befragten im Continuo-Projekt. Auf die Frage, was im Verlauf des durch Diskontinuität gekennzeichneten Berufslebens gelernt wurde, sind neben dem Aufbau des fachlichen Erfahrungsschatzes eine Vielzahl an Aussagen gemacht worden, die auf den Erwerb ganz persönlicher Kompetenzen hinweisen (s. Tabelle 1).

Bereits in dieser kleinen Stichprobe wird deutlich, dass in der Diskontinuität die Chance zum Erwerb fachlicher und überfachlicher Kompetenzen liegt, obwohl nicht jeder Wechsel bei den Interviewten auch wirklich gewollt war. Gleichzeit kann ein Berufs- oder Tätigkeitswechsel zum Verlust von fachlichen Kompetenzen führen. Ursprünglich erworbenes Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten kommen nicht mehr zum Einsatz; dafür muss erneut hinzu- oder umgelernt werden. Hier stellt sich die Frage: Was wird aus einmal erworbenem Fachwissen?

Auch hier gibt wiederum die BIBB/IAB Studie aufschlussreiche Daten her (Hall/Jansen/Ulrich 2004). 24 % der Berufswechsler geben an, dass sie viel bis sehr viel von dem, was sie in der Ausbildung lernten, auch in der neuen Tätigkeit zum Einsatz bringen können. Das ist ein Zeichen für die Nutzbarkeit bzw. Nicht-Nutzbarkeit von Ausbildungswissen in Wechselsituationen. Aber auch ohne Wechsel wird durch den zunehmend schnelleren Wandel von Berufsbildern und Tätigkeitsfeldern einmal erlerntes Berufswissen obsolet; lebenslanges Lernen für die andauernde berufliche Expertise ist für die Beschäftigten nicht mehr nur Modewort einer wissenschaftlichen Community, sondern wird zur zwangsläufigen Realität. Personen, die bereits durch Wechsel hinzu lernen mussten, sind lerngewohnter und damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie eher in der Lage sind, neue Tätigkeitsanforderungen in Handlungen umzusetzen.

Demgegenüber stehen die so genannten Schlüsselkompetenzen. Ihre Halbwertzeit ist keinem derartigen Wandel wie das Gros der Fachkompetenz unterworfen. Einmal erworbene Kompetenzen werden zwar laufend durch Erfahrung modifiziert, aber nur selten überflüssig. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist zu vermuten, dass in der Diskontinuität mehr Chancen als Risiken für den Erwerb und Ausbau individueller Fähigkeitsprofile liegen.

6.2 Diskontinuität: Allein ein Phänomen für Frauen?

Die Zunahme der Erwerbstätigkeit in Deutschland zwischen 1985 und dem Jahr 2000 liegt bei gut 13 % – von 26,6 auf über 30 Millionen Beschäftigte (Klam-

mer/Tillmann 2001, S. 49). Dieser Trend ist wesentlich durch die Zunahme der erwerbstätigen Frauen in den 90er Jahren geprägt. 2004 war fast die Hälfte aller Beschäftigten weiblich (IAB Kurzbericht, Nr. 22 2005). Dies allein sagt jedoch nur wenig über die tatsächliche Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben aus. Es müssen auch Arbeitszeit und Arbeitsvolumen berücksichtigt werden. Denn die Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit beschränkte sich im Wesentlichen auf die Teilzeitarbeit einschließlich der geringfügigen Beschäftigung. In 10 Jahren haben sich diese Anteile bis zum Jahr 2004 um 40 % erhöht.

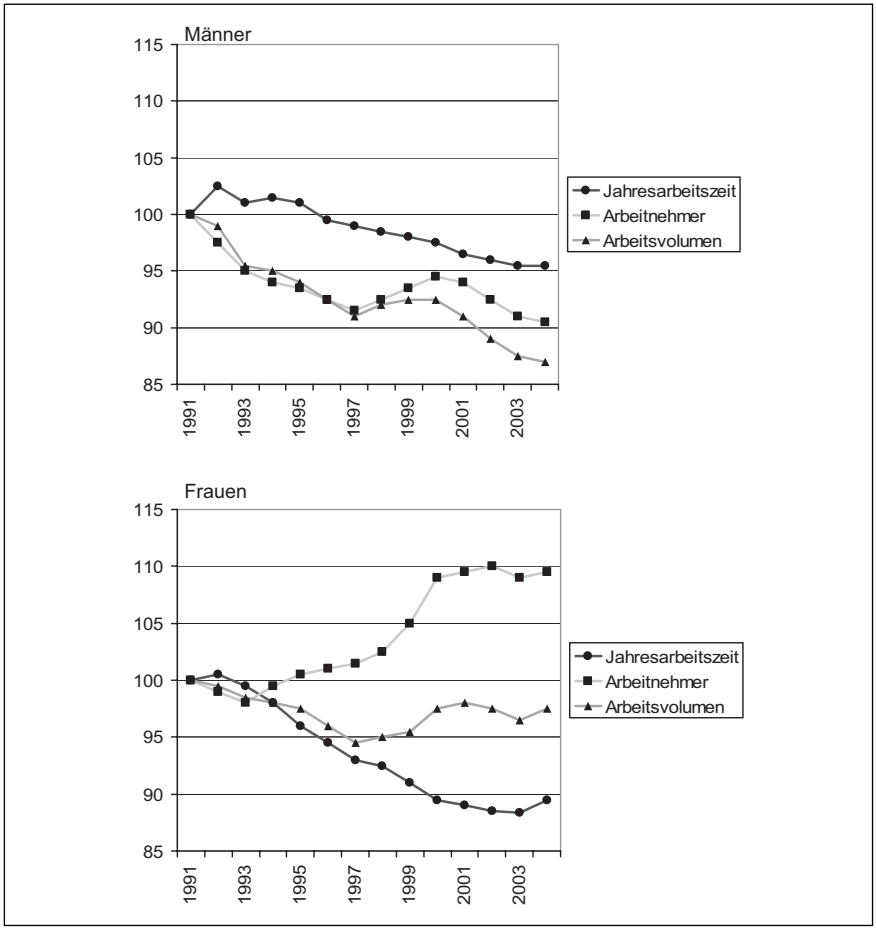


Abb. 5: Entwicklung des Arbeitsvolumens Männer und Frauen (Quelle: IAB Kurzbericht, Nr. 22 2005, S. 3)

Trotz oder gerade wegen dieser Zunahme ist das Arbeitsvolumen der Frauen jedoch insgesamt gesunken – was die obige Grafik veranschaulicht – und lag 2004 sogar unter dem Stand von 1991 (IAB Kurzbericht, Nr. 22 2005). Auf weitaus mehr Frauen ist ein geringeres Arbeitsvolumen verteilt. Zu bemerken ist aber auch, dass das Arbeitsvolumen der Männer insgesamt stärker gesunken ist als das der Frauen. Männer sind zwar häufiger als früher teilzeitbeschäftigt, aber die Diskrepanz zwischen Frauen und Männern bleibt erheblich. Männer nutzen Teilzeit vor allem am Anfang und am Ende ihres Arbeitslebens. Bei Frauen nimmt die Teilzeitarbeit dagegen oft im gesamten Erwerbsleben breiten Raum ein. Die Gründe dafür sind vielfach expliziert (z.B. Falk 2005, S. 36 f., BMFSFJ, Gender Datenreport 2005).

Entscheidet sich ein Paar für die Gründung einer Familie, so ist es in der Regel die Frau, die in dieser Phase beruflich aussetzt und damit auch das Problem des beruflichen Wiedereinstiegs hat, der oftmals mit vielen Zugeständnissen und nicht zuletzt mit Um- und Neuqualifikation verbunden ist. Damit sind bereits sehr viele diskontinuierliche Erwerbsverläufe „vorprogrammiert". Für Martina S. gab es über lange Phasen beruflicher Tätigkeit ein „Hin- und Hergerissen-Sein" zwischen beiden Welten und es gab Entscheidungen, die sie für das *Privatleben* zulasten des *beruflichen Fortkommens* traf. Ähnliches gilt für Georg V. – auch wenn er nicht die typisch männliche Rolle in der Familie wahrgenommen hat.

Dass dies jedoch nicht für die Gesellschaft insgesamt so sein muss, verdeutlichen Berechnungen des Deutschen Institutes für Wirtschaftsforschung: *„Wären alle Mütter erwerbstätig, die zur Zeit wegen fehlender Ganztagsbetreuung nicht arbeiten können, würde das den Sozialversicherungen und dem Staatshaushalt Mehreinnahmen von bis zu 15 Mrd. Euro bescheren"* (Strünck 2003, S. 103). 70 % der westdeutschen und sogar 90 % der ostdeutschen Frauen wünschen sich den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt, und selbst wenn dies nicht alle wollen und auch nicht hinreichend Arbeitsplätze vorhanden sind, so zeigen derartige Zahlenspiele, welche wirtschaftlichen Wirkungen in einer veränderten Familienpolitik liegen können (Strünck 2003, S. 103).

Diese Entwicklungen zu Beschäftigung und Arbeitsvolumen, ferner das nach wie vor geringere Entgelt von Frauen (Strengmann-Kuhn/Seel, 2004, S. 27), ihre höhere Abhängigkeit von Familieneinkommen und Unterhaltszahlungen, ihre Beschäftigung hauptsächlich in primären Dienstleitungsberufen (die stagnierende oder gar rückläufige Beschäftigungsperspektiven aufweisen), ihre durchschnittlich längere Arbeitslosigkeit und daher das in Relation zu ihrer Erwerbsquote überproportionale Auftreten von Frauen in Arbeitslosenstatistiken (Bundesagen-

tur für Arbeit 2005) sind deutliche Anzeichen für die *Normalität von Diskontinuitäten* im Erwerbsverlauf von Frauen.

6.3 Diskontinuitäten als Phänomen des Alters?

Mit zunehmender Jugendarbeitslosigkeit, mit fehlenden Ausbildungs- und Studienplätzen oder auch mit zunehmenden Zahlen von Studienabsolventen, deren Abschlüsse am Markt nicht nachgefragt werden, steigt die Wahrscheinlichkeit – anders als früher –, dass bereits im *frühen Alter* der Weg in die Diskontinuität bereitet wird. Auch dies zeigt sich in den Daten der BIBB/IAB – Erhebung 98/99. Nimmt man besonders befristete Beschäftigungsverhältnisse als einen Hinweis auf Diskontinuität, so kann vermutet werden, dass diese heute bereits stärker in jungen Jahren angelegt wird (s. Abb.6).

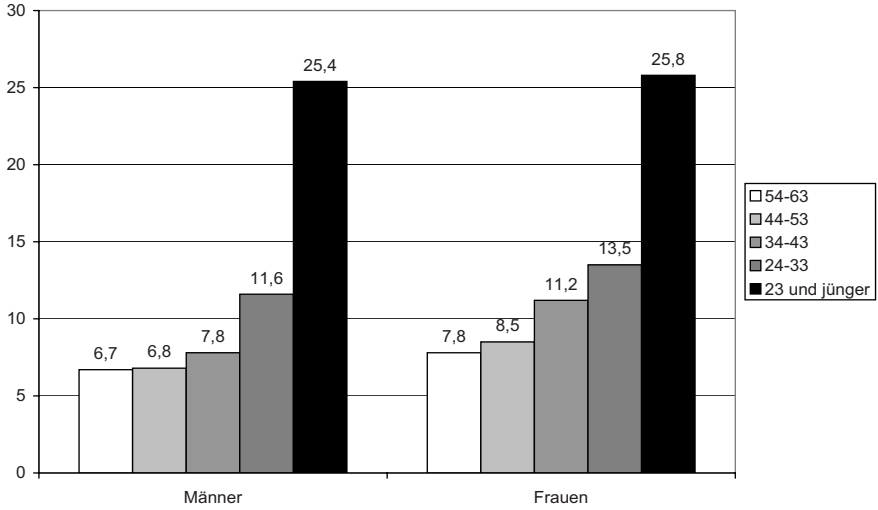


Abb.6: Anteil der Erwerbstätigen in befristeten Beschäftigungsverhältnissen nach Alter (nach Klammer/Tillmann 2001, S. 54 ff ; Datenquelle: BIBB/IAB Erhebung 1998/99)

Gleichzeitig stellen Befristungen einen erhöhten Unsicherheitsfaktor für die jüngeren Beschäftigten dar, so dass gerade langfristige Planungen und Entscheidungen schwieriger und somit z.B. Familiengründungen verhindert werden.

Aber auch das Alter und die berufliche Seniorität „schützen" heutzutage nicht mehr vor Wechseln. Da die Belegschaften in den Unternehmen zunehmend älter

werden, gehen besondere Anforderungen an die Unternehmen, vorbeugende Maßnahmen in Angriff zu nehmen. Dies wird derzeit über vielfältige Projekte zu dem Thema dokumentiert. Die Praxis sieht weitgehend noch anders aus – nur wenige Unternehmen werden wirklich aktiv. Viele, vor allem körperliche Tätigkeiten können von einem über 50-Jährigen nicht mehr in der Leistungsform erbracht werden, wie es ein Dreißigjähriger kann – und das sind nicht nur die gern diskutierten Dachdecker. Die Praxis der Frühverrentung und die Regelungen zur Altersteilzeit haben bisher ermöglicht, dass Personen zeitiger aus dem Erwerbsleben ausscheiden konnten. Diese Möglichkeit wird zukünftig stark eingeschränkt sein. Das wird zwangsläufig zur Konsequenz haben, dass auch im Alter Tätigkeiten nochmals gewechselt werden müssen, wenn sie durch den Arbeitnehmer nicht mehr hinreichend zu bewältigen sind. Damit einher geht ein Risiko der Arbeitslosigkeit. Bereits heute zeigen die Statistiken, dass Langzeitarbeitslosigkeit hauptsächlich ein Phänomen des Alters ist, und es wird intensiv diskutiert, inwiefern sich dies vor dem Hintergrund der Arbeitsmarktsituation und der auslaufenden Förderinstrumente in absehbarer Zeit ändern kann.

Diskontinuität ist nicht allein ein Phänomen des Alters. Es ist ein Phänomen, das besonders stark am Anfang der beruflichen Entwicklung in jungen Jahren Bedeutung hat und dann im höheren Erwerbsalter wieder zunimmt. Die damit einhergehenden „Risiken" *im Alter* sind Ausgrenzung aus dem Erwerbsleben und in *jungen Jahren* ein nicht gelungener Einstieg in eine berufliche Identitätsentwicklung.

6.4 Gering Qualifizierte – die ewigen Verlierer

Die Quote der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ohne Berufsausbildung ist in den letzten 20 Jahren von 30% auf 16,8% gesunken. Das kann mit der Qualifikationsentwicklung in Deutschland in Zusammenhang gebracht werden, die insbesondere in den 80er Jahren einen deutlichen Anstieg der Lehr-/Fachabschlüsse sowie Hochschul-/Fachhochschulabschlüsse zeigte. Gleichzeitig zeigte sich seit Anfang der 80er Jahre ein deutlicher Anstieg der Arbeitslosigkeit bei den gering Qualifizierten (Reinberg 2003, S. 13 f.). Das Institut für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen kommentiert diesen Trend mit: *„Die Schere wächst"* (Kalina u.a. 2005). Auch wenn in den letzten Jahren gering Qualifizierte in einigen Bereichen Beschäftigungsgewinne verzeichnen können, ist dies hauptsächlich Teilen des Dienstleistungssektors (Hotel- und Gaststättengewerbe, Gesundheitswesen, Reinigungsgewerbe u.a.) zuzuschreiben. Trotzdem reichen diese positiven Entwicklungen nicht aus, um den generellen Trend umzukehren:

Gering Qualifizierte werden durch besser Ausgebildete vom Arbeitsmarkt verdrängt (Kalina u.a. 2005, S. 8).

Die Chancen, nach einer Phase der Arbeitslosigkeit wieder in den Arbeitsmarkt zurück zu finden, sind ebenfalls ungleich verteilt. Aus der Flexicurity-Studie des MASQT (Klammer/Tillmann 2001) geht hervor, dass es zwischen 1991 und 1995 nur 43 % der Männer (34 % der Frauen), die kein Abitur und keine Ausbildung hatten gelang, in Arbeit zurück zu finden. Ganz anders sah dies bei den Männern mit Abitur und Universitätsabschluss aus: Mehr als 70 % (68 % der Frauen) fanden eine neue Stelle. Damit deutet sich bereits an, dass gerade gering Qualifizierte (und hier besonders die Frauen) ein erhöhtes Risiko haben, *„dass der Arbeitsmarkt vor ihnen verriegelt wird"* (Strünck, 2003, S. 144).

Weiterhin zeigen Berechnungen auf Basis der IAB Beschäftigtenstichprobe der Jahre 1981 bis 1997 (Struck/Köhler 2004), dass gerade Personen ohne Ausbildung sich signifikant von Personen mit Berufsausbildung bzw. mit Hochschulabschluss in der *„Überlebensrate neu begonnener Beschäftigungsverhältnisse"* unterscheiden. Das heißt: Ihre Arbeitsverhältnisse sind im Durchschnitt von kürzerer Dauer und somit sind Wechsel häufiger. Diese Trends zeigen sich in West- ebenso wie in Ostdeutschland. Damit – und gerade in Verbindung mit geringer Qualifikation – steigt die Wahrscheinlichkeit, in andere Tätigkeitsbereiche zu wechseln oder wechseln zu müssen.

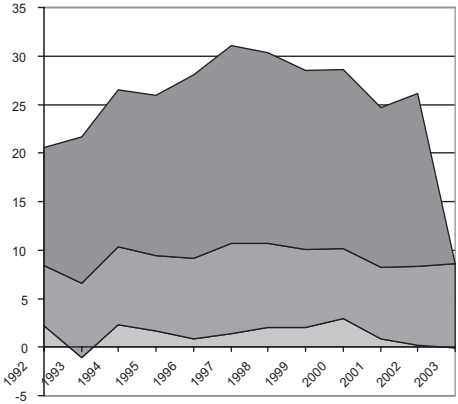
Auf Basis all dieser Entwicklungen lässt sich ableiten, dass gerade für gering Qualifizierte die Wahrscheinlichkeit hoch ist, Diskontinuität im Erwerbsleben zu erfahren. Dies beginnt oft bereits mit der schulischen Ausbildung: *„Viele der Jugendlichen ohne Schulabschluss erleben heute einen kontinuierlichen Weg ins diskontinuierliche Aus"* (Solga 2004, S. 130). Hier wird abseits von einer zeitlichen Konsistenz das Ressourcenthema aufgeworfen, das als *„Humankapitalakkumulations- und -verwertungslogik"* (Solga 2004, S. 131) bezeichnet wird. Diese frühzeitig angelegte Diskontinuität geht einher mit einer Ungleichverteilung der Bildungschancen in Abhängigkeit von der Herkunft.

6.5 Migranten – Verschiedenheit macht einen deutlichen Unterschied!

Zum Jahresende 2005 lebten 6,7 Millionen Männer, Frauen und Kinder ausländischer Herkunft in Deutschland (BAMF 2005, S. 78). Im Kontext diskontinuierlicher Erwerbsbiografien stellt sich damit die Frage, ob die Gruppe der „Migranten" stärker davon betroffen ist.

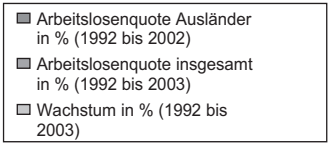
Wird – wie oben dargelegt – davon ausgegangen, dass das Vorhandensein einer Ausbildung einen wesentlichen Einfluss auf die Unterbrechungs- und Wechselhäufigkeit im Berufsleben hat, dann belegen Zahlen aus dem Jahr 2005, dass dies vermutlich in noch stärkerem Maß für ausländische Mitbürger gilt. In der Altersgruppe zwischen 20 und 30 Jahren haben nur 12 % der Deutschen keinen Berufsabschluss, aber immerhin 40 % der ausländischen jungen Erwachsenen sind ohne Ausbildungsberuf (Bundesbeauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration 2005, S. 57 f.). Gleichzeitig nahm der prozentuale Anteil der ausländischen Auszubildenden an allen Auszubildenden in der Zeit zwischen 1994 und 2003 stetig ab und liegt derzeit bei 6,3% (Statistisches Bundesamt, 2006). In die gleiche Richtung deuten Zahlen zur beruflichen Weiterbildung: Ausländer nehmen in Relation zu Deutschen deutlich seltener an Weiterbildungsmaßnahmen teil (BMBF, 2005, S. 42 f.).

Betrachtet man die Zahlen zur Arbeitslosigkeit, ergeben sich ähnliche Tendenzen: Die Quote arbeitsloser Ausländer ist doppelt so hoch wie der gesamtrepublikanische Durchschnitt (s. Abb. 7).



Quelle: Statistische Landesämter, Stadtverwaltungen, Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit

Zusammenstellung: Kompetenzzentrum Migration und Qualifizierung beim DGB Bildungswerk



	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Wachstum in % (1992 bis 2003)	2,2	-1,1	2,3	1,7	0,8	1,4	2	2	2,9	0,8	0,2	-0,1
Arbeitslosenquote insgesamt in % (1992 bis 2003)	6,2	7,7	8	7,7	8,4	9,3	8,7	8,1	7,3	7,4	8,1	8,7
Arbeitslosenquote Ausländer in % (1992 bis 2002)	12,2	15,1	16,2	16,6	18,9	20,4	19,6	18,4	18,4	16,5	17,8	

Abb.7: Konjunkturentwicklung und Arbeitslosenquote Ausländer (Quelle: DGB Bildungswerk – Kompetenzzentrum Migration und Qualifizierung. Daten und Fakten, 2003)

Betrachtet man jedoch Bildungs- und Arbeitslosenstatistiken unter Gender-Aspekten, so zeigt sich, dass ausländische Frauen eher einen höheren Schulabschluss erreichen als ihre männlichen Kollegen und auch seltener gar keinen Abschluss haben. Sie sind zudem seltener in den Arbeitslosenstatistiken zu finden als ihre männlichen Kollegen. Trotzdem erreichen sie damit bei Weitem nicht die Werte deutscher Frauen (DGB Bildungswerk – Daten und Fakten, 2003).

Mit einer qualitativ niedrigeren Ausbildung und einem höheren Risiko der Arbeitslosigkeit sind gerade Migranten anfällig für Wechsel und Brüche in ihrer Erwerbsbiografie. Dass selbst eine bessere schulische Grundlage nicht immer zu einer stetigen beruflichen Entwicklung führt, zeigt das Beispiel von Mourad Y., einem Interview-Partner im Continuo Projekt. Trotz Realschulabschluss und kaufmännischer Handelsschule bekam er keine Lehrstelle im kaufmännischen Bereich. Das Arbeitsamt riet ihm, etwas Handwerkliches zu lernen. Mit mehreren Anläufen und Wechseln hatte er schließlich eine Dachdeckerlehre abgeschlossen. Nachdem er als Geselle nur kurze Zeit arbeitete, bewarb er sich erneut für eine kaufmännische Ausbildung. Diesmal klappte es mit einem Groß- und Außenhandelskaufmann. Nach der Lehre arbeitete er als Versandleiter, bis die Kündigung kam und er in die Arbeitslosigkeit glitt. Trotz eines guten Notendurchschnitts bekam er anschließend keine neue Stelle mehr und arbeitete schließlich als Hilfsmonteur, was aber auch nicht lange anhielt, da die Firma Personal abbauen musste.

Soweit eine diskontinuierliche Biografie eines 27-jährigen türkischstämmigen Deutschen. Mourad Y. beschreibt sich selbst als sehr gewissenhaften und zuverlässigen Mitarbeiter, und er findet immer wieder Punkte in seinem Werdegang, wo er glaubt, ungerecht und unfair behandelt worden zu sein. Kündigungen waren von ihm immer wieder auf die Verhaltensweisen von Vorgesetzten oder Kollegen zurückgeführt worden. Inwieweit dies zutrifft, kann hier nicht bewertet werden, aber dass eine solche Schilderung potenzielle Wahrheit beinhaltet, auch wenn sie individuell durch so manchen Attributionsfehler getrübt sein mag, ist leider zu vermuten.

7 Sozialer Status – alle haben die gleichen Chancen?

Dass anscheinend nicht alle die gleichen Chancen erleben, haben bereits einige Ausführungen oben gezeigt. Ein höherer sozialer Status geht in der Regel einher mit einer höheren Bildung, besserer Gesundheit und nicht zuletzt auch einem höheren Einkommen. Gerade Bildung und Gesundheit sind stabilisierende Fak-

toren für eine dauerhafte Beschäftigung. Aus den bisher gemachten Ausführungen kann abgeleitet werden, dass die Wahrscheinlichkeit, Diskontinuitäten in der Erwerbsbiografie aufzuweisen, umso höher ist, je niedriger der Status ist.

Das zeigt auch das Fallbeispiel von Georg V. Er berichtet, dass er sich vor dem Hintergrund seiner sozialen Herkunft – obwohl er selbst das Potenzial dafür gehabt hätte – zunächst gegen eine mögliche Höherqualifizierung entschlossen habe: „*Mein soziales Selbstbewusstsein war derzeit eher gering*" (Interview im Continuo-Projekt, 2005). Ausgrenzungserfahrungen und Ängste spielten hier nach eigenen Angaben eine zentrale Rolle. Im weiteren Verlauf seiner Erwerbsbiografie zeigte sich dann ein vielfacher Wechsel der Erwerbsquellen, getragen von handwerklichem Können, erworbener IT-Kompetenz und sozialem Interesse, verbunden mit der jeweiligen Lebenssituation.

Gerade für eine solche Einstiegssituation in das Berufsleben kann wiederum das Konzept der *Kontrolle* heran gezogen werden, da es hier grundlegende Erklärungsansätze bietet. Nimmt man die Existenz von Kontrollüberzeugungen als gegeben, dann kann man sich durchaus fragen, ob es möglicherweise „moderierende" Variablen für die Entstehung und Ausprägung von Kontrollüberzeugungen gibt. Es deutet vieles darauf hin, dass der soziale Status Einfluss auf die Kontrollüberzeugung hat. Bereits Anfang der 60er Jahre stellten Battle und Rotter in Untersuchungen fest, dass in unteren sozioökonomischen Klassen eine deutlich stärkere Tendenz zu generalisierten Erwartungen einer externalen Kontrolle beobachtbar ist als in der Mittel- oder Oberschicht (Battle & Rotter, 1963, S. 482 f.). In dieselbe Richtung weisen Resultate von Hohner (1987), der Arbeiter und Angestellte untersuchte und bei den Angestellten eine deutlich höhere internale Kontrollerwartung feststellte; Akkordarbeiter wiesen hier die stärkste externale Kontrollerwartung auf.

Diese Untersuchungen zeigen, dass der soziale Status die Vorstellungen von Menschen, mehr oder weniger Kontrolle über die Ereignisse in ihrem Leben zu haben, beeinflusst. Und damit wird in vielen Fällen auch das Handeln und Verhalten geprägt: Glaube ich, hohe Einflussmöglichkeiten auf meine jeweilige Situation zu haben, bin ich viel eher in der Lage und mit einer deutlich höheren Motivation versehen, diese auch tatsächlich zu beeinflussen. Habe ich jedoch immer wieder erfahren (sei es direkt oder indirekt), dass die Einflussnahme eng begrenzt ist, wird der Einsatz zur aktiven Änderung von Situationen eher begrenzt sein. Dieser psychologische Ansatz stellt dabei nur ein Erklärungsmodell dar, es ist keine Rechtfertigung für fehlende oder mangelhafte bildungs- und arbeitsmarktpolitische Handlungsstrategien, um Ungleichheiten zu reduzieren.

8 Zusammenfassung

Die Zahl der Personen, die einen diskontinuierlichen Erwerbsverlauf vorzuweisen haben, steigt tendenziell an. Die Diskontinuität, gekennzeichnet durch Wechsel und Unterbrechungen im Erwerbsverlauf, wird durch vielfältige Ursachen hervor gerufen, die zu großen Teilen an Umfeldbedingungen und an Personengruppen festgemacht werden können. So weisen Frauen weitaus häufiger Wechsel und Unterbrechungen auf als Männer. Gering Qualifizierte besitzen ein deutlich höheres Risiko, Diskontinuität im Erwerbsleben zu erfahren, als Personen mit Berufsausbildung. Da dies vielfach mit einem Migrantenstatus in Verbindung steht, sind insbesondere junge Ausländer davon betroffen: Sie erwerben signifikant häufiger keinen Berufsabschluss als deutsche Jugendliche und junge Erwachsene. Der Risikobegriff hat gerade für diese Personengruppen seine Berechtigung.

Die Chancen aus der Diskontinuität lassen sich besonders für die höher Qualifizierten realisieren. Die Wechsel, die sie selbst initiiert haben, werden in der Regel als Verbesserung wahrgenommen. Dass in Wechseln ebenso Lernpotenzial steckt, belegen Aussagen von Betroffenen, die im Bereich überfachlicher Kompetenzen hinzugewonnen haben.

Trotzdem dürfen diese Chancen nicht darüber hinweg täuschen, dass Diskontinuität im Gegensatz zu einer Normalbiografie mit vielfältigen Belastungsfaktoren versehen ist, die die Wahrscheinlichkeit physischer und psychischer Auswirkungen auf die persönliche Gesundheit und das Wohlbefinden von Menschen erhöhen. Dies gilt besonders dann, wenn Wunsch und Realität auseinanderdrifften. Psychologisch ausgedrückt bedeutet dies: Je geringer Kontroll- und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen ausgeprägt sind, um so eher treten bei Diskontinuität negative Wirkungen ein.

Solange Diskontinuität noch undifferenziert als Makel verstanden wird, solange es keine Sicherungssysteme gibt, die die mit Diskontinuität verbundenen Risiken abfedern können und solange es keine annähernde Chancengleichheit auf dem Bildungs- und Arbeitsmarkt gibt, werden nach meiner Auffassung immer noch die *Risiken* überwiegen. Trotzdem - oder gerade deswegen - hat das Projekt Continuo sein Augenmerk auf die *Chancen* von solchen Diskontinuitäten gelegt, um einen Beitrag zur Sensibilisierung von Unternehmen und Beschäftigten zu leisten, ferner mit einem diskontinuitätssensiblen Profiling-Tool Potenziale sichtbar zu machen und dadurch mögliche Chancen besser nutzen zu können.

Anmerkungen

[1] Im Projekt Continuo wurden zu Beginn mehrere narrative Interviews durchgeführt. Diese beiden Fälle wurden Mitte 2005 erhoben.

[2] *Belastungen* sind alle erfassbaren Einflüsse, die von außen auf einen Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken. *Beanspruchungen* sind die unmittelbaren Auswirkungen psychischer Belastungen im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien (nach DIN EN ISO 10075).

[3] Diese Grafik stellt Mittelwerte und Streuungen pro Kategorie (Cluster) dar. Das Cluster der Selbstständigen hat zwar einen ähnlich niedrigen Belastungs-Mittelwert wie das der Festangestellten, es streut jedoch deutlich stärker. Erklärt werden kann dies mit der Tatsache, dass in diesem Cluster eine Vielzahl unterschiedlicher Selbstständigkeiten zusammengefasst wurden (von Autoverkäufer bis hin zur Wirtschaftsberaterin), so dass hier vielfältige Tätigkeitsformen mit sehr unterschiedlichem „Outcome" repräsentiert sind, unter denen eine stark streuende Belastung plausibel erscheint.

[4] Hier unterteilte Beschäftigtengruppen: Zeitarbeitnehmer, Befristete, Freie Mitarbeiter; Selbstständige, Festangestellte.

[5] Diese Grundaussage findet sich z.B. in persönlichkeitspsychologischen Konzepten bereits bei Rotter (1966): Locus of Control, bei Seligmann (1975): Theorie der Erlernten Hilflosigkeit, in der Arbeitspsychologie bei Hacker (1986): Handlungsregulationstheorie, in der Medizinsoziologie bei Antonowsky (1997): Salutogenesekonzept – um nur einige zu nennen.

Literatur

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erweiterte Herausgabe von A. Franke. Tübingen

BAMF (2005) – Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: Teilstatistik Ausländerzahlen, S. 78. Online Publikation.

Battle, E.S.; Rotter, J.B. (1963): Children´s feeling of personal control as related to social class and ethnic group. Journal of Personality, 31, S. 482 ff.

BMBF (Hrsg.) (2005) – Berichtssystem Weiterbildung IX. Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn/Berlin

BMFSFJ (2005) – Gender Datenreport -1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. 22.11.2005. Online Publikation.

BMFSFJ (Hrsg.) (2001): Bericht zur Einkommens- und Berufssituation von Frauen und Männern. Erstellt durch WSI, INIFES, Forschungsgruppe Tondorf. Online Publikation.

Bundesbeauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration (Hrsg.) (2005): 6. Ausländerbericht – über die Lage der Ausländerinnen und Ausländer in Deutschland. Berlin

DGB Bildungswerk (2003) – Kompetenzzentrum Migration und Qualifizierung. Daten und Fakten: http://www.migration-online.de Online Publikation.

Dombois, Rainer (1999): Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 37, S. 13 ff.

Ducki, Antje (1998): Arbeits- und organisationspsychologische Gesundheitsanalysen: Entwicklung und Erprobung eines Befragungsinstruments im Rahmen eines Mehr-Ebenen-Ansatzes zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. Leipzig

Falk, Susanne (2005): Geschlechtsspezifische Ungleichheit im Erwerbsverlauf – Analysen für den deutschen Arbeitsmarkt. Wiesbaden

Hacker, Winfried (1986): Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern

Hall, Anja; Jansen, Rolf; Ulrich, Joachim G. (2004): Berufliche Diskontinuitäten bei Erwerbstätigen – Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebungen. In: F. Behringer, A. Bolder, R. Klein, G. Reutter, A. Seiverth (Hrsg.): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Baltmannsweiler, S. 94 ff.

Harych, Horst; Harych, Peter (1997): Arbeitslosigkeit und gesundheitliche Folgen in Ostdeutschland – eine Studie im Freistaat Sachsen: Ergebnisse ärztlicher Untersuchungen und Befragungen in den Jahren 1993 und 1994. Leipzig

Hecker, Dominik; Galais, Nathalie; Moser, Klaus (2006): Atypische Erwerbsverläufe und wahrgenommene Fehlbelastungen. Schriftenreihe der BAUA – Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund

Hohner, Hans-Uwe (1987): Kontrollbewusstsein und berufliches Handeln. Motivationale und identitätsbezogene Funktionen subjektiver Kontrollkonzepte. Stuttgart

IAB Kurzbericht (2005): Frauen am Arbeitsmarkt - Beschäftigungsgewinne sind nur die halbe Wahrheit. Ausgabe Nr. 22.

IWG aktuell (2006). Informationen aus dem Institut für Wirtschaft und Gesellschaft Bonn e.V. Nr.3/April 2006

Kalina, Torsten; Weinkopf, Claudia (2005): Beschäftigungsperspektiven von gering Qualifizierten. IAT Report 2005 – 10. Gelsenkirchen

Klammer, Ute; Tillmann, Katja (2001): Flexicurity: Soziale Sicherung und Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse. Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie NRW (Hrsg.). 2002 MASQT Veröffentlichungsnummer 1106.

Köhler, Christoph; Struck, Olaf (2006): Entwicklung und Ursachen stabiler und instabiler Beschäftigungsverhältnisse. Vortrag im Rahmen der sozioökonomischen Berichterstattung. Werkstattgespräch 4: Gesellschaft und Betrieb. Mai 2006, Göttingen

Kuhnert, Peter; Dudda, Friedrich; Kastner, Michael (2000): Selbstmanagement-Beratung für Arbeitslose: ein Präventions- und Interventionskonzept zur Bewältigung von Arbeitslosigkeit. In: Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis, 32 (2000) 3 , S. 401–413

Kurella, Stefan (1992): Arbeitslosigkeit und Gesundheit: Literaturstudie für die Jahre 1985 – 1991. Berlin

Leisering, Lutz; Müller, Rainer; Schumann, Karl F.; Heinz, Walter R. (2001): Institutionen und Lebensläufe im Wandel: Institutionelle Regulierungen von Lebensläufen. Weinheim

Mutz, Gerd; Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang; Koenen, Elmar J. u.a. (1995): Diskontinuierliche Erwerbsverläufe – Analysen zu postindustriellen Arbeitslosigkeit. In: Reihe Biografie und Gesellschaft, hrsg. von W. Fuchs-Heinritz, M. Kohli & F. Schütze, Band 21. Opladen

Reinberg, Alexander (2003): Schlechte Zeiten für gering Qualifizierte? Arbeitsmarktsituation, Beschäftigung und Arbeitsmarktperspektiven. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Gering Qualifizierte – Verlierer am Arbeitsmarkt?!. Bonn

Rotter, Julian B. (1966): General expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs, 80, 1–28.

Schach, Elisabeth (1994): Die Gesundheit von Arbeitslosen und Erwerbstätigen im Vergleich: Eine Analyse anhand von AOK- und Befragungsdaten. Bremerhaven

Schubert, Franz-Christian (2004): Lebensführung als Balance zwischen Belastung und Bewältigung – Beiträge aus der Gesundheitsforschung zu einer psychosozialen Beratung. In: Schubert, Franz-Christian; Busch, Herbert (Hrsg.) (2004): Lebensorientierung und Beratung. Sinnfindung und weltanschauliche Orientierungskonflikte in der (Post-)Moderne. Schriftenreihe des Fachbereichs Sozialwesen der Hochschule Niederrhein, Band 39, S. 137 ff.

Seligman, Martin E.P. (1975): Helplessness. On depression, development and death. San Francisco

Strengmann-Kuhn, Wolfgang; Seel, Barbara (2004): Einkommensdiskriminierung und frauenspezifische Erwerbsbiografie. Aachen

Struck, Olaf; Köhler, Christoph (Hrsg.) (2004): Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland. München und Mering

Struck-Möbbeck, O; Rasztar, Matthias; Sackmann, Reinhold; Weymann, Ansgar; Wingens, Matthias (1996): Gestaltung berufsbiographischer Diskontinuität. Bewältigungsstrategien von ostdeutschen Berufs- und Hochschulabsolventen im Transformationsprozess. Sfb-Arbeitspapier Nr. 38. Bremen

Strünck, Christoph (2003): Mit Sicherheit flexibel? Chancen und Risiken neuer Beschäftigungsverhältnisse. Bonn

Personalauswahl und -Entwicklung in KMU – Brachland mit hohem Innovationspotenzial

Paul Fuchs-Frohnhofen, Jolanda Hoppe

1 Einführung

Im Rahmen des Continuo-Projektes wurde unter anderem ein Instrument entwickelt (vgl. Teil B dieses Buches), das es Unternehmen erleichtern soll, Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien einzustellen.

Ein solcher Auswahl- und Einstellungsprozess ist im Rahmen der gesamten Personalentwicklung eines Unternehmens zu sehen. Deswegen soll in diesem Beitrag zunächst die Situation der Personalentwicklung in KMU (Kleine und Mittlere Unternehmen) in Deutschland analysiert werden. Dann werden die besonderen Anforderungen beschrieben, die sich für die Personalentwicklung ergeben, wenn sie der Zielgruppe der diskontinuierlich Beschäftigten gerecht werden will und das Ziel der Beschäftigungsfähigkeit im Blick haben möchte. Zum Schluss dieses Beitrags werden aus den Erfahrungen und Ergebnissen des Continuo-Projektes heraus konkrete Bausteine und Inhalte einer solchen Personalentwicklung näher erläutert, die „diskontinuierlich Beschäftigte“ und deren „Beschäftigungsfähigkeit“ in besonderer Weise berücksichtigt.

2 Personalentwicklung in KMU – wie stellt sich die heutige Situation dar?

2.1 Zur Definition von Personalentwicklung

In Literatur, Wissenschaft und Praxis hat es im Umgang mit dem Thema „Personalentwicklung“ in den vergangenen 30 Jahren verschiedene Blickwinkel,

Schwerpunkte und Herangehensweisen gegeben und es gibt sie noch. Nach Conradi (1983, S.3) ist Personalentwicklung (PE) die *„Summe von Maßnahmen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der MitarbeiterInnen zum Gegenstand haben mit der Zwecksetzung, die Zielverwirklichung der MitarbeiterInnen und des Unternehmens zu fördern"*. Hierin spiegelt sich eine sehr stark auf das Thema Qualifikationen und Weiterbildung fokussierte Sichtweise der Personalentwicklung wieder.

Anknüpfend an eine Definition des Forschungszentrums Karlsruhe (http://www.fzk.de/fzk/idcplg?IdcService=FZK&node=0760, Abruf 11.11.2006) wurde im Continuo-Projekt Personalentwicklung als

„alle an den geschäftspolitischen und unternehmensstrategischen Erfordernissen und am Entwicklungspotenzial von festen und freien MitarbeiterInnen und BewerberInnen orientierten betrieblichen und überbetrieblichen Maßnahmen der Personalauswahl, der Aus- und Weiterbildung sowie der individuellen Förderung und Organisationsentwicklung, die zielorientiert geplant, realisiert und überprüft werden"

definiert. Diese aus der Praxis stammende neuere Definition erweitert den Begriff der Personalentwicklung und bezieht die Elemente Personalauswahl und Organisationsentwicklung ein. Beide Definitionen stimmen darin überein, dass es sich bei der Personalentwicklung um einen zielgerichteten und systematischen Prozess handeln sollte und dass neben den Unternehmenszielen auch die persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen bei der Personalentwicklung eine wesentliche Rolle spielen (sollten).

Vor dem Hintergrund der durch diese beiden Definitionen aufgezeigten Bandbreite von Personalentwicklung soll nun der Frage nachgegangen werden, welche Bedeutung Personalentwicklung in KMU bis heute hat. Dabei werden KMU als Betriebe unterhalb 250 MitarbeiterInnen definiert. Bei der Analyse der entsprechenden Literatur wird deutlich, dass es bisher nur relativ wenige Breitenuntersuchungen über die Gestaltung der Personalentwicklung in KMU gegeben hat. So formuliert Kailer (1998) wie folgt: *„Empirisch gestützte Aussagen über die Gestaltung der PE sowie die eingesetzten Instrumente liegen bisher vorwiegend von Großunternehmen vor. Die vergleichsweise wenigen auf KMU fokussierten Untersuchungen (z.B. Bardeleben/Böll u.a. 1989, S. 3-8, Gebert/Steinkamp 1990, Kailer 1991, S. 6-10, Hendry/Jones u.a. 1991, Ackermann/Blumenstock 1993, S. 3-70, Weiß 1994, Stahl/Stölzl 1994, Kailer/Scheff 1994, 1998, Wagner/Wehling u.a. 1995, S. 361-396, Sattes/Brodbeck u.a. 1995, Kailer 1998, S. 247-290) zeigen eine Reihe ähnlicher Ergebnisse auf:*

- *Fehlen von Spezialisten im PE- und Beratungsbereich sowie von PE-Verantwortlichen, damit besteht die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit Externen*
- *Organisationsform vorwiegend „ad hoc"*
- *Kompetenzentwicklung wird auf Weiterbildung (in organisierter Form) reduziert betrachtet*
- *Auslöser für Qualifizierungsaktivitäten sind oft technische Entwicklungen und Produktinnovationen, Themenschwerpunkte sind stark fachspezifisch*
- *erhebliche Unterschiede im Aktivitätsniveau zwischen einzelnen KMU sowie zwischen Mitarbeitergruppen"* (Kailer 1998, S.251).

Vergleicht man diese Aussage mit anderen Quellen, so ergibt sich ein differenzierteres Bild; grundsätzlich werden die Schlussfolgerungen von Kailer aber nicht in Frage gestellt.

2.2 Untersuchungen zu Personalentwicklung und Weiterbildung in KMU

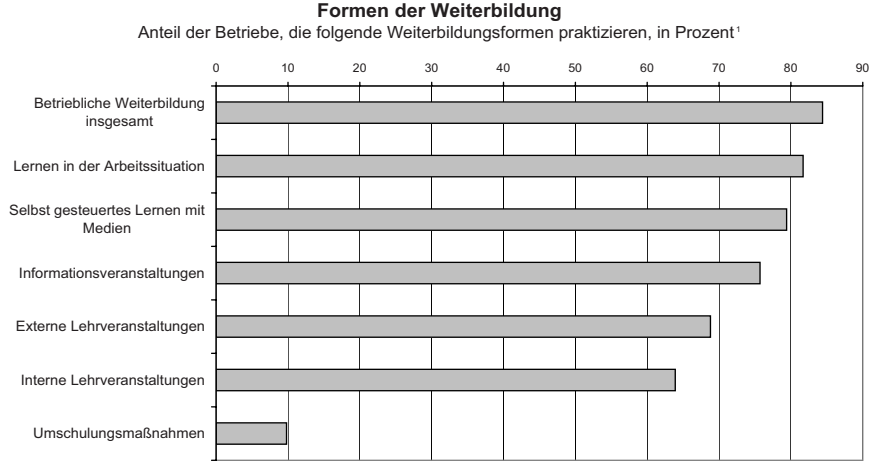
An dieser Stelle soll auf fünf Untersuchungen hingewiesen werden, die der Bedeutung von Weiterbildung und Personalentwicklung in Deutschland mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen nachgegangen sind:

- eine regelmäßige Untersuchung des Instituts der Deutschen Wirtschaft zum Weiterbildungsverhalten in deutschen Unternehmen,
- das BMBF Berichtssystem Weiterbildung,
- eine regelmäßige Befragung der Zeitschrift „managerSeminare" zu Trends der Weiterbildungsthemen,
- das BDI-Mittelstandspanel, durchgeführt vom Institut für Mittelstandsforschung und
- eine Untersuchung der MA&T Organisationsentwicklung GmbH in Magdeburg mit regionaler Repräsentativität und interessanten Ergebnissen.

Diese Untersuchungen werden hier kurz diskutiert.

2.3 Die Untersuchung des IW

Das Institut der deutschen Wirtschaft untersucht in regelmäßigen Abständen das Weiterbildungsverhalten in deutschen Unternehmen (Werner 2006). Dabei unterscheidet es die Formen der Weiterbildung, die in Abb. 1 wiedergegeben sind.



1) Rest zu 100: Anteil der betriebe, die diese Form nicht anbieten.
Quelle: Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln

Abb. 1: Formen der Weiterbildung in deutschen Unternehmen (Basis 2029 Unternehmen) (Werner 2006, S.3)

Die häufigste hier genannte Weiterbildungsform ist das „Lernen in der Arbeitssituation". Als Formen für das „Lernen in der Arbeitssituation" werden in der IW-Studie „Schulungen am Arbeitsplatz durch KollegInnen oder Vorgesetzte" und „Organisiertes Einarbeiten und Anlernen neuer MitarbeiterInnen" genannt. Eine Angabe darüber, wie viele MitarbeiterInnen eines Unternehmens einbezogen sind, findet sich hier nicht. Jedoch wird in der IW-Studie eine hohe Weiterbildungs-Beteiligung der deutschen Unternehmen sichtbar – der Anteil weiterbildungsaktiver Unternehmen mit bis zu 249 MitarbeiterInnen liegt bei 84,4 Prozent und bei größeren Unternehmen bei 91,8 Prozent. (Werner 2006, S. 2).

Bezüglich der Inhalte der Weiterbildung gibt die IW-Studie folgende Prozentzahlen an (Werner 2006, S. 5):

- naturwissenschaftlich –technische und gestalterische Themen – 35,1 %,
- kaufmännische Themen – 29,6 %,
- Informations- und Kommunikationstechniken – 20,4 %,
- fachübergreifende Themen: 14,8 %.

Es ergibt sich also ein Weiterbildungsanteil von fachlichen Themen bei 85,2 % und von fachübergreifenden Themen bei 14,8 %.

In der IW-Befragung wird nicht nur danach gefragt, ob Betriebe sich überhaupt an Weiterbildungen beteiligen, sondern es wird auch die Intensität der Weiterbildung und die Beteiligung an Weiterbildung im Unternehmen abgefragt. Messgröße ist hier die Fallzahl der Beteiligung von MitarbeiterInnen an internen Lehrveranstaltungen, Informationsveranstaltungen, externen Lehrveranstaltungen und Umschulungsmaßnahmen. Dabei ergibt sich im Durchschnitt, dass in den befragten Unternehmen je 100 MitarbeiterInnen pro Jahr 122,5 Weiterbildungsfälle auftreten mit einem durchschnittlichen Stundenumfang von 19,2 Stunden je „Weiterbildungsfall" (Werner 2006, S.6).

Betrachtet man in diesem Zusammenhang Unterschiede zwischen kleinen und größeren Betrieben, dann wird in Abbildung 2 deutlich, dass in den kleinen Unternehmen die nicht formalisierten Weiterbildungsformen, also „Lernen in der Arbeitssituation" und „Selbst gesteuertes Lernen mit Medien" (eine Lernform, die auch zu einem großen Teil in der Freizeit stattfinden kann) dominieren. Formalisierte, explizite Weiterbildungsformen haben in kleinen Unternehmen nur einen Anteil von 35,8 % am gesamten Weiterbildungsvolumen.

Zeitliche Struktur der Weiterbildungsformen

Geschätzte Anteile am Stundenvolumen nach Beschäftigungsgrößenklassen in Prozent

	1 bis 49 Mitarbeiter	50 bis 249 Mitarbeiter	Ab 250 Mitarbeiter	Alle Betriebe
Lernen in der Arbeitssituation	53,4	47,9	36,5	53,1
Externe Lehrveranstaltungen	14,6	18,4	21,8	14,8
Informationsveranstaltungen	11,1	9,8	8,7	11,0
Selbst gesteuertes Lernen mit Medien	10,8	6,7	5,9	10,6
Interne lehrveranstalltungen	9,6	16,2	25,6	10,
Umschulungsmaßnahmen	0,4	1,0	1,5	0,5
Insgeamt	100,0	100,0	100,0	100,0

Quelle: Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln.

Abb. 2: Anteile von Weiterbildungsformen nach Unternehmensgröße (Werner, 2006, S.8)

2.4 Das Berichtssystem Weiterbildung des BMBF

Stellt man diesen Ergebnissen das Berichtssystem Weiterbildung des BMBF gegenüber, bei dem die BürgerInnen in Deutschland repräsentativ u.a. danach befragt werden, ob sie an Lehrgängen und Kursen zur beruflichen Weiterbildung teilgenommen haben, und bezieht hier nur die Berufstätigen ein, erhält man die folgende Abbildung.

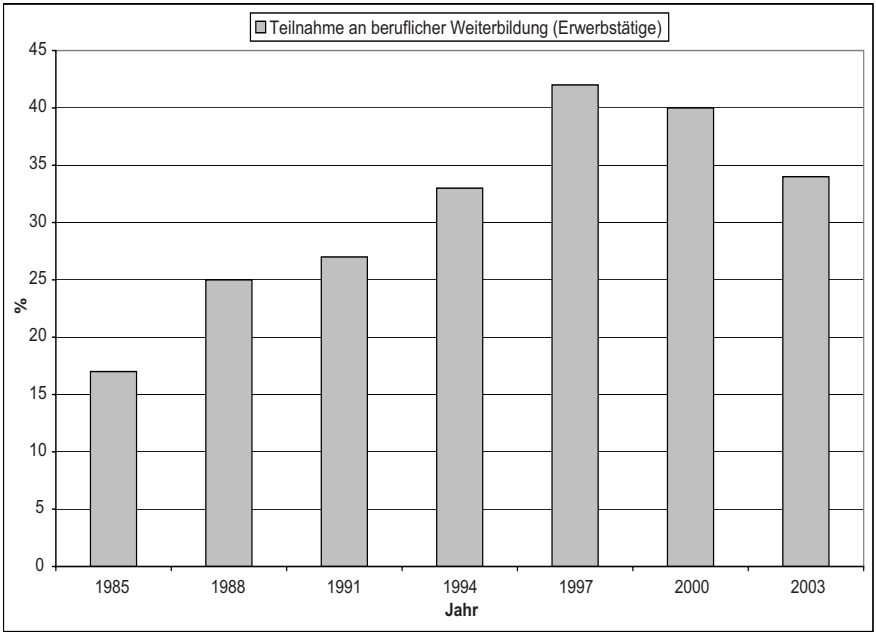


Abb. 3: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung (BMBF 2004, S. 32)

Aus diesem Bild wird deutlich, dass ohne eine Einschränkung der Unternehmensgröße i.d.R. weniger als 40 % der Erwerbstätigen an Weiterbildung entsprechend der Definition dieses Berichtssystems teilnehmen. Vergleicht man diese Zahlen mit den genannten 122 Weiterbildungsfällen je 100 MitarbeiterInnen der IW-Studie, muss man genau hinschauen, wie diese Unterschiede zustande kommen:

- Im BMBF Berichtssystem werden nur explizite Lehrgänge und Kurse abgefragt (also keine „Informationsveranstaltungen" und nur zum Teil die internen Lehrveranstaltungen).
- In der IW-Auswertung steigen bei mehrmaliger Teilnahme derselben Person die Fallzahlen für Weiterbildung an. Hohe Fallzahlen von wenigen „Weiterbildungsaktiven" sind also durchaus mit prozentual niedriger Weiterbildungsbeteiligung – bezogen auf Prozentzahlen von Erwerbstätigen oder Beschäftigten eines Unternehmens – in Einklang zu bringen.

In der IW-Befragung werden Unternehmensleitungen befragt, während die BMBF-Studie die Bürger zu Hause anspricht – auch hierdurch ist ein Teil der Unterschiede zu erklären.

2.5 Trends der Weiterbildung aus der Zeitschrift managerSeminare

Betrachtet man bezüglich der Themen von Weiterbildung die nicht-fachlichen Themen genauer, dann ist eine Studie der Zeitschrift managerSeminare interessant, die ein breites Spektrum von nicht-fachlichen Weiterbildungsthemen abdeckt (Abb. 4).

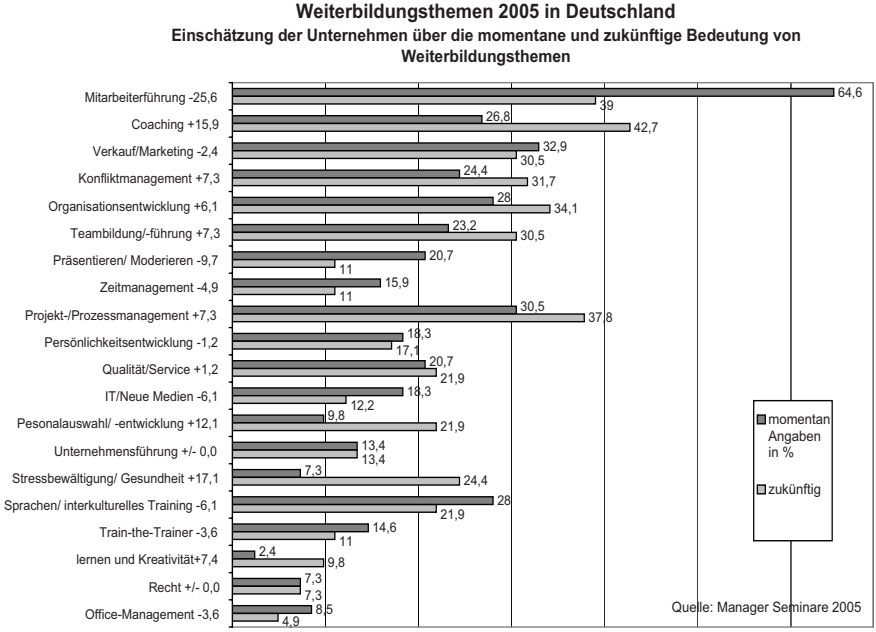


Abb. 4: Weiterbildungsthemen 2005 in Deutschland (VDI-Nachrichten 7/07, S. 23)

Hier wurden in einer Befragung die momentane (2005) und die zukünftig erwartete Bedeutung von nicht fachspezifischen Weiterbildungsthemen gegenübergestellt. Um die Aussage einer solchen Befragung nicht über zu bewerten, sei ein kurzes Detail im Vergleich mit der gleichen Befragung aus dem Jahr 2006 erwähnt, das die Kurzlebigkeit solcher Befragungsergebnisse verdeutlicht. Findet man z.B. in Abb. 4 noch die Erwartung, dass für das folgende Jahr, also das Jahr 2006, das Thema „Konfliktmanagement“ deutlich an Bedeutung gewinnen wird, so stellt die vergleichbare Untersuchung von Graf aus dem Jahr 2006 fest, dass das Thema „Konfliktmanagement“ wegen der besseren wirtschaftlichen Stimmung erheblich an Bedeutung verloren hat.

2.6 Ergebnisse des BDI-Mittelstandspanel

Im Vergleich zu den „angesagten“ Weiterbildungsthemen bietet es sich an zu untersuchen, welche Eigenschaften die Unternehmen als Ergebnis von Prozessen der Personalauswahl und Personalentwicklung von ihren Beschäftigten erwarten. Hierzu bietet eine maßgebliche Quelle der deutschen Mittelstandsanalyse, das BDI Mittelstandspanel (BDI 2006), eine aktuelle Aussage (Abb. 5).

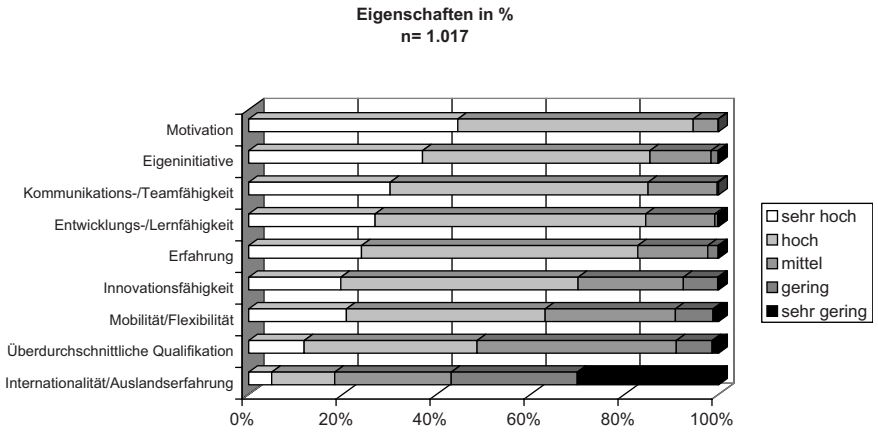


Abb. 5: Bedeutung bestimmter Eigenschaften der MitarbeiterInnen für Industrieunternehmen (BDI, 2006, S.82)

Motivation, Eigeninitiative, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Entwicklungs- und Lernfähigkeit sowie Erfahrung sind hier die Spitzenreiter. Dabei ist über alle Hierarchieebenen hinweg schlicht nach „MitarbeiterInnen“ gefragt worden – es wird also nicht zwischen shop-floor oder SachbearbeiterInnen-Ebene und Führungskräften unterschieden.

Das BDI Mittelstandspanel, durchgeführt vom Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, erläutert im Weiteren, dass die Bedeutung von Personalentwicklung oder Personalmanagement (incl. Personalauswahl) groß ist, wenn die erwarteten Eigenschaften der Belegschaften sichergestellt oder verbessert werden sollen, und sieht dabei sowohl Erfolge als auch Defizite. Dazu geben die folgenden Tabellen aktuelle Analyseergebnisse wieder. Abbildung 6 macht deutlich, dass Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gerade in kleinen Industrieunternehmen nicht die Bedeutung haben, die ihnen eigentlich zukommen sollte.

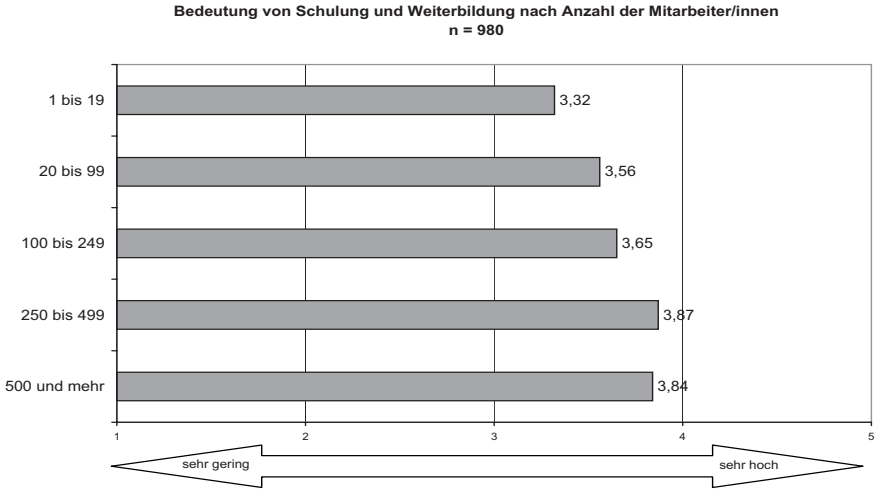


Abb. 6: Bedeutung von Schulung und Weiterbildung nach Anzahl der Mitarbeiter /innen (BDI 2006, S.91).

Ein ähnlicher Trend zeigt sich auch, wenn es um andere Maßnahmen der Personalentwicklung geht (Abb. 7).

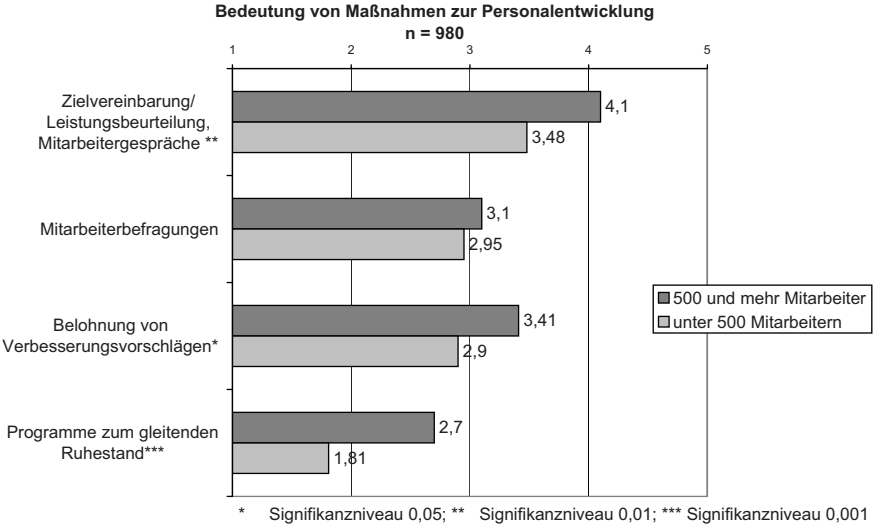


Abb. 7: Bedeutung von Maßnahmen zur Personalentwicklung (BDI 2006, S. 89)

2.7 Die Studie der MA&T Organisationsentwicklung GmbH in Magdeburg

Dieses Ergebnis wird ebenfalls von einer regional orientierten Studie der MA&T GmbH Magdeburg bestätigt **(Abb. 8)**

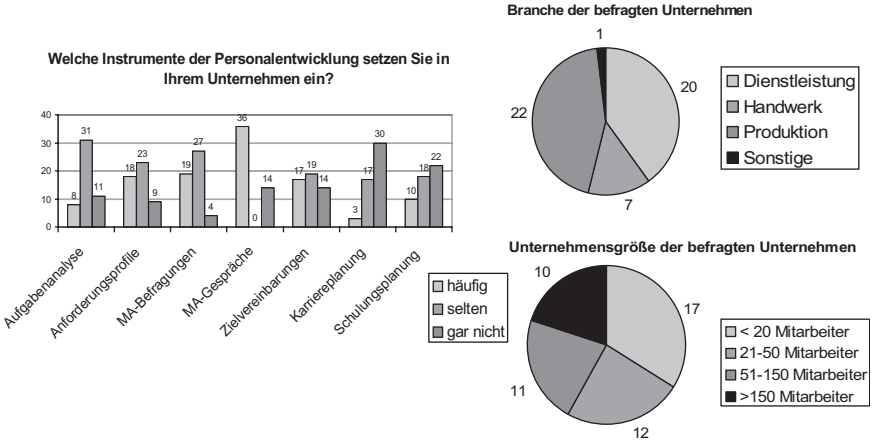


Abb. 8: Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung in KMU (MA&T, 2005)

In dieser Studie wurden 50 mittelständische Unternehmen in Sachsen-Anhalt über den Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung befragt. Während immerhin 36 dieser 50 Unternehmen angaben, häufig mit MitarbeiterInnen-Gesprächen zu arbeiten, gaben nur 18 von 50, also 36 % an, regelmäßig Anforderungsprofile bei der Ausschreibung neuer Stellen zu beschreiben, und nur 3 von 50, also 6 % gaben an, mit ihren MitarbeiterInnen eine systematische Karriereplanung zu betreiben: insgesamt ein ernüchterndes Ergebnis bezüglich des Einsatzes von Instrumenten der Personalentwicklung in KMU.

Zusammenfassend bestätigen die hier vorgestellten Untersuchungen die Aussagen von Kailer (vgl. Kap. 2.1). Daraus ergeben sich die folgenden Anforderungen für eine der „Continuo-Definition“ (vgl. Kap. 2.1) entsprechende Personalentwicklung in KMU:

- Es gibt einen Bedarf, in KMU Personalentwicklung mit einem Ansatz auszubauen, der über die reine Förderung von Weiterbildung hinausgeht, diese aber als ersten Schritt weiter systematisch vertieft.
- KMU benötigen Know-How im PE-Bereich, das nicht nur beim Inhaber angesiedelt werden darf, sondern auf eine breitere personelle Basis gestellt werden sollte.

Die Zusammenarbeit mit externen ExpertInnen und der überbetriebliche Erfahrungsaustausch sollten weiter ausgebaut werden.

Die PE-Anstrengungen in KMU sollten nicht auf wenige LeistungsträgerInnen im Unternehmen beschränkt bleiben, sondern alle MitarbeiterInnen einbeziehen.

3 Diskontinuitätssensible Personalentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit – der Begründungszusammenhang

3.1 „Diskontinuitätssensible" Personalentwicklung

Wurde im vergangenen Kapitel festgestellt, dass es einen großen Bedarf gibt, gerade in KMU Personalentwicklung systematisch auszubauen, so soll nun der Frage nachgegangen werden, welche Elemente für eine „diskontinuitätssensible" Personalentwicklung von besonderer Bedeutung sind. Dabei nehmen wir hier die zu Beginn dieses Beitrags (Kap. 2.1) vorgestellte „erweiterte und ganzheitliche" Definition von Personalentwicklung wieder auf:

Unter Personalentwicklung verstehen wir *„alle an den geschäftspolitischen und unternehmensstrategischen Erfordernissen und am Entwicklungspotenzial von festen und freien MitarbeiterInnen und BewerberInnen orientierten betrieblichen und überbetrieblichen Maßnahmen der Personalauswahl, der Aus- und Weiterbildung sowie der individuellen Förderung und Organisationsentwicklung, die zielorientiert geplant, realisiert und überprüft werden"*.

Diese Definition beinhaltet in der Benennung von festen und freien MitarbeiterInnen und in der Orientierung am Entwicklungspotenzial dieser MitarbeiterInnen bereits wichtige Elemente von „Diskontinuitätssensibilität" und „Beschäftigungsfähigkeit"; als Beispiel sei hier eine freie Mitarbeiterin mit diskontinuierlichem Erwerbsverlauf genannt, die jetzt mit einem Werkvertrag als Designerin arbeitet und an deren Entwicklungspotenzial bezogen auf den Arbeitsmarkt sich die so definierte PE auch orientieren soll.

Der Zusatz „diskontinuitätssensibel" zielt darauf ab, dass die Personalentwicklung Menschen mit diskontinuierlichem Erwerbsverlauf in besonderer Weise berücksichtigt und zwar

- um ihre Stärken für das Unternehmen nutzbar zu machen mit dem Ziel, das Unternehmen wirtschaftlich zu stärken,

- um diese MitarbeiterInnen für die Arbeit im Unternehmen zu stärken und
- um die Beschäftigungsfähigkeit der „Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ auf dem Arbeitsmarkt generell zu verbessern.

Diesen drei zentralen Anforderungen soll eine „diskontinuitätssensible“ Personalentwicklung, deren Elemente im Continuo-Projekt genauer untersucht wurden, bezogen auf KMU nachkommen. Was kann das bedeuten?

Im vorangegangen Kapitel haben wir gesehen, dass Motivation, Eigeninitiative, Kommunikations- und Teamfähigkeit, Entwicklungs- und Lernfähigkeit sowie Erfahrung Eigenschaften sind, die Unternehmen in besonderer Weise von ihren Beschäftigten erwarten (Abb. 5). Dies sind genau die Eigenschaften, die bei vielen Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen in besonderer Weise zu finden sind (vgl. Unger, Kap: 3 dieses Buches; Rump/Eilers 2006, S.13 ff.).

Dabei ist schnell klar, dass Menschen mit höherer Kontrollüberzeugung und höherer Selbstwirksamkeits-Überzeugung (vgl. hierzu die Ausführungen im Beitrag von Unger in diesem Buch) es leichter haben, Motivation und Eigeninitiative einzubringen, als Menschen, bei denen eine Häufung von erzwungener Diskontinuität auch diese Selbsteinschätzungs-Faktoren beeinträchtigt hat. Hier liegen besondere Herausforderungen für eine Personalentwicklung, die die Stärken einer vielfältigen Lebens- und Arbeitserfahrung bei Beschäftigten nutzen möchte.

3.2 Beschäftigungsfähigkeit und ihr Nutzen für MitarbeiterInnen und Unternehmen

Kommt zu der Nutzung der Stärken für das eigene Unternehmen noch der Anspruch nach einer Förderung der Beschäftigungsfähigkeit dieser Menschen, so macht es Sinn, sich diesen von Vomberg im vorausgehenden Buchabschnitt erklärten Begriff der Beschäftigungsfähigkeit noch einmal etwas näher vor Augen zu führen. In der folgenden **Abb. 9** ist das QmiB-Modell der Beschäftigungsfähigkeit vorgestellt, wie es Vomberg in ihrem Beitrag zu Beginn dieses Bandes benutzt.

Dieser Ansatz unterscheidet bei den *personenbezogenen* und den *arbeitsmarktbezogenen* Faktoren von Beschäftigungsfähigkeit zwischen individuellen und strukturellen Faktoren.

Betriebliche Personalentwicklung kann die *individuellen arbeitsmarktbezogenen* Faktoren von Beschäftigungsfähigkeit direkt beeinflussen, die *individuellen perso-*

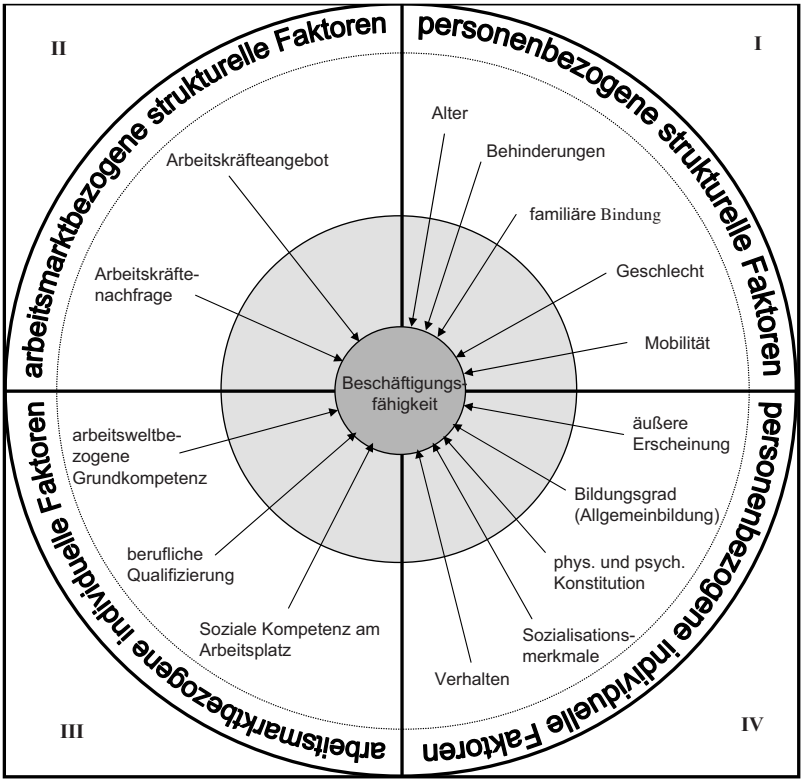


Abb. 9 : Das QmiB-Modell der Beschäftigungsfähigkeit (Vomberg 2004, S. 62)

nenbezogenen Faktoren aber nur vermittelt über Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement und überfachliche Qualifizierung. Die *strukturellen Faktoren* von Beschäftigungsfähigkeit, die sich auf den Arbeitsmarkt (A) und das Individuum (I) beziehen, können als Anforderungsschema im Auge behalten (A) oder als individuelle Voraussetzungen (I) registriert werden; verändert werden können sie durch betriebliche Personalentwicklung nicht.

Gehen wir der Frage nach, was Unternehmen motivieren kann, dem Ziel der Beschäftigungsfähigkeit Bedeutung zuzumessen, so können wir einige Antworten bekommen, wenn wir uns die Situation von Einzelnen, Unternehmen und Gesellschaft angesichts der heutigen Veränderungen im Wirtschaftsleben anschauen (Abb. 10).

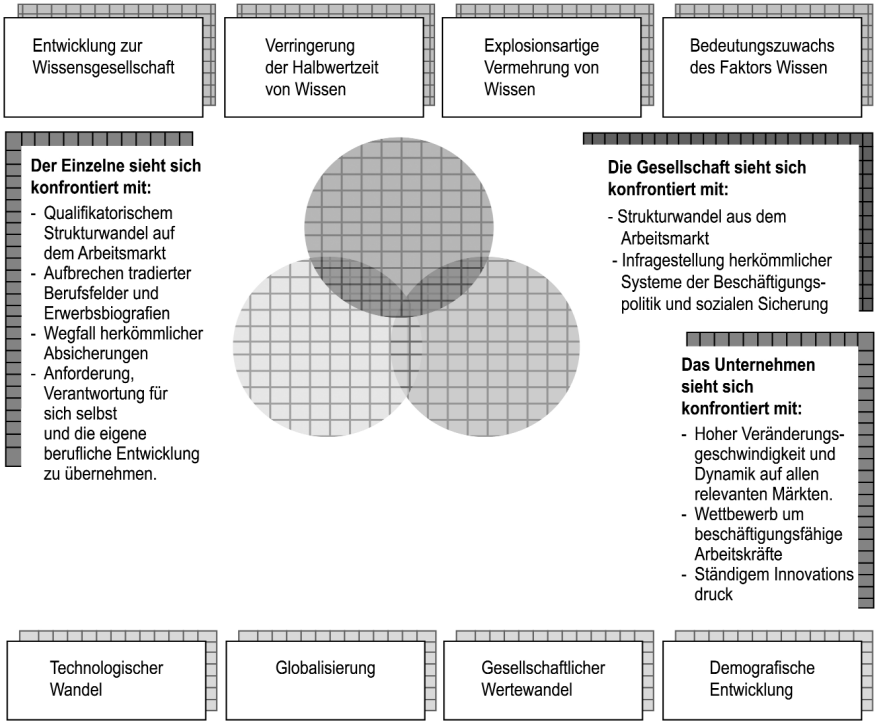


Abb. 10 : Ausgangssituation für ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Staat auf sich verändernden Märkten (Rump/Eilers 2006, S.21)

Durch die demografische Entwicklung, die Globalisierung und den Bedeutungszuwachs des Faktors Wissen für den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen gewinnen das Wissen und die Motivation der Beschäftigten, ihr Wissen in betriebliche Prozesse einzubringen, für die Unternehmen an Bedeutung. Fördern die Unternehmen die Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen, so sind diese besser motiviert, sich Wissen anzueignen und dieses Wissen in das Unternehmen einzubringen.

So haben viele Unternehmen auf eine entsprechende Umfrage der Fachhochschule Ludwigshafen geantwortet, dass sie den Nutzen einer aktiven Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer MitarbeiterInnen (Employability Management) vor allem darin sehen, dass ein solches aktives Employability Management die Chancen der Unternehmen verbessert, mit den sich rasch wandelnden Marktbedingungen Schritt zu halten.

Abbildung 11 stellt die Ergebnisse der Befragung in dem Punkt „Nutzen von Employability für die Unternehmen“ dar:

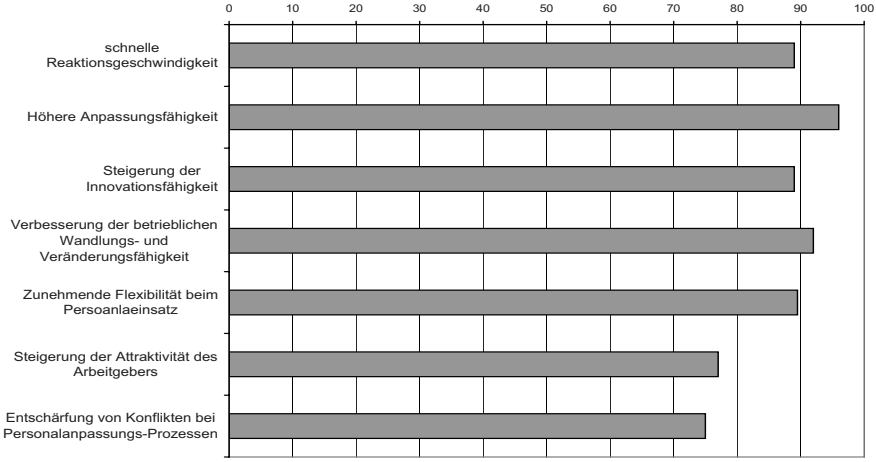


Abb. 11 : Der Nutzen von Employability für das Unternehmen (Rump/Eilers 2005b, S.9)

3.3 Die Risiken der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit aus Unternehmenssicht

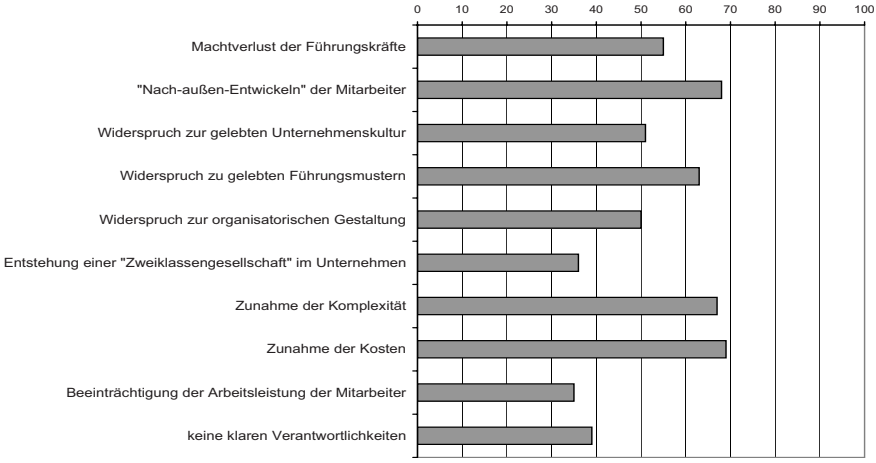


Abb. 12 : Befürchtungen bei der Umsetzung von Employability auf Unternehmensseite (Rump/Eilers 2005b, S.13)

Rump und Eilers machen aber auch deutlich, dass die Unternehmen nicht nur einen Nutzen in diesem Konzept sehen, sondern mit der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit auch Risiken verbinden. Diese Risiken sind in Abb. 12 aus Sicht der Unternehmen wiedergegeben.

Es wird also darum gehen, diskontinuitätssensible Personalentwicklung so zu gestalten, dass die Chancen einer Erweiterung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen genutzt und die Risiken reduziert werden.

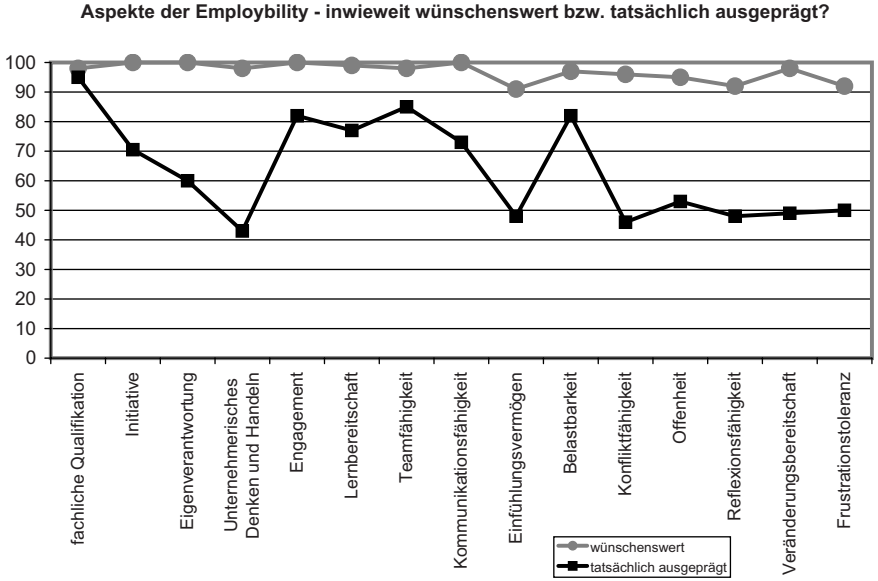


Abb. 13: Wünschenswerte gegenüber tatsächlich ausgeprägten Aspekten von „Employability“ (Rump/Eilers 2006, S.27)

3.4 Kompetenzen für Beschäftigungsfähigkeit

Als Ansatzpunkt für eine solche „Chancennutzung“ kann die in Abb. 13 dargestellte Differenz zwischen erwarteter und vorgefundener Ausprägung von „Beschäftigungsfähigkeit“ bei MitarbeiterInnen aus der bereits zitierten Studie von Rump und Eilers (2005b) aufgenommen werden.

In dieser Grafik werden Kompetenzen benannt, die sich Unternehmen unter dem Oberbegriff „Beschäftigungsfähigkeit“ bei ihren MitarbeiterInnen wünschen, verbunden mit einer Aussage darüber, wie sehr Unternehmen der Ansicht sind, diese Kompetenzen tatsächlich bei ihren MitarbeiterInnen anzutreffen.

Setzt man diese Auflistung zu den in Abb. 9 benannten Faktoren von Beschäftigungsfähigkeit in Beziehung, so zeigt sich, dass es vor allem um arbeitsmarktbezogene individuelle Faktoren geht, die also durch Personalentwicklung beeinflussbar sind. Trotzdem muss im Folgenden berücksichtigt werden, dass auch die durch PE wenig direkt beeinflussbaren, individuellen personenbezogenen und strukturellen Faktoren auf diese Aspekte von Beschäftigungsfähigkeit Einfluss haben, insbesondere im Zusammenhang mit den u.a. von Unger in diesem Buch erläuterten Konzepten von Kontroll- und Selbstwirksamkeits-Überzeugungen und ihren Hintergründen in Biografie und sozialem Status.

Folgt man Rump und Eilers (2005b) weiter, dann existieren für eine aktive Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in den Unternehmen folgende erfolgskritische Handlungsfelder des „Employability Management“, wie sie bereits bei Vomberg in diesem Buch dargestellt wurden:

- Unternehmenskultur
- Führung
- Organisation
- Personalentwicklung
- Karrieremodelle
- Vergütung
- Controlling

Anknüpfend an diese Handlungsfelder und an die Ergebnisse der Befragungen von Inhabern und Führungskräften Kleiner und Mittelständischer Unternehmen in der Analyse-Phase des Continuo-Projektes wurden in diesem Projekt Anforderungen an eine entsprechende Personalentwicklung formuliert, die „diskontinuitätssensibel“ ist und damit Beschäftigungsfähigkeit fördert. Dabei wurde im Mittelpunkt dieses Projektes ein Profiling-Instrument entwickelt, das einen Beitrag leistet, eine Benachteiligung von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen im Auswahl- und Einstellungsprozess von KMU zu vermeiden. Darüber hinaus wurden aber auch weitere Elemente und Werkzeuge einer diskontinuitätssensiblen und beschäftigungsförderlichen Personalentwicklung für KMU zusammengestellt und erprobt.

Wegen der zugrunde liegenden breiten Definition von Personalentwicklung werden verschiedene Maßnahmefelder, die bei Rump und Eilers (2005a, 2005b,

2006) unter eigenen getrennten Überschriften verortet werden (z.B. „Führung“ oder „Karrieremodelle“), im Rahmen von „Continuo“ in den Zusammenhang einer ganzheitlichen Personalentwicklung gestellt. Im Folgenden sollen nun diese „weiteren Elemente und Werkzeuge einer diskontinuitätssensiblen und beschäftigungsförderlichen Personalentwicklung“ vorgestellt und erläutert werden.

4 Diskontinuitätssensible Personalentwicklung und Beschäftigungsfähigkeit – ein praktischer Ansatz für KMU im Projekt Continuo

Wir haben bisher erläutert, dass es einen Nachholbedarf in deutschen KMU gibt, eine ganzheitlich verstandene Personalentwicklung (vgl. Kap. 2) zu betreiben und wir haben empfohlen, eine solche PE zugleich diskontinuitätssensibel und förderlich für die Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen zu gestalten. Dabei empfehlen wir gemäß unseren Erfahrungen im Projekt Continuo, die im Folgenden aufgeführten Phasen der Personalentwicklung (PE) zu beachten:

1. Schaffung von Rahmenbedingungen für die PE,
2. Rekrutierung neuer fester oder freier MitarbeiterInnen oder AuftragnehmerInnen,
3. Einarbeitung und Einbindung in das Unternehmen,
4. Personalentwicklung nach der Einarbeitungsphase,
5. PE-Instrumente bei Entlassung/Kündigung/Vertragsauslauf.

Im Folgenden werden praktisch machbare Maßnahmen in diesen 5 Phasen der Personalentwicklung näher erläutert, die sich auch als „Werkzeugkasten“ im „Continuo-Tool“ (www.modellprojekt-continuo.de) wiederfinden.

4.1 Schaffung von Rahmenbedingungen für die PE

Wenn sich ein kleines Unternehmen ernsthaft vornimmt, eine systematische PE zu betreiben, dann macht es Sinn, zuerst einmal die Rahmenbedingungen für eine solche PE zu klären.

Das bedeutet, dass insbesondere die Fragen geklärt werden müssen:

- Was verstehen wir unter „Personalentwicklung“?
- Was sind die Ziele von PE?
- Wer ist bei uns für welche Bereiche von PE zuständig?

Zu einem umfassenden Verständnis von Personalentwicklung haben wir in diesem Text bereits einiges gesagt; außerdem wurde eine ganzheitliche Definition vorgestellt, die die Elemente *diskontinuitätssensibel* und *förderlich für die Beschäftigungsfähigkeit* bereits enthält (vgl. Kap 2.1)

Um die Ziele der Personalentwicklung im jeweiligen Unternehmen bestimmen zu können, kann es hilfreich sein, zunächst die Ausgangssituation und die Potenziale des Unternehmens – bezogen auf das Handlungsfeld „Personalentwicklung" – zu analysieren. Dazu bietet Continuo das Instrument „Potenzialanalyse-Werkzeug" an (Hoppe u.a. 2007). Im Zentrum dieses Werkzeugs steht ein Fragebogen, der aus der EFQM-Systematik entwickelt ist und Anregungen in den folgenden Feldern bietet:

- Führung,
- Politik und Strategie,
- MitarbeiterInnen,
- Partnerschaften und Ressourcen sowie
- Prozesse/Arbeitsabläufe.

Damit wird die Ausgangssituation des Unternehmens aus zumindest zwei Sichtweisen (UnternehmerInnen und mindestens eine weitere Person) reflektiert. So kann der Rahmen deutlich werden, in dem PE sich abspielt, und es werden Grundüberlegungen angeregt, die helfen können, die jeweiligen betrieblichen Ziele der Personalentwicklung genauer zu beschreiben.

Für die Zielbestimmung von PE empfehlen wir an dieser Stelle den Einsatz eines Zielsystems (vgl. Unger/Fuchs-Frohnhofen 2000, S.233-246). Ein solches Zielsystem hat im ersten Zugang das gesamte Unternehmen im Blick; es gliedert sich zunächst in die vier Ebenen Globalziel, Orientierungsziele, Leistungsziele und Gestaltungsziele. Diese Systematik eines Zielsystems kann auch genutzt werden, um die Ziele von PE eines KMU zu beschreiben und darin die Forderungen nach Diskontinuitätssensibilität und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit unterzubringen.

Zu PE können unterschiedliche Prozesse gehören: von der Personalauswahl bis zu Zielvereinbarungen, individuelle Entwicklungs- und Karrierepläne, die Weiterbildungsplanung und Umsetzung sowie eine adäquate Organisationsentwicklung. Damit versucht PE nicht nur, die Menschen den Prozessen anzupassen, sondern gesteht auch zu, dass gerade in KMU bestimmte Prozesse an die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen angepasst werden müssen. Dabei wird schnell klar, dass in diesem Feld nicht alle Aufgaben von der Unternehmensleitung übernommen

werden können. Es empfiehlt sich also, eine Tabelle aufzustellen, aus der deutlich wird, wer bei der PE für was zuständig ist.

Eine solche Tabelle ist in der folgenden **Abb. 14** nur angedeutet und muss im jeweiligen Unternehmen spezifisch formuliert werden.

Elemente der PE	Zuständig
Personalauswahl	**Geschäftsführung**
MitarbeiterInnengespräche und Zielvereinbarungen	**Vorgesetzte**
Gesundheitsmanagement	**ProjektleiterIn Gesundheit**
Innovationszirkel	**MitarbeiterInnenvertretung**
...	**...**

Abb. 14: Zuständigkeiten bei Personalentwicklung in KMU

4.2 Rekrutierung neuer fester oder freier MitarbeiterInnen oder AuftragnehmerInnen

Für die Phase der Personalrekrutierung ist wichtig, ein Anforderungsprofil der Unternehmen neben Profile potenzieller MitarbeiterInnen zu stellen. Nur wenn diese beiden Profile zusammenpassen, kann von einer guten Voraussetzung für eine nutzbringende Arbeitsbeziehung ausgegangen werden.

Das im Teil B dieses Bandes beschriebene Continuo-Profiling bindet beide Seiten zusammen und ist daher besonders geeignet, Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien nicht zu diskreditieren. Für die Entwicklung eines Anforderungsprofils in KMU ist es sinnvoll, Personalverantwortliche und Geschäftsführende - von der Formulierung einer Aufgabenstellung in der Organisation bis zur Vergabe dieser Aufgabe an eine Person - durch ein solches Instrument wie das Continuo-Profiling zu unterstützen [1]. Grundsätzlich ist folgendes Vorgehen ratsam:

a) grobe Formulierung der Aufgabenstellung,
b) unternehmensstrategische Reflexion (mittels offener Fragen),
c) detaillierte Aufgabenbeschreibung,
d) Ermittlung des Anforderungsprofils (mittels einer strukturierten Vorgabe).

Anforderungsprofile in KMU können als Grundlage für das Profiling von BewerberInnen oder potentiellen AuftragnehmerInnen, aber auch für die Klärung von PE-Bedarf genutzt werden (Einarbeitung, Beurteilung, MitarbeiterInnengespräch, Mentoring, Fortbildung, Coaching).

Auf der Basis eines klaren Anforderungsprofils können dann – im Personalauswahl-Verfahren oder in der Planung der PE – Profile von BewerberInnen oder MitarbeiterInnen dazu ins Verhältnis gesetzt werden. In Teil B dieses Buches wird dieser Prozess detailliert erläutert.

4.3 Einarbeitung und Einbindung in das Unternehmen

Damit der Einstieg in ein neues Unternehmen oder die Übernahme eines Auftrags für ein neues Unternehmen für beide Seiten zufriedenstellend verläuft, kann von Seiten des Unternehmens einiges getan werden. Dazu sollen hier kurz zwei Instrumente, das Einarbeitungskonzept und der Psychologische Vertrag, vorgestellt werden.

4.3.1 Einarbeitungskonzept

Zu einem guten Einarbeitungskonzept (Unger 2004) gehören:

- die Zeit vor der Arbeitsaufnahme,
- die Gestaltung des ersten Arbeitstages,
- die Gestaltung der ersten Wochen/Probezeit,
- das Abschlussgespräch der Einarbeitung.

In der Zeit zwischen der Einstellungszusage oder der Auftragsvergabe und dem Arbeitsantritt sind zukünftige MitarbeiterInnen interessiert daran, sich gedanklich auf die Arbeit einzustellen. Deshalb ist es sinnvoll, bereits vor Arbeitsantritt Material zur Verfügung zu stellen, in dem sich zukünftige MitarbeiterInnen über die Firma und ihren Arbeitsplatz informieren können.

Die Zusammenstellung solchen Materials ist nicht nur für größere Betriebe obligatorisch, sondern sie ist durchaus auch für kleinere Unternehmen praktikabel. Es ist hier nicht die gedruckte Hochglanzbroschüre der Firmendarstellung gemeint, die zu Marketingzwecken aufgelegt wurde, sondern eine speziell auf den Informationsbedarf einer neuen MitarbeiterIn ausgerichtete Materialsammlung.

Darin kann z.B. enthalten sein

- Basisinformationen über den Betrieb, die Produkte, die Unternehmensphilosophie, die Kunden und das wirtschaftliche Umfeld;
- ein Organigramm (wenn vorhanden);
- erste Informationen über den Arbeitsplatz oder das Projekt, in dem die neue MitarbeiterIn tätig sein wird.

Außerdem ist es wichtig, neue MitarbeiterInnen zu informieren, wann sie wo hinkommen sollen und wer ihre AnsprechpartnerInnen sind, um ihre neue Tätigkeit beginnen zu können. Am ersten Arbeitstag steht für die neuen MitarbeiterInnen im Vordergrund, dass sie willkommen geheißen werden, dass sie ihre neuen KollegInnen kennen lernen und sich über die neue Aufgabe orientieren können. Wenn möglich, sollte bereits am ersten Tag ein Erfolgserlebnis – bezogen auf die neue Arbeit – stehen; es sollte also zum Beispiel bereits eine erste Aufgabe übernommen werden.

Auch oder gerade für Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen, die möglicherweise nur für eine kurze, begrenzte Zeit eingestellt wurden, ist die Einarbeitungszeit sehr wichtig. Es mag in Unternehmen die Einschätzung verbreitet sein, dass bei dieser Beschäftigtengruppe die Einarbeitung von geringerer Bedeutung ist; wir möchten jedoch Folgendes zu bedenken geben: MitarbeiterInnen, der gleich in der ersten Zeit das Gefühl bekommt, wertgeschätzt und von allen anerkannt zu werden, werden ihre Aufgaben motivierter erledigen und eher auch darüber hinaus Engagement für das Unternehmen zeigen. Eine bewusst gestaltete Einarbeitungszeit auch für die wachsende Gruppe befristet Beschäftigter bringt daher durchaus Vorteile für das Unternehmen mit sich.

4.3.2 Psychologischer Vertrag

Der Begriff „psychologischer Vertrag“ eignet sich zur Erfassung der Beziehung zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn, die entscheidend dafür ist, inwieweit MitarbeiterInnen ihr Engagement für die Arbeit weiterentwickeln und dem Unternehmen gegenüber loyal arbeiten. Der psychologische Vertrag definiert zum einen die Erwartungen der ArbeitnehmerInnen daran, was das Unternehmen bereit ist zu leisten und was ArbeitnehmerInnen dem Unternehmen hierfür schuldig ist. Zum anderen werden die Erwartungen der ArbeitsgeberIn an die Leistungen der ArbeitnehmerIn konkretisiert. Somit kann leichter festgestellt werden, in welchem Maße die beiderseitigen Erwartungen übereinstimmen (Kahlke/Schmidt 2004, Makin/Cooper u.a. 1996).

Solche Erwartungen werden häufig nur in den Köpfen der Beteiligten gedacht, und es wird nicht offen mit der anderen Seite darüber geredet. Vielleicht denken Vorgesetzte *„Wir haben uns soviel Mühe mit der Einarbeitung gegeben und der Mitarbeiter ist trotzdem nicht richtig engagiert…"*. Und der neue Mitarbeiter denkt *"…am Anfang geben sie sich ja noch Mühe, aber wer weiß, wie lange das anhält – besser ich halte mich erst mal zurück, bevor ich nachher enttäuscht bin oder gar von den Kolleg/innen als Streber betrachtet werde …."* So werden gegenseitige Erwartungen und eventuelle Missverständnisse aufgebaut, aber nicht geäußert und geklärt.

Wir empfehlen, einen psychologischen Vertrag zu Beginn oder zum Ende der Einarbeitungsphase bewusst zu schließen. Dabei geht es insbesondere darum, sich ehrlich darüber auseinanderzusetzen, was beide Seiten für ein gutes Arbeitsverhältnis bieten wollen und was sie dafür erwarten. Dabei kann in den folgenden 4 Schritten vorgegangen werden (Kahlke/Schmidt 2004):

- Informationsstadium: Beide Parteien informieren sich gegenseitig über ihre Wünsche und darüber, was sie anbieten können z.B. in Bezug auf Arbeitseinsatz, Arbeitsumfeld, Flexibilität, Bezahlung, Unternehmenskultur, Führungskultur, Arbeitszeiten, Leistungserwartungen und Sozialleistungen.
- Verhandlungsstadium: Die Parteien handeln aus, was sie letztendlich anbieten werden, und treffen eine Übereinkunft zunächst für einen befristeten Zeitraum.
- Follow-Up-Stadium: Beide Parteien untersuchen, ob sich ihre Wünsche geändert haben, ob der Vertrag eingehalten und ob er als fair empfunden wird.
- Neuverhandlungsstadium: Hier können beide Parteien Änderungen an der beiderseitigen Vereinbarung vornehmen und neue Aspekte berücksichtigen.

Den Abschluss eines geeigneten psychologischen Vertrags empfehlen wir besonders für die Beschäftigung von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen und für befristete oder freie (z.B. Honorarvertrag) Auftragsverhältnisse. Damit diese Beschäftigten sich auf ihre neue ArbeitgeberIn optimal einstellen können, sollten sie genau wissen, was von ihnen erwartet wird, vor allem im Gegensatz zu der vorherigen Tätigkeit. Dabei muss das schwierige Wort „psychologischer Vertrag" gar nicht fallen; man kann es z.B. auch *„Gespräch zur Abklärung gegenseitiger Erwartungen"* nennen. Auf diese Weise lernen sich die Vertragspartner gut kennen und die vorhandenen Ressourcen werden für das Vertragsverhältnis optimal genutzt.

4.4 PE nach der Einarbeitungsphase

4.4.1 Die Planung der Weiterbildung

Kontinuierliche personalentwicklerische Maßnahmen nach der Einarbeitungsphase sind gerade für KMU von großer Bedeutung. Mithilfe der nachfolgenden Systeme können auch nicht personalentwicklerisch geschulte Führungskräfte in KMU systematisch und strukturiert – sowie mit einem besonderen Blick auf Beschäftigte mit diskontinuierlichem Hintergrund – PE betreiben und dabei das Ziel der Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen erfüllen.

Zu einer verantwortlichen PE gehört es, im Unternehmen regelmäßig den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln und in Weiterbildungen umzusetzen (Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBDA), Tabelle 1). Unter der Berücksichtigung der besonderen Chancen und Risiken diskontinuierlicher Erwerbsverläufe ist hierbei zu beachten, dass auch aktuelle und potenzielle Auftragnehmer in diese Prozesse einbezogen werden.

Zudem sollte Weiterbildung auch als Chance zur *nicht-kontinuierlichen Weiterentwicklung* des eigenen Erwerbsverlaufs angesehen werden. So kann an die Betroffenen herangetragen werden, dass sie sich auf Arbeitsbereiche hin verändern und entwickeln, die keine geradlinige Fortsetzung des bisherigen Erwerbsverlaufs darstellen, sondern ganz neue Aufgabengebiete beinhalten können. Die vorangehende Tabelle zeigt einen möglichen Ablauf, um eine solche Qualifizierungsbedarfsanalyse (QBDA) und die daraus resultierenden Maßnahmen systematisch anzugehen.

4.4.2 MitarbeiterInnengespräche

Zu einer systematischen PE gehören strukturierte MitarbeiterInnen-Gespräche zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn (oder Team), die einheitlich im Hinblick auf Rahmen, Zielsetzung und Ablauf im Gesamtbetrieb durchgeführt werden und in die Personalentwicklung eingebunden sind (Neuberger 2004). MitarbeiterInnengespräche sind nicht mit Disziplinargesprächen oder Gelegenheitsgesprächen am Kopierer oder in der Kantine zu verwechseln.

Ziele der MitarbeiterInnengespräche sind:

- Hinweise über Potenziale, Leistungsverhalten/Arbeitsleistung und die Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen mit KollegInnen und Führungskräften zu bekommen;

Nr.	Aufgabe	Wer ist verantwortlich?
	A) Analyse des Qualifizierungsbedarfs	
1	QBDA-Team bilden	
2	Im QBDA-Team Informationen einholen / zusammentragen zu anstehenden Innovationen / Veränderungen bei Produkten und Dienstleistungen, Abgleich mit Zielsystem und Ergebnis Potenzialanalyse	
3	Informationen einholen / zusammentragen zu anstehenden oder wünschenswerten Veränderungen in Prozessen und Abläufen innerhalb des Unternehmens und mit Kunden und Lieferanten	
4	Informationen zusammentragen zu Verbesserungsbedarf/Defiziten im Unternehmen; daraus Qualifizierungsbedarfe ableiten	
5	Betrachtung des Arbeitsmarktes im anstehenden Qualifizierungsfeld; Leitfrage: Welche Qualifikationen / Kompetenzen werden in unserem Arbeitsfeld auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft benötigt, um beschäftigungsfähig zu sein?	
6	Gespräche führen und Protokolle von MitarbeiterInnengesprächen zu persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten und Interessen der Beschäftigten sichten; dabei beachten: auch AuftragnehmerInnen und befristete Beschäftigte in geeigneter Weise einbeziehen	
7	Gemeinsames Aufstellen einer Liste von zukünftigen Anforderungen und Weiterbildungsinteressen im Unternehmen / Arbeitsbereich (fachlich und überfachlich)	
	B) Analyse des Qualifikationsstandes	
8	Selbst- und Fremdeinschätzung (Vorgesetze / KollegInnen) der Beschäftigten und AuftragnehmerInnen bezüglich der zuvor erstellten Liste der Anforderungen; expliziter Hinweis darauf, dass es auch Entwicklungsmöglichkeiten in Bereichen geben kann, die bisher nicht im Blick von MitarbeiterInnen und Vorgesetztem lagen; Diskontinuität als Chance in Erwägung ziehen	
	C) Qualifizierungsbedarf ermitteln, umsetzen und reflektieren	
9	Abgleich der Soll-Liste mit dem Qualifikations-Ist-Stand, Feststellung des mengenmäßigen Qualifikationsbedarfs.	
10	Gespräche mit den Beschäftigten und Auftragnehmern, wer welche Weiterbildung wie (on the job, externe Weiterbildung, Blended learning etc.) absolvieren möchte; Abstimmung mit den Vorgesetzten; dabei wichtig: Anregungen geben, auch mal etwas ganz Neues in die Überlegungen einzubeziehen	
11	Festlegung und Umsetzung eines Qualifizierungsplans	
12	Zweifache Überprüfung: 1 Woche und 6 Monate nach Beendigung der Qualifizierung mit den Betroffenen und evtl. Vorgesetzten reflektieren, ob das Gelernte auch angewendet werden konnte	

Tabelle 1: Qualifizierungsbedarfsanalyse, erarbeitet in Auseinandersetzung mit TBS (2003)

- Veränderungsbedarf und -anforderungen im Unternehmen und bei den MitarbeiterInnen sowie den externen AuftragnehmerInnen aufzuzeigen;
- Unternehmens- und Führungskultur zeitgemäß auszurichten;
- Anregungen für individuelle PE-Maßnahmen zu bekommen.

Akteure bei den MitarbeiterInnengesprächen können sein:
- Führungskräfte mit einzelnen MitarbeiterInnen und externen AuftragnehmerInnen,
- Führungskräfte mit Gruppen,
- höhere Führungskraft mit unterstellter Führungskraft.

Da es in der Praxis verschiedene Auffassungen und Erfahrungen mit MitarbeiterInnengesprächen – insbesondere zum Thema Krankheit/Gesundheit und auch Fehlzeiten – gibt, ist es unabdingbar im Vorfeld abzuklären, was das Ziel der MitarbeiterInnengespräche ist und wie sie andere Formen der Gesundheitsgespräche (wie Gespräche nach Rückkehr aus Krankheit, Gespräche über Fehlzeiten) evtl. ersetzen können.

Im Sinne der Beschäftigungsfähigkeit sind regelmäßige MitarbeiterInnengespräche wichtig, um MitarbeiterInnen kontinuierlich ihre Stärken und Potenziale aufzuzeigen, sodass sie Rückmeldungen über ihre Arbeitsweise bekommen und sich ständig weiterentwickeln und dazulernen. Dabei ist auch die Frage explizit zu stellen: *„Wie müssten sich Ihre Kompetenzen weiterentwickeln, damit Beschäftigungsfähigkeit nicht nur im jetzigen Unternehmen, sondern auf dem Arbeitsmarkt generell gegeben ist?“* MitarbeiterInnen werden motiviert, wenn sich Vorgesetzte regelmäßig Zeit für sie nehmen und damit Anerkennung für jede einzelne MitarbeiterIn ausdrückt. Jede einzelne MitarbeiterIn kann in diesen Gesprächen zu Wort kommen, was gleichzeitig das Ansehen des Unternehmens bei den MitarbeiterInnen steigert. Dieses kommt letztendlich dem Unternehmenserfolg zugute.

4.4.3 Das Leitbild Führung

Das Verhalten und das Selbstverständnis der Führungskräfte ist in vielen Unternehmen von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg und für das Engagement der MitarbeiterInnen (Auinger u.a. 2005). Deswegen formulieren eine Reihe von Unternehmen ein „Leitbild Führung“, das Führungskräften und MitarbeiterInnen Orientierung geben soll. Ein solches Leitbild wird dabei in der Regel in einem gemeinsamen Diskussionsprozess von Mitarbeitern, Führungskräften und Geschäftsführung entwickelt und nicht einfach durch die Geschäftsführung vorgegeben.

Im Folgenden wird beispielhaft ein solches **„Leitbild Führung“** wiedergegeben, wie es in Continuo erarbeitet wurde.

1. Das Unternehmen setzt auf einen kooperativen Führungsstil und auf die aktive Beteiligung und das Mitdenken und Mitmachen aller MitarbeiterInnen

und der an der Erledigung der Unternehmensprozesse beteiligten AuftragnehmerInnen. Die Kommunikation zwischen den Führungskräften und zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen soll offen, lösungs- und kompromissorientiert sein.

2. Die Führungskräfte geben in ihren Verantwortungsbereichen den Anstoß, dass den MitarbeiterInnen und AuftragnehmerInnen ihre Aufgaben und Ziele klar werden. Dies kann durch mündliche Absprachen oder durch schriftliche Aufgaben- und Zielbeschreibungen geschehen. Falls es gewünscht wird, erstellen die FK eine schriftliche Stellen-/Aufgaben-/Auftragsbeschreibung für MA und AuftragnehmerInnen.
3. Die Führungskräfte arbeiten untereinander kooperativ, Zusammenarbeit zwischen Bereichen wird gefördert, trennendes „Abteilungsdenken" vermieden. Bereichsübergreifend berücksichtigen die Führungskräfte die besonderen Chancen und Bedürfnisse diskontinuierlich beschäftigter MitarbeiterInnen – Beschäftigungsfähigkeit auch über das eigene Unternehmen hinaus wird als Ziel von „Führung" anerkannt.
4. Die Führungskräfte controllen – an den Ergebnissen orientiert – die Aufgabenerledigung und geben Rückmeldungen. Die Führungskräfte treten dafür ein, dass Abläufe und Prozesse effizient und kostengünstig, mit menschlichem Gesicht und mit angemessener EDV-Unterstützung organisiert werden. Dabei soll den MitarbeiterInnen und AuftragnehmerInnen ein möglichst großer Freiraum für Kreativität und eigenständige Aufgabenerledigung in einem geklärten Rahmen ermöglicht werden.
5. Die Führungskräfte tragen dafür Sorge, sich selbst, die MitarbeiterInnen und die AuftragnehmerInen in ihrem Verantwortungsbereich über alle relevanten Vorgänge im Unternehmen zu informieren. Personenbezogene Informationen werden besonders sensibel behandelt. Die Führungskräfte übernehmen eine besondere Verantwortung dafür, dass die Besprechungen in ihrem Verantwortungsbereich zielorientiert ablaufen, dass jeder zu Wort kommt und dass die Ergebnisse in der Regel schriftlich festgehalten werden.
6. Die Führungskräfte führen mindestens einmal in 24 Monaten mit den MitarbeiterInnen und AuftragnehmerInnen in ihrem direkten Verantwortungsbereich ein MitarbeiterInnengespräch. Der „Leitfaden für ein MitarbeiterInnengespräch" wird genutzt und es wird ein kurzes Protokoll erstellt.
7. Führungskräfte und MitarbeiterInnen gestehen sich gegenseitig zu, Fehler zu machen. In der Aufarbeitung von Fehlern geht es nicht um „Verurteilung von Schuldigen", sondern um die Nutzung von Lernchancen. Lob und Anerkennung für gute Leistungen und guten Einsatz werden als wichtiges Führungsinstrument regelmäßig eingesetzt, konstruktive Kritik gehört aber auch zu den Aufgaben von Führungskräften.

8. Die Führungskräfte wirken in besonderem Maße an der strategischen Weiterentwicklung ihres Verantwortungsbereiches und des gesamten Unternehmens mit und bringen dazu in sinnvollen Abständen neue Ideen und Anstöße ein. Selbstreflexion und Fortbildung für die eigenen Aufgaben gehören zu den regelmäßigen Aufgaben jeder Führungskraft.
9. Die Führungskräfte vereinbaren mit den MitarbeiterInnen und AuftragnehmerInnen ihres Verantwortungsbereichs geeignete Maßnahmen zu Qualifizierung und Personalentwicklung und controllen die Umsetzung des in Schulungsmaßnahmen Erlernten.
10. Die Führungskräfte haben ein offenes Ohr auch für die privaten Probleme der MitarbeiterInnen und AuftragnehmerInnen, die mit der gebotenen Diskretion behandelt werden. Dabei finden die FK ein angemessenes Verhältnis von Nähe und Distanz (gerade bzgl. der privaten Sorgen der MitarbeiterInnen) und achten auf ihre eigenen Bedürfnisse.
11. Die Führungskräfte sind sich bewusst, dass die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen und AuftragnehmerInnen ein Produkt aus Qualifikation, Motivation und Gesundheit darstellt. Die Führungskräfte achten deshalb auf ihre eigene körperliche und psychische Gesundheit, genauso wie sie sich auch für die Gesundheit der MitarbeiterInnen und AuftragnehmerInnen einsetzen und sich für eine gute Qualifikation und Motivation in ihrem Arbeitsbereich engagieren.
12. Die Führungskräfte bemühen sich, die Chancen einer vielfältigen Belegschaft mit unterschiedlichen Talenten, Erfahrungen und Fähigkeiten zu nutzen und für gleiche Chancen von Frauen und Männern im Unternehmen Sorge zu tragen.

4.4.4 Zielvereinbarungen treffen

Zielvereinbarungen zu treffen ist eine zukunfts- und ergebnisorientierte Methode, unternehmerische Oberziele bis in die Mitarbeiterebene hinein zu tragen. Mit Hilfe von Zielvereinbarungen vereinbaren ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn auf gleicher Augenhöhe konkrete quantitative oder qualitative Ziele, die innerhalb eines vereinbarten Zeitraumes erreicht werden müssen. Möglich sind sowohl Zielvereinbarungen mit Gruppen wie Zielvereinbarungen mit einzelnen Beschäftigten.

Es wird zwischen Zielvereinbarungen ohne Entgeltbezug und Zielvereinbarungen mit Entgeltbezug (finanzieller Anreiz durch sog. „Zielbonus“) unterschieden.

Ziele finden und formulieren - Ein zirkulärer Prozess

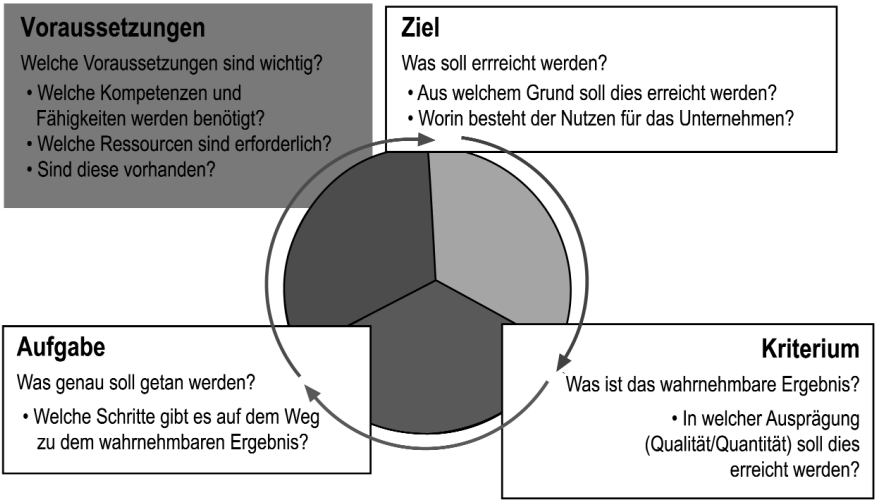


Abb. 15: Ziele finden, www.4managers.de

Zielvereinbarungen können zur Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation für ein zielführendes Arbeitsverhalten beitragen. Darüber hinaus wird durch Zielvereinbarungen und eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen erreicht. Gerade für Unternehmen, die MitarbeiterInnen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien beschäftigen, ist der regelmäßige ergebnisorientierte Zyklus eine hilfreiche Methode.

In Zielvereinbarungsgesprächen können Mobilitätsbestrebungen (Wunsch nach inhaltlicher Weiterentwicklung = Förderung durch Weiterbildung; Unterforderung = Umsetzung auf andere Position) von diskontinuierlichen MitarbeiterInnen frühzeitig erkannt und unternehmensstrategisch verwertet werden.

Zielvereinbarungs-Zyklen sollten einheitlich dokumentiert werden. Das Dokumentationsverfahren dient *kurzfristig* zunächst der Transparenz des Verfahrens für alle Beteiligten und erleichtert *langfristig* die Analyse des Entwicklungsprozesses von Beschäftigten. Dem Treffen von Zielvereinbarungen kommt eine besondere Bedeutung zu, wenn das Unternehmen MitarbeiterInnen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen beschäftigt hat. Durch die festgelegten Ziele ist es möglich, die befristet Beschäftigten stärker in das Unternehmen einzubinden und diesen das

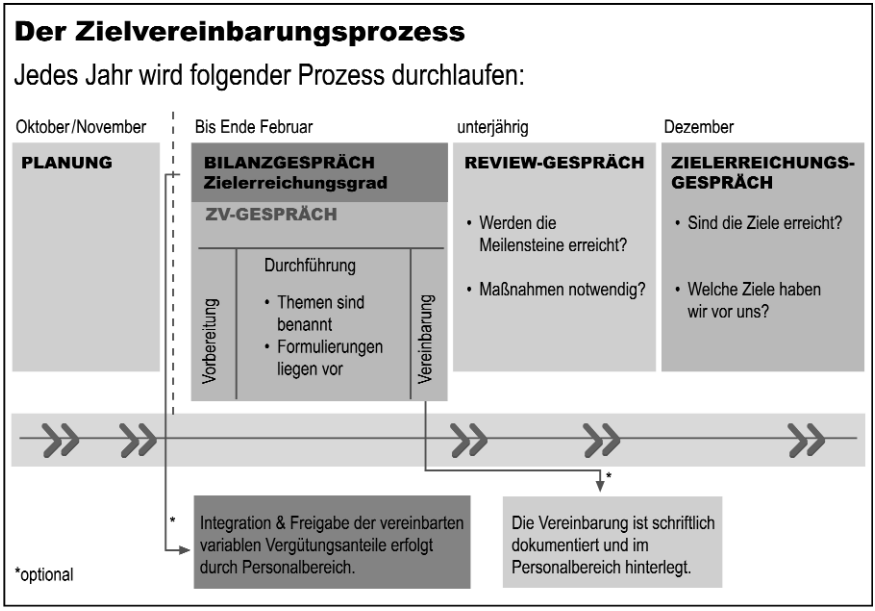


Abb. 16: Zielvereinbarungsprozess, www.4managers.de

Gefühl zu geben, auch selbst aktiv etwas zum Erfolg des Unternehmens beitragen zu können.

4.4.5 Leistungsentgelt

Vergütung wird heute immer mehr als strategisches Führungsinstrument aufgefasst. Der Anteil der Grundvergütung geht zurück, während erfolgsorientierte Vergütungsanteile wie Prämien, Bonuszahlungen oder Provisionen zunehmen. Mit dem Leistungsentgelt setzt sich eine moderne flexible und leistungsorientierte Bezahlung – zusätzlich zum monatlichen vereinbarten Entgelt – bis in die unteren Hierarchiestufen von Unternehmen durch. Durch die Kopplung von Leistung und Vergütung rücken die Arbeitsergebnisse mehr in den Fokus des alltäglichen Arbeitens.

In neueren Tarifverträgen wie dem TVöD oder ERA haben die Gewerkschaften ihren tariflichen Werkzeugkasten um die Ermittlung von leistungsbezogenen Entgelten ergänzt (Schimweg/Fuchs-Frohnhofen 2002). Leistungsentgelt wird sach-

bezogen ermittelt (Akkord, Prämie, Zielvereinbarungen). Die systematische Anbindung von leistungsbezogenen Bonuszahlungen an erfüllte Zielvereinbarungen wirkt motivierend und leistungssteigernd. Voraussetzung für die Einführung von leistungsgebundenen Entgeltsystemen ist die Festlegung der Vorgaben und Ziele (s.o. Zielvereinbarungen). Dabei sollten die kommunikativen Faktoren von Zielvereinbarungs-Gesprächen nicht den finanziellen geopfert werden; die Zielvereinbarungen sollten nicht zu reinen Tantiemenverhandlungen degenerieren.

4.4.6 Individuelle Leistungs- und Entwicklungspläne

Eine wirksame PE orientiert sich nicht nur an den Arbeitsplätzen und –aufgaben, sondern auch an der Laufbahngestaltung der MitarbeiterInnen. Mit individuellen Entwicklungsplänen lassen sich individuelle Karriereverläufe nach Lebensphasen zielgerecht aufbauen (Swiss HR Award 2007). Dieses kommt auch Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen zugute, wenn sie individuell – auf ihre bisherige Berufslaufbahn abgestimmt – gefördert werden. Dabei können genau jene Kernkompetenzen trainiert werden, die bei der Umstellung auf eine neue Arbeit benötigt werden. Zielsetzung der individuellen Leistungs- und Entwicklungspläne sollte es sein, die genutzten und die brachliegenden Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen zu erkennen und passend zur Funktion und Entwicklung im Unternehmen auszubauen.

Im Vordergrund erfolgreicher PE steht somit die Gesamtpersönlichkeit der MitarbeiterInnen. Personale Fördermaßnahmen sind dann effektiv, wenn sie in dieser Weise systematisch geplant und durchgeführt werden.

4.4.7 MitarbeiterInnenbefragungen

Die MitarbeiterInnen sind ExpertInnen des Unternehmens und insbesondere ihrer jeweiligen Arbeitssituation. MitarbeiterInnenbefragungen (MB) erheben gezielt in Unternehmen mit größerer MitarbeiterInnenzahl diese ExpertInnensicht und liefern daher einen wichtigen Beitrag in Change-Prozessen (Stiegler/Zepke 2006, Jöns/Bungard 2005). MB erfolgen meist anonymisiert [2] und schriftlich in (halb-)standardisierten Fragebögen. Entscheidend für den Erfolg der Befragung ist die Bereitschaft der Beschäftigten zur Mitarbeit.

Bevor auf standardisierte Fragebogen zurückgegriffen wird, sollten allerdings grundsätzliche Überlegungen angestellt werden:

- Was wird gefragt?
- Wer wird gefragt?

Und vor allem:

- Warum werden diese Fragen gestellt? Mit welcher Zielsetzung?

MB sollten grundsätzlich vom Ergebnis her entwickelt werden. So wird das Entstehen unerfüllbarer Erwartungen vermieden. Erst wenn die Zielsetzung einer MB geklärt ist, sollte das innerbetriebliche „Marketing" in Angriff genommen werden.

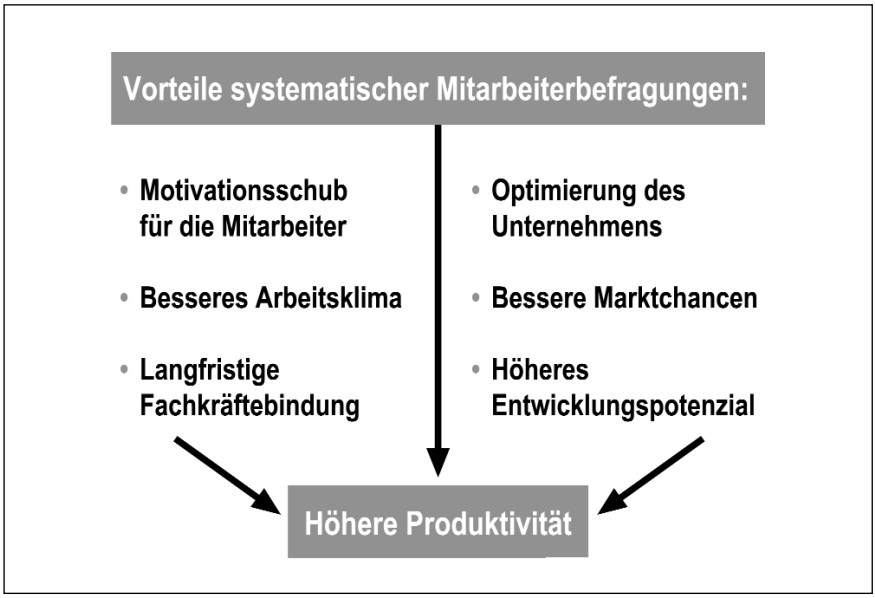


Abb. 17: Vorteile von MitarbeiterInnenbefragungen (www.mittelstandswissen.de, Abruf 16.11.2006)

Denn MB können die Aufmerksamkeit der gesamten Belegschaft gezielt auf eine Fragestellung lenken. Change-Prozesse können so effektiv angestoßen werden. Durch allgemein gehaltene MB wie dem Potenzialanalyse-Fragebogen aus dem Projekt Continuo (www.modellprojekt-continuo.de) lassen sich Schwerpunkte von Problemen in der Organisation erkennen und Ansatzpunkte für Veränderungen und Verbesserungen aufzeigen. Differenzierte Fragebogen und deren detaillierte Auswertungen können Stärken und Schwächen verschiedener Abteilungen, Bereiche oder Standorte systematisch abbilden und kontrastieren. Die Verbesserung

von Prozessen, Strukturen und Bedingungen kann nach einer MB gezielt und priorisiert erfolgen. Darüber hinaus dient die MB den Führungskräften als Feedback-System.

4.5 Strategische Maßnahmen

4.5.1 Job Rotation

Heutzutage müssen die knappen verfügbaren Human-Ressourcen den aktuellen Anforderungen der Geschäftsprozesse entsprechend optimal und somit vielseitig einsetzbar sein. Daher müssen MitarbeiterInnen in der Lage sein, an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen Aufgaben zu erfüllen, was mit Hilfe von Job Rotation als Form des „training on the job" trainiert bzw. bereits praktiziert werden kann (Bokranz 1991, Feder 1999).

Job Rotation ist ein systematischer Arbeitsplatz- bzw. Aufgabenwechsel innerhalb einer Organisation. Erfolgt dieser Wechsel innerhalb eines Anforderungsniveaus, so spricht man auch von Tätigkeitserweiterung oder Job Enlargement (horizontale Umstrukturierung). Handelt es sich um Tätigkeiten in unterschiedlich hohen Anforderungsniveaus, so spricht man von Arbeitsbereicherung oder Job Enrichment (vertikale Umstrukturierung). Die Job Rotation stellt somit eine Mischform von Tätigkeitserweiterung und Arbeitsbereicherung dar.

Insbesondere in wissensbasierten Unternehmen oder in kleineren Betrieben sind Rotationssysteme interessant, da es in den flachen Organisationsstrukturen meist keine präzisen, vollständig explizierbaren Stellenbeschreibungen und keine sich wiederholenden Prozesse mehr gibt. Die Grenzen zwischen Arbeitsfeldern werden fließend und die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter müssen in wechselnden Arbeitszusammenhängen genutzt werden.

Zudem kann eine – zeitlich begrenzte – Rotation auch für Führungskräfte eine wertvolle Erfahrung darstellen: zum einen als qualifizierende Maßnahme für Führungsnachwuchs und zum anderen für etablierte Führungskräfte, um die tatsächlichen Unternehmensabläufe (wieder) kennen zu lernen, ein neues Feedback zu erhalten oder einen Rollen- und Perspektivenwechsel vorzunehmen.

Bei Job Rotation wird jeweils höher qualifiziertes Personal benötigt als bei einer reinen Arbeitsteilung, da ein Mitarbeiter in der Lage sein muss, mehrere verschiedene Aufgaben auszuführen. Dies macht jedoch die Tätigkeit für die Mit-

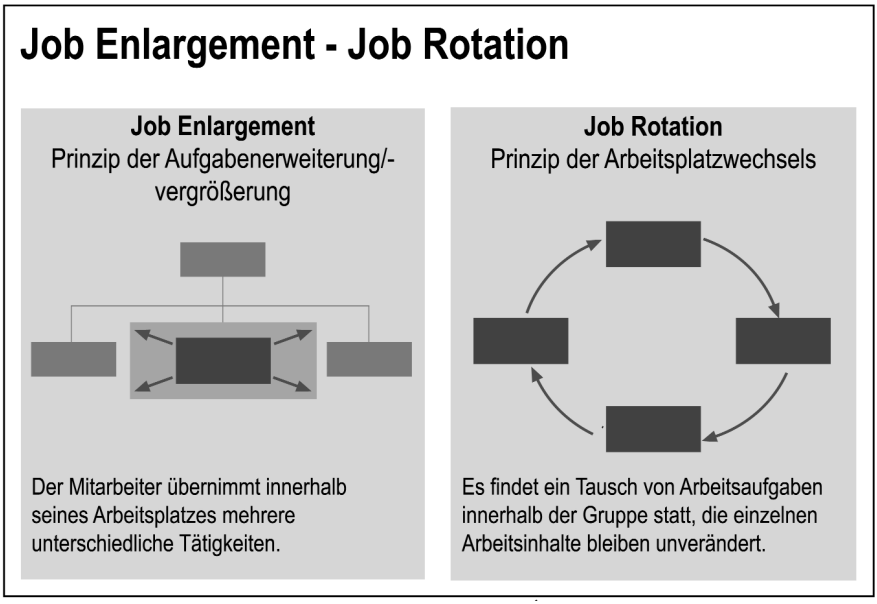


Abb. 18: Job- Enlargement und Job-Rotation (www.4managers.de, Abruf 16.04.2007)

arbeiterInnen interessanter und steigert die Identifikation mit Arbeitsinhalten und -zielen, sowie die Identifikation mit dem Unternehmen, dadurch dass bereichsübergreifende Zusammenhänge kennen gelernt werden können.

Durch Job Rotation lernen die MitarbeiterInnen, ihr eigenes Wissen in andere Abteilungen zu bringen und sie nehmen neues Wissen auf. Durch diesen gegenseitigen Austausch von Wissen wird innerhalb des Unternehmens auch neues Wissen generiert.

Die Flexibilität und Mobilität der MitarbeiterInnen wird gesteigert, was vor allem bei organisatorischen Änderungen von großem Vorteil ist. Durch neue Herausforderungen sowie durch mehr Abwechslung wird die Mitarbeitermotivation erhöht und eine Monotoniewirkung vermieden. Schließlich erlangen die MitarbeiterInnen größere fachliche und soziale Kompetenzen und Fähigkeiten, wodurch sich zum einen die Aufstiegschancen verbessern, und zum anderen die generellen Perspektiven weiterentwickeln. Dieses ist gerade für MitarbeiterInnen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen sehr wichtig, um ihre beruflichen Chancen auf dem Arbeitsmarkt durch den Erwerb von zusätzlichen Kompetenzen zu erhöhen (Beschäftigungsfähigkeit).

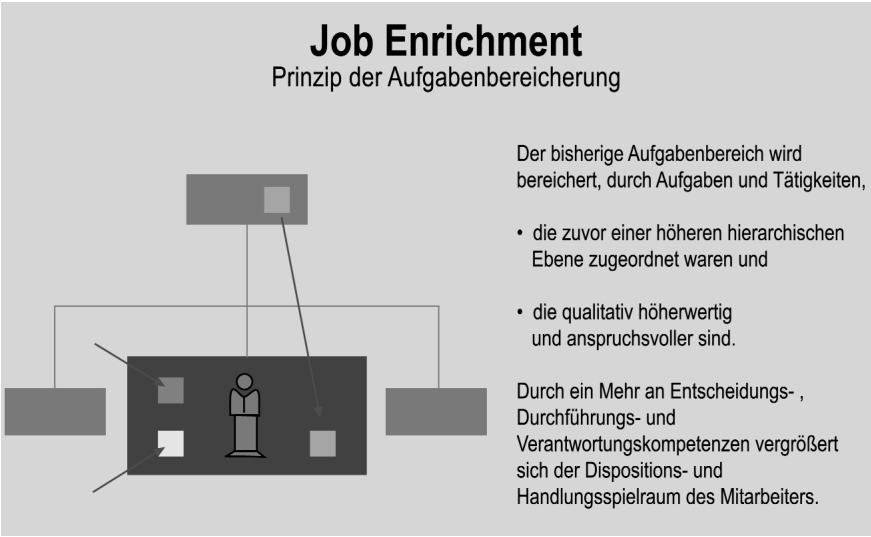


Abb. 19: Job-Enrichment (www.4managers.de, Abruf 16.04.2007)

In KMU wird die wirtschaftlich notwendige Weiterbildung von MitarbeiterInnen häufig vernachlässigt, weil die angebotenen Seminare nicht finanzierbar sind und/oder das Tagesgeschäft keine Freistellung von Beschäftigten über längere Zeiträume zulässt. Durch Job Rotation jedoch können die Fortbildungskosten verringert werden, da die MitarbeiterInnen durch die KollegInnen am neuen Arbeitsplatz während der Arbeitszeit automatisch dazulernen. Unternehmen erhalten somit besser qualifizierte MitarbeiterInnen als wesentliche Voraussetzung für die Anpassung an den Strukturwandel und für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

4.5.2 Gesundheitszirkel und KVP-Gruppen

Gesundheitszirkel haben eine ähnliche Grundkonzeption wie andere KVP-Workshops auch. Es geht darum, dass MitarbeiterInnen gemeinsam daran arbeiten, betriebliche Gegebenheiten im Sinne vereinbarter oder vorgegebener Ziele in einem klar formulierten Rahmen zu verbessern. Bei Gesundheitszirkeln handelt es sich explizit um Zielstellungen der Gesundheitsförderung. Wenn MitarbeiterInnen physisch und psychisch gesund sind, wird durch Gesundheitszirkel langfristig die Beschäftigungsfähigkeit erhöht.

Es wurden im Wesentlichen zwei unterschiedliche Modelle für Gesundheitszirkel entwickelt und praktisch erprobt: Das Berliner Modell und das Düsseldorfer Modell (Westermeyer/Bähr 1994). Darauf aufbauend gibt es inzwischen verschiedene Mischformen. Je nach thematischer Ausrichtung haben sich teilweise zusätzliche Bezeichnungen wie Ergonomie-, Betriebsklima- oder Arbeitszufriedenheits-Zirkel eingebürgert.

Kontinuierlicher **V**erbesserungs-**P**rozess (=KVP) bedeutet, dass es in den Unternehmen ein Management-Instrument gibt, das einen organisatorischen Rahmen und Anreize gibt, damit Erfahrungen und Ideen regelmäßig für Verbesserungen eingebracht werden: z.B. von Abläufen, Strukturen, Arbeitssystemen, Technologien (Produktionstechnik, Logistik-Technologie, IuK-Technik etc.), Kommunikation, Kooperation in und zwischen Bereichen und vieles mehr. Bekannte Beispiele für KVP sind Kaizen-Workshops (Imai 1998) oder „Gruppen- und Teamgespräche", die in vielen Unternehmen regelmäßig stattfinden.

Bei solchen KVP-Maßnahmen und KVP-Workshops, die im Allgemeinen in einem Team durchgeführt werden, das unterschiedlich zusammengesetzt sein kann, können auch nicht fest angestellte AuftragnehmerInnen, KundInnen und KooperationspartnerInnen einbezogen werden. In einigen Unternehmen gibt es KVP-Beauftragte, die sich um Rahmenbedingungen und Organisation der KVP-Prozesse und Projekte kümmern. In manchen Unternehmen wird für umgesetzte KVP-Maßnahmen eine Prämie gezahlt, die sich an dem Nutzen der Maßnahme für Unternehmen und MitarbeiterInnen orientiert. Erfolgreiches KVP ist jedoch auch ohne solche Prämien denkbar.

4.6 PE-Instrumente bei Entlassung/Kündigung/Vertragsauslauf

Bei der Beendigung von Vertragsverhältnissen ist eine Reihe von einzelnen Maßnahmen förderlich, um eine positive Beziehung zu den MitarbeiterInnen aufrechtzuerhalten. Somit wird es leichter, betreffende MitarbeiterInnen später wieder für die Firma zu gewinnen, sollte erneut Bedarf für (befristete) Angestellte bestehen.

Arbeitszeugnis

In einem Arbeitszeugnis werden nach Hesse und Schrader (2002) entweder ausschließlich die vollbrachten Tätigkeiten der MitarbeiterIn aufgelistet, oder zusätzlich noch das Verhalten der Person im Unternehmen bewertet durch Formulierungen wie *„er hat sich stets zu unserer vollsten Zufriedenheit verhalten" (Schmidt*

2003). Vorteilhaft für scheidende MitarbeiterInnen ist es, wenn das Arbeitszeugnis ausführlich ist und eine gute Bewertung des Verhaltens der Person beinhaltet. Dadurch verbessern sich seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt, schnell eine neue Stelle zu finden.

Abschlussgespräch
Im Abschlussgespräch bekommt eine ArbeitnehmerIn von ihrer ArbeitgeberIn gewöhnlich ein Feedback darüber, wie ihre Arbeitsleistung war und wie die Person vom Team und den Vorgesetzten wahrgenommen wurde. Hier besteht auch Raum für die Erläuterung der Kündigung. Durch ein Abschlussgespräch fühlen sich MitarbeiterInnen wertgeschätzt. Beim Abschlussgespräch können Formen des regelmäßigen Kontaktes besprochen werden. Ein aktives Networking ist gerade für Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen wichtig, um Kontakte zu halten und neue Kontakte zu knüpfen. Unternehmen können darüber hinaus ausscheidenden MitarbeiterInnen Hilfestellungen bei der weiteren Stellensuche anbieten.

PE-out-of-the-job
Im Zuge des Outplacements (Bolduan/Debus-Spangenberg 2001) kann die Entlassung einer MitarbeiterIn so gestaltet werden, dass die MitarbeiterIn zwar die Firma verlässt, aber im Gegenzug eine Weiterbildung von seinem alten Unternehmen angeboten bekommt: er kann sich dann beispielsweise in seinen Fach- oder überfachlichen Kompetenzen weiterentwickeln, oder es kann ihm ein gezieltes Bewerbungstraining angeboten werden (Conradi 1983). Diese Maßnahme hat auch zum Ziel, das Image der Firma bei den MitarbeiterInnen und nach außen hin zu stärken.

Eigenes Projekt
Möglich ist, dass eine MitarbeiterIn, die entlassen werden soll, zum Ende hin noch einmal mehr Verantwortung übertragen bekommt und beispielsweise ein eigenes Projekt leiten darf; oder die MitarbeiterIn wählt eine bestimmte Tätigkeit, die sie gerne noch einmal ausführen würde. Dadurch werden ihre Treue und Ihre Leistung im Unternehmen gewürdigt und die MitarbeiterIn erhält die Chance, ihre Leistung noch einmal zu zeigen und sich somit für einen späteren Zeitpunkt zu empfehlen, wenn sie möglicherweise noch einmal für einen befristeten Zeitraum eingestellt werden soll. Möglich ist es auch, dass eine entlassene, vormals fest angestellte MitarbeiterIn einen Auftrag des Unternehmens als freie MitarbeiterIn ausführt und somit zu dem Unternehmen in Kontakt bleibt. Diese Maßnahme ist gut geeignet für die Zeit der Überbrückung, bis die Person einen neuen Job gefunden hat.

Diese Maßnahmen haben positive Rückwirkungen auf andere MitarbeiterInnen, denn sie sehen, dass man in der Firma gut und fair behandelt wird. Dieses wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus und auf das Bild von der Organisation, das in die Öffentlichkeit getragen wird.

5 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde die Situation der Personalentwicklung in KMU (Kleine und Mittlere Unternehmen) in Deutschland analysiert und eine „erweiterte und ganzheitliche" Definition von Personalentwicklung dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass es zwar viele positive Ansätze gibt, aber trotzdem die Mehrzahl der KMU noch weit entfernt davon ist, eine solche Personalentwicklung systematisch und auf alle MitarbeiterInnen bezogen durchzuführen. Von daher befinden sich auf dem im Titel genannten Brachland bereits einige grüne Flecken; der angestrebte grüne Rasen erfordert aber noch viel Arbeit und innovatives Denken und Handeln.

Dazu bietet der Text – aus den praktischen Erfahrungen des Continuo-Projektes heraus – eine systematisch aufbereitete Handlungsempfehlung, wie eine innovative Personalentwicklung gestaltet sein kann, die der Zielgruppe der *diskontinuierlich Beschäftigten* gerecht wird und das Ziel der *Beschäftigungsfähigkeit* mit im Blick hat.

Anmerkungen:

[1] Dies gilt sowohl für die interne Stellenbesetzung bzw. Neurekrutierung als auch für eine Auftragsvergabe z.B. an freie MitarbeiterInnen.

[2] Insbesondere für Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien kann die anonymisierte Form der MB eine gute Möglichkeit darstellen, ihre Vorerfahrungen einzubringen. Durch ihre häufigeren Arbeitsplatzwechsel verfügen sie über ein größeres Vergleichspotenzial als langjährige, „betriebsblinde" MitarbeiterInnen.

Literatur

Ackermann, Karl-Friedrich; Blumenstock, Horst (1993): Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen – Neubewertung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Lichte neuerer Forschungsergebnisse, In: dies. (Hrsg.), Personalmanagement in mittelständischen Unternehmen, Stuttgart, S. 3 – 70

Auinger, Franz; Böhnisch, Wolf R.; Stummer, Harald (2005):Unternehmensführung durch Werte-Konzepte, Methoden-Anwendungen; DUV, Wiesbaden

Bardeleben, Richard von; Böll, Georg; Uppenkamp, Elke; Walden, Günter (1989): Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Großbetrieben. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 6/1989, S. 3 – 8.

BDI (2006): BDI-Mittelstandspanel-Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Herbst 2006 – Langfassung. Berlin

Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeitgeberverbände e.V. (BFZ) (Hrsg.) (1993): Bildungsmarketing für kleine und mittlere Betriebe, Reihe Wirtschaft und Weiterbildung, Band 4. Nürnberg

BMBF (2004): Berichtssystem Weiterbildung IX. München

Bokranz, Rainer (1991): Einführung in die Arbeitswissenschaft: Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen. Stuttgart

Bolduan, Gudrun; Debus-Spangenberg, Isolde (2001): Outplacement als Chance: mit dem Karrierecoach zum beruflichen Neustart; Frankfurt am Main

Bröckermann, Reiner (2006): Handbuch Personalentwicklung, Praxis der Personalbildung, Personalförderung, Arbeitsstrukturierung. Stuttgart

Conradi, Walter (1983): Personalentwicklung; Stuttgart

Eilles-Matthiessen, Claudia (2002): Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung. Ein Arbeitsbuch für die Praxis. Bern

Feder, Ira (1999): Customized Job Enrichment and its Effect on Job Performance. New York

Gebert, Dieter; Steinkamp, Thomas (1990): Innovativität und Produktivität durch betriebliche Weiterbildung. Stuttgart

Graf, Jürgen (29.01.2007): Trendanalyse 2006: Integrierte Maßnahmen statt Einzeltrainings. Training aktuell

Hendry, Christopher; Jones, Albert; Arthur, Michael; Pettigrew, Andrew (1991): Human Resource Development in Small to Medium Sized Enterprises, Employment Department Research Paper, Series 88. Sheffield

Hesse, Jürgen; Schrader, Hans Christian (2002): Das perfekte Arbeitszeugnis: richtig formulieren, verstehen, verhandeln; Frankfurt am Main

Hoppe, Jolanda; Zaar, Horst; Fuchs-Frohnhofen, Paul (2007): Servicepaket „Diskontisensible PE-Instrumente". Arbeitspapier aus dem Projekt Continuo. Aachen

Imai, Masaaki (1998): Kaizen; Berlin, Ullstein-Verlag

Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Stuttgart

Jöns, Ingela; Bungard, Walter (Hrsg.) (2005): Feedbackinstrumente im Unternehmen. Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsbericht. Wiesbaden

Kahlke, Edith; Schmidt, Victor (2004): Handbuch Personalauswahl. Heidelberg

Kailer, Norbert (1991):Personalentwickler und Weiterbildner: Berufszugänge, Weiterbildung und Laufbahnplanung. In: ibw-Mitteilungen 9/91, S. 6-10. Wien

Kailer, Norbert; Scheff, Josef (1994): Personalentwicklung in Krisenzeiten, Empirische Ergebnisse und Schlußfolgerungen, In: Scholz, Christian; Oberschulte Hans (Hrsg.), Personalmanagement in Abhängigkeit von der Konjunktur, Sonderband 1994 der Zeitschrift für Personalforschung, S. 112 – 131.

Kailer, Norbert; Scheff, Josef (1998): Prozeßsynergie als Determinante eines strategischen Kooperationsmanagements, In: Belak, Janko; Mugler Josef; Thommen Jean-Paul (Hrsg.): Synergie und Entwicklungsmanagement. Zürich

Kailer, Norbert (1998): Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen durch Kompetenzentwicklung; In: Kailer, Norbert; Mugler, Josef (Hrsg.): Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen – Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven, S. 247 – 290. Wien

MA&T Organisationsentwicklung GmbH (2005): Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung in KMU, Studie in 50 Unternehmen der Altmark (unveröffentlicht). Magdeburg

Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung. Stuttgart

Neuberger, Oswald (2004): Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit. Leonberg

Rump, Jutta; Eilers, Silke (2005a): Employability Management – Ein Ganzheitlich-integratives Management-Konzept zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten. Abschlussbericht. Ludwigshafen

Rump, Jutta; Eilers, Silke (2005b): Employability in der betrieblichen Praxis – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Zusammenfassung. Ludwigshafen

Rump, Jutta; Eilers, Silke (2006): Managing Employability. In Rump, Jutta; Sattelberger, Thomas; Fischer, Heinz (Hrsg.): Employability Management. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, S. 13 ff. Wiesbaden

Sattes, Ingrid; Brodbeck, Harald; Lang, Hans-Christoph; Domeisen, Heinz (Hrsg.) (1995): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Zürich; Stuttgart

Schimweg, Ralf; Fuchs-Frohnhofen, Paul (2002): Moderne Entgeltsysteme in neuen Formen der Arbeitsorganisation; in Fuchs-Frohnhofen, Paul (Hrsg.) (2002): Arbeitsorientierte Modernisierung; München, S. 165-178

Schmidt, Thomas R. (2003): Arbeitszeugnisse schreiben und deuten: die Rechtslage, Geheimcodes und spezielle Formulierungen, Musterzeugnisse; München

Sonntag, Karlheinz (2006): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen

Stahl Thomas; Stölzl, Michaela (1994): Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). Berlin; Bonn

Stiegler, Clemens; Zepke, Georg (2006): Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback. In: Organisationsentwicklung, Heft 02/2006

Swiss HR Award (Hrsg.) (2007): Novartis Pharma AG –zentral ist das Talent Management; http://www.hrtoday.ch/award/pdf/Novartis.pdf

TBS (Hrsg.) (2003): Betriebliches Qualifizierungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen – Q-Box – ein Werkzeugkasten für die Organisation betrieblicher Weiterbildung, Oberhausen

Unger, Helga (2004): Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen. Internes Arbeitspapier bei MA&T, Würselen

Unger, Helga; Fuchs-Frohnhofen, Paul (2000): Zielsysteme bei Reorganisationsprojekten; in Bungard, Walter; Kohnke, Oliver (Hrsg.): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen; Wiesbaden, S.233-246

VDI- Nachrichten, 7/07. Weiterbildungsthemen 2005 in Deutschland.

Vomberg, Edeltraud (2004): Qualitätsmanagement in Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften. Ein wirkungsvolles Mittel zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit? Ergebnisse einer qualitativen Studie in Wohlfahrtsorganisationen. Münster

Wagner, Helmut; Wehling, Margret; Weingärtner, Markus (1995): Stand und Entwicklung der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen, In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 5, Empirische Studien, S. 361 – 396. Berlin; New York

Weiß, Reinhold (1994): Betriebliche Weiterbildung – Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Köln

Werner, Dirk (2006): Trends und Kosten der betrieblichen Weiterbildung – Ergebnisse der IW-Weiterbildungserhebung 2005; In: IW (2006): IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 33. Jahrgang, Heft 1/2006

Westermayer, Gerhard; Bähr, Bernhard (Hrsg.) (1994): Betriebliche Gesundheitszirkel; Göttingen

www.4managers.de

Kompetenz-Profiling – Entwicklungsaspekte für ein diskontinuitätssensibles Instrument für kleine und mittlere Unternehmen

Edeltraud Vomberg

1 Einführung: Die arbeitsmarktpolitische Zielsetzung des Modellprojektes Continuo

Bereits im Beitrag von Vomberg in diesem Band zur Beschäftigungsfähigkeit wurde auf den Kontext der nordrhein-westfälischen Arbeitspolitik eingegangen, die sich im Zusammenspiel mit der europäischen Beschäftigungsstrategie und der bundesdeutschen Arbeitsmarktreform ab 2002 neu ausrichten musste. Es ist ein zentrales Anliegen der Landespolitik in diesem Bereich, die Beschäftigungsfähigkeit als einen zweiseitig sich bedingenden Prozess zu gestalten: Unternehmen müssen mit den potenziell erwerbstätigen Personen zusammenpassen und damit zugleich eine Entwicklung gestalten, die beiden Seiten reelle Chancen gibt, sich in den sich wandelnden Rahmenbedingungen zu entwickeln.

Die Arbeitspolitik des Landes NRW wird vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales mit dem Ziel der weiteren Innovation bei der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit gestaltet. Dies zielt sowohl auf das Wissen und Können der Arbeitskräfte als auch auf die betrieblichen Rahmenbedingungen – als die den Erfolg bestimmende Basis – ab. Die Zielerreichung der Unternehmen kann in diesem Sinne nicht gegen, sondern nur gemeinsam mit den Beschäftigten realisiert werden. Im Sinne der – im Beitrag zur Beschäftigungsfähigkeit skizzierten – Aspekte zur Förderung dieser Ziele ist in dem Projekt Continuo, das den Hintergrund für diesen Band darstellt, ein Instrument entwickelt worden, mit dem der „Wettbewerbsvorteil“ für eine Beschäftigung von Menschen mit diskontinuier-

lichen Erwerbsbiografien auf beiden Seiten – Person und Unternehmen – realisiert werden kann. Kompetenzen, die aus vielfältigen beruflichen Erfahrungen entwickelt wurden, sollen zum Nutzen beider Seiten eingesetzt werden.

Zentrales Anliegen ist es dabei, den *Blickwinkel auf Diskontinuitäten zu verändern*. Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien sollen stärker als bisher mit ihren spezifischen Stärken und ihrem potenziellen Nutzen für die Entwicklung von Unternehmen in den Blick kommen. Unternehmen sollen erfolgreich gemeisterte Diskontinuität als Chance begreifen und nicht als Makel.

2 Was sind eigentlich Kompetenzen?

Die Kompetenzforschung hat sich in den letzten Jahren sehr vielschichtig entwickelt (Erpenbeck 2007; Franke 2001; Franke 2005; Kromrei 2006). Sie soll in diesem Beitrag nicht resümmiert werden. Vielmehr sollen einige Facetten herausgegriffen werden, die für das Modellprojekt Continuo wichtige Impulse bei der Strukturierung der Instrumente zur Kompetenzermittlung – unter dem Aspekt der Kompetenzen aus Diskontinuität in der Erwerbsbiografie – gegeben haben. Während in größeren Unternehmen inzwischen mit Kompetenzmodellen gearbeitet wird, die in Teilen sogar Stellenbeschreibungen und Funktionsbeschreibungen ersetzen, ist in KMU der Zugang zur Personalauswahl und -entwicklung über die Analyse von Kompetenzen noch wenig vertraut.

McClelland (Mc.Clelland 1973, S. 1 ff.) hat bereits 1973 einige Grundlagen der Kompetenzforschung dargelegt. Er machte deutlich, dass sich das Maß der Aufgabenbewältigung für bestimmte Mitarbeiter umso mehr vorhersagen lässt, als Kenntnisse über individuelle Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten, Wissen und Motive dieser Person vorliegen. Der Einschätzung der Bedeutung dieser Persönlichkeitsmerkmale liegen unterschiedliche Kompetenzmodelle zugrunde. Einige Ansätze, die als elementbeschreibende Ansätze bezeichnet werden können, verstehen unter einer Kompetenz einen einzeln zu betrachtenden Aspekt der Persönlichkeit, der unabhängig von anderen betrachtet werden kann. Diese Betrachtungsweise wurde in der Vergangenheit insbesondere hinsichtlich einer Beurteilung von Motivation, Selbstbildern und Eigenschaften von Personen herangezogen. Einzelne Kompetenzbereiche wurden isoliert voneinander betrachtet. So wäre beispielsweise Lernfähigkeit unabhängig von Ausfassungsvermögen zu betrachten. Andere, neuere Modelle gehen dagegen von Schlüsselkompetenzen aus und betrachten Kompetenz als ein Bündel von Persönlichkeitsmerkmalen, die sich gegenseitig beeinflussen und bei Veränderungen in einem Bereich auch zu Ver-

änderungen in anderen Bereichen führen (Meier 2001, S.5). Ausführliche Kompetenzmodelle sind in der Literatur ausreichend vorgestellt worden, so dass diese hier nicht wiederholt werden sollen.

Die folgende Grafik fasst das dem Continuo-Profiling-Instrument zugrunde liegende Modell zusammen. Ausführlich wird darauf im Beitrag von Weßler-Poßberg, Maaßen-Pyritz („Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen?" in diesem Band) im Zusammenhang mit dem Entwicklungsansatz des Continuo-Profiling-Instrumentes noch eingegangen.

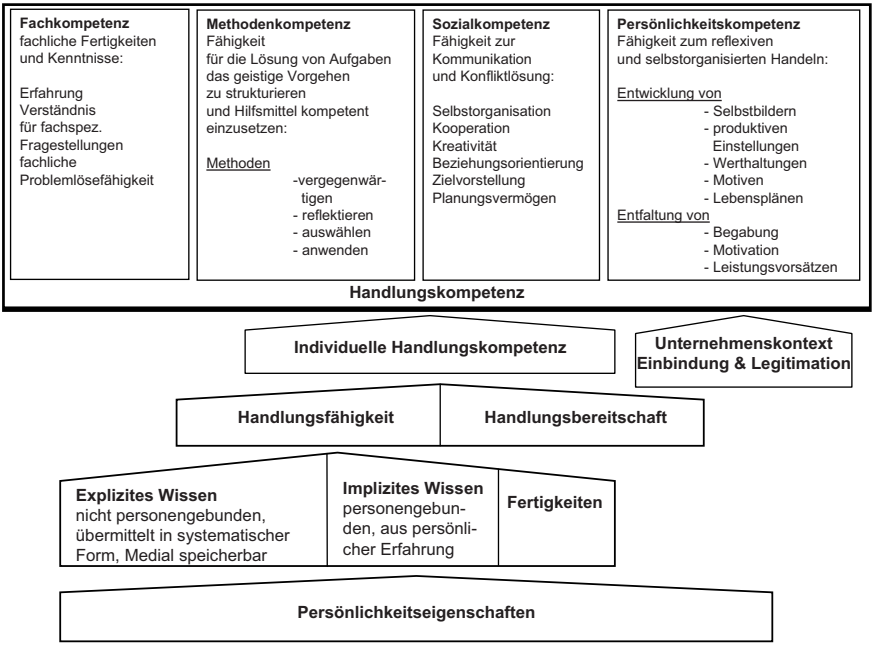


Abb. 1: Kompetenzmodell in Anlehnung an das IAI (Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum (Meier 2001, S.7 und Kromrei 2006, S. 26)

In diesem Modell wird deutlich, dass neben den Fachkompetenzen, die für jede Branche, in der eine Erwerbstätigkeit ausgeübt werden soll, unterschiedlich sind, drei Bereiche der Schlüsselkompetenzen Bedeutung haben: Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Aus dem Bündel all dieser Kompetenzen ergibt sich erst die berufliche Handlungskompetenz, die durch die gegebenen betrieblichen oder arbeitsorganisatorischen Kontextbedingungen gerahmt und beeinflusst wird. Mit diesem – auch als Performance-Ansatz beschriebenen – Kompe-

tenzmodell (Rehrl 2006, S. 187) wird deutlich, dass biografische Faktoren – neben selbstreflexiven Faktoren und neben der Beurteilung durch Dritte – eine zentrale Rolle bei der Erfassung von Kompetenzen spielen (Weßler-Poßberg/Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen?" in diesem Band).

Anhand dieses Modells wird zugleich deutlich, dass die Begriffe *Qualifikation* und *Kompetenz* zu unterscheiden sind. Während der Begriff „Qualifikation" Kenntnisse und Fähigkeiten beschreibt, die zur Erfüllung der beruflichen Anforderungen notwendig sind, bezieht der Begriff „Kompetenz" weiterreichende Faktoren mit ein. Er schließt auch die dem Handeln zugrunde liegenden Methoden, Sozial- und Persönlichkeitsaspekte ein. Dazu gehören Werte, Einstellungen, Interessen, Bedürfnisse u.v.m., was die je individuelle Ausprägung der Persönlichkeit umfasst. So macht der Deutsche Bildungsrat deutlich, dass es im Rahmen eines Kompetenz-Profiling nicht ausreichend ist, Qualifikationen (Verwertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten) zu erheben. Vielmehr geht es darum, die *Kompetenz*, die einen Menschen zu selbstverantwortlichem Handeln befähigt und die seinen tatsächlichen Lernerfolg kennzeichnet, zu ermitteln. Diese Kompetenz wird als *„Passung zwischen den spezifischen Fähigkeiten eines Menschen und den Anforderungen in einer spezifischen Situation"* verstanden und muss im Rahmen eines Profiling erkannt werden (Bröckermann/Müller-Vorbrüggen 2006, S. 26).

In diesem Sinne wird für das Modellprojekt Continuo und das entwickelte Profiling-Instrument der Begriff „Schlüsselkompetenz" verwendet. Schlüsselkompetenzen einer Person werden anhand von Merkmalen einer Person erfasst, die durch die gesamte Performance bei unterschiedlich ausgeprägten Schlüsselkompetenzen die individuellen Handlungsmöglichkeiten und -ressourcen ausmachen (Hauer/Schüller u.a. 2002). Diese gesamten Handlungsressourcen kennzeichnen die persönliche Art und Weise des beruflichen Bewältigungshandelns, wie dies bereits in den Beiträgen von Unger und von Fuchs und Hoppe angerissen wurde.

3 Kompetenzen des Personals als Erfolgsfaktoren für KMU

Branchen übergreifend hat die Kompetenzbewertung durch die Betrachtung der MitarbeiterInnen – als strategischem Erfolgsfaktor im Unternehmen – eine hohe Aufmerksamkeit und Bedeutung gewonnen. *„Der Erfolg eines Unternehmens bei der Umsetzung und Realisierung der Strategien und Ziele beruht auf kompetenten, leistungsorientierten und ständig lernenden Mitarbeitenden"* (Klingler 2006, S. 22). Kompetenz macht die Umsetzung von Planung und Zielvorstellung in wirtschaftlichen Erfolg erst möglich und wirkt sich, wenn sie ausreichend vorhanden

ist, initiierend und Innovation fördernd aus. Fehlende und nicht ausreichende Kompetenz hat demgegenüber eine limitierende und begrenzende Auswirkung auf die Unternehmensentwicklung.

Die *Kompetenz eines Unternehmens* ist daher an *Personen* gebunden, die mit ihren Kompetenzen das Unternehmen weiter entwickeln. Es wird deshalb immer wichtiger, die zum Unternehmen passenden MitarbeiterInnen zu finden. Denn es werden Menschen gebraucht, die die zunehmende Komplexität bewältigen, die ferner mit der Fluktuation von MitarbeiterInnen konstruktiv umgehen und die aufgabenbezogen vielfältige Funktionen und Fähigkeiten übernehmen können. Diesbezüglich rücken Schlüsselkompetenzen verstärkt in das Zentrum von Personalauswahlverfahren. *„Die fachliche Kompetenz bestimmt heute nicht allein die Qualifikation eines Mitarbeiters. Auch die Persönlichkeit muss mit der Unternehmensphilosophie und der vorhandenen Unternehmenskultur übereinstimmen. Ein Aspekt, der … eine entscheidende Rolle bei der Auswahl von geeigneten Kandidaten spielt. … Das Know-how des Kandidaten reicht nicht mehr aus, um ihn 100%ig zu qualifizieren. Zum reinen Fachwissen kommen andere Faktoren, die mitentscheiden: intellektuelle Flexibilität, Dynamik, Erfahrung, Charisma, Begeisterungsfähigkeit, Belastbarkeit, Integrität"* (http://www.siebenlist.de).

Auswirkungen dieser Entwicklung zeigen sich bereits in Strukturveränderungen der beruflichen Bildung, die neben den fachlichen Qualifikationen immer stärker methodische und soziale Kompetenz-Erfordernisse berücksichtigen. Auf die sich verändernden Anforderungen an die höhere Handlungsautonomie und auf die damit verbundene Kompetenz der Mitarbeiter wird in großen Unternehmen zunehmend mit einem Wandel in der Organisationsgestaltung reagiert, der von der Organisation „ad rem" hin zu einer Organisation „ad personam" (Bleicher 2004, S. 424) führt. Während in Ersterem das Bemühen darin lag, synthetisch gebildete Aufgabenkomplexe (Aufgabenanalyse und -gliederung = Stellen- und Abteilungsaufgaben) auf Personen zu übertragen, versucht man nun stärker, von der Kompetenz und Qualifikation der Personen auszugehen und flexible Soziostrukturen um diese herum zu gestalten.

Das Prinzip der Kompetenzorientierung erweist sich gerade für KMU als zukunftsweisend, da diese den komplexer werdenden Aufgaben und Anforderungen nur bedingt durch Strukturveränderung und Erweiterung begegnen können, sondern in stärkerem Maße auf die vielseitige Einsetzbarkeit ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Zusammenfassend ergibt sich das Bild, dass sowohl in der Diskussion um Employability (vgl. den Beitrag von Vomberg: „Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung" in diesem Band) als

auch in ressourcenorientierten Unternehmensstrategien das Sach- und Fachwissen zwar weiterhin eine stabile Komponente darstellen, jedoch eine Fokussierung auf prozessspezifische Kompetenzen – zusammengefasst unter den verschiedensten Begriffen (Meta-Qualifikationen, Schlüsselqualifikationen, Schlüsselkompetenzen, soziale Kompetenzen...) – zunimmt (Becker/Schwertner 2002, S.89). Diese Begriffe rücken als Schlagworte immer mehr in den Mittelpunkt der Personalauswahl und -entwicklung. Es geht darum, zu berücksichtigen, wie die Schlüsselkompetenzen auf die Erfüllung von fachlichen Anforderungen wirken und wie diese prognostisch bei Personalentscheidungen einzusetzen sind.

4 Ziele und Konzeption der Entwicklung des Continuo-Profiling-Instrumentes

Wie bereits in den Beiträgen von Weßler-Poßberg/Vomberg und Unger zu Beginn dieses Bandes beschrieben, nehmen die Anforderungen an den flexiblen Umgang mit erwerbsbiografischen Brüchen und Verwerfungen für den Einzelnen zu bzw. schiebt sich die Verstetigung der Berufsbiografie im Lebensverlauf immer weiter nach hinten. Während die soziale Sicherung stärker eine Aufgabe der Steuer- und Sozialpolitik ist, muss die Arbeitspolitik Instrumente entwickeln, die die Kopplung zwischen Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen und den Unternehmen fördern. Diese wechselseitige Verantwortung für die Entwicklung und den Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit zwischen Unternehmen und Erwerbspersonen muss stärker in den Blick genommen werden. Das Modellprojekt Continuo leistet dazu einen wichtigen Beitrag.

Wenn die beidseitige Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Sinne des Beitrages von Vomberg gelingt, können die – auch durch die Hartz-Reform entstandenen – neuen Risiken zumindest teilweise abgefedert werden, indem Prozesse des Wechsels innerhalb des Erwerbsverlaufes erfolgreicher gestaltet werden können [1]. Derzeit ist jedoch insbesondere durch die Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Hartz-Gesetze) ein Trend festzustellen, der den Druck zur Flexibilisierung erhöht, zugleich aber auch für den Einzelnen unkalkulierbare Risiken bringt. Ein Beispiel ist der schnelle Verlust von Leistungsansprüchen im Rahmen des Arbeitslosengeldes I. In einigen Aspekten werden sogar Entwicklungen eingeleitet, die den Ansprüchen steigender Flexibilisierung entgegenlaufen. Hier sind die verringerte Weiterbildungsaktivität der Bundesagentur für Arbeit und die inzwischen wieder zurückgefahrene Förderung kleiner Selbstständigkeit im Rahmen der Ich-AGs zu nennen, die teilweise den massiven Flexibilisierungstrend durch die Hartz-Gesetzgebung wieder abgebremst haben.

Dennoch führen steigende Raten von Zeitarbeit, verstärkte Existenzgründung und Zunahme befristeter Arbeitsverträge insgesamt dazu, dass Arbeitgeber häufiger die Kompetenzen von Bewerbern um Arbeitsplätze, Aufträge und Wechsel innerhalb des Unternehmens einschätzen müssen, ohne dass darüber formale Nachweise vorliegen. Erwerbspersonen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien müssen daher nicht nur die Verantwortung für das Management der eigenen Arbeitskraft übernehmen, sie müssen zusätzlich die daraus resultierenden Risiken alleine tragen. Hinzu kommt, dass Brüche in der Erwerbsbiografie sowohl von Betroffenen als auch von Unternehmen häufig immer noch als persönlicher Makel bewertet werden, wie dies bereits im Beitrag von Weßler-Possberg und Vomberg angesprochen wurde.

An diesen Widersprüchlichkeiten setzt das Modellprojekt Continuo an. Es beschäftigte sich mit der Zielgruppe der Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen, die entweder in einem Beschäftigungsverhältnis – gleich welcher Form – stehen oder als Selbstständige tätig sind. Da diese Personengruppe im Erwerbsleben integriert ist, war davon auszugehen, dass diese Menschen über persönliche und fachliche Kompetenzen verfügen, die sie hinsichtlich des Umgangs mit Diskontinuitäten erfolgreich gemacht haben. Sie sind deshalb befähigt, sich immer wieder in Unternehmen einzubinden oder neue Handlungsfelder zu erschließen. Bei dieser Analyse der Kompetenzen aus Diskontinuität wurden Menschen, die gegenwärtig erwerbslos sind, nicht einbezogen. Sie wurden aber hinsichtlich einer späteren Nutzung des Instrumentes für die Wiedereingliederung berücksichtigt.

Das zentrale Ziel des Modellprojektes Continuo war es, ein Verfahren zum Matching von *Anforderungen der Unternehmen* auf der einen Seite und *Kompetenzen von Erwerbspersonen* auf der anderen Seite zu entwickeln, das sowohl für jede Art von Personalauswahl im Bereich der Schlüsselkompetenzen geeignet ist, als auch sensibel und wertschätzend mit Kompetenzen umgeht, die aus einer diskontinuierlichen Erwerbsbiografie resultieren. Insofern spielen berufs- und erwerbsbiografische Aspekte eine zentrale Rolle.

Matching-Verfahren sind in der Arbeitsvermittlung seit einigen Jahren insbesondere im Kontext der Thematik der passgenauen Vermittlung (Broer/Schitteck u.a. 1999; Casper-Kroll/Ivankovic u.a. 2005; Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH 2003) im Einsatz. Dabei werden Anforderungen eines konkreten Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten und Fertigkeiten von Personen verglichen, die diesen Arbeitsplatz ggf. einnehmen sollen. In Kapitel 6 wird auf einige auf dem Markt bereits vorhandene Profiling-Instrumente eingegangen. Davon haben einige Instrumente dieses Matching von Anforderungen und Kom-

petenzen zum Gegenstand. Keines davon ist jedoch auf die besonderen Aspekte der diskontinuierlichen Erwerbsverläufe ausgerichtet. Das Projektdesign – und damit auch wesentliche Leistungsmerkmale des Continuo-Tools – ergeben sich aus der abgebildeten Ziel- und Vorgehenssystematik im Projekt.

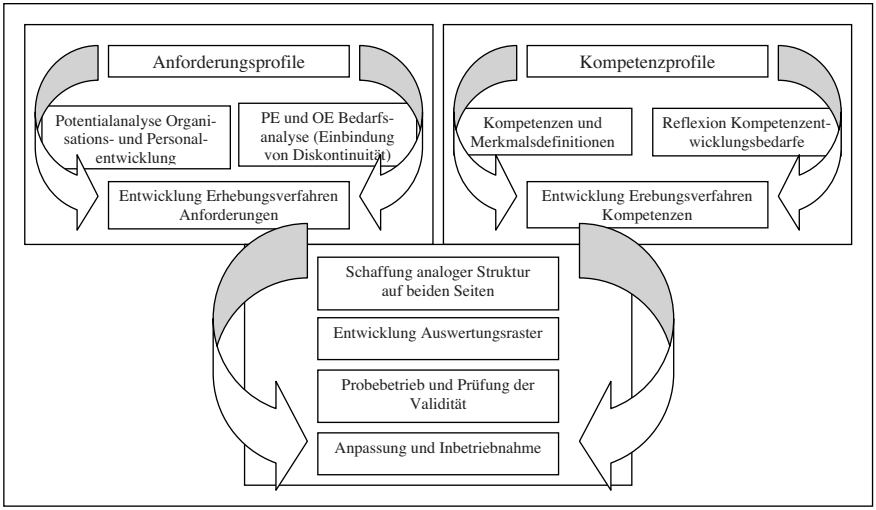


Abb. 2: Entwicklungsschritte des Continuo-Profiling-Instrumentes

5 Abgleich von Anforderungen und Fähigkeiten in einer systematischen Herangehensweise

Der erste Zugang für das zu entwickelnde Instrument war eine mit den beteiligten Unternehmen durchgeführte Potenzialanalyse hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale zur Einbindung von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen (Hoppe: „Erfolgskritische Kompetenzen ermitteln“ in diesem Band). Aufgrund dieser Analysen konnte erkannt werden, welche Hilfestellungen kleine und mittlere Unternehmen benötigen, um ihre Möglichkeiten für die Entwicklung von Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen und für die Beschäftigten selbst realistisch einzuschätzen. Dazu gehören Instrumente, die helfen, die konkreten Anforderungen eines zu besetzenden Arbeitsplatzes zu ermitteln und zu definieren, ferner Instrumente zur Bewertung der Potenziale von Unternehmen, mit denen beurteilt werden kann, inwiefern Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien eingebunden und förderlich für das Unternehmen genutzt werden können.

Um Menschen mit einer diskontinuierlichen Erwerbsbiografie einzubinden, muss analysiert werden, welche Potenziale im Unternehmen für eine weitergehende Personalentwicklung vorhanden sind. Im Sinne des Kapitels zur Beschäftigungsfähigkeit ist es von großer Bedeutung, dass auch die Beschäftigten, die diskontinuierliche Hintergründe haben, ihre Beschäftigungsfähigkeit weiter ausbauen können und im Unternehmen Möglichkeiten vorfinden, die zu einer weiteren Entwicklung ihrer Kompetenzen beitragen. Um diese Komponenten systematisch zu ermitteln, wurden im Continuo-Instrument Fragen entwickelt, die von den für das Personal verantwortlichen Personen im Unternehmen bei der Erstellung des Anforderungsprofils beantwortet werden sollen. Diese Fragen basieren auf Clustern von Items, die entwickelt wurden, um die Kompetenzen der Erwerbspersonen zu ermitteln. Somit haben diese Frage-Cluster eine direkte Korrespondenz zu den auf der Personenseite zu erfassenden Kompetenzen von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien.

Ein solches Instrument zur Erhebung eines Anforderungsprofils zu entwickeln, das von kleinen und mittleren Unternehmen angenommen wird, ist nicht trivial. Einerseits erfordert es eine Komplexität, die die vielschichtigen und verschiedenartigen Anforderungen innerhalb eines Unternehmens zu erfassen in der Lage ist; andererseits muss es effizient hinsichtlich des Zeitaufwandes für die personalverantwortliche Person sein. Diese beiden Facetten zusammenzubringen, damit eine Akzeptanz in Unternehmen entsteht, führt zwangsweise zu einer reduzierten Genauigkeit und Detailliertheit.

Die Anforderungen eines Unternehmens an die Kompetenzen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen leiten sich nicht nur aus der konkreten Arbeitsaufgabe ab, sondern auch aus der strategischen und operativen Unternehmensplanung. Somit fließen in die Erstellung eines Anforderungsprofils Aspekte des Bedarfs an Organisations- und Strategieentwicklung ein. Personen mit diskontinuierlicher Erwerbsbiografie können hier oft Impulse geben und sollten deshalb auch in diesem Lichte eingeschätzt werden. Kleine und mittlere Unternehmen tendieren jedoch dazu, eher nach bewährten Mustern zu handeln als neue und innovative Aspekte einzubeziehen. Zur Unterstützung für Verantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen werden deshalb – über das eigentliche Anforderungsprofil hinaus und zusätzlich zum Continuo-Profiling – für die Bereiche Personal- und Organisationsentwicklung Hilfestellungen in Form eines Werkzeugkastens angeboten.

Wichtig ist an dieser Stelle, auf Folgendes hinzuweisen: Bevor das Unternehmen eine Entscheidung darüber trifft, welche Form der Einbindung von neuem oder

schon vorhandenem Personal erfolgen soll, sollen zunächst die Anforderungen ermittelt werden. Diese Anforderungen können zwischen der Einstellung in ein Beschäftigungsverhältnis, der Beauftragung mit einem konkreten Vorhaben oder Projekt oder auch der Umsetzung vorhandenen Personals variieren. Auf diese Weise werden alle möglichen Formen der Erwerbsarbeit in Abstimmung mit den Innovations- und Entwicklungsinteressen der Unternehmen berücksichtigt. Dabei wird für das Unternehmen sensibel beleuchtet, welche Form der Einbindung einer unternehmerischen Innovation am besten dienlich ist. Durch dieses Vorgehen wird das Unternehmen dafür sensibilisiert, eine positive(re) Einstellung gegenüber Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen zu entwickeln und sie als Multiplikatoren dieser Haltung zu gewinnen.

6 Zusammenfassung

Wie schon in den Beiträgen von Fuchs/Hoppe und von Vomberg diskutiert und gefordert, finden sich im Diagnose-Tool für die Ermittlung des Bedarfes und der Anforderungen im Unternehmen Hilfen zur Beurteilung der eigenen unternehmerischen Ressourcen zum Umgang mit und zur Integration von Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen. Diese betreffen daher:

- Anforderungsprofile des Unternehmens,
- Entwicklungsbedarfe der Personalentwicklung für abhängige Beschäftigung,
- Entwicklungsbedarfe der Personalentwicklung für andere Beschäftigungsformen,
- Bedarfe der Organisationsentwicklung für andere Beschäftigungsformen.

Auf der Seite der Erwerbspersonen wurden anhand verschiedener methodischer Zugänge, wie sie in folgenden Beiträgen von Maaßen-Pyritz und von Weßler-Poßberg und Maaßen-Pyritz dargestellt werden, Kompetenzen ermittelt, die als Schlüsselkompetenzen in kleinen und mittleren Unternehmen von großer Bedeutung sind. Hierbei wurden besonders diese Kompetenzen beachtet, die speziell aus diskontinuierlichen Erwerbsverläufen als Stärken entwickelt sein könnten. Insofern bezieht sich das Instrument sowohl auf die Auswahl von abhängig Beschäftigten als auch auf zu beauftragende Selbstständige. Es berücksichtigt persönliche Ressourcen, die aus berufsbiografischen Erfahrungen als Schlüsselkompetenzen entwickelt wurden. Ebenso bezieht es – im Abgleich mit dem Anforderungsprofil – die Qualifizierungsbedarfe hinsichtlich der Erfüllung der Anforderungen, der Aufrechterhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und -mobilität ein.

Die Konstruktion des Instrumentes mit drei verschiedenen Bausteinen auf der Seite der Erwerbspersonen wird im Beitrag von Weßler-Poßberg und Maaßen-Pyritz (Weßler-Poßberg/Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen“ in diesem Band) ausführlich erläutert.

Anmerkungen:

[1] Hier sind z.B. zu nennen: 1.Verschärfung der Voraussetzungen für den Leistungsbezug im versicherungsbasierten System, 2. Reduzierung der Leistungssätze; 3. Verstärkung der Instrumente zum Wechsel zwischen selbstständiger und abhängiger Arbeit und zwischen geschützten und ungeschützten Beschäftigungsformen (z.B. § 57 Überbrückungsgeld, §37c Personal-Service-Agentur, § 421 Ich-AG im SGB III, Regelungen zu Mini- und Midi-Jobs).

Literatur

Becker, Manfred; Schwertner, Anke (Hrsg.) (2002) Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung. München; Mering

Bleicher, Knut (2004): Das Konzept integriertes Management : Visionen - Missionen - Programme. Franktfurt/M., New York

Bröckermann, Rainer; Müller-Vorbrüggen (Hrsg.) (2006) Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. Stuttgart

Broer, Wicher; Schitteck, Frank; Seligmann, Michael (1999): Passgenaue Vermittlung von Arbeitslosen. G.I.B. Arbeitspapiere, Heft 7

Casper-Kroll, Thomas; Ivankovic, Peter; Köttendorf, Nadine; Schlautmann, Iris (2005): Profiling. Berufliche Integration und individuelle Entwicklungsprozesse. Heidelberg

Erpenbeck, John (Hrsg.)(2007): Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis/Hrsg. John Erpenbeck. Stuttgart

Franke, Guido (Hrs.) (2005): Facetten der Kompetenzentwicklung. Bielefeld

Franke, Guido (Hrsg.) (2001): Komplexität und Kompetenz : ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung/Bundesinstitut für Berufsbildung. Bielefeld

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (2003): Profiling. Neue Eingliederungsstrategien in der Arbeitsvermittlung. Berlin

Hauer, Gabriele; Schüller, Achim; Strasmann, Jochen (2002) Kompetentes Human Resources Management. Wiesbaden

http://www.siebenlist.de; Abruf 6.12.2006

Klinger, Urs (2006): Was sind unsere Mitarbeiter uns wert? Humankapital und Unternehmensergebnis. In: Computer und Personal; 7/2006; 14. Jahrgang, S. 22 ff.

Kromrei, Silke (2006) Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen. In: Müller-Vorbrüggen (Hrsg.) (2006) Personal und Organisationsentwicklung; Band 3. München

McClelland, David C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence. In: American Psychologist, Band 28 (1973) S. 1 ff.

Meier, Andreas J. (2001): Der Beitrag personalwirtschaftlicher Beurteilungsverfahren zur Bewertung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung. In: Staudt, Erich (Hrsg) (2001): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum, S. 7 ff. Bochum

Rehrl, Monika; Harteis, Christian; Gruber, Hans (2006): Potentialanalysen in der Personalentwicklung – Ein kritischer Diskurs. In: Zeitschrift für Personalforschung, 20 (2006) 2, S. 184 ff.

Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojektes Continuo

Martina Maaßen-Pyritz

1 Einführung

Das Personal, die Gesamtheit der Beschäftigten, ist eine der wesentlichen Ressourcen eines Unternehmens (Bröckermann, 1997, S. 11). Der in der Personalwirtschaft viel zitierte Satz „Die Mitarbeiter sind unser Kapital" macht deutlich, dass qualifiziertes Personal im großen Maße über den Erfolg einer Organisation entscheidet. Folgerichtig hängen Effektivität und Effizienz bei der Produktions- und Dienstleistungserbringung eines Unternehmens davon ab, inwieweit es gelingt, die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter zu erfassen und die Arbeitsplätze mit entsprechend qualifiziertem Personal passgenau zu besetzen.

Viele Organisationen verfügen allerdings weder über eine große Sensibilität noch über hinreichend geschulte Mitarbeiter im Bereich des Personalwesens. Der Fokus für Weiterentwicklungen wird primär auf technische Innovationen gelegt: Wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich der Personaldiagnostik werden kaum berücksichtigt; deren Produkte in Form von Tests, Fragbögen o.ä. werden insbesondere in KMU kaum angewandt (Kanning/Holling 2002, S. 5).

Während dieses Phänomen einerseits beobachtbar ist, gilt andererseits, dass Beurteilt-Werden und Beurteilen zum beruflichen Alltag gehören. Insbesondere im Bereich der Personalführung befinden Vorgesetzte tagtäglich über Mitarbeiter und gehen viele Entscheidungen mit Beurteilungen einher (Bröckermann 2000, S. 32). In folgenden Fragen werden laufend Entscheidungen getroffen: Welcher Bewerber soll eingestellt werden? Welcher Mitarbeiter entspricht den Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes? Welcher Mitarbeiter bedarf welcher Fortbildung (Kanning/Holling 2002, S. 15)?

Entscheidungen und Beurteilungen im Personalwesen führen zu weit reichenden Konsequenzen. Einerseits macht sich der Schaden bei Fehlentscheidungen sowohl finanziell wie auch beim zeitlichen Aufwand für das Unternehmen negativ bemerkbar; andererseits haben Fehlentscheidungen maßgeblichen Einfluss auf die berufliche Entwicklung der Betroffenen sowie möglicherweise auch auf das Betriebsklima.

Trotzdem regiert bei Personalentscheidungen noch allzu oft der „gesunde Menschenverstand". Individuelle Erfahrungen und Einschätzungen werden einem plan- und zielgerichteten Vorgehen mit standardisierten Verfahren oft vorgezogen. Forschungen zur Psychologie der Personenbeurteilung machen jedoch deutlich, dass die menschliche Urteilsbildung in erheblichem Maße systematischen Fehlern unterliegt. Die menschliche Wahrnehmung ist kein Abbild der Realität, es kommt zu Verzerrungen, Selektionen, Reduktionen und Projektionen gerade bei komplexen Sachverhalten (Kanning/Holling 2002, S. 16-43).

Die eigene Fähigkeit zur Objektivität nicht zu überschätzen, seine eigene Urteilsbildung zu hinterfragen und zu optimieren, sich die Fehleranfälligkeit von „Bauchentscheidungen" bewusst zu machen und auf unterstützende Instrumentarien bei der Entscheidungsfindung zurück zu greifen, dies sind heutige Anforderungen an die Personalverantwortlichen in Unternehmen (Hoffrage 1993). Eine vollständig objektive Beurteilung von Personen wird es nicht geben. Die Anwendung wissenschaftlicher Methoden und Instrumentarien ist jedoch ein Weg, Prozesse der Urteilsbildung zu verbessern und zu optimieren.

2 Personaldiagnostik – eine kurze Einführung

2.1 Das Konzept

Die Messung menschlichen Verhaltens und Erlebens ist seit mehr als 100 Jahren einer der Schwerpunkte der Psychologie. Sie bedient sich hierbei diagnostischer Verfahren.

Von einer bestimmten Aufgabenstellung ausgehend werden geeignete Methoden zur Untersuchung ausgewählt. Mittels dieser Verfahren erfolgt die Messung von Merkmalen eines Menschen. Die Auswertung der erhobenen Daten soll im Anschluss zur Entscheidungshilfe beitragen. Psychologische Diagnostik setzt sich somit zum Ziel, Entscheidungsprozesse zu objektivieren. Mithilfe der Personaldiagnostik sollen im beruflichen Kontext Entscheidungshilfen und Lösungen

gefunden werden. Sie basiert auf Forschungsergebnissen der akademischen Psychologie und hält diagnostische Methoden, Instrumente und Verfahren zur Messung und Bewertung in den Feldern des Personalwesens vor. *„Die Vielfalt der Personaldiagnostik spiegelt sich ferner in der Bandbreite der zu messenden Sachverhalte wider. Hier geht es um Interessen, Motive, Arbeits- und Kundenzufriedenheit, Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, soziale Kompetenzen, Selbstkompetenzen und berufsbezogene Verhaltensweisen mitsamt ihrer Konsequenzen“* (Kanning 2004, S. 50).

Dabei sind die Aufgaben der psychologischen Diagnostik im Personalbereich sehr vielfältig und beziehen sich nicht nur auf die Personalauswahl. Mit ihren Verfahren und Instrumenten werden Anforderungsanalysen durchgeführt, Weiterbildungsbedarfe sichtbar, Erfordernisse bei der Personalplatzierung deutlich – kurzum Stärken und Schwächen im Personalbereich einer Organisation identifiziert.

In Anlehnung an Rosenstiel [1] (2000, S. 3-25) unterscheidet Kanning (2004, S. 11 ff.) vier zentrale Aufgabenfelder der Personaldiagnostik: Personalauswahl, Personalplatzierung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

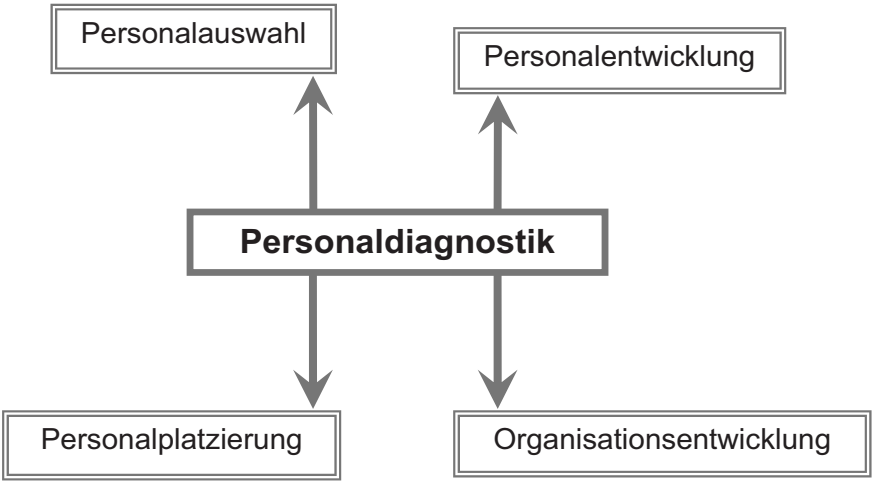


Abb. 1: Zentrale Aufgabenfelder der Personaldiagnostik

Bei der *Personalauswahl* geht es darum, aus einer Bewerbervielzahl diejenigen zu selektieren, die gute Voraussetzungen zur Mitarbeit im Unternehmen erkennen lassen. Im Zuge der *Personalplatzierung* werden den Mitarbeitern bestimmte

Arbeitsplätze zugewiesen, die zu ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten passen. In den zwei Bereichen der *Personal- und Organisationsentwicklung* werden die Mitarbeiter durch Qualifizierung und Kompetenzentwicklung an die Anforderungen der Arbeit angeglichen. Mittels Evaluierung dieser Prozesse erfolgt eine Optimierung und Spezifizierung personaldiagnostischer Maßnahmen.

2.2 Grundformen der Personaldiagnostik

Beruhend auf dem beschreibenden Persönlichkeitsbegriff, dass jeder Mensch eine Persönlichkeit hat, ist die Erforschung der grundlegenden Dimensionen einer Persönlichkeit sowie die Entwicklung von Diagnoseinstrumenten zur Messung individuell verschiedener Persönlichkeitsstrukturen eine wesentliche Aufgabe der Psychologie. Ausgehend von der Annahme, dass die Beschreibung von Menschen mit den gleichen Persönlichkeitsdimensionen erfolgen kann, gestaltet sich die Individualität des Einzelnen durch je spezifische Ausprägungen dieser Dimensionen.

Dabei ist zu beachten, dass sich die Persönlichkeit eines Menschen in der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt entwickelt und daher veränderbar ist. Diese Veränderungen verlaufen jedoch langsam – über Jahre und Jahrzehnte – und sind nicht von einem auf den anderen Tag erlebbar und feststellbar. Eine Einstellung, ein Verhalten oder eine Fähigkeit gilt als Persönlichkeitsmerkmal, *„...wenn sie in gleichen Situationen über die Zeit hinweg relativ konstant bleibt und gleichzeitig in unterschiedlichen Situationen relativ unverändert auftritt“* (Kanning/ Holling 2002, S. 336).

Innerhalb personaldiagnostischer Methoden können drei Grundformen differenziert werden: Die *Befragung*, die *Beobachtung* und die *Testung* (Kanning 2004, S. 89–131). Alle Verfahren sind durch ein systematisches und zielgerichtetes Vorgehen gekennzeichnet. Entscheidend für die Entwicklung bzw. Auswahl der Methode ist die Bewertung, mit welchem Instrumentarium am ehesten die Untersuchungsziele zu erreichen sind (vgl. Abb. 2).

Bei der personaldiagnostischen *Befragung* legen verbindliche Regeln den Ablauf und die Ergebnissteuerung fest. Die Befragungsmethode bietet die Möglichkeit, Informationen über das Selbstkonzept von Personen zu erhalten. Sie ist in der Regel immer einsetzbar und kann auch bei größeren Gruppen zum Einsatz kommen.

Die Methode der personaldiagnostischen *Beobachtung* ermöglicht eine Analyse des tatsächlichen Verhaltens in realen Situationen. Das Verhalten der Probanden

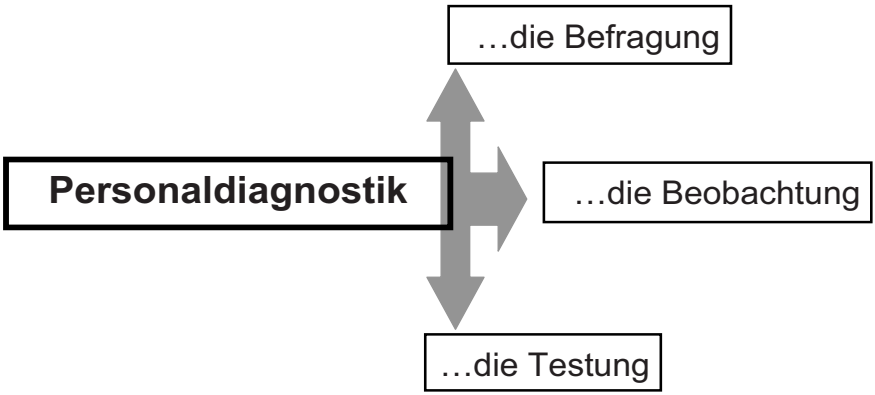


Abb. 2: Methoden der Personaldiagnostik

wird von den Beobachtern nach im Vorfeld festgelegten Kriterien und Verhaltensregeln kategorisiert, protokolliert und bewertet. Es findet eine bewusste Selektion im Hinblick auf bestimmte Informationen statt, z.B. im Bereich des Sozialverhaltens.

Die Methode der *Testung* beinhaltet Instrumente *„...mit Hilfe derer wir psychometrisch vergleichbare und gültige Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen erhalten können..."* (Sarges, W./Wottawa, H. 2004, S. VII). Es kann grob klassifiziert werden zwischen Leistungstests [2], die darauf ausgerichtet sind, das maximale Verhalten zu erfassen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten zu messen, und Persönlichkeitstests[3] mit dem Ziel, typisches Verhalten, also nicht leistungsmäßige Eigenschaften zu ermitteln (Hossiep/Paschen u.a. 2000, S. XVI).

Für eine Prognose im Hinblick auf die berufliche Leistungsfähigkeit stehen die Persönlichkeitsmerkmale den Leistungsmerkmalen in nichts nach. *„Persönliche und soziale Kompetenzen sind unabdingbare Qualifikationen im Rahmen berufsbezogener Platzierungsentscheidungen"* (Hossiep/Paschen u.a.2000, S. 1). Etliche Forschungen in jüngster Zeit stellen sogar einen Zusammenhang zwischen beruflichem Erfolg und bestimmten Persönlichkeitsdimensionen fest. Schätzungen gehen davon aus, dass 90 % der Beschäftigungsverhältnisse nicht wegen *fehlender Fachlichkeit* enden, sondern aufgrund von Diskrepanzen zwischen *Persönlichkeitsmerkmalen* und *Anforderungen der Position* (Hossiep/Paschen u.a.2000, S. XVII).

Trotz allem ist die Skepsis gegenüber Persönlichkeitstests in Deutschland noch sehr verbreitet. In Wissenschaft und Wirtschaft wird zwar die Bedeutung der Persönlichkeit für den Berufserfolg erkannt und in den letzten Jahren zunehmend in

der Tagespresse und der populär-wissenschaftlichen Literatur zur Personalarbeit thematisiert; bei den Praktikern vor Ort, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, ist jedoch noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten. Hierbei ist entscheidend darauf hinzuweisen, dass Persönlichkeitstests nicht darauf aus sind, die Merkmale und Eigenschaften einer Person schonungslos offen zu legen. Persönlichkeitstests ermöglichen den Kandidaten, in standardisierter Form eine Selbstbeschreibung abzugeben, und sie geben den Personalverantwortlichen entscheidende Hinweise, bei den dargestellten Persönlichkeitsfacetten im Gespräch genauer nachzufragen. Es sind Hilfswerkzeuge bei der Entscheidungsfindung mit dem Ziel, dem „Bauchgefühl" ein Stück Objektivität entgegen zu setzen.

3 Bestandsaufnahme von Profiling-Instrumenten

3.1 Recherche-Blickwinkel

Ziel des Modellprojektes Continuo war die Entwicklung und Erprobung von Instrumenten zur Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen und Non-Profit-Organisationen mit Bedarfen an „Arbeitskraftunternehmern" (Pongratz/Voß 2003) und zur Förderung von Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien. Dies beinhaltete als Hauptziel, ein Profiling-Verfahren zur Beurteilung von Personen mit Diskontinuitäten in ihrem Berufsverlauf zu konzipieren.

Auf der Basis bereits vorhandener Profiling-Instrumente sowie arbeitspsychologischer Methoden und Testverfahren sollte ein Profil-Ermittlungs-Verfahren entwickelt werden, das Unternehmen in die Lage versetzt, Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen hinsichtlich ihrer Ressourcen, Erfahrungen und Qualifizierungen zu beurteilen.

„Für die systematische Erstellung von Erwerbsfähigkeitsprofilen für arbeitssuchende Personen ist in den letzten Jahren der Begriff Profiling etabliert worden. Dieser Begriff fasst verschiedenste Diagnose- und Assessment-Verfahren zusammen. Mit deren Hilfe werden individuelle Stärken- und Schwächenprofile für die Beratung und Vermittlung Arbeitssuchender erstellt" (Bertelsmann Stiftung 2003, S. 8).

Jedoch nicht nur im Bereich der Arbeitsvermittlung hat der Begriff des Profiling Eingang gefunden. Im Rahmen eines Personalauswahl-Verfahrens wird unter Profiling die Erstellung eines Bewerberprofils verstanden, das sowohl die formalen Qualifikationen wie auch die nicht-formalen Kompetenzen, wie z.B. *Anpassungsfähigkeit*, sichtbar macht. Im Weiteren werden Kenntnisse und Fähigkeiten

erfasst, die durch Zusatzqualifikationen, außerberufliche Interessengebiete oder ehrenamtliches Engagement erworben wurden.

Zu Beginn des Modellprojektes Continuo erfolgte eine Recherche vorhandener Profiling-Instrumente. Dies sollte zum einen den Überblick über den „Profilingmarkt" verschaffen, zum anderen erprobte Instrumente auf ihre Verwertbarkeit bzw. Tauglichkeit – bezogen auf das oben dargestellte Projektziel – überprüfen.

Es ist dabei zu konstatieren, dass es mit weit über 1000 Tests eine nahezu unüberschaubare Vielzahl an Instrumenten sowie darauf Bezug nehmende wissenschaftliche Literatur gibt. Die Angebote reichen von einfachen Tests, in denen einzelne Kompetenzen überprüft werden, bis hin zu sehr komplexen Verfahren und Testsystemen [4]. Dies machte es erforderlich, die durchgeführte Sichtung hinsichtlich des Projektzieles einzugrenzen. Neben dem eindeutigen Bezug zum beruflichen Kontext und zu Fragestellungen in der Personalarbeit wurde ein gewisser Bekanntheits- und Verbreitungsgrad im deutschsprachigen Raum zugrunde gelegt.

Die vorhandenen Instrumente lieferten für das Continuo-Projekt eine Übersicht über „gängige" Persönlichkeitsmerkmale, die in wissenschaftlich erprobten Verfahren Eingang gefunden haben. Diesbezüglich wurde auch betrachtet, inwieweit die Verfahren Hinweise darüber gaben, ob die ausgewählten, überfachlichen Merkmale „diskontinuitätssensibel" sind, also ob sie sich dadurch auszeichnen, dass sie Menschen mit „brüchigen Erwerbsverläufen" explizit einbeziehen. Da dies nicht immer klar erkennbar war, wurde bei der Rezeption der Instrumente insbesondere darauf geachtet, ob die für das Profiling herangezogenen Persönlichkeitsmerkmale sich dadurch auszeichneten, dass insbesondere Kompetenzbereiche Berücksichtigung fanden, deren Ausprägung bei Menschen mit „brüchigen Erwerbsverläufen" spezifisch zu erwarten ist (Weßler-Poßberg/Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen? Entwicklung eines diskontinuitätssensiblen Kompetenz-Ermittlungsinstrumentes" in diesem Band).

3.2 Fokussierung

Es erfolgte somit eine Fokussierung auf diejenigen Instrumente innerhalb der Personaldiagnostik, die sich vordringlich mit einer differenzierten Betrachtung der Persönlichkeit von Bewerbern oder auch Mitarbeitern befassen. Dabei war entscheidend zu betrachten, wie die vorhandenen und erprobten Verfahren die für die jeweilige Fragestellung als relevant betrachteten Persönlichkeitsmerkmale erfassen und diagnostisch aufbereiten.

Anhand dieser Zuspitzung wurde sehr schnell deutlich, dass für ein zu entwickelndes Profiling-Instrument im Rahmen des Modellprojektes Continuo keine diagnostischen Testverfahren dienlich waren, die ihren überwiegenden Schwerpunkt in der Messung kognitiver Leistungen [5], konkreter berufsbezogener Fähigkeiten oder der physischen Leistungsfähigkeit hatten [6]. Die *Berufs-unspezifischen* Kompetenzen sowie die *individuellen* Eigenschaften rücken zunehmend bei der Personalauswahl in den Vordergrund (Fuchs-Frohnhofen/Hoppe: „Personalauswahl und -entwicklung in KMU – Brachland mit hohem Innovationspotential" in diesem Band). Der Fokus der Betrachtung liegt deshalb auf den *Schlüsselkompetenzen*. In den Ausprägungen dieser Kompetenzen findet der Umgang mit Diskontinuitäten in der Erwerbsbiografie und die gewonnenen Erfahrungswerte ihren Niederschlag, und es werden Strategien der Lebensführung und Lebensbewältigung sichtbar (Weßler-Poßberg/Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen? Entwicklung eines diskontinuitätssensiblen Kompetenz-Ermittlungsinstrumentes" in diesem Band).

Insgesamt wurden vor diesem Hintergrund 29 Verfahren genauer betrachtet. Dabei wurden Forschungsprojekte, Profiling-Tests und Dokumentationsverfahren, Testsysteme, persönlichkeitsdiagnostische Tests, Selbstbeurteilungsinstrumente und Verfahren aus dem Praxisfeld der Bildungsträger analysiert.

Die im Rechercherahmen des Modellprojektes Continuo näher analysierten Forschungsprojekte und Verfahren skizzierten ein breites Spektrum zur Identifizierung und Förderung von Kompetenzen, Potenzialen von Personen, zu Anforderungen bei der Personalauswahl, zur Selbsteinschätzung berufsrelevanter Persönlichkeitsdimensionen und zum Umgang mit gesundheitlichen Belastungen durch Arbeit und Beruf. Dabei rückte die Konzeption und Konstruktion sowie die Anwendung und Durchführung der Instrumente in den Vordergrund des Interesses. Die Zielgruppenorientierung der jeweiligen Verfahren war für den Recherche-Ansatz sekundär.

Die folgende Tabelle listet diese näher betrachteten Instrumente auf.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Recherche im Sinne der Relevanz für das Forschungs- und Entwicklungsanliegen von Continuo anhand jeweils eines Ausschnittes der betrachteten Verfahren dargestellt.

Forschungsprojekte	**BIK** – Beschäftigungsfähigkeit in Kommunen
	NErVUM - Neue Erwerbsbiografien in virtuellen Unternehmen der Medienindustrie **jobprofiler**
	BiB – Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb
	ViCo – Virtueller Coach
	PRVE – Prävention und Rehabilitation zur Verhinderung von Erwerbsminderung **Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben EIBE** – Entwicklung und Integration eines betrieblichen Eingliederungsmanagements
Persönlichkeits-diagnostische Tests und Dokumentationsverfahren	**Eligo** – Zusammenschluss verschiedener computergestützter Testverfahren
	IMBA - Integration von Menschen mit Behinderungen in die Arbeitswelt
	Melba – Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit
	KODE – Kompetenz, Diagnostik und Entwicklung
	Big Five Modell bzw. **FFM** – Fünf-Faktoren- Modell
	Workplace Big Five
Berufswahlorientierung	**Komplan** - Kompetenzentwicklungsplanung durch strategische Ausbildung
	NIKAO – Instrument zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen von Hauptschülern
	Kompetenzcheck Ausbildung NRW
	DIA-TRAIN - Diagnose- und Trainingseinheit
	Berufsnavigator – Instrument zur beruflichen Orientierung
Selbsteinschätzung in Bezug auf Arbeit und Beruf	**AVEM -** Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster
	IPS - Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen
	BIP - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
	Jobnavigator – Instrument zur Identifizierung von Qualifikations- und Fortbildungsbedarfen von Arbeitnehmern
	Kompetenz Kompass NRW
	OPQ32 – Occupational Personality Questionnaiere
Gesundheit	**SF36** - SF-36 Fragebogen zum Gesundheitszustand
	SOC-L9 - Sense of Coherence Scale
	WHOQOL - Quality of Life-Fragebogen der WHO
	WAI - Work Ability Index

Tab. 1: Analysierte Instrumente innerhalb der Continuo-Recherche

4 Ergebnisse der Continuo-Recherche

4.1 Beschäftigungsfähigkeit und Diskontinuität – ein relevanter Zusammenhang

Neben dem Modellprojekt Continuo mit seinen inhaltlichen Schwerpunkten Beschäftigungsfähigkeit und Diskontinuität befassten sich auch andere Projekte mit diesem Forschungsanliegen.

Das Forschungsprojekt **NErVUM** [7] (www.nervum.de ; Nölle 2006, S. 24 ff.) bestätigt mit seinen Ergebnissen, dass nichtlineare/brüchige Erwerbsverläufe häufig zu komplexen Kompetenzprofilen bei den Betroffenen führen, insbesondere beim Erwerb impliziten Erfahrungswissens und bei der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen: *„...je vielfältiger die Arbeit innerhalb einer Erwerbsbiografie ausgefallen ist, desto mehr Kompetenzen hat sich der Mensch angeeignet"* (Boldt 2006, S. 51). Im Weiteren wird deutlich, dass Schlüsselqualifikationen im Sinne von überfachlichen Kompetenzen von entscheidender Bedeutung sind. „Jobnomaden" definieren sich *„...zunehmend über ihre Schlüsselqualifikationen und ihr Erfahrungswissen und weniger über ihren fachlich-beruflichen Hintergrund"* (Nölle 2006, S. 78).

Zudem wiesen die o.a. Erkenntnisse des Projektes **NErVUM** darauf hin, dass die Schlüsselkompetenzen entscheidende Indikatoren zur Stärken- und Schwächenanalyse sind. Das im Projekt erarbeitete Personalentwicklungstool **„jobprofiler"** ermöglicht eine Profilerstellung mittels Fach- und Schlüsselqualifikationen, das sowohl die Anforderungen, wie auch die Qualifikationsbedarfe und Potenziale eines Mitarbeiters verdeutlicht.

Dieses Verfahren zeigte relevante Hinweise für das Continuo-Profiling-Instrument auf, welche Schlüsselkompetenzen berufsrelevant auch in Bezug zu erlebten Diskontinuitäten sind. Allerdings ist es tendenziell eher an hoch-qualifizierten Bereichen ausgerichtet.

4.2 Personalauswahlinstrumente für KMU

Instrumente zur Personalauswahl, die für den Einsatz in kleinen und mittleren privatgewerblichen oder sozialen Unternehmen konzipiert sind, fehlen bis heute weitgehend. Personaldiagnostische Verfahren, bei denen die Anwender über keine speziellen Vorkenntnisse verfügen müssen, die leicht verständlich und leicht anzuwenden sind, wenig Zeitaufwand benötigen, Komplexität reduzieren, sich auf

wesentliche Merkmale konzentrieren und trotz allem zielgerichtete Ergebnisse liefern, sind rar gesät. Vorgreifend auf den nachfolgenden Beitrag von Hoppe ist es notwendig, dass ein Instrument zur Personalrekrutierung seine Tauglichkeit für kleinere und mittlere Unternehmen dadurch unter Beweis stellt, dass es praxisnah, branchenübergreifend, für alle Qualifikationsniveaus geeignet und mit möglichst geringem Zeitaufwand anwendbar ist (Hoppe: „Erfolgskritische Kompetenzen ermitteln" in diesem Band).

Instrumente und Verfahren, die einer Anwenderschulung bedürfen, diagnostische Fachkenntnisse voraussetzen oder bei der Durchführung viel Zeit beanspruchen, kommen daher für kleine und mittlere Unternehmen nicht in Betracht. Die näher betrachteten, recht aufwändigen Profilvergleichs- und Dokumentationsverfahren für den Personaleinsatz **IMBA** (www.imba.de, IMBA-TEAM 2000) und **Melba** [8] **(**Kleffmann/Weinmann u.a. 1997), die Diagnose- und Trainingseinheiten zur Erfassung von Potenzialen und Entwicklungsmöglichkeiten des Verfahrens **DIA-Train** [9] (Grieshop-Sander/Schattmann 2003; www.ausbildungsvorbereitung.de) sowie das computergestützte Testsystem **Eligo** [10] (www.eligo.de, Sarges/Wottawa 2004, S. 851 ff., Kanning/Holling 2002, S. 460 ff.) erfordern diesen erhöhten Aufwand. Dies ist für kleine und mittlere Unternehmen aufgrund der knappen personellen und zeitlichen Ressourcen nicht leistbar. Es war somit notwendig, dass das Continuo-Profiling Anwenderbedarfe von KMU nicht aus dem Blick verlor. Ein Anhaltspunkt zur Effizienzsteigerung bei der Erfassung und Bewertung individueller Neigungen für das Continuo-Profiling lieferte hier der **Berufsnavigator** [11] (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 2005) als Instrument zur beruflichen Orientierung. Durch Gruppenbewertungen und computergestützte Auswertung wurde der Aufwand für die Anwendung gering gehalten.

4.3 Anwendung mehrerer Verfahren – Methodenmix

Bei der Analyse dieser hier genannten Instrumente wurde deutlich, dass die *Anwendung unterschiedlicher Verfahren* zum Ziel der Identifizierung von Kompetenzen, Stärken und Entwicklungspotenzialen führen kann. Die Verknüpfung von biografisch-orientierten Verfahren mit solchen zur Selbsteinschätzung und zur Fremdbewertung – in Verbindung mit der Führung von Interviews und Gesprächen – erhöht den Informations- und Erkenntnisgewinn. Die standardisierte und formalisierte Anwendung mehrerer Verfahren mindert das Risiko von Fehlentscheidungen.

Die Verfahren **Kompetenzcheck Ausbildung NRW** [12] (Ministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen – MAGS NRW 2006,

S. 9 ff.) und **Dia-Train** (Grieshop-Sander/Schattmann 2003; www.ausbildungsvorbereitung.de) verdeutlichen mehrere Zugänge zur Erstellung von Kompetenzprofilen, Entwicklungsbedarfen und Orientierungshilfen bei der Berufswahl. Sie boten dem Projektteam gute Hinweise für die Entwicklung des Continuo Profiling.

4.4 Biografische Orientierung – Kompetenzfeststellung durch Selbsteinschätzung

Hinsichtlich der Erhebung biografischer Daten, der Entwicklung steuernder Fragestellungen und beim Aufbau eines biografisch orientierten Fragebogens innerhalb des Continuo-Profiling gab der Profilingbogen zur Analyse der persönlichen Situation der arbeitssuchenden Personen des **BiK-Projektes** [13] **(**Bertelsmann Stiftung 2003) gute Anhaltspunkte. Auch der **Jobnavigator** [14] (IG Metall Vorstand 2001) der IG-Metall und der **Kompetenzcheck Ausbildung NRW** (Ministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen – MAGS NRW 2006, S. 9 ff.) wiesen auf entscheidende biografisch orientierte Fragestellungen hin. Deutlich wurde dabei, dass Fragen, die auf den Umgang mit erwerbsbiografischen Brüchen und Diskontinuitäten Rücksicht nahmen, fehlten. Dies förderte die Entscheidung des Forscherteams hier anzusetzen und ein biografisch-orientiertes Instrument zu entwickeln, das insbesondere die Diskontinuitäten, die Brüche und die Bewältigungsstrategien innerhalb der Erwerbsbiografie in den Blick nehmen sollte. Das Continuo-Profiling enthält deswegen einen biografisch-orientierten Fragebogen, als die in KMU am besten einsetzbare Erfassungsmethode.

Der **KompetenzKompass NRW** [15](Landesinstitut für Qualifizierung NRW 2005)**, Kompetenzcheck Ausbildung NRW** (Ministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen – MAGS NRW 2006, S. 9 ff.)**,** der **Jobnavigator (**IG Metall Vorstand 2001)**,** das Verfahren **OPQ32** [16] (SHL Deutschland 2004) und der im Rahmen des TBS-Projektes **Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb (BiB)** [17] (Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. 2005a und 2005b) entwickelte **SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit** bedienen sich der Selbsteinschätzung mittels vorgegebener Persönlichkeitsmerkmale und analysierender Fragestellungen im Hinblick auf die Berufswahlorientierung, die Kompetenzfeststellung und die persönliche Beschäftigungsfähigkeit.

Der **Jobnavigator** der IG-Metall ist eine Serviceleistung für die Mitglieder der Gewerkschaft und richtet sich in erster Linie an beschäftigte Personen. Es ist ein Instrument der Selbstanalyse, und es hilft bei der systematischen und subjektiven

Eigenbewertung der beruflichen Kompetenzen. Durch die Erarbeitung und Erstellung eines persönlichen Kompetenz-Handbuches mittels der Phasen Bestandsaufnahme, Profilanalyse und Aktionsplan sollen Kompetenzen entdeckt und bewertet und die berufliche Zukunft geplant werden.

Mittels des mehrdimensionalen persönlichkeitsdiagnostischen Verfahrens **AVEM** (Schaarschmidt 2000; Sarges/Wottawa 2004, S. 93 ff.) werden Selbsteinschätzungen zum Verhalten und Erleben gegenüber der Arbeit und dem Beruf durch arbeits- und gesundheitspsychologische Fragestellungen erhoben. Der Proband erhält Aussagen über motivationale, gesundheitsförderliche und -gefährdende Muster in Bezug auf das Verhalten und Erleben bei der Bewältigung von Arbeits- und Berufsanforderungen [18] (Sarges/Wottawa 2004, S. 93 ff.).

Das **IPS-Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen** [19] (Schaarschmidt 1998; Sarges/Wottawa 2004, S. 421 ff.; http//www.persönlichkeitspsychologie-potsdam.de) macht aufmerksam auf die Betrachtung des Verhaltens und Erlebens in unterschiedlichen Situationen. Die Selbsteinschätzung und Selbstbewertung erfolgt mittels konkret beschriebener, hypothetischer Situationen mit zumeist alltäglichen Lebensanforderungen in den Bereichen Soziales und Kommunikation, Leistung sowie Gesundheit und Erholung. Analyseinhalt ist somit die Frage, wie sich die Probanden in den vorgegebenen Situationen verhalten, mit dem Ziel, dann auf situationsunabhängige Eigenschaften schließen zu können.

Das **IPS** Testverfahren kann gezielte Hinweise geben auf Stärken und Verbesserungsbereiche, Entwicklungs- und Veränderungsbedarfe und es gibt somit Anknüpfungspunkte für Interventionen. Durch die konzeptionelle Eigenart der Berücksichtigung der situationalen Einflüsse, der Möglichkeit der Selbstbewertung und der abschließenden Profilzuordnung sticht das IPS aus der Fülle der diagnostischen Verfahren heraus (Kanning/Holling 2002, S. 363 ff. und Sarges/Wottawa 2004, S. 42 ff.).

Die Ermittlung und Bewusstmachung der eigenen Kompetenzen durch *Selbsteinschätzung* nimmt einen großen Raum bei den vorhandenen, erprobten Instrumenten ein. Es wird deutlich, dass dies eine entscheidende Methode ist, sich mit dem bisherigen beruflichen Werdegang und zukünftigen Wünschen auseinanderzusetzen. Das Continuo-Profiling macht sich diese Erfahrungswerte zu eigen. Die persönliche Analyse der eigenen Kompetenzen und des Verhaltens und Erlebens in berufsbezogenen Situationen ist ein ganz entscheidender Zugangsweg beim Continuo-Profiling. Es wurde bei der Betrachtung der bereits angewandten Verfahren jedoch auch deutlich, dass die Profilerstellung nicht allein auf

der Selbsteinschätzung der Testpersonen beruht, sondern weitere Zugangswege in Ergänzung, Abrundung und Objektivierung des Ergebnisses notwendig sind. Vor allem sind dies Verfahren für *Fremdeinschätzungen*.

4.5 Fremdeinschätzung – Ergänzung und Korrektiv im Profiling

Die Selbsteinschätzung durch eine *Fremdeinschätzung* zu ergänzen stellt einen Regulierungsmechanismus dar. Diesen Vorteil bei der Objektivierung der Profilergebnisse der biografischen Befragung und der Selbsteinschätzung berücksichtigt das Continuo-Profiling. Zu finden ist das Verfahren der Fremdeinschätzung u.a. beim **Berufsnavigator** (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 2005)**.** Dieser macht sich die Fremdbewertung mittels der Methode des „Peer-Ranking" zu eigen. Innerhalb eines Gruppenverfahrens beurteilen sich jeweils 4 Jugendliche gegenseitig anhand eines aus 50 Persönlichkeitsmerkmalen bestehenden Kataloges. Grundlage der Beurteilung sind alle Eigenschaften und Fertigkeiten, die ein Schüler über einen langen Zeitraum gezeigt hat.

Es wird deutlich, dass die Voraussetzung für die Vergleichbarkeit der Selbst- und Fremdeinschätzung eine genaue und explizite *Selbstbewertung* des Einzelnen ist und dass sich Selbst- und Fremdbewertung auf dieselben Persönlichkeitsbereiche beziehen müssen. Im Continuo-Profiling-Instrument wurde dies entsprechend konstruiert. Mit Hilfe eines Mixes aus biografischer Befragung, aus Selbst- und Fremdeinschätzung sollte der Regulierungs- und Überprüfungsmöglichkeit Rechnung getragen werden (Weßler-Poßberg/Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen?" in diesem Band).

Die Kompetenzfeststellung durch Selbsteinschätzung ist zumeist der erste Schritt eines Zuordnungsverfahrens, sei es zur Verknüpfung mit bestimmten Ausbildungs- bzw. Berufsbildern (wie bei den Verfahren **Berufsnavigator** (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 2005)**, Komplan** (http//www.protege.de/projekte/komplan) und **Nikao** [20] (http//www.nikao.de) oder bestimmter Anforderungsprofile bzw. –dimensionen (wie beim Testsystem **Eligo** und den Profilvergleichsverfahren **IMBA** und **Melba)** (www.eligo.de, Sarges/Wottawa 2004, S. 851 ff., Kanning/Holling 2002, S. 460 ff.; www.imba.de; IMBA-TEAM 2000; Kleffmann/Weinmann u.a. 1997)**.** Sie alle weisen auf die Notwendigkeit eines Soll-Ist-Abgleiches zwischen individuellen Kompetenzen und beruflichen Anforderungen hin.

Mit **IMBA** (www.imba.de, IMBA-TEAM 2000**)** und **Melba** (Kleffmann/Weinmann u.a.1997) wurde die Möglichkeit geschaffen, insbesondere die Anforderungen von

Arbeitsplätzen mit den Fähigkeiten behinderter Menschen zu vergleichen. Mit den beiden Verfahren können psychische und physische Tätigkeitsanforderungen und Arbeitsfähigkeiten abgebildet werden. Durch einheitlich definierte Merkmale lassen sich die Anforderungen eines konkreten Arbeitsplatzes und die individuellen Fähigkeiten einer Person miteinander vergleichen. Beide Verfahren ermöglichen eine Dokumentation der Anforderungen und Fähigkeiten in Form von Profilen. Die Ergebnisse dieser Profilabgleiche fließen als wesentliche Informationsquelle in den Prozess der beruflichen Rehabilitation ein, dem überwiegenden Anwendungsfeld dieser Instrumente.

Die analysierten Verfahren bestätigten die angedachte Vorgehensweise im Continuo-Profiling, beide „Seiten" einzubeziehen: Das *Unternehmen* mit seinen organisations- und arbeitsplatzbezogenen Anforderungen, und die *Person* mit ihren Stärken und Entscheidungspotenzialen bei den Schlüsselkompetenzen. Die genannten Instrumente gaben Anhaltspunkte beim Vorgehen und der Konzeption eines Profilabgleiches zum passgenauen Matching.

4.6 Definition der Merkmale – eine notwendige Standardisierung

Wesentliche Voraussetzungen für den angestrebten Abgleich zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofil sind klar definierte Merkmale. Die Merkmalsdefinitionen ermöglichen erst die Generierung von Items, die wiederum der Bewertung der Merkmale zugrunde liegen. Aufgrund dieses Vorgehens entsteht ein formalisiertes und standardisiertes Verfahren, das den individuellen Interpretationen von Persönlichkeitsmerkmalen und Kompetenzen und zugleich dem sog. „Bauchgefühl" eine relativ hohe Objektivität entgegensetzt.

Bei der Betrachtung der persönlichkeitsdiagnostischen Tests wurde deutlich, welche Dimensionen als bedeutsam erachtet werden, um Verhalten und Erleben bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen zu erfassen. Entscheidende Anregungen zur Definition und Konzeptualisierung der Persönlichkeitsdimensionen beim Continuo-Profiling gab das **Big Five** bzw. **Fünf-Faktoren-Modell** (Rammstedt/Koch u.a. 2004)**.** Dieser international hoch angesehene Ansatz bietet eine allgemeine psychometrische Beschreibung der Persönlichkeit anhand von fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit [21]. Das darauf aufbauende Verfahren Workplace Big Five (Howard/Howard 2001) ist ein modifiziertes Verfahren, das speziell auf das Verhalten in der Arbeitswelt zugeschnitten ist. Hieraus wurden einige Merkmale des Continuo-Profilings bezüglich berufsbezogener Verhaltenskompetenzen angelehnt. [22]

Das Analyse-Instrument **Kode** (Erpenbeck/Rosenstiel 2003) gründet sich auf der modernen Theorie der Selbstorganisation. Im Blickwinkel stehen die vier Grundkompetenzen personale, aktivitäts- und handlungsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen [23]. Auf der Basis von Einschätzungen werden diese Kompetenzen ermittelt und festgestellt und im Anschluss daran mit Hilfe von zusätzlichen Tools weiterentwickelt. Ein relevanter Anhaltspunkt für das Continuo-Profiling war das Konstrukt des Kompetenz-Atlasses. Die vier Grundkompetenzen sind hier in 64 definierte Teilkompetenzen untergliedert. Dies macht ein differenziertes Erkennen und Beurteilen der Stärken und Verbesserungsbereiche der Probanden möglich sowie die Hinführung zu einem modularen Informations- und Trainingsprogramm.

Die Verfahren **BIP** (Hossiep/Paschen u.a. 2000, S. 160 ff.; Sarges/Wottawa 2004, S. 131 ff.) und **Melba (**Kleffmann/Weinmann u.a. 1997) zeigten ebenfalls entscheidende Persönlichkeitsdimensionen für den beruflichen Kontext auf. Beim **Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)** handelt es sich um die standardisierte Erfassung des Selbstbildes der Probanden in Bezug auf berufsrelevante Persönlichkeitsdimensionen. Diese Dimensionen wurden mittels Validitätsstudien bereits angewandter Persönlichkeitstests sowie Erkenntnissen aus der praktischen Personalarbeit als besonders erfolgsrelevante Persönlichkeitskonstrukte identifiziert und definiert (Kanning/Holling 2002, S. 337 ff.)

Bereich	**Berufliche Orientierung**	**Arbeitsverhalten**	**Soziale Kompetenzen**	**Psychischen Konstitution**
Dimensionen	Leistungsmotivation Gestaltungsmotivation Führungsmotivation	Gewissenhaftigkeit Flexibilität Handlungsorientierung	Sensitivität Kontaktfähigkeit Sozialibilität Teamorientierung Durchsetzungsstärke	Emotionale Stabilität Belastbarkeit Selbstbewusstsein

Tabelle2: Berufsrelevante Persönlichkeitsdimensionen im BIP

Das aus einem Teilkomplex von **IMBA** (www.imba.de; IMBA-TEAM 2000) entstandene Dokumentationsverfahren von Arbeitsfähigkeiten **Melba (**Kleffmann/Weinmann u.a. 1997) verwendet 29 Merkmale – im Sinne von arbeitsrelevanten Schlüsselqualifikationen – zur Beschreibung einer Tätigkeit bzw. zur Beschreibung von Arbeitsfähigkeiten. Die Merkmale bzw. Schlüsselqualifikationen werden mittels Definitionen erläutert und somit „fassbarer" für die durchzuführenden Einschätzungen und Bewertungen. Die Merkmale werden sowohl zu einem Anforderungsprofil wie auch zu einem Fähigkeitsprofil zusammengestellt.

Die Klassifizierung der Merkmale in den Verfahren **BIP** (Hossiep/Paschen u.a. 2000, S. 160 ff.; Sarges/Wottawa 2004, S. 131 ff.) und **Melba (**Kleffmann/Weinmann u.a. 1997) und die praxisnahen, leicht verständlichen Merkmalsdefinitionen gaben im Rahmen der Entwicklung des Continuo-Profiling entscheidende Anhaltspunkte zur operativen Beschreibung der diskontinuitätssensiblen Merkmale.

4.7 Gesundheitsbezogene Lebensqualität

Innerhalb der Personaldiagnostik gewinnen zunehmend Aspekte der Gesundheit sowie gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen an Bedeutung. Die Identifizierung von Belastungen und Beanspruchungen sowie deren Bewältigungsstrategien werden auch in Bezug auf die Stärkung gesundheitlicher Ressourcen zunehmend berücksichtigt (Unger: „Erwerbsbiografien und ihre Träger: Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien“ in diesem Band).

Die gesundheitsbezogene und die subjektive Lebensqualität sowie die Erfassung der Arbeitsfähigkeit rücken mehr und mehr in den Fokus und gelten als eine der entscheidenden Voraussetzungen zur Erlangung von Beschäftigungsfähigkeit. Insbesondere Personen mit Diskontinuitäten in ihren Erwerbsverläufen unterliegen Schwankungen in ihrer subjektiv empfundenen Lebensqualität. Wechsel und Brüche im berufsbezogenen Kontext können Einfluss nehmen auf die Stabilität im sozialen Umfeld, auf das gesundheitsbezogene Wohlbefinden und letztendlich auch auf die Arbeitsfähigkeit. Das Verfahren **AVEM** (Schaarschmidt 2000; Sarges/Wottawa 2004, S. 93 ff.) macht deutlich, dass die Bereiche Belastungen“ und „Emotionen“, bedeutende Einflussgrößen auch beim Umgang mit erwerbsbiografischen Diskontinuitäten sein können (Schaarschmidt/Fischer 2001, S. 15 ff.).

Zu den international häufig eingesetzten Instrumenten zählen der **SF-36 Fragebogen** zum Gesundheitszustand, die **Sense of Coherence Scale (SOC-L9)** (Schumacher/Brähler 2000; Schubert 2004; Antonovsky 1987; Antonovsky 1987), der **Work Ability Index (WAI)** (Ilmarinen/Tempel 2002, www.arbeitsfähigkeit.net) und der **Quality of Life-Fragebogen** der WHO **(WHOQOL)** (Angermayer/Kilian u.a. 2000).

Der **SF 36** (Bullinger/Kirchberger 1998) befasst sich als krankheitsübergreifendes Messinstrument vorwiegend mit der Erfassung konkreter gesundheitlicher Dimensionen, die sich konzeptuell in die Bereiche körperliche Gesundheit und psy-

chische Gesundheit [24] einordnen lassen. Der **WAI** ist ein Instrument zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit von Erwerbstätigen. Das **Work Ability Konzept** ruht auf vier Säulen der Arbeitsfähigkeit: Gesundheit, Ausbildung und Kompetenz, Motivation und die Arbeit selbst. Dem zugrunde liegt die Auffassung, dass die Arbeitsfähigkeit durch die Interaktion des Einzelnen mit seinem Arbeitsumfeld bestimmt wird und zwar als *„Summe von Faktoren, die einen Erwerbstätigen in die Lage versetzt, eine gestellte Aufgabe erfolgreich zu bewältigen"* (http//www.arbeitsfähigkeit.net). Zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit bieten sich dementsprechend die Gesundheit und die Kompetenz des Beschäftigten, die Arbeitsumgebung und das Führungsverhalten als Ansatzpunkte an.

Der **SOC L9** und der **WHO** zielen auf eine umfassende Sicht der subjektiven Lebensqualität. Der **SOC-L9** steht im engen Zusammenhang mit dem von Antonovsky (Antonovsky 1987, Antonovsky 1997) eingeführten Konzept des Kohärenzgefühls. Das Kohärenzgefühl (auch Kohärenzsinn, Kohärenzerleben; engl. Sense of Coherence SOC) wird definiert als *„...spezifische kognitiv-emotionale und sozial-emotionale Grundeinstellung des Individuums gegenüber der Welt und dem eigenen Leben, die sich mehr oder weniger als Zuversicht ausdrückt, dass „mein Leben" in dieser Weise sinnvoll, verstehbar und auch beeinflussbar und handhabbar ist"* (Schubert 2004, S. 171; Unger: „Erwerbsbiografien und ihre Träger: Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien" in diesem Band).

Diese zuversichtliche Einstellung und Orientierung dem Leben gegenüber wird als personale Bewältigungsressource angesehen die gegenüber Stressoren widerstandsfähiger macht. Personen mit einem ausgeprägten Kohärenzgefühl sollen in der Lage sein, Belastungen besser zu bewältigen und weniger anfällig für stressbedingte Krankheiten zu sein.

Der **Quality of Life Fragebogen** der WHO (**WHOQOL-100** und **WHOQOL-BREF**) (Angermayer/Kilian u.a. 2000) basiert auf dem Verständnis von Lebensqualität als individueller Wahrnehmung der persönlichen Lebenssituation. Die eigene Situation wird im gesellschaftlichen, kulturellen und wertebasierten Kontext in Bezug gesetzt zu persönlichen Zielen, Erwartungen, Interessen und Bewertungsmaßstäben. Der Fragebogen umfasst die Dimensionen physisches und psychisches Wohlbefinden, Unabhängigkeit, Soziale Beziehungen, Umwelt und Religion/Spiritualität.

Die Betrachtung von diagnostischen Instrumenten zum Gesundheitszustand und zur Lebensqualität weist auf die Notwendigkeit hin, gerade im Kontext von Diskontinuität und Beschäftigungsfähigkeit diesen wesentlichen Bereich nicht außer

acht zu lassen und ihm im Bereich der Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen Beachtung zu schenken.

Im Weiteren sind im Gesundheits- und Rehabilitationsbereich insbesondere die Projekte des Institutes für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation an der Sporthochschule Köln hervorzuheben. Die Aufgabenschwerpunkte der Projekte **PRVE, Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben** und **EIBE** (IQPR 2004a; IQPR 2004b; www.eibe-projekt.de) lagen u.a. bei der Konzeption eines Frühwarnsystems zur Prävention von Erwerbsminderung, der Konzipierung eines Eingliederungsmanagements – als Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements – und der Begutachtung der Teilhabe am Arbeitsleben. Die nähere Analyse dieser Verfahren führte jedoch zu der Überzeugung, dass das Einbeziehen solcher Ansätze sowohl den Rahmen eines Personalauswahlverfahrens für kleine und mittlere Unternehmen sprengen würde als auch nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz nicht angezeigt ist.

4.8 Anwendung – das Continuo-Konzept, PC-unterstützt und online bereitgestellt

Die Betrachtung des Aufbaus und der Nutzungsfunktionen der Verfahren **Eligo,** (www.eligo.de, Sarges/Wottawa 2004, S. 851 ff., Kanning/Holling 2002, S. 460 ff.) **Berufsnavigator** (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 2005)**, VICO** [25] (www.virtueller-coach.de; Ott 2006) und des TBS-Projektes **„Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb" (BiB)** (Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. 2005a und 2005b) lag der Entscheidung zu Grunde, ein computergestütztes Verfahren zu entwickeln und dieses online bereit zu stellen.

Im Rahmen des TBS-Projektes **„Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb" (BiB)** [26] wurden die beiden Instrumente *UnternehmensCheck* und *SelbstCheck* zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit entwickelt. Die Nutzung der Instrumente wird durch eine computergestützte Anwendung und Auswertung vereinfacht. Ebenso verweisen die bereits erwähnten Testverfahren **Berufsnavigator** (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 2005) und **Eligo** (www.eligo.de, Sarges/Wottawa 2004, S. 851 ff., Kanning/Holling 2002, S. 460 ff.) auf die Vorteile der schnellen und zeitnahen Erfassung und Auswertung mittels des PC hin. Insbesondere wenn Profilvergleiche ermöglicht werden sollen, erleichtern Softwarelösungen die Handhabbarkeit und Durchschaubarkeit der Ergebnisse erheblich.

Ein computergestütztes Verfahren erhöht den Standardisierungs- und Formalisierungsgrad des personaldiagnostischen Instrumentes und garantiert zudem

einen hohen Dokumentationsstand. Eine schnelle Eingabe und eine zügige Auswertung helfen Zeitverluste zu vermeiden. Diese auf der Hand liegenden Vorteile erhöhen die Bereitschaft der für das Personal verantwortlichen Praktiker in kleinen und mittleren Unternehmen, sich eines Verfahrens zur Personalauswahl zu bedienen, zumal zwischenzeitlich sehr viele Arbeitsplätze von Personalverantwortlichen mit Computer und Internetzugang ausgestattet sind.

5 Zusammenfassungen der Ergebnisse

In den arbeitswissenschaftlichen Publikationen sowie in der arbeitsmarktpolitischen Diskussion wird zunehmend deutlich, dass ein kontinuierlicher Erwerbsverlauf – ohne Brüche durch Weiterbildung, Arbeitslosigkeit, Familienphasen etc. – nicht der Regelfall ist. Auf der operativen, praktischen Ebene des Betriebes ist diese Erkenntnis jedoch kaum angekommen.

Die vorliegende Recherche vorhandener Verfahren zur Personalauswahl und zur Kompetenzermittlung macht deutlich, dass keine gängigen Instrumente auf dem „Profiling-Markt" vorhanden sind, die die verwendeten Profiling-Merkmale speziell „diskontinuitätssensibel" gestalten. Die Kompetenzen, die aus der Bewältigung von erwerbsbiografischen Brüchen gewonnen werden, verlieren sich in eher allgemein gefassten Definitionen der verwendeten Persönlichkeitsmerkmale. Sie werden somit nicht besonders ermittelt und gewürdigt. Auch das aus dem Forschungsprojekt **NErVUM** (www.nervum.de ; Nölle 2006, S. 24 ff.) resultierende operative Instrument **job.profiler** stellt hier keine Ausnahme dar; es lässt den besonderen Blick auf Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien in weiten Teilen vermissen.

Dieser Erkenntnisstand stützt die Auffassung des Continuo-Projektteams, dass ein Profiling-Instrument mit der besonderen Berücksichtigung der Kompetenzen von Menschen mit berufsbezogenen Diskontinuitäten benötigt wird (Weßler-Poßberg/Vomberg: „Diskontinuität in der Erwerbsbiografie" in diesem Band).

Außer Frage steht jedoch auch, dass zur Entwicklung des Continuo-Profilings zielführende Anregungen und Erkenntnisse aus der vorliegenden Recherche gewonnen werden konnten. Die Analyse der vorgestellten Verfahren in Bezug auf deren Entwicklung, den Aufbau und die Struktur, die verwendeten Persönlichkeitsmerkmale und ihre Definitionen sowie in Bezug auf Verfahrensweisen zur Identifizierung von Kompetenzen, Stärken und Entwicklungspotenzialen ergab für das Continuo-Profiling folgende Weichenstellungen:

- Es wurden relevante Dimensionen der Persönlichkeit deutlich, um Verhalten und Erleben bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen zu erfassen.
- Die Notwendigkeit klar definierter Merkmale wurde sichtbar, zum einen hinsichtlich der Standardisierung des Verfahrens und zum anderen in Bezug auf die – in den Merkmalsdefinitionen, Items und einzelnen Fragestellungen gewonnene – Verdeutlichung der Sensibilität für Diskontinuitäten.
- Die Voraussetzung eines passgenauen Matchings – des Profilabgleiches zwischen Anforderungs- und Bewerberprofil – sind eindeutig definierte Merkmale und darauf basierende Items bzw. Fragestellungen.
- Die Anwendung verschiedener Verfahren – biografisch-orientierte Angaben, Möglichkeiten der Selbst- und Fremdeinschätzung – ermöglicht unterschiedliche Zugangswege zur Identifizierung von Kompetenzen, Stärken und Entwicklungspotenzialen und bietet im Weiteren eine Regulierungs- und Überprüfungsmöglichkeit.
- Im Kontext von Diskontinuität und Beschäftigungsfähigkeit ist der Bereich der Gesundheit eine bedeutende Dimension.
- Eine computergestützte Anwendung und Auswertung erhöht die Verständlichkeit, Handhabbarkeit und zügige Bearbeitung des Profiling-Instrumentes.

Anmerkungen

[1] Rosenstiel untergliedert die psychologische Diagnostik in die vier Teilbereiche Personalselektion, Bedingungsselektion, Verhaltensmodifikation, Bedingungsmodifikation.

[2] Hierzu gehören Intelligenztests, kognitive Tests, Aufmerksamkeits- und Belastungstests.

[3] Hierzu gehören z.B. Motivations-, Interessen- und Einstellungstests.

[4] Eine Auswahl an Testbeschreibungen findet sich bei Kanning und Holling (2002). Sie beschreiben in ihrem „Handbuch personaldiagnostischer Instrumente“ allein 52 Verfahren zur Messung von allgemeiner kognitiver und berufsbezogener Leistung, von Interessen, Persönlichkeitsmerkmalen, Führungsverhalten und Zusammenarbeit in Gruppen. Sarges und Wottawa (2004) benennen in ihrem „Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren“ rund 113 Tests und Testsysteme, und Erpenbeck und Rosenstiel (2003) führen in ihrem „Handbuch Kompetenzmessung“ 44 Instrumente auf. Hinzu kommt eine nicht überschau-

bare Anzahl von Testverfahren, die nicht in Nachschlagewerken Eingang gefunden haben bzw. die von kommerziellen Anbietern auf dem Organisations- und Personalberatungssektor angeboten werden.

[5] Dies umfasst Intelligenz-, Konzentrations- und Aufmerksamkeitstests, z.B. Intelligenz-Struktur-Test (I-S-T 2000), Konzentrations-Leistungstest (KLT), Frankfurter Aufmerksamkeits-Inventar (Fakt).

[6] Hierunter fallen in erster Linie FCE-Verfahren (Functional Capacity Evaluation). Dies sind Tests, z.B. DOT und ERGOS, zur Einschätzung arbeitsbezogener, körperlicher Leistungsfähigkeiten mit dem Ziel der Bestimmung der Ausführmöglichkeiten und Ausführqualität arbeitsbezogener Aktivitäten.

[7] Das Projekt NErVUM beschäftigte sich mit der Verflechtung unterschiedlicher Erwerbsformen von Personen, wie Phasen der abhängigen sowie befristeten Beschäftigung, der Zeitarbeit, der Selbstständigkeit, der Arbeitslosigkeit , der Qualifizierung, der Umschulung.

[8] IMBA und Melba beschäftigen sich mit dem Prozess der Platzierung, der gezielten Zuweisung eines Arbeitsplatzes an ältere, leistungsgewandelte und behinderte Arbeitnehmer. Diese sollen ihre Fähigkeiten und Kenntnisse an den jeweiligen Arbeitsplätzen verwerten und weiterentwickeln können.

[9] DIA-Train ist als Diagnose- und Trainingseinheit für die Erfassung von Potenzialen und der individuellen Entwicklungsförderung konzipiert für benachteiligte, junge Menschen im Übergang von Schule und Beruf. DIA-Train gliedert sich in: Sozialtraining, Interview, Kreativitätstraining, Assessment-Center, Lerntyp-Test, Erlebnispädagogik, Zukunftswerkstatt. DIA-Train ist als Methode auf einen Zeitraum von zwei Wochen ausgerichtet.

[10] Das Testsystem Eligo ist im Bereich der Personalauswahl und der Personalentwicklung ein computergestütztes Testsystem mit dem Ziel der passgenauen Ermittlung geeigneter Mitarbeiter. Es beinhaltet eine Vielzahl von bestehenden, wissenschaftlich fundierten und bewährten Testverfahren, mittels derer unterschiedliche, beruflich relevante Kompetenzen und Fähigkeiten gemessen werden können.

[11] Der Berufsnavigator wurde als Instrument zur beruflichen Orientierung im Auftrag des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall von der Firma Jürgen Hort entwickelt und richtet sich an Schülerinnen und Schüler der gymnasialen Oberstufe. Das Ziel ist eine systematische Herangehensweise bei der Berufswahl. Durch

Selbst- und Fremdbewertung von 50 berufsrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen erfolgt eine computergestützte Zuordnung passender Ausbildungsberufe.

[12] Der Kompetenzcheck Ausbildung NRW dient der Unterstützung der Berufswahlorientierung von Schülerinnen und Schülern der 9. Klasse. Initiiert vom Ausbildungskonsens NRW setzt sich das Instrument zum Ziel, dass sich die Jugendlichen ihrer persönlichen Stärken bewusst werden, berufsbezogene Interessen erkennen und durch Wissensgewinne über Berufe erste Ideen für einen Ausbildungsberuf entwickeln.

[13] Das Ziel des „Projektfeldes Profiling" innerhalb des Forschungsprojektes BIK lag darin, ein Tiefenprofiling-Verfahren zu entwickeln und zu erproben für „Fälle" mit komplexem Hilfebedarf und Personen mit massiven Vermittlungshemmnissen. Zur Umsetzung wurde vordringlich die Optimierung von Arbeitsabläufen für den Prozess Erstberatung bis zur Vermittlung sowie die Standardisierung von Gutachtervorlagen und Angaben über die Vermittlungsfähigkeit angestrebt. Der Forschungsbericht gibt Aufschluss über Standards für die Auswahl von Profiling-Klienten und für Instrumente und deren Anwendung.

[14] Ausgehend von der Erkenntnis, dass es für jeden Beschäftigten in Zukunft entscheidend darauf ankommt, seine erworbenen beruflichen Kompetenzen zu erhalten, neue Fähigkeiten zu erwerben und sich beruflich weiterzuentwickeln, soll den Arbeitnehmern beim Jobnavigator vermittelt werden, dass diese sich zunehmend selbst stärker um die Qualifikation ihrer Arbeitskraft und damit um ihre „Arbeitsfähigkeit" (Employability) kümmern müssen.

[15] Der KomptenzKompass NRW ist darauf ausgerichtet die eigenen Fähigkeiten und Interessen zu erkennen und einzusetzen. Die Analyse mittels Selbsteinschätzung geschieht ähnlich wie beim Jobnavigator durch eine Kompetenzbilanzierung, eine Zielausrichtung und die ersten Umsetzungsschritte.

[16] Das Verfahren OPQ32 versucht mittels der drei Dimensionen „Zwischenmenschliches Verhalten", „Denkstil" und „Emotion & Motivation" durch die Bewertung vorgegebener Aussagen das berufsbezogene Selbstbild einer Person zu erfassen.

[17] Mit dem SelbstCheck können Menschen mit beruflicher Erfahrung anhand der sechs Dimensionen Kompetenz – Gesundheit – Lernfähigkeit – (Selbst-) Management – Integration und Verantwortung eigene Potenziale erfassen und Fortentwicklung planen.

[18] AVEM setzt sich aus 11 Dimensionen (Stellenwert der Arbeit, beruflicher Ehrgeiz, Verausgabungsbereitschaft, Perfektionsstreben, Distanzierungsfähigkeit, Resignationstendenzen bei Misserfolg, offensive Problembewältigung, innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Erfolgserleben im Beruf, Lebenszufriedenheit, Erleben sozialer Unterstützung) zusammen, die den drei inhaltlichen Bereichen berufliches Engagement, erlebte Widerstandskraft gegenüber den beruflichen Belastungen, begleitende Emotionen bei der Berufsausübung zugeordnet werden.

[9] Das IPS ist ein mehrdimensionales Verfahren zur Persönlichkeitsdiagnostik bei Erwachsenen im Bereich der Personalentwicklung und der Berufs- und Studienberatung.

[20] Im Bereich der Berufsausbildung befassen sich die Projekte Komplan – Kompetenzentwicklung durch strategische Ausbildung – und NIKAO mit der Förderung der Ausbildungskompetenz von kleinen und mittleren Unternehmen. Komplan setzt sich die Verbesserung der Passgenauigkeit von Berufsorientierung und Ausbildungsangebot mit Hilfe eines internetgestützten Instrumentes zum Ziel. Das innerhalb des Projektes NIKAO integrierte Profiling beinhaltet einen Soll-Ist-Vergleich von unternehmensspezifischen Anforderungen, Anforderungen des Ausbildungsberufes, sowie der Stärken und Schwächen der Bewerber.

[21] Die Hauptdimensionen lauten: Neurotizismus, Extraversion, soziale Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen. Vgl. hierzu die ausführliche Darstellung des Modells bei Weßler-Poßberg/Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen?“ in diesem Band.

[22] Beispiele für berufsbezogene Verhaltenskompetenzen im Verfahren Workplace Big Five sind: Management und Führung, Business, Analyse und Entscheidungen, Kommunikation, Persönlichkeit und Motivation. Selbstkontrolle, Perfektionismus, Selbstorganisation, Innerer Antrieb, Konzentration, Planung.

[23] vgl. Diskussion des Kompetenzbegriffes bei Weßler-Poßberg/Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen?“ in diesem Band.

[24] Der SF-36 erfasst 8 Dimensionen: Körperliche Funktionsfähigkeit, körperliche Rollenfunktion, körperliche Schmerzen, allgemeine Gesundheitswahrnehmung, Vitalität, soziale Funktionsfähigkeit, emotionale Rollenfunktion und psychisches Wohlbefinden.

[25] Mit dem webbasierten Qualifizierungscoach wollte das Projekt ViCo ermöglichen, den persönlichen Kompetenzstand zu ermitteln, Kompetenzlücken

aufzuweisen und im Anschluss daran passende Qualifizierungsangebote zu finden.

[26] Das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit im Betrieb“ (BiB) der Technologieberatungsstelle beim DGB NRW (TBS) entwickelte Konzepte und Handlungsansätze zur Sicherung und Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit im Praxisfeld Betrieb.

Literatur

Angermayer, Michael; Kilian, Reinhold; Matschinger, Herbert (2000): WHOQOL-100 und WHOQOL-BREF. Handbuch für die deutschsprachige Version der WHO Instrumente zur Erfassung von Lebensqualität. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle

Antonovsky, Aaron (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress an stay well. San Francisco

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erweiterte Herausgabe von A. Franke. Tübingen

Arbeitgeberverband Gesamtmetall (2005): Der Berufsnavigator. Neues Instrument hilft bei der Berufswahl. Berlin

Barrick, Murray R.; Mount, Michael K. (1991): The big five personality dimensions and job performance: A meta-anlaysis. Personel Psychology, 44, 1-26

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Profiling: Individuelle Arbeitsmarktanalyse und Eingliederungsstrategien. Berichtsjahr 2001. Gütersloh

Boldt, Gregor (2006): Kompetenzprofile in diskontinuierlichen Erwerbsbiografien. Neue Instrumente der Personalentwicklung. Tönning, Lübeck, Marburg

Bröckermann, Reiner (1997): Personalwirtschaft. Arbeitsbuch für das praxisorientierte Studium. Köln

Bröckermann, Reiner (2000): Personalführung. Arbeitsbuch für Studium und Praxis. Köln

Bullinger, Monika; Kirchberger, Inge (1998): Der SF-36 Fragebogen zum Gesundheitszustand – Handbuch für die deutschsprachige Fagebogen-Version. Göttingen

Dieterich, Martin; Goll, Martin u.a. (2001): hamet 2 – Handlungsorientierte Module zur Erfassung und Förderung beruflicher Kompetenzen. Göttingen

Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz v. (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart

Grieshop-Sander, Irmgard; Schattman, Jürgen (2003): Über Hürden zum Erfolg. Ergebnisse des Modelprojektes „DIAgnose und TRAINingseinheit zur Potentialerfassung und individuellen Entwicklungsförderung für benachteiligte Jugendliche im Übergang Schule/Beruf". In: Mitteilungen des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe 153/2003. Münster

Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Michel, Lutz (2002): Kompetenzprofiling. Weiterbildungsbedarf und Lernformen in Zukunftsbranchen. Münster/New York/München/Berlin

Hoffrage, Ulrich (1993): Die Illusion der Sicherheit bei Entscheidungen unter Unsicherheit. In: Hell, Wolfgang; Fiedler Klaus; Gigerenzer Gerd (Hrsg.) (1993): Kognitive Täuschungen. Heidelberg. S. 73-98

Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael; Mühlhaus, Oliver (2000): Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Göttingen

Howard, Pierce J.; Howard, Jane M. (2001): Führen mit dem Big-Five-Persönlichkeitsmodell – Das Instrument für optimale Zusammenarbeit. Frankfurt/M.

IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2001): Job-Navigator. Die Berufliche Zukunftsberatung: kompetent- hilfreich – gut. Frankfurt/M.

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Düsseldorf

IMBA-TEAM (Hrsg.) (2000): IMBA. Das Instrument für Fachkräfte der beruflichen Rehabilitation und Integration. Einführung.

IQPR – Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln (2004aMMP): PRVE – Prävention und Rehabilitation zur Verhinderung von Erwerbsminderung. Forschungsbericht. Köln

IQPR – Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln (2004bMMP): Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben. Kurzfassung. Köln

Kanning, Uwe Peter; Holling, Heinz (Hrsg.) (2002): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen

Kanning, Uwe Peter (2004): Standards der Personaldiagnostik. Göttingen

Kirchberger, Inge (2000): Der SF-36 Fragebogen zum Gesundheitszustand: Anwendung, Auswertung und Interpretation. In: Ravens-Sieberer, Ulrike; Bullinger, Monika (Hrsg.) (2000): Lebensqualitätsforschung und Gesundheitsökonomie in der Medizin. Landsberg

Kleffmann, Anke; Weinmann, Sigbert; Föhres, Felizitas; Müller, Bernd (1997): Melba – Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit. Siegen

Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.) (2005): KompetenzKompass NRW. Fähigkeiten und Interessen erkennen und einsetzen. Hagen

Ministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen – MAGS NRW (Hrsg.) (2006): Handbuch Kompetenzcheck Ausbildung NRW – Instrumente zur Kompetenzfeststellung. Düsseldorf

Nölle, Kerstin (2006): Gewinner oder Verlierer. Kompetenzprofile in diskontinuierlichen Erwerbsbiografien. Tönning. Lübeck. Marburg.

Ott, Bernd (Hrsg.) (2006): Eigene Kompetenzen erkennen und fördern. Neue Wege und Methoden durch Virtuelles Coaching. Erding.

Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin

Rammstedt, Beatrice; Koch, Karina.; Borg, Ingwer; Reitz, Tanja (2004): In: ZUMA-Nachrichten 55, Jg. 28, November 2004, S. 5 – 28.

Rosenstiel, Lutz v. (2000): Potentialanalyse und Potentialentwicklung. In: Rosenstiel, Lutz v.; Lang-von-Wins, Thomas (Hrsg.) (2000): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen. S. 3-25

Sarges, Werner (1996): Die Assessment Center-Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In: Sarges, Werner (Hrsg.) (1996): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode. Göttingen. S. VII-XV

Schaarschmidt, Uwe (2000): Bewältigungsverhalten als Gesundheitsfaktor – Diagnostik des Bewältigungsverhaltens mittels AVEM. In: Quaas, Wolfgang (Hrsg.) (2000): Gesunde Hochschulen. Magdeburg.

Schaarschmidt, Uwe (1998): Das Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS) – ein Instrument für die Orientierung, Entwicklung und Förderung von Personen in sozialen Berufen. In: Ronginska, Tatiana; Gaida, W.; Schaarschmidt, Uwe (Hrsg.): Psychische Gesundheit im Lehrerberuf. Potsdam.

Schaarschmidt, Uwe; Fischer, Andreas W. (2001): Bewältigungsmuster im Beruf. Persönlichkeitsunterschiede in der Auseinandersetzung mit der Arbeitsbelastung. Göttingen.

SHL Deutschland (2004): Occupational Personality Questionnaire – OPQ32. Access Personality. Frankfurt a.M.

Schubert, Franz-Christian (2004): Lebensführung als Balance zwischen Belastung und Bewältigung – Beiträge aus der Gesundheitsforschung zu einer psychosozialen Beratung. In: Schubert, Franz-Christian; Busch, Herbert (Hrsg.) (2004): Lebensorientierung und Beratung. Sinnfindung und weltanschauliche Orientierungskonflikte in der (Post-) Moderne. Band 39 der Schriftenreihe des Fachbereiches Sozialwesen der Hochschule Niederrhein. Mönchengladbach

Schumacher, Jörg; Brähler, Elmar (2000): Sense of Coherence Scale – Leipziger Kurzform (SOC-L9) Bern.

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (Hrsg.) (2005a MMP): UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit. Betriebliche Potenziale erheben und einschätzen. Oberhausen.

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (Hrsg.) (2005b MMP): SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit. Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln. Oberhausen.

Sarges, Werner; Wottawa, Heinrich (2004): Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Band I: Personalpsychologische Instrumente. Lengerich

Weinert, Ansfried B. (1995): Persönlichkeitstests. In: Sarges, Werner (Hrsg.) (1995): Management-Diagnostik. Göttingen. S. 531-540

Weuster, Arnulf (1994): Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen. Göttingen

Wottawa, Heinrich (2000): Perspektiven der Potentialbeurteilung. In: Rosenstiel, Lutz v.; Lang-von-Wins, Thomas (Hrsg.)(2000): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen. S. 27-51

http//www.arbeitsfähigkeit.net

http//www.melba.de

http//www.protege.de/projekte/komplan.

http//www.nikao.de

http//www.virtueller-coach.de

http//www.nervum.de

http//www.persönlichkeitspsychologie-potsdam.de

http//www.eligo.de

http//www.imba.de

http//www.eibe-projekt.de

http//www.ausbildungsvorbereitung.de

http//www.hamet2.de

Erfolgskritische Kompetenzen ermitteln. Anforderungs-Profiling als Instrument für passgenaue Personalrekrutierung und Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

Jolanda Hoppe

1 Einführung

Im folgenden Beitrag wird dargestellt, auf welche Weise ein Instrument für das Profiling von Anforderungen in Bezug auf Schlüsselkompetenzen den professionellen Ansprüchen und Bedarfen aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gerecht werden kann und zugleich alltagstauglich ist für die Anwendung in KMU. Dazu wird in einem ersten Schritt (Kap. 2) die Anwendung von Verfahren des Anforderungs-Profiling in KMU argumentativ untermauert. Danach werden Bedarfe der KMU nach der Gestaltung von Instrumenten zur Personalrekrutierung und -entwicklung erläutert (Kap 3). Zuletzt wird dargestellt, wie die zuvor formulierten Bedarfe im *Continuo-Profiling* in ein Instrument zum Profiling von Anforderungen umgesetzt wurden (Kap. 4).

Für KMU ist die Rekrutierung passgenau qualifizierten Personals noch wichtiger als für ihre großen Wettbewerber. Fehlbesetzungen verursachen ökonomischen Schaden, der insbesondere für KMU nur schwer zu kompensieren ist. Darüber hinaus sind Fehlbesetzungen aus ethischen Beweggründen den Beschäftigten gegenüber nicht zu rechtfertigen. Umso wichtiger ist es für beide Parteien (Unternehmen und Bewerberinnen), sich bereits in der Bewerbungsphase ein möglichst genaues Bild voneinander und von den zu erfüllenden Aufgaben zu machen. Denn der Informationsstatus der Betriebe über die zu rekrutierende Person hat ebenso wie der Informationsstatus der Person über den Betrieb direkten Einfluss

auf die Güte des entstehenden Arbeitsverhältnisses. *„Ein schlechtes Match durch unvollständige Information über den Partner führt demnach zu instabileren Arbeitsverhältnissen (...)"* (Abraham 2005, S. 111). Es liegt somit im Zentrum des Interesses von KMU, die Professionalierung ihrer Personalrekrutierungsverfahren voran zu treiben. Dabei genügt es nicht, sich auf die fachlichen Qualifikationen zu konzentrieren. Im Zeitalter des beschleunigten Aktualitätsverfalls des Wissens und der wachsenden Komplexität der Arbeitswelt sind Schlüsselkompetenzen gleichrangig mit fachlichem Know-how in einem ausgereiften Kompetenz-Portfolio.

Das Anforderungs-Profiling dient dem Personalmanagement in KMU und wirkt der chronischen Professionalisierungslücke im Personalwesen von KMU entgegen. Ein Anforderungsprofil ist ein Dokument, in dem die erfolgskritischen Kompetenzen, die zur Durchführung einer Arbeitsaufgabe/eines Aufgabenkomplexes/einer Funktion erforderlich sind, erfasst werden.

In Abgrenzung zu anderen, auf dem Profilingmarkt verfügbaren Verfahren zur Ermittlung von Anforderungsprofilen, geht das Continuo-Profiling nicht von einem einheitlichen Vorverständnis von Kompetenzmerkmalen aus (Maaßen-Pyritz: „Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojektes Continuo" in diesem Band). Continuo verwendet im Profiling-Instrument stets eine nachvollziehbare und sichtbare Definition der Profilingmerkmale. Die Merkmalsdefinition berücksichtigt insbesondere diejenigen Kompetenzbereiche, die aus *diskontinuierlichen Erfahrungen in der Erwerbsbiografie* erworben wurden. Die Erstellung des Continuo- Anforderungsprofils unterscheidet sich ebenfalls von anderen Profiling-Instrumenten durch die schlichte Form der 18 Aussagekomplexe. In diesen 18 Aussagekomplexen sind alle für das Gesamtinstrument verwendeten 38 diskontinuitätssensiblen Merkmale mit ihren – auf Diskontinuitäten im Erwerbsverlauf zugeschnittenen Items – enthalten.

2 Anforderungsprofiling als Instrument zur Balancierung betrieblicher Erfordernisse und persönlicher Kompetenzen

Die Zielsetzung jeder personalentwicklerischen Maßnahme sollte das Streben nach bestmöglicher Übereinstimmung zwischen betrieblichen Erfordernissen und persönlichen Kompetenzen sein. Diese Prämisse stellt eine sinnvolle Leitlinie zur Entwicklung und Auswahl passgenauer Personalentwicklungs-Instrumente dar und ist unabhängig von der Unternehmensgröße.

Nun treten betriebliche Erfordernisse häufig bei der Entwicklung neuer Aufgabenbereiche zutage und münden in der Ausschreibung neuer Stellen oder in Aufträge an freie Mitarbeiterinnen. Die Frage nach erfolgskritischen Kompetenzprofilen stellt sich erst mit der Suche nach dem entsprechenden Personal (intern sowie extern). In einen chronologischen (aber zirkulären) Ablauf gebracht, durchlaufen alle Maßnahmen der Personalentwicklung folgende Schritte:

- Zunächst werden betriebliche Erfordernisse formuliert. Es wird z.B. eine fachlich qualifizierte Person für eine neue Maschine benötigt, oder aufgrund des Wachstums des Betriebes ist eine neue Verwaltungskraft notwendig.
- Diese Erfordernisse werden anhand vorhandener Arbeitsprozesse analysiert (Welche Kompetenzen werden für die Handhabung dieser neuen Maschine benötigt? Welche Kompetenzen ergänzen die Kenntnisse der Beschäftigten?).
- Die Analyseergebnisse werden daraufhin in neue Aufgabenprofile übertragen.
- Die Aufgabenprofile werden in Anforderungsprofile überführt.
- Die Anforderungsprofile werden schließlich als passende Stellenausschreibungstexte formuliert bzw. münden in personalentwicklerische Maßnahmen.

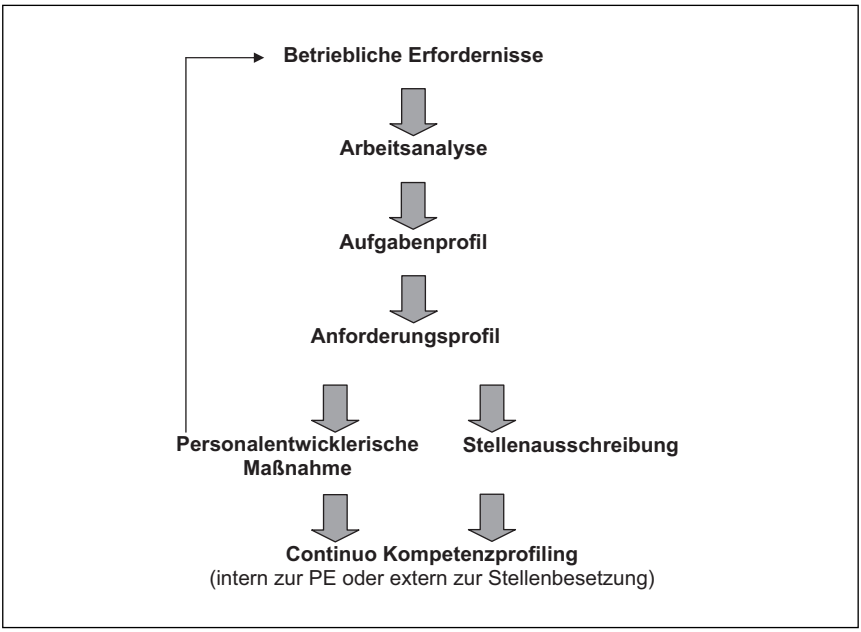


Abb. 1: Maßnahmen der Personalentwicklung

Das für die Aufgabenstellung im Betrieb erfolgskritische persönliche Kompetenzprofil eines Beschäftigten reduziert sich auf diejenigen Merkmale, die im Anforderungsprofil als erforderlich aufgelistet sind, und zwar auch nur in der erwünschten erfolgskritischen Ausprägung.

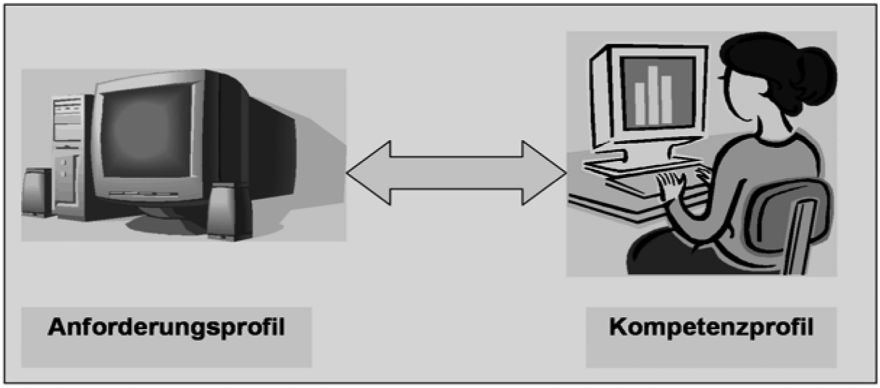


Abb. 2: Anforderungs- und Kompetenzprofil

Mit der zunehmenden Dynamisierung des Arbeitsmarktes und mit den Veränderungen in der Unternehmenslandschaft wird das Modell des „Zueinander-Passens" einer *statischen Persönlichkeit* zu einem ebenfalls *statisch gedachten Aufgabenkomplex* obsolet (Kleinmann/Strauß 2000, S. 76). Instrumente der modernen Personalentwicklung sind multifunktional und flexibel einsetzbar und auf diese Weise Hilfsmittel für dynamische Unternehmen.

KMU in der Bundesrepublik Deutschland befinden sich im personalentwicklerischen Hintertreffen gegenüber ihren großen unternehmerischen Mitbewerbern (Fuchs-Frohnhofen/Hoppe: „Personalauswahl und -entwicklung in KMU – Brachland mit hohem Innovationspotenzial" in diesem Band). Auch KMU werden ihre Transformationsprozesse künftig personalentwicklerisch deutlicher aktiv gestalten müssen. Untersuchungen der letzten Jahre bestätigen die These, dass flexible, aktive Organisationen wettbewerbsfähiger sind und kompetentere, flexiblere Mitarbeiterinnen haben (Kauffeld/Grote 2000).

Für den Balanceakt betrieblicher Erfordernisse und persönlicher Kompetenzen in KMU gilt es, ein dynamisches und auf die jeweilige Anforderung bezogenes Verfahren zur Profilermittlung zur Verfügung zu stellen, das speziell auf die personalentwicklerische Praxis in kleinen und mittleren Unternehmen zugeschnitten ist. Ein Anforderungsprofil sollte einem dynamischen Überprüfungsprozess

unterliegen. Sobald sich die betrieblichen Erfordernisse verändern, ist die Anpassung der Arbeitsaufgabe und – im Anschluss daran – wieder das neue aufgabenbezogene Anforderungsprofil notwendig (vgl. Abb. 1). Das Anforderungsprofil stellt das Bindeglied zwischen der Formulierung betrieblicher Erfordernisse (in Form einer Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung) und dem Kompetenzprofil dar. Es ist ausschließlich auf diese eine Aufgabe bzw. diese eine Stelle bezogen und darf keine Personengruppen diskriminieren; deshalb darf es nicht ein bestimmtes Alter vorgeben, etwa nur Frauen ansprechen oder Personen mit einer diskontinuierlichen Erwerbsbiografie ausschließen.

3 AnspruchAnsprüche von KMU an Instrumente der Personalentwicklung

Im Folgenden werden die Bedarfe kleiner und mittlerer Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland an Instrumente für die Personalentwicklung dargestellt. Zur Bedarfserhebung für die Instrumentenentwicklung wurden sowohl Erkenntnisse aus der aktuellen Fachliteratur als auch Befragungsergebnisse aus Interviews mit Geschäftsführerinnen und Beschäftigten von exemplarischen kleinen und mittleren Unternehmen einbezogen.

3.1 Aus der Forschung

Die tägliche Anwendung von Instrumenten der Personalentwicklung gehört nicht zum Alltag für kleine und mittlere Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Dennoch werden sich Personalverantwortliche in KMU mittel- und langfristig mit der Modernisierung ihres Personalmanagements befassen müssen, um im „War for Talents“ zu bestehen. Employability Management ist die neue Leitvision, an der sich Instrumentarien des Personalmanagements zu messen haben (Vomberg: „Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung“ in diesem Band). Dort werden das theoretische Konstrukt des Employability-Ansatzes und die damit verbundenen Anforderungen an KMU erörtert.

3.2 Aus der Praxis

In leitfadengestützten Interviews wurden in 10 KMU bei geschäftsführenden Personen und Beschäftigten mit diskontinuierlichem Erwerbsverlauf der Bedarf nach instrumentengestützten Verfahren der Personalauswahl und Personalentwick-

lung erhoben. Dabei stellte sich heraus, dass Personalverantwortliche bei der Stellenbesetzung einerseits ihrem „Fingerspitzengefühl“ vertrauen und andererseits gerne auf sinnvolle Hilfsmittel zurückgreifen.

Die Einführung einer *systematischen Personalentwicklung* würde nach Ansicht der befragten Beschäftigten einhellig als Wertschätzung und Förderung empfunden. Eine derartige Veränderung im Unternehmen würde sich nach Ansicht der Befragten bereits innerhalb kürzester Zeit positiv auf das Arbeitsklima auswirken. Langfristige positive Auswirkungen wurden ebenso prognostiziert. So werden bessere Arbeitsergebnisse erwartet. Die Beschäftigten gehen dabei von einer höheren Arbeitsmotivation, einer geringeren Personalfluktuation sowie von einer besseren Nutzung des zum Teil brachliegenden Kompetenzpotenzials der Belegschaft aus.

Hier zeigt sich deutlich, dass ein für KMU praxistaugliches Instrument der Personalrekrutierung und Personalentwicklung die Personalverantwortlichen in KMU befähigen sollte, passgenau qualifiziertes Personal mit strategisch relevanten Kompetenzen und Ressourcen zu rekrutieren und dieses Personal durch systematische Förderung an das Unternehmen zu binden.

3.3 Formale Prämissen – Welchen Anspruch haben KMU an Instrumente für Personal- und Organisationsentwicklung?

Alle Personalverantwortlichen stimmten in den Befragungen darin überein, dass eine Verwendung von Anforderungsprofilen sinnvoll und für ihr Unternehmen auch umsetzbar ist. Das dafür notwendige „Handwerkszeug“ sollte möglichst unkompliziert und einfach strukturiert sowie personalentwicklerisch vielseitig anwendbar sein. Sinnvoll sei die Entwicklung eines Instrumentes, das mit dem PC verwendbar und mit gängiger Software kompatibel ist.

Beschäftigte mit diskontinuierlichem Erwerbsverlauf äußerten im Interview den Eindruck, die Breite und Vielfalt ihrer Kompetenzen sei vom Unternehmen nicht erhoben worden und könne im Arbeitsalltag daher auch nicht in vollem Umfang eingebracht werden.

Eine Reihe von Beschäftigten mit Diskontinuitätserfahrungen gab an, über Kompetenzen zu verfügen, die sie gerne ausbauen und auch im Unternehmen besser einbringen würden. Eine systematische Förderung dieser Kompetenzen würde sich ihrer Meinung nach auf das Unternehmen insgesamt positiv auswirken.

4 Vom Anspruch zur Umsetzung. Das Continuo-Profiling zur Ermittlung von Anforderungsprofilen.

Das Continuo-Profiling zur Ermittlung von Anforderungsprofilen berücksichtigt die oben dargestellten Anforderungen von KMU: Es leitet das Personalmanagement in KMU zur strategischen Reflexion bei allen Prozessen der Personalentwicklung an. Es berücksichtigt moderne Erwerbsbiografien durch stringente Diskontinuitätssensibilität. Es bietet Freiraum für die Dynamisierung von Personalentwicklung in KMU. Das Continuo-Profiling wurde als Online-Tool konzipiert und ist mit allen gängigen Computersystemen kompatibel.

Im Folgenden wird das Continuo-Profiling zur Ermittlung von Anforderungsprofilen in Auszügen dargestellt, begrenzt auf die Skizzierung der konkreten Umsetzung betrieblicher Erfordernisse im Instrument. Für die vollständige Darstellung des Instrumentes sei auf die Begleitbroschüre mit Handbuchfunktion zum Online-Tool verwiesen.

4.1 Die Vorgehensweise bei der Ermittlung von Anforderungsprofilen

Ein für KMU praxistaugliches Verfahren zur Ermittlung von Anforderungsprofilen hat eine Reihe formaler Erfordernisse zu erfüllen. Für die Anwendung in KMU ist die übersichtliche äußere Gestaltung bei geringst nötigem Einarbeitungsaufwand maßgeblich. Aus diesem Grund wird das Verfahren von Schlichtheit und Übersichtlichkeit in der formalen Gestaltung geprägt. In zwei Arbeitsschritten wird das Anforderungsprofil angelegt: Ermittlung des Aufgabenprofils und dann Ermittlung des eigentlichen Anforderungsprofils.

Eine unternehmensstrategische Reflexion ist Bestandteil des ersten Schrittes. Auch Personalmanagern ohne Vorkenntnissen ist es auf diese Weise mit geringem Einarbeitungsaufwand möglich, Stellen- und Anforderungsprofile für alle Aufgabenbereiche im Unternehmen zu ermitteln.

4.1.1 Die Ausrichtung des Anforderungsprofils an der Unternehmensstrategie

Im Arbeitsschritt 1 wird der Personalverantwortliche aufgefordert, eine allgemeine Stellenbeschreibung für die zu erfüllende Aufgabe zu formulieren. Nach dieser allgemeinen Stellenbeschreibung wird der Personalverantwortliche nun über eine strategisch-reflexive Einheit zur detaillierten Aufgabenbeschreibung geführt.

Das Continuo-Profiling von Anforderungen entspricht den Erfordernissen moderner Personalentwicklung durch das Angebot einer Reflexion über die Relevanz der zu besetzenden Position für die Unternehmensstrategie. In sechs strategischen Fragen wird der Personalverantwortliche zu einer Bewertung und zur organisatorischen Einordnung der Stelle aufgefordert. Diese kurzen und einfach verständlichen Fragen fordern u.a. den Personalverantwortlichen auf, die Unternehmensvision zu reflektieren. Die zuvor skizzierte Aufgabe soll der Unternehmensvision zugeordnet werden. Darüber hinaus wird das Innovationspotenzial der zu besetzenden Aufgabe erfragt sowie die Einordnung der Aufgabe in die Organisationsstruktur erbeten.

In der folgenden Grafik werden die sechs Themenkomplexe aus der optionalen unternehmensstrategischen Reflexion dargestellt.

	Themenkomplex	**Fragestellung**
1	Ziele für das Unternehmen	Welche Ziele verfolgen Sie für Ihr Unternehmen?
2	Aufgabe im Verhältnis zu Unternehmenszielen	Wie trägt die zu bearbeitende Aufgabe zu den oben genannten Unternehmenszielen bei?
3	Entwicklungschancen für das Unternehmen durch die Aufgabe	Welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen liegen Ihrer Meinung nach in der zu bearbeitenden Aufgabe?
4	Einordnung in Unternehmensstruktur (Organigramm)	Welche organisatorischen Bereiche im Unternehmen werden Ihrer Meinung nach von der Aufgabe berührt?
5	Querverbindungen der Aufgabe	Wo in der Unternehmensstruktur möchten Sie die Aufgabenstellung anbinden?
6	Relevanz für Kommunikation (intern / extern)	Welche Bedeutung hat die Aufgabe für die Kommunikationsstruktur im Unternehmen? Welche Bedeutung für die Kommunikation nach außen?

Tabelle 1: Unternehmensstrategische Reflexion

4.1.2 Das Anforderungsprofil mittels Aussagebewertungen ermitteln

Im Anforderungs-Profiling erscheinen 18 Aussagekomplexe nacheinander auf dem Bildschirm. Der Personalverantwortliche wird aufgefordert, auf einer sechsstufigen Skala zu jedem Aussagekomplex eine aufgabenbezogene und erfolgskritische Bewertung (von *1 keine Relevanz* bis *6 für die Aufgabe absolut notwendig*) vorzunehmen.

Aussagekomplex Planungsfähigkeit:

Die gesuchte Person sollte:
- eigene Einzelaufgaben sowie komplexe Arbeitsaufgaben (auch von beauftragten Personen) koordinieren, gliedern, strukturieren und planen können
- und für deren zielgeführte Erfüllung sorgen.

Nach der Bewertung des letzten Aussageclusters wird aus den Bewertungen das Anforderungsprofil errechnet. Das Profil erscheint in einem übersichtlichen Balkenformat.

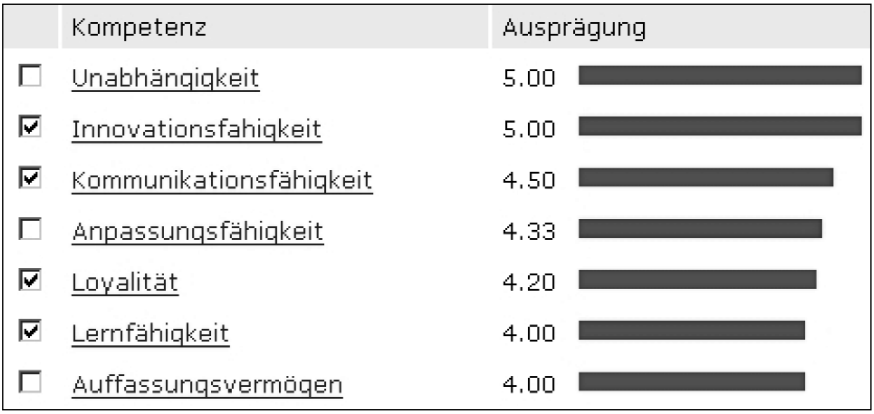


Abb. 3: Beispielhaftes Anforderungsprofil aus dem Continuo-Profiling

Die Darstellung des Anforderungsprofils erfolgt nach dem Grad (skaliert) der erfolgskritischen Ausprägung des Merkmals. Die Merkmalsdefinitionen sind jeweils zu den Merkmalen aufrufbar. In der linken Spalte werden die Kompetenzanforderungen für das Anforderungsprofil abschließend selektiert, indem der Personalverantwortliche hier – von den errechneten Prioritäten abweichende – Merkmale ergänzen oder entfernen kann. Nur die an dieser Stelle angewählten Kompetenzen werden auch im nachfolgenden Verfahren berücksichtigt.

Es empfiehlt sich an dieser Stelle, die Zahl von 10 Persönlichkeitsmerkmalen nicht zu überschreiten. Das nachfolgende Kompetenz-Profiling für Personen würde zu komplex und das Anforderungsprofil nicht zugespitzt auf die erfolgskritischen Anforderungen.

4.2 Diskontinuität im Continuo Anforderungs-Profiling

Bei der Ermittlung des Anforderungsprofils wird nach Persönlichkeitsmerkmalen gefragt, ferner wird gefragt, wie sich die erfolgsrelevante Gewichtung für die zu besetzende Stelle darstellt. Die Gewichtung von erfolgskritischen Kompetenzmerkmalen erfolgt im Continuo Anforderungs-Profiling in 18 Aussagenkomplexen. Hintergrund für diese Vorgehensweise ist der Wunsch der Personalverantwortlichen in KMU nach einem möglichst unkomplizierten und praxisnahen Instrument, das mit möglichst geringem Zeitaufwand verwendet werden kann. Das vorliegende Verfahren zur Ermittlung von Anforderungsprofilen berücksichtigt darüber hinaus die beschäftigungspolitisch notwendige Diskontinuitätssensibilität.

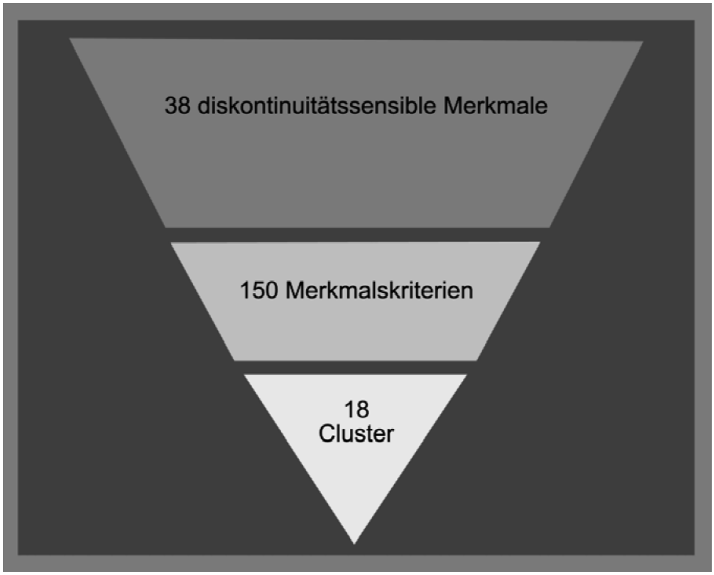


Abb. 4: Diskontinuität im Continuo-Profiling

Alle aus den 38 Merkmalen gewonnenen, ca. 150 Profiling-Aspekte wurden auf ihre Diskontinuitätssensibilität überprüft und entsprechend formuliert. Die 18 im Verfahren als Aussagenpakete in Erscheinung tretenden Merkmals-Cluster wiederum wurden direkt aus diesen ca. 150 Profiling-Aspekten entwickelt. Dazu wurde ein Expertenteam aus Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien, Personalverantwortlichen aus KMU sowie Vertretern aus Wissenschaft, Unternehmensberatung und Ministerium zusammengestellt. Dieses interdisziplinäre

Kompetenzteam clusterte die ca. 150 Aspekte ohne Kenntnis der 38 Merkmale. Auf diese Weise entstanden 18 Kompetenz-Cluster, die mit Sammelbegriffen überschrieben wurden, welche nicht mit den Profilingmerkmalen auf der Personenebene identisch waren. Diese Cluster bildeten im nächsten Entwicklungsschritt die Grundlage für die Ausformulierung von 18 Aussagekomplexen. Die Formulierung dieser Aussagen geschah unter der Maßgabe, dass alle Aspekte des Clusters explizit oder implizit in die Formulierung einflossen. Die auf diese Weise entwickelten Aussagecluster sind einerseits sehr komplex und andererseits auch differenziert. Dem Personalverantwortlichen kommt die Aufgabe zu, die Gesamtheit der Cluster-Aussagen – skaliert hinsichtlich der Bedeutung der zu vergebenden Aufgabe für den Erfolg des Unternehmens – zu gewichten. Durch die skalierte Bewertung z.B. des Aussage-Clusters „Planungsfähigkeit" (s.o.) werden Merkmalskriterien bzw. Profiling-Aspekte und damit zugleich Teilbereiche von Schlüsselkompetenzen bewertet, die in Tabelle 2 zusammengestellt sind. Die Anzahl der mit dem Cluster angesprochenen Merkmalskriterien wird rechnerisch in die Gesamtbewertung der hinterlegten Schlüsselkompetenzen berücksichtigt:

z. B. Cluster: „Planungsfähigkeit"	
Kompetenz	**Merkmalskriterien**
Aufgabenplanung	- gliedert und strukturiert eine konkrete Einzelaufgabe unter Berücksichtigung der technischen, administrativen und personellen Bedingungen vollständig - plant seine ihm gestellten konkreten Einzelaufgaben umsichtig und sorgfältig - setzt seine Prioritäten so, dass die wichtigen Ziele innerhalb der vorgegebenen Zeit erreicht werden - entwickelt zur Erledigung seiner Einzelaufgaben eine Systematik
Arbeitsplanung	- koordiniert verschiedene Arbeitsaufgaben mehrerer Personen in effizienter Weise - setzt bei der Erledigung komplexer Aufgaben Prioritäten so, dass die Ziele innerhalb der vorgegebenen Zeit - auch von beauftragten Personen- erreicht werden

Tabelle 2: Beispiel-Cluster Planungsfähigkeit

Die nun vorgenommene, skalierte Bewertung mündet in einer aufgabenspezifischen Hierarchisierung der ca. 150 diskontinuitätssensiblen Einzelkriterien. Diese Hierarchisierung wiederum wird in einem Rechenverfahren zurückgeführt auf die 38 Merkmale. Im Anforderungsprofil erscheinen diese 38 Schlüsselkompetenzen erstmals den Personalverantwortlichen direkt mit der Auswertung der Anforderungen. Sie sind dann bereits aufgabenbezogen gewichtet aufgelistet (vgl. Abb. 3).

5 Zusammenfassung

Das Continuo-Profiling von Anforderungen versteht sich als Beitrag zum strategischen Personalmanagement in KMU.

Die Praxistauglichkeit des Continuo-Profiling wird sich in der Vielseitigkeit seiner Einsetzbarkeit ablesen lassen. Das Continuo-Profiling berücksichtigt die neuen Marktbedingungen, indem es strategische Reflexion in KMU in den Prozess der Personalrekrutierung und Personalentwicklung einbindet. Es berücksichtigt durch stringente Diskontinuitätssensibilität moderne Erwerbsbiografien. Es eröffnet Perspektiven für eine jeweils aufgaben- oder projektbezogene Personalrekrutierung und deren passende vertragliche Gestaltung wie befristete oder unbefristete Neueinstellung, freie Mitarbeit, Projektverträge oder Zeitarbeit.

Literatur

Abraham, Martin (2005): Betriebliche Determinanten der Beschäftigungsstabilität. Wandel oder Stabilität. In: Struck, Olaf; Köhler, Christoph. (Hrsg.) (2005): Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland. München, S. 107 ff.

Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung und Theorie und Praxis. Stuttgart

Becker, Manfred (2005): Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart

Bellmann, Lutz; Bielenski, Harald; Bilger, Frauke; Dahms, Vera; Fischer, Gabriele; Frei, Marek; Wahse, Jürgen (2006): Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung. Ergebnisse des IAB Betriebspanels 2005. IAB Forschungsbericht 11/2006. Nürnberg

Deeg, Jürgen (2005): Diskontinuierlicher Unternehmenswandel. Eine integrative Sichtweise. In: Europäische Hochschulschriften, Reihe V Volks- und Betriebswirtschaft Band 3136. Frankfurt am Main

Dundler, Agnes; Müller, Dana (2006): Ein Leben ohne Arbeitslosigkeit – nur noch Fiktion? Erwerbsverläufe im Wandel. In: IAB Kurzbericht 27/2006. Nürnberg

French, Wendell L.; Bell, Cecil H. jr. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. Bern, Stuttgart, Wien

Frieling, Ekkehart; Kauffeld, Simone; Grote, Sven; Bernard, Heike (2000): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? In: Studien zur beruflichen Weiterbildung im Transformationsprozeß 12. Münster

Häfele, Walter (1996): Systemische Organisationsentwicklung. Eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Organisationen. Frankfurt am Main

Hamborg, Kai-Christoph (2003): Innovative Personal- und Organisationsentwicklung. Göttingen

Hufnagel, Heidrun (2002): Multimodale Personalauswahl. Die erfolgreiche Alternative zum Assessment-Center. Würzburg

Ineichen, Otto; Burri, Erhard D. (2000): 13 Thesen für erfolgreichere KMU! Erfahrungen des Präsidenten der Stiftung Arbeitsplatz Schweiz. Thun

Jetter, Frank (2002): „Innovationsgespräche" zur Führungskräftebeurteilung. In: Personal Heft 02/2002

Kleinmann, Martin; Strauß, Bernd (Hrsg.) (2000): Potenzialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen

Kromrei, Silke (2006): Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen. In: Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.) (2006) Personal- und Organisationsentwicklung 3. München; Mering

Kriegesmann, Bernd; Lamping, Stefanie; Schwering Markus G. (2002): Kompetenzentwicklung und Entwicklungsdynamik in KMU. Primärstatistische Ergebnisse zu Differenzen und Defiziten. Bochum

Neuendorff, Hartmut; Ott, Bernd (2005): Unternehmsübergreifende Prozesse und ganzheitliche Kompetenzentwicklung. Frankfurt am Main

Pichler, Johann H. (2000): Management in KMU. Die Führung von Klein- und Mittelunternehmen. Bern

Putz, Peter; Lehner, Johannes M. (2002): Effekte zielorientierter Führungssysteme – Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 46. Göttingen, S. 22-34

Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel (2005): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. Wiesbaden

Sattelberger, Thomas (1996): Die lernende Organisation. Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung. Wiesbaden

Schlosser, Nicole (2006): Strategisches Management unter Einbezug eines strategischen Personalmanagements. Strategieentwicklung und empirische Untersuchung. In: Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.) (2006) Personal- und Organisationsentwicklung 4. München; Mering

Speck, Peter (2004): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung

Stiefel, Rolf T. (2004): Personalentwicklung KMU. Leonberg

Struck, Olaf; Köhler, Christoph (2005): Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland. München; Mering

Voss, Gerd G.; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. 50/1998 S. 131-158

Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen? Entwicklung eines diskontinuitätssensiblen Kompetenz-Ermittlungsinstrumentes

Dagmar Weßler-Poßberg, Martina Maaßen-Pyritz

1 Einführung

Die Zunahme von Diskontinuität in Erwerbsbiografien macht neue Förderkonzepte der Beschäftigungsfähigkeit erforderlich. Nicht nur Beschäftigte der jüngeren Generation befinden sich in diversen, oft schwierig zu vereinbarenden Spannungsfeldern. Insbesondere das Spannungsfeld Flexibilität – Beständigkeit und die Zunahme an diskontinuierlichen Berufseinstiegsphasen lassen die eigene Person zum Erfolgsfaktor werden. Die persönlichen Kompetenzen bestimmen somit den Marktwert, und dessen Erhalt und Ausbau sind zentrale Aufgaben, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu managen und zu fördern. (Vomberg: „Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung" in diesem Band).

Die zunehmende Diskontinuität und die damit einhergehende Forderung nach Flexibilität werden häufig mit dem einseitigen Blick auf die erhöhten Risiken und Nachteile für die Beschäftigungsfähigkeit der Betroffenen betrachtet. Diskontinuität wird somit mit Instabilität und Prekariat gleichgesetzt. Die Nutzung von Qualifikationspotenzialen und Kompetenzen durch geschickte Planung und zur Steuerung der Diskontinuität im Erwerbsverlauf wird bisher kaum entdeckt.

Das Modellprojekt Continuo verfolgt das Ziel, den Wettbewerbsvorteil der Menschen mit diskontinuierlichem Erwerbsverlauf durch Aufdeckung der besonderen Ressourcen zu stärken. Es wird dabei davon ausgegangen, dass Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien eine hohe Chance haben,

ein ganzheitliches Konzept von Lebensführung und Lebensbewältigung zu entwickeln (Jurczyk/Rerrich 1993). Im Rahmen dieses Konzeptes werden aus Erfahrungen, die im Umgang mit Wechseln und Brüchen gesammelt wurden, neue eigene Einsichten, Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt, welche als neue Chancen in die Beschäftigungsfähigkeit transferiert werden können.

Weiterhin wird heute zunehmend deutlich, dass die Orientierung an den Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein zukunftsweisender Weg für kleine und mittlere Unternehmen ist, sich den komplexen und rasch wandelnden Anforderungen in einer globalisierten Wirtschaftswelt zu stellen.

2 Merkmale für das Continuo-Profiling finden – 5 Dimensionen

Neben der Qualifikation in Form von Kenntnissen und Fertigkeiten rücken gegenwärtig die für Berufe unspezifischen Kompetenzen sowie die individuellen Eigenschaften – ausgedrückt in persönlichen Werten, Einstellungen, Interessen und Bedürfnissen – in den Vordergrund. Das Continuo-Profiling umfasst daher als ganzheitliches überfachliches Profiling – über die Schlüsselkompetenzen hinaus – kognitive, gesundheitliche und lebensweltliche Kompetenzbereiche. Im Rahmen der Instrumentenentwicklung wird aufgrund dessen im Weiteren der Begriff *Merkmal* verwendet, da er die über die *Schlüsselkompetenzen* hinausgehenden Kompetenzen miterfasst und die verhaltensbeschreibenden Eigenschaften verdeutlicht.

Ein erster Anknüpfungspunkt zur Merkmalsfindung für das Continuo Profiling-Instrument war der international meistverwendete Ansatz für eine allgemeine psychometrische Beschreibung der Persönlichkeit einer Person, das Big Five bzw. das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (FFM) [1] (McCrae & Costa, 1987; McCrae & John, 1992, erstmals durch Goldberg, 1981 und Maaßen-Pyritz: „Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojekt Continuo“ in diesem Band). Dieses psychologische Modell postuliert fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit, die bezeichnet werden als

- *Neurotizismus,*
- *Extraversion (Reizbedürfnis,)*
- *soziale Verträglichkeit (Prosozialität),*
- *Gewissenhaftigkeit,*
- *Offenheit für Erfahrungen.*

Die erste Dimension, *Neurotizismus* (emotionale Stabilität), beschreibt die Art und Weise, wie sich eine Person emotional verhält. Personen mit hoher Ausprägung dieses Faktors reagieren leicht unsicher, nervös, ängstlich und deprimiert; Personen mit einer niedrigen Ausprägung sind dagegen eher gelassen und entspannt.

Die zweite Dimension, *Extraversion* (Reizbedürfnis), subsumiert Merkmale wie Geselligkeit, Aktivität, Gesprächigkeit und Durchsetzungsfähigkeit, während der Introversions-Pol durch Begriffe wie still, schweigsam und zurückgezogen charakterisiert ist. Personen, die z.B. „gesellig" sind, tendieren ebenfalls dazu, alle anderen Eigenschaften dieser Dimension der Extraversion aufzuweisen, also eher aktiv, gesprächig, durchsetzungsfähig und weniger schweigsam und zurückgezogen zu sein.

Die dritte Dimension, *soziale Verträglichkeit* (Prosozialität), beschreibt interpersonelles Verhalten. Personen mit einer hohen Ausprägung für diesen Faktor sind altruistisch, neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen, zur Kooperativität und zur Nachgiebigkeit. Personen mit einer niedrigen Ausprägung in der Dimension der sozialen Verträglichkeit lassen sich als kühl, kritisch und misstrauisch beschreiben.

Die vierte Dimension, *Gewissenhaftigkeit* (Kontrolliertheit/Selbstkontrolle), differenziert Personen, die zielstrebig, ausdauernd, diszipliniert und zuverlässig sind, gegenüber solchen, die nachlässig, gleichgültig und unbeständig sind.

Die fünfte Dimension, *Offenheit für Erfahrungen* (Bedürfnis nach Neuem), umfasst Aspekte wie das Interesse an neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken. Personen mit einer hohen Ausprägung auf diesem Faktor sind wissbegierig, phantasievoll, intellektuell und künstlerisch interessiert, während Personen mit einer niedrigen Ausprägung eher zu festen Ansichten, Traditionalismus und Konservatismus neigen (McCrae/Costa 1991).

Umfangreiche Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass diese fünf Faktoren der Persönlichkeit sich in den verschiedensten Kultur- und Sprachräumen nachweisen lassen. In den letzten Jahrzehnten wurden – aufbauend auf den Big Five – weitere, stärker spezifische Persönlichkeitsdimensionen bzw. Persönlichkeitsmerkmale identifiziert und in weiterführende Instrumente und Verfahren einbezogen (Maaßen-Pyritz: „Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojekt Continuo" in diesem Band).

Das Big Five-Modell und die darauf aufbauenden Testverfahren, wie z.B. das Big Five Plus One (B5PO) oder das NEO-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) gaben dem Forscherteam des Continuo-Projektes nützliche Anhaltspunkte im Hinblick auf die Dimensionen von Persönlichkeit und möglicher Verortung relevanter Persönlichkeitseigenschaften und -merkmalen im Hinblick auf die Bewältigung von Erwerbsverläufen.

Eine weitere Basis zur Identifizierung von Merkmalen findet sich im Modell der Beschäftigungsfähigkeit, wie von Vomberg im ersten Beitrag dieses Bandes untersucht. Dieses zeichnet arbeitsmarkt- und personenbezogene, strukturelle sowie individuelle Faktoren der Beschäftigungsfähigkeit auf. Insbesondere auf die Faktoren in den Sektoren I, III und IV des Modells (Abbildung 3 im Beitrag von Vomberg: „Beschäftigungsfähigkeit als Bezugsgröße in der Personalauswahl und -entwicklung") können sich Veränderungen in der Erwerbsbiografie niederschlagen bzw. Einfluss ausüben. Es sind hier zu nennen die Faktoren Behinderungen, familiäre Bindung, Gesundheit und Mobilität (Modellsektor I), ferner äußere Erscheinung, Bildungsgrad, psychische und physische Konstitution, Sozialisationsmerkmale und Verhalten (Modellsektor IV) sowie arbeitsweltbezogener Grundkompetenz, berufliche Qualifizierung und soziale Kompetenz am Arbeitsplatz (Modellektor III).

In den genannten Faktoren zur Beschäftigungsfähigkeit lassen sich auch die persönlichen Merkmale und Eigenschaften verankern, die bei der Steuerung und Bewältigung diskontinuierlicher Erwerbsverläufe besonders ausgeprägt wurden, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten bzw. zu erweitern.

3 Sammlung von spezifischen Merkmalen für Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien

3.1 Hypothesenbildung

Zunächst wurden innerhalb von Continuo im Rahmen einer Recherche Ergebnisse anderer Forschungsprojekte, gesundheitsbezogene Profiling-Testverfahren, Selbstbeurteilungs-Instrumente und persönlichkeitsdiagnostische Verfahren gesichtet. Ebenso wurden aus dem Praxisfeld der Bildungsträger Profilingverfahren erprobt. Es entstand ein Überblick über den aktuellen „Profilingmarkt" (Maaßen-Pyritz: „Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojekt Continuo" in diesem Band). Soweit sind hier diese Persönlichkeitsdimensionen, die bestimmenden Faktoren von Beschäf-

tigungsfähigkeit und die damit verbundene Anregung einer Verortung und Klassifizierung von Kompetenzen und Merkmalen zusammengefasst. Auf dieser Basis wurde im Projekt Continuo eine hypothesengeleitete Sammlung und Bestimmung von Merkmalen von Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsverläufen durchgeführt. Die vorhandenen Instrumente und die verwendeten Merkmale und Indikatoren wurden auf ihre Tauglichkeit in Bezug auf die Fragestellung des Projektes hin überprüft.

Hierbei wurde deutlich, dass klar definierte Merkmale eine wesentliche Voraussetzung für ein formalisiertes und standardisiertes Verfahren sind, insbesondere wenn ein Abgleich zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofil angestrebt ist. Im Weiteren ermöglichen die Merkmalsdefinitionen die Aufstellung von Items, die wiederum der Bewertung der Merkmale zugrunde liegen (Maaßen-Pyritz: „Personaldiagnostik und Betrachtung ausgewählter Profiling-Instrumente im Kontext des Modellprojekt Continuo“ in diesem Band).

Anschließend wurde ein Merkmalskatalog mittels Hypothesenbildung entwickelt. Bei jedem Merkmal wurde hinterfragt, inwieweit dieses ein spezielles Merkmal für Personen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien sein könnte und worin die Begründung dieser Annahme liegt.

Die Versuche, hypothesengeleitet die Merkmale der Personen mit diskontinuierlichem Erwerbsverlauf zu bestimmen, machten jedoch ein wissenschaftliches Dilemma sichtbar. Für die Personengruppe der „Diskontinuierlichen“ werden fundierte theoretische Konstrukte benötigt, die Aussagen zu ihren Fähigkeiten machen. Recherchen zeigen jedoch, dass Wissenschaft und Empirie damit erst am Anfang stehen und dass dieses theoretische Gebäude sich gegenwärtig entwickelt. Das bedeutet, dass die das Profiling konstituierenden Merkmale nur zum Teil theoriegeleitet sein können, zum größeren Teil aber der Plausibilitätsprüfung eines Konstruktionsteams unterliegen.

Beispielsweise wurde bezüglich des Merkmales *Umgang mit Risiken* die Hypothese gebildet, dass Personen mit beruflichen Diskontinuitäten häufiger mit Entscheidungen konfrontiert wurden, die mit Unsicherheiten und Risiken behaftet waren. Es ist daher zu vermuten, dass diesbezüglich Erfahrungen mit Risikoabschätzungen sowie mit dem Umgang von Folgen riskanter Entscheidungen gemacht wurden. Hinsichtlich des Merkmales *Anpassungsfähigkeit* wurde die Hypothese entwickelt, dass Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien eher mit den Erfordernissen, sich sozial wie beruflich anpassen zu müssen, Erfahrungswerte aufweisen. Sie haben hierdurch Erfahrungen gewonnen, sich in verschiedenen

Sozial- und Arbeitssystemen einzufügen und somit sowohl „Ankopplungsprozesse“ als auch „Balanceprozesse“ zwischen Einbindung und Bewahrung eigener Einstellungen, Arbeitsmethoden und Zielen zu gestalten.

Um im Weiteren die Hypothesenbildung bei der Auswahl der Merkmale zu untermauern, wurden folgende Wege beschritten. Mithilfe narrativer Interviews wurden 5 Personen zu ihrem Erwerbsverlauf, ihren entstandenen beruflichen Brüchen und den Gründen hierzu befragt. Im Weiteren standen hier Bewältigungsstrategien und erforderliche Schlüsselkompetenzen im Fokus. Dieser Zugang wurde bereits im Beitrag von Unger: „Erwerbsbiografien und ihre Träger: Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien“ in diesem Band dargelegt.

Zusätzlich wurden die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen der teilnehmenden 10 KMU hinsichtlich der Merkmale, die ihrer Meinung nach Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien auszeichnen, befragt. Ebenso wurden „Betroffene“ selbst befragt, die aktuell in einem Beschäftigungsverhältnis stehen. Die Fragestellungen richteten sich auf Kompetenzen, die aus ihrer Sicht notwendig sind, um mit beruflichen Diskontinuitäten erfolgreich umzugehen. Zusätzlich fand eine Literaturrecherche zu atypischen Beschäftigungsverhältnissen und beruflichen Diskontinuitäten statt.

3.2 Definitionen der Merkmale

Die in vielen Diskussionen im Forschungsteam und mit externen Fachleuten herausgearbeiteten Merkmale wurden in einem nächsten Schritt verhaltensorientiert definiert. Eine große Hilfestellung bot hier der DIK 2.0 Katolog [2] (Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung (Hrsg.) 2000), der standardisierte Beschreibungen berufsbezogener Personenmerkmale aufweist. Die so entstandenen Definitionen beziehen sich weitgehend auf den beruflichen Kontext. Sie charakterisieren klar und verständlich das jeweilige Merkmal. Die Definitionskriterien bilden Differenzierungen in Form von Unteraspekten, die in ihrer Gesamtheit den ansonsten eher abstrakten Begriff eines Merkmals definieren (vgl. Tabelle 1).

Auf Basis dieser verhaltensorientierten Definitionskriterien der Merkmale wurden Instrumente und Items entwickelt, mittels derer die Ausprägungsgrade der Merkmale festgestellt werden sollen. Mit den einzelnen Instrumenten, die weiter unten näher beschrieben werden, werden die Ressourcen und besonderen Potenziale der Menschen mit beruflichen Diskontinuitäten ermittelt. Zugleich können

Merkmal	Definitionskriterien
Anpassungsfähigkeit	**Eine Person, die anpassungsfähig ist**, • orientiert und organisiert sich in sich ständig verändernden sozialen Umwelten unter Wahrung der eigenen Identität immer wieder neu, • passt ihr Verhalten, ihre Umgangsformen und ihre Kommunikation den neuen Situationen und Umgebungen an, • verliert die eigenen Ziele nicht aus dem Blick.

Merkmal	Definitionskriterien
Sicherheit im Umgang mit Risiken	**Eine Person, die im Umgang mit Risiken sicher ist,** • erkennt Situationen mit Risiken zuverlässig, • schätzt die möglichen Folgen und Konsequenzen einer riskanten Entscheidung zutreffend ab und ein, • wendet klare Maßstäbe an, um zu entscheiden, ob das Risiko eingegangen werden soll, • trägt und verantwortet die Folgen riskanter Entscheidungen.

Tabelle 1: Beispiel für Definitionen von Merkmalen

die Instrumente auch Entwicklungs- und Verbesserungsbedarfe aufzeigen, wenn Differenzen zu den Anforderungsprofilen des Unternehmens sichtbar werden (Hoppe: „Erfolgskritische Kompetenzen ermitteln“ in diesem Band).

3.3 Profiling-Merkmale im Überblick

Die Profiling-Merkmale, die für das Continuo-Instrument entwickelt wurden, gliedern sich in 3 Kernbereiche: Schlüsselkompetenzen, kognitive Kompetenzen und Gesundheit. Innerhalb der Bereiche Schlüsselkompetenzen und Gesundheit wurden weitere Untergliederungen entwickelt, die aus den folgenden Tabellen hervorgehen (vgl. Tabelle 2 auf der folgenden Seite).

4 Das Continuo Profiling-Instrument

4.1 Anforderungen an das Profiling-Instrument

Der Erfolg eines Profiling-Instrumentes ist in hohem Maße dadurch bestimmt, wie übereinstimmend Selbstbild und Fremdbild bezüglich eines bestimmten Merkmals sind. Dabei geht es vor allem darum, beiden Positionen ein gleiches Verständnis und

Schlüsselkompetenzen						
Bindung	**Kommunikation**	**Arbeitsorganisation**	**Selbststeuerung im Arbeitsleben**	**Innere Selbststeuerung**	**Stabilität (Verantwortung)**	**Personalführung**
Anpassungsfähigkeit	Fähigkeit Kritik zu üben	Planung einzelner Aufgaben	Problemlösefähigkeit	Selbstbewusstsein	Sicherheit im Umgang mit Risiken	Führungskompetenz
Akzeptanz von Autoritäten	Fähigkeit Kritik anzunehmen	Ordnungsfähigkeit	Selbstständigkeit	Frustrationstoleranz	Entscheidungskraft	Führungsmotivation
Loyalität	Konfliktfähigkeit	Arbeitsplanung	Beständigkeit	Arbeitsmotivation	Verantwortung	
	Kommunikationsfähigkeit		Veränderungsfähigkeit	Unabhängigkeit		
	Teamfähigkeit					

Kognitive Kompetenz					
Auffassungsvermögen	Lernfähigkeit	Reflexionsfähigkeit	Erfahrungstransfer	Urteilsfähigkeit	Innovationsfähigkeit

Gesundheit			
Bewältigung	**Haltungen**	**Balance**	**Konstitution**
Stressverarbeitung	Stabile Werthaltung	Interkulturelle Kompetenz	Gesundheitsverhalten
Kritische Ereignisse	Selbstwirksamkeit	Balance Privat- Arbeit	
	Stellenwert der Arbeit	Lebenswelt	

Tabelle 2: Profiling-Merkmale

eine gleiche Definition des Merkmals zugrunde zu legen. Die Entwicklung des Instrumentes ist diesbezüglich der entwicklungspsychologischen These gefolgt, nach der sowohl das Selbstbild als auch das Fremdbild als Prozesse des Schlussfolgerns identifiziert werden. Die Schlussfolgerung, „in einer bestimmten Art und Weise zu sein", erfolgt sowohl im Selbstbild als auch im Fremdbild aufgrund von Rückmeldungen (verbale und nonverbale Reaktionen auf gezeigtes Verhalten) und deren Kopplung mit eigenen Erfahrungen. Im Selbstbild ist diese eigene Erfahrung eine Verbindung von aktuellem subjektiven Erleben und dem so genannten internen Wissen um das Erleben und die Entwicklung in der eigenen Vergangenheit. In der Entstehung des Fremdbildes fehlt dieses interne Wissen um das subjektive Erleben der anderen Person. Übereinstimmend stützen sich Schlussfolgerungen im Fremdbild und im Selbstbild auf erkennbares Verhalten und beide differenzieren sich voneinander durch den nichtbeobachtbaren inneren, mentalen Vorgang.

Bezüglich des Selbstbildes ist – mit der Begrifflichkeit des Selbst- insbesondere die subjektive Sicht eines Individuums betont. Das Selbstbild geht über eine objektive Darstellung von bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen hinaus und bildet, das Erleben der Einzigartigkeit eingeschlossen, ein Konzept von der eigenen Person. Dazu gehört sowohl eine eigene beschreibende als auch bewertende Sicht, die vergangenheitsbezogen ist und gleichzeitig die Zukunftsperspektive beinhaltet und damit auch angestrebte „Wunschmerkmale" integriert. Das Selbstkonzept kann quasi als eine Einstellung zu sich selbst bezeichnet werden (Mummendey 1995, S.55).

Die Gestaltung des Selbstbildes wird durch die Rückmeldungen der Fremdbilder immer wieder beeinflusst. Diese Fremdbilder üben einen normativen Einfluss auf das Verhalten und die Selbstdarstellung aus. Sie können übernommen werden, sie können ferner auf ein Merkmal stabilisierend wirken, sie können auch bezweifelt und hinterfragt werden, und sie können zu Merkmalsveränderungen führen. Das Fremdbild ist somit wie eine imaginäre Beobachterperson in das Selbstbild integriert und steht zu diesem in einer wechselseitigen, verhaltensbeeinflussenden Beziehung. Für die Vergleichbarkeit von Merkmalen in der Selbst- und Fremddeutung sind daher verschiedene Aspekte zu beachten. Daryl J. Bem nennt sie „Insider-Outsider-Differenz, Intimus-Fremder-Differenz, Ich-Andere-Differenz". Er unterscheidet mögliche Perspektiven des Akteurs und eines Beobachters bezüglich der Deutung von Situationsmerkmalen (Bem 1979, S.114).

Die genannten Differenzen beziehen sich auf die persönliche Bewertung einer Situation, ferner auf die Bewertung des eigenen Kraftaufwandes bezüglich ihrer Bewältigung, auf das persönliche Wissen um das frühere Verhalten sowie auf die motivationale Grundhaltung und die damit gewonnenen Erfahrungen. Diese Differenzen gilt es zugunsten einer höheren Chance der Übereinstimmung von bereichsspezifischer Selbst- und Fremdbewertungen zu überwinden, was durch die Mehrdimensionalität des Profliling-Instrumentes angestrebt wird. Die intrapersönlichen Informationen der subjektiven Selbsteinschätzung werden durch biografisch orientierte Fragestellungen ergänzt und dadurch intersubjektiv vergleichbar. Die Art der Fragestellung bietet gleichzeitig eine Anregung zur Reflexion, zu einer differenzierten Betrachtung der Selbstattribuierung. Die Vergleichbarkeit von Selbst- und Fremdbewertung setzt voraus, dass die Person zunächst eine genaue und explizite Selbstbewertung gebildet hat und dass sich dann Fremd- und Selbstbewertung auf dieselben Persönlichkeitsbereiche beziehen (Monden-Engelhardt 1986, S. 15). Diesbezüglich sind die intrapersonellen Informationen ebenso wichtig, wie die konkrete Schilderung der verhaltenskontrollierenden Bedingungen.

Das Profiling-Instrument ist so konzipiert, dass der Profiling-Teilnehmer einen biografisch orientierten und einen Selbsteinschätzungsbogen erhält, den er ohne fremde Beeinflussung ausfüllt. Durch eine anleitende Fragestellung wird die Selbstreflexion angeregt und somit die Herausbildung von merkmalsbezogenen expliziten Selbstbewertungen unterstützt. Das Ergebnis dieser Selbstbewertung erhält der Profiler vor einem Gespräch und er kann schon für die Gesprächsplanung ein Bild von dem Selbstbild des Profiling-Teilnehmers machen. Die frühzeitige Kenntnisnahme der Selbsteinschätzung unterstützt die Vergleichbarkeit von Selbst- und Fremdwahrnehmung, da gezielte Fragen nach den intrapersonellen Informationen anhand konkreter Situationen geplant werden können. So können z.B. Differenzen zwischen den Ergebnissen der aktuellen Selbsteinschätzung und der biografisch begründeten Bewertung eines Merkmals auf mögliche Fehlkonstrukte in dem kognitiven Schema des zu bewertenden Merkmals hinweisen [3] Sie können jedoch auch den Versuch einer vermeintlich „gewünschten" Antwort erkennbar machen. In beiden Fällen bieten sie Anlass zu konkreten Nachfragen, die mit dem dritten Teil es Instrumentes, dem Gesprächleitfaden, gestaltet werden.

Welche Komponenten der kompetenzbezogenen Selbst- und Fremdwahrnehmung muss nun ein Instrument erfassen können, um unternehmens- und aufgabenspezifisch die passenden Persönlichkeitsmerkmale vorzuschlagen?

Hier hilft eine genauere Betrachtung und Differenzierung, auf welcher Ebene in der Unternehmensorganisation zur Erfüllung von Anforderungen bestimmte Kompetenzen und Merkmale gefordert sind. Dazu sind aufgabenspezifische und unternehmensspezifische Anforderungen zu unterscheiden. Berufliche Anforderungen beziehen sich in der Regel auf aufgabenspezifische Verhaltensweisen, für die bestimmte Fach- und Methodenkompetenzen erforderlich sind. Diese Aufgaben müssen in einem bestimmten Kontext erfüllt werden und erfordern also zusätzlich kontextspezifische Verhaltensweisen. In den gängigen Kompetenzmodellen werden hier die Persönlichkeits- (auch Personal...) und die Sozialkompetenz als aufgabenübergreifend eingeordnet [4] (Sonntag/Schaper 1999, S.211-244). Arbeitsfeldtypische Gegebenheiten und die Besonderheiten eines Unternehmens, die sich in seinen Zielen, seinen Leitsätzen und seiner Organisationsform niederschlagen, stellen somit unternehmensspezifische, differenzierte Anforderungen an die persönlichen Merkmale eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin. Die Krankenschwester oder der Krankenpfleger benötigen z.B. kontextabhängig über bestimmte arbeitsspezifische Fach- und Methoden-Kompetenzen hinaus unterschiedliche weitere Kompetenzen für die Aufgabenerfüllung in einem Krankenhaus oder aber in der häuslichen Pflege.

Unternehmensbezogen unterscheiden sich die Anforderungen wiederum, ob es z.B. ein großes Uniklinikum mit einer dezentralen Organisationsform ist, oder eine kleinere Privatklinik. Häufig werden aufgabenspezifische Anforderungen an den Berufen oder Stellen festgemacht. Unternehmen suchen dann z.B. nach Kompetenzen, die aufgabenübergreifend für alle Führungskräfte gelten sollen. Angesichts des sich wandelnden Arbeitsmarktes wird jedoch die flexible Einsatzmöglichkeit von Mitarbeitern zunehmend wichtig. Immer häufiger wird die Übernahme berufsfremder Tätigkeiten erwartet und die Inhalte einer Stelle werden um neue Aufgaben erweitert. Daher erweist sich eine Kompetenzerfassung für eine einzelne, spezifische Tätigkeit, nach Mansfield das Single-Job Competency Modell (Mansfield 1996, S. 7 ff.), für KMU als wenig praktikabel, da es eine möglicherweise notwendige Erweiterung von Aufgabenfeldern nicht berücksichtigt.

Kompetenzen, die für eine Mitarbeitergruppe oder für mehrere Tätigkeiten (z.B. Abteilungsleitung) gelten, werden häufig auf der Grundlage von allgemein in der Fachliteratur benannten Werten und Normen formuliert (nach Mansfield der One-Size-fits-all-Ansatz) und berücksichtigen zu wenig die unmittelbaren Kontextbedingungen der Aufgabe des Einzelnen. Es geht also darum, verschiedene Ebenen von Kompetenzanforderungen für ein Profiling zu berücksichtigen. Auf der untersten Ebene stellen dazu die unternehmensspezifischen Anforderungen (multinationales Unternehmen, soziale Organisation, Einzelhandelsgeschäft…) die Maßgabe für die erforderlichen Kompetenzen dar. Darauf aufbauend gestalten sich auf der zweiten Ebene die tätigkeitsumfassenden Anforderungen (Abteilungsleiter, Verkäufer, Krankenpfleger…). Die dritte und letzte Ebene wird letztlich durch die aufgabenspezifischen, kontextbezogenen Kompetenzen gebildet (Abteilungsleiter der Qualitätssicherung, Verkäufer von neuen, unbekannten Produkten, Krankenpfleger von Demenzkranken.).

Diesem Ansatz kommt der von Mansfield (Mansfield 1996, S.7 ff.) entwickelte Ansatz des Multiple-Job-Approach nahe, der sich verstärkt auf unternehmensspezifische Kompetenzen bezieht. Die Lösung des Multiple-Job-Approach liegt in der Beschreibung von für Berufe unspezifischen, im ganzen Unternehmen einsetzbaren Kompetenzen, die nach Bedarf durch fachspezifische Kompetenzen ergänzt werden (Kromrei 2006, S. 22). Während Mansfield dabei weitgehend auf stellenspezifische Kompetenzerfassung verzichtet, berücksichtigt das Continuo Profiling-Instrument auch die aufgabenbezogenen engeren Kontextbedingungen und die diesbezüglich notwendigen Merkmale.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die für ein Profiling zu erfassenden Kompetenzen sowohl an aufgabenspezifischen Anforderungen

orientiert sein müssen als auch an den unternehmensspezifischen Bedingungen. Die kontextbezogenen Verhaltensweisen, die geprägt sind von den persönlichen Merkmalen (Persönlichkeits- und Sozialkompetenz), wirken sich dabei differenzierend zwischen Mitarbeitern mit gleichen Fach- und Methodenkompetenzen aus und entscheiden über die „richtige Person" für eine bestimmte Aufgabe in einem Unternehmen.

Die Merkmale, die eine Person als „richtige" Person für ein Unternehmen, für eine Aufgabe definieren, gehen damit über die allgemein geforderten sozialen Kompetenzen hinaus. Es geht vielmehr um das Einbringen der Persönlichkeit, die mit ihrer ganz individuellen Weise die eigenen Kenntnisse und Erfahrungen und die organisationsspezifischen Erwartungen in ein spezifisches Muster der Interaktion umsetzt und somit zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Ein nutzenbringendes Profiling muss daher Einstellungen, Haltungen und Fähigkeiten als Merkmale einer Persönlichkeit herausstellen, die sowohl in vorberuflichen als auch in ausserberuflichen und beruflichen Lebensphasen erworben und entwickelt wurden und die das Potenzial einer Person darstellen, berufliche Aufgaben selbst organisiert bewältigen zu können. Daraus resultiert die Frage:

Wie kann ein Profilinginstrument die erforderlichen Merkmale erkennbar machen?

4.2 Drei Komponenten des Kompetenzmodells

Die Konzeption des Continuo-Profiling-Instrumentes basiert auf der allgemeinen Erkenntnis, das die Erfassung und Bestimmung von Merkmalen immer nur handlungsbezogen sein kann. Die Umsetzung der Persönlichkeitsmerkmale zeigt sich als Kompetenz in konkreten Handlungen, als zielorientiertes, bewusstes Verhalten. Kompetenz zeigt sich in einer konkreten Situation, die mit dem angestrebten Ergebnis bewältigt wird. In dieser konkreten, beobachtbaren Handlung äußert sich das im Kompetenzmodell [5] dargestellte Zusammenspiel der drei Komponenten: Persönlichkeitseigenschaften, Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft (Meier 2001a, S. 6 und Vomberg: „Kompetenz-Profiling" in diesem Band).

Persönlichkeitseigenschaften

Persönlichkeitseigenschaften gelten als angeboren und durch Sozialisation erworben und bewirken situationsübergreifende und zeitstabile Handlungsmuster,

welche das individuelle Profil (im Sinne eines Musters) der Handlungen bestimmen. Die Relevanz von Persönlichkeitseigenschaften für die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben im Arbeitsleben haben Barrick et al. (2001) und Koch/Borg u.a. (2004) in ihrer Metaanalyse beispielhaft an den Merkmalen Gewissenhaftigkeit und emotionale Stabilität als valide Prädikatoren für Berufserfolg nachgewiesen.

Durch die ständige Auseinandersetzung mit den Gegebenheiten der Umwelt entwickelt sich der Mensch durch die Erweiterung von Erlebnis- und Verhaltensmöglichkeiten sowie von Kompetenzen. Allgemein wird diesbezüglich auf den Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung hingewiesen (u.a. Ulich 1992, Hacker 1986). Insbesondere in der Konfrontation mit Anforderungen durch Arbeitsaufgaben entstehen Lernprozesse, die eine selbstständige Weiterentwicklung von bereits erworbenem Wissen, Fähigkeiten, Haltungen und Herangehensweisen fördern, die nicht durch Weiterbildung vermittelbar wären. Die Ergebnisse der arbeitsimmanenten Lernprozesse werden in dem Begriff Kompetenz integriert (Pietrzyk 2001, S. 2). Der Kern der Kompetenzentwicklung liegt in der Selbstorganisationsfähigkeit, welche die individuelle Art, das eigene Wissen, Fähigkeiten und Personenmerkmale, bewusst zur Zielerreichung einzusetzen, beschreibt.

Da Persönlichkeitseigenschaften situationsübergreifend sind, sind sie nicht allein aus einer konkreten Handlungssituation zu schließen und werden vorwiegend über eine Selbsteinschätzung und/oder Fremdeinschätzung erfasst oder beurteilt, die sich auf das Handlungsmuster in ähnlichen oder vergleichbaren Situationen beziehen. Um aufgrund solcher Einschätzungen Hinweise über eine berufliche oder aufgabenbezogene Eignung zu bekommen, ist es notwendig, ein Merkmal in seinen Auswirkungen zu betrachten, d.h. wie wirken sich die einzelnen Bestandteile eines Handlungsmusters in der Außenwirkung aus. Die einzelnen Definitionskriterien der Merkmale des Continuo-Profilings geben dazu klar umrissene einander ergänzende Musterbeschreibungen, die in ihrer Gesamtheit die Ausprägung eines Merkmals ergeben und als Items formuliert und bewertet werden können.

Handlungskompetenz und Handlungsbereitschaft

Die Annahme von vorhandenen (angeborenen) Dispositionen und die damit verbundene Schlussfolgerung, dass eine in der Vergangenheit beruflich erfolgreiche Person auch in künftigen, veränderten Kontexten erfolgreich sein wird, erweist sich allein als nicht zuverlässig genug (Rehrl/Harteis u.a. 2006).

Berufliche Handlungskompetenz wird allgemein übereinstimmend beschrieben als "Integration kognitiver, emotionaler, motivationaler, volitiver [Anm.d.V.: die Willenskraft betreffend] und sozialer Aspekte menschlichen Handelns in der Arbeitssituation" (Erpenbeck/Heyse 1996, S.19).

Die Entfaltung und das Ausmaß der Schlüsselkompetenzen – als Fähigkeit und Bereitschaft, in beruflichen Situationen problemorientiert und sachgerecht zu handeln – können nur eingebunden in ein Arbeitssystem bewertet werden. Das auf die Kompetenz aufbauende Ergebnis einer konkreten Handlung zur Bewältigung einer Aufgabe wird in der so genannten Performance einer Person erkennbar (Becker 2005, S.30) und erst in der Bewertung seines Erfolges messbar. Das heißt: die Betrachtung der *Kompetenzwirkung*, gemessen an aufgabenbezogenen Anforderungen, macht die Kompetenz erst bewertbar. Diesbezüglich ist die Einbindung der individuellen Merkmale in ein Arbeitssystem von unmittelbarer Bedeutung und muss in der Messung von Schlüsselkompetenzen entsprechend berücksichtigt werden. Dazu ist der Rückblick auf reale Verhaltensweisen und damit gemachte konkrete Erfahrungen in verschiedenen Arbeitskontexten zu betrachten; denn dieser Rückblick ist aussagekräftiger für die daraus gewonnen Erkenntnisse und Fähigkeiten als hypothetische Annahmen aufgrund von vorgestellten, zukünftigen Situationen, die nicht in einen Organisationsrahmen eingebunden sein können. Mit dem im Modellprojekt Continuo entwickelten Profiling-Instrument wird daher ein Performance-orientierter Ansatz (Rehrl/Harteis u.a. 2006) in die Praxis transferiert, der – neben der Einschätzung von Persönlichkeitseigenschaften – Einstellungen und Motive, Erfahrungen, konkretes Verhalten und Ergebnisse berücksichtigt.

Das Konzept des Continuo-Profilings verfolgt die, durch die aktuelle Literatur zur Diskontinuität von Erwerbsbiografien (Klatt 2004a, S.222) untermauerte Hypothese, dass Menschen mit wechselhaften Erwerbsbiografien über vielfältige Kompetenzen in der Arbeitswelt verfügen; denn sie haben aus verschiedenartiger Erfahrung in unterschiedlichen Arbeitskontexten soziale und überfachliche Kompetenzen weiterentwickelt. Damit schließen wir uns der dialektischen Theorie der Entwicklungspsychologie an, welche besagt, dass die innerpsychische Dynamik (Emotion, Einstellung und Verhalten) aus biografischer Perspektive sowohl *Ursache* als auch *Folge* der Interaktion zwischen Person und Umwelt ist. Die Bildung zuverlässiger Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale ist einerseits abhängig von der Konsistenz äußerer Faktoren und andererseits von den unterschiedlichen Erfahrungsmöglichkeiten, um ein Repertoire von vielfältig kombinierbarem Verhalten zu entwickeln (Hoff 1996a, S.18).

4.3 Das überfachliche Kompetenzprofil

Die Erhebung eines überfachlichen Kompetenzprofils muss daher sowohl die in der Biografie verarbeiteten Erfahrungen als Kompetenzen als auch die aktuelle Einstellung als Verhaltensprognose für erwartbares Verhalten erfassen. Das Profiling-Instrument berücksichtigt dazu in seinen Fragestellungen drei Perspektiven:

- Welche Erfahrungen in der bisherigen Erwerbsbiografie haben sich in der Persönlichkeit als Kompetenzen verankert, um vorgegebene Handlungsspielräume optimal wahrnehmen, verarbeiten und nutzen zu können?
- Wie ist die aktuelle subjektive Sicht, die Eigenwahrnehmung in der Umweltbewältigung?
- Wie hoch ist eine Überstimmung von Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung als merkmalsprognostizierender Faktor?

Diese Perspektiven werden in dem Continuo-Profiling in zwei inhaltlich unterschiedlichen, jedoch strukturell gleichen Instrumententeilen durch entsprechende biografisch orientierte Fragen und Selbsteinschätzungs-Fragen berücksichtigt. Ein dritter Teil des Instrumentes ergänzt die Selbsteinschätzung durch eine Fremdbewertung der dargestellten Merkmale.

5 Aufbau und Struktur des Profiling-Instrumentes

5.1 Struktur der Fragebögen

„Der neue Mitarbeiter muss zu uns passen, zum Unternehmen, der Funktion, den Produkten und den Menschen; passen wie ein Maßanzug“ (Weber/Thiele 2004, S.109).

Ein Maßanzug ist weder zu groß noch zu klein, sondern entspricht genau den Maßen und Formen eines Menschen. Die „Maße und Formen“ einer Organisation und die darin zu erfüllenden Aufgaben bestimmen demnach nicht nur die Auswahl von erforderlichen Kompetenzen, sondern auch das erforderliche Maß ihrer Ausprägung. Das Continuo-Profiling unterscheidet dazu schon in der Erstellung des Anforderungsprofils zwischen der *Wichtigkeit* eines Kompetenzmerkmals und seiner erforderlichen *Ausprägung*. Das Optimum wird daher keineswegs immer automatisch durch die höchste Ausprägung eines Merkmals, sondern durch die geringste Differenz zwischen *Anforderungswert* und *Kompetenzwert* erreicht (Eilles-Matthiessen/El Hage u.a. 2002, S.51).

Für die Ermittlung und Vergleichbarkeit von *Anforderungswert* und *Kompetenzwert* müssen intersubjektiv vergleichbare Werte gefunden werden. Im entwickelten Profiling-Instrument wird dies durch eine skalierte Bewertung von Items erreicht, welche in ihrer Aussage jeweils den Definitionen eines Merkmals entsprechen. Zur Erreichung eines klaren, auch grafisch erkennbaren Profils wurde bezüglich der Skalenstufen auf eine mittlere Antwortkategorie verzichtet, so dass nur profilierende Bewertungen zugelassen werden. Damit wird gleichzeitig eine unklare Auswertungsgrundlage vermieden, die darin liegen würde, dass die mittlere Antwortkategorie unterschiedliche Bedeutungen haben kann. Nach Mummendey (Mummendey 1987, S.56) kann die mittlere Antwortkategorie zwar ein bewusst gewähltes Mittelmaß darstellen, aber auch als Ausweichmöglichkeit genutzt werden, hinter der eine Irrelevanz des Items für die antwortende Person sowie Protest oder Zaghaftigkeit stehen können. Die hier bewusst gegebene Wahlmöglichkeit einer „Nichtaussage" zu einem Item stellt in diesem Sinne keine Ausweichmöglichkeit dar, da sie deutlich mit der Positionierung: „ich weiß es nicht", verbunden ist.

Skalierung für Itembeantwortung im biografisch orientierten Fragebogen und im Selbsteinschätzungbogen:

6	5	4	3	2	1
stimme voll und ganz zu	**stimme weitgehend zu**	**stimme eher zu**	**stimme eher nicht zu**	**stimme weitgehend nicht zu**	**stimme absolut nicht zu**

Bewertung der Skalierung

Positiv formuliertes Item	Hohe Ausprägung des Merkmals	6	Niedrige Ausprägung des Merkmals	1
Negativ formuliertes Item	Hohe Ausprägung des Merkmals	1	Niedrige Ausprägung des Merkmals	6

Tabelle 3: Skalierung für Itembeantwortung im biografisch orientierten Fragebogen und im Selbsteinschätzungsbogen

Die Struktur der Fragebögen orientiert sich an der Struktur der Merkmalsdefinitionen. Zu jedem Definitionskriterium bilden parallel formulierte, biografisch orientierte Items und Items zur Selbsteinschätzung jeweils eine sich ergänzende Fragestellung, die hier an dem Merkmal der Anpassungsfähigkeit verdeutlicht und im Folgenden näher erläutert wird.

Biografische Frage nach Stationen und konkreten Situationen im Berufsleben				
Wie häufig schätzen Sie gravierende Veränderungen in Ihrem Erwerbsverlauf ein, die eine weitgehende Umorganisation von Ihnen erforderte. Beachten Sie dabei sowohl eigene Wechsel in Ihrem Erwerbsverlauf, als auch betriebliche Veränderungen, z.B. Umstrukturierungen, Versetzung ...				
Merkmalskriterien Ein Mensch, der anpassungsfähig ist,	+ / -	**Betrachten Sie, wie Ihre Anpassungsfähigkeit durch Ihren Erwerbsverlauf, beeinflusst wurde.**	+ / -	**Wie schätzen Sie Ihren Umgang mit neuen Situationen ein?**
orientiert und organisiert sich in sich ständig verändernden sozialen Umwelten unter Wahrung der eigenen Identität immer wieder neu,	+	Bei Veränderungen hatte ich keine Probleme mit der Neuorientierung und konnte mich und meine Arbeit gut organisieren.	+	Ich bin sehr schnell in der Lage mich auf neue Situationen und Umgebungen einzustellen.
			-	Ich benötige zumeist etwas Zeit mich in neuen Umgebungen zu orientieren.
passt sein Verhalten, seine Umgangsformen und seine Kommunikation inklusive des eigenen Sprachstils den neuen Situationen und Umgebungen an,	-	Neue Arbeitssituationen hatten absolut keinen Einfluss auf mein Auftreten (Erscheinung, Verhalten, Sprachstil...).	+	Es gelingt mir, meine Vorstellungen und mein Verhalten auf neue Gegebenheiten einzustellen und anzupassen.
			-	Wenn ich auf neue Situationen treffe, versuche ich mein gewohntes Verhalten weiter beizubehalten.
verliert die eigenen Ziele nicht aus dem Blick.	+	Bei erforderlichen Neuorientierungen behielt ich meine Ziele im Blick.	+	Auch wenn ich mich in bestimmten Situationen neu anpassen muss, behalte ich meine Ziele im Auge.
			-	Über die Anpassung an neue Gegebenheiten verliere ich schon mal eigene Ziele aus dem Blick.

Tabelle 4: Biografische Frage nach Stationen und konkreten Situationen im Berufsleben am Beispiel „Anpassungsfähigkeit“

Diese in ihrer Zahl unterschiedlichen Definitionskriterien der einzelnen Merkmale lassen sich bei unterschiedlichen Arbeitskontexten in beobachtbarem Verhalten und in durch Verhalten erkennbaren Einstellungen und Haltungen – sowohl für die Selbsteinschätzung als auch für eine Fremdbewertung – konkretisieren. Im Profiling-Instrument werden zu jedem Definitionskriterium Aussagen zu Verhalten und Einstellung – bezogen auf verschiedene Situationen der Erwerbsbiografie – als Item [6] formuliert, welches von einem Probanden anhand einer 6-stufigen Skala *als mehr oder weniger zutreffend* einzustufen ist. Jedes Merkmal wird als Beurteilungsgegenstand durch drei bis fünf Items bewertet, sodass eine Streuung der persönlichen Urteile gewährleistet ist.

Die Problematik der Antwort-Tendenzen bzw. Reaktionsstile wird durch die Fragebogen-Konstruktion, in der sowohl positiv als auch negativ formulierte Items in

Bezug auf die zu messenden Merkmale verglichen werden, berücksichtigt. Die im Fragebogen unterschiedlich wechselnde Folge dieser positiv und negativ zu bewertenden Items soll sowohl einer „Ja-Sage-Tendenz“ (Cronbach 1942 u. 1946, S. 95) als auch einer „Tendenz zur sozialen Erwünschtheit“ (Cronbach 1942 u. 1946, S.95) entgegenwirken.

Beide Instrumententeile, der biografisch orientierte wie auch der Selbsteinschätzungs-Fragebogen, sind den strukturierten, symbolischen und offenen Verfahren zuzuordnen. Während sich der biografisch orientierte Fragebogen eher situationsspezifisch darstellt und zur Erinnerung an konkrete Situationen der Erwerbsbiografie auffordert, wird in dem Selbsteinschätzungs-Fragebogen in einem situationsunspezifischen Verfahren das aktuelle Selbstbild in der Form eines generellen Durchschnitts von unterschiedlichen Situationen erfragt (Mummendey 1979, S. 175).

5.1.1 Der biografisch orientierte Fragebogen

Die Betrachtung der Biografie im Profiling-Instrument bedeutet die Einbeziehung von Vergangenheit in die Gegenwart mit dem Blick auf die mögliche Zukunft. Der biografisch orientierte Fragebogen stellt ein Verfahren dar, in welchem die inner- und außerhalb des Erwerbsverlaufes gemachten Erfahrungen geordnet und ihnen Bedeutungen für die persönliche Kompetenz zugeschrieben werden.

Die Beschreibung von Abfolgen der „Stationen“ im Erwerbsverlauf – zum Beispiel Ausbildung, Erwerbstätigkeit, berufliche Wechsel, Unterbrechungen – bietet jedoch noch keine Aussage darüber, ob und auf welcher Ebene diese zu „Brüchen“ oder „Schüben“ in der Entwicklung einer Person führt.

Diese Beschreibung zeigt weiterhin nicht, ob aus der biographischen Verarbeitung Personenmerkmale im Sinne von Ressourcen zur Beschäftigungsfähigkeit entwickelt werden. Die Entwicklung und Ausprägung der Schlüsselkompetenzen ist vielmehr abhängig von der Qualität des berufsbiografischen Bewältigungshandelns, in welchem sich die Kontrollkompetenz eines Menschen äußert (vgl. Beiträge von Unger: „Erwerbsbiografien und ihre Träger“ und von Vomberg: „Kompetenz-Profiling“ in diesem Band). Dies stellt sich erst in der Betrachtung der im Erwerbsverlauf gemachten und verarbeiteten Erfahrungen dar. Nur ein biografisch orientierter Blick auf die Merkmale erschließt somit den persönlichen Umgang des Befragten mit seinen Stationen des Erwerbsverlaufs sowie seine individuelle Wahrnehmung und Gestaltung.

Grundsätzlich wird biografischen Daten eine hohe prognostische Validität zugesprochen, die vergleichbar ist mit der Vorhersagegenauigkeit von Leistungstest-Verfahren. (Schuler 1998) und (Schmidt/Hunter 1998, S. 88). Die Validität gibt eine Aussage über das Vermögen einer eignungsdiagnostischen Methode, zukünftige Leistungen vorherzusagen. Die Validität entscheidet so maßgeblich über den praktischen Wert eines Personal-Auswahlverfahrens. Sie zeigt den Grad der Genauigkeit an, mit der das Persönlichkeitsmerkmal, das gemessen werden soll, auch tatsächlich gemessen wird. Im Rahmen dieser Forschung wurden die Validitätsschätzungen von eignungsdiagnostischen Methoden mehrerer Studien in einer Meta-Analyse kombiniert, was eine branchen- und positionsunabhängige Aussage zu den validesten eignungsdiagnostischen Instrumenten ermöglicht. Schmidt und Hunter kommen so zu einer hohen Validität von 0,35 (Schmidt/Hunter 1998, S. 32). Sie betonen besonders die Korrelation der biografischen Daten mit der allgemeinen mentalen Fähigkeit. So ist davon auszugehen, dass durch die Erhebung der biografischen Daten – neben den Merkmalen, welche gemessen werden sollen- eine indirekte Aussage zu den mentalen Fähigkeiten gegeben wird. Anders herum gesagt, wird damit das Ergebnis einer positiven Ausprägung der gewünschten Merkmale von der mentalen Fähigkeit abhängig. Um diese Effekte zu minimieren und um den biografisch orientierten Fragebogen auch qualifikationsunabhängig nutzbar zu machen, ist eine einfach zu verstehende und zu beantwortende Fragebogen-Konstruktion gewählt worden, was sich detailliert in der Itemformulierung und der Skalierung äußert.

Die Wortwahl „biografieorientierter“ Fragebogen hebt die Distanzierung von herkömmlichen biografischen Fragebögen hervor. Biografische Daten für Bewerberauswahl und Personalentwicklung werden in der Regel in standardisierten Fragen zu Fakten und Daten des Lebenslaufs, ähnlich wie in Bewerbungsbögen oder in Einstellungsinterviews, erhoben. Neuere Formen werden dem Begriff der Biografie eher gerecht und dienen der Erfassung gemachter Erfahrungen in den einzelnen Lebensabschnitten. Der biografisch orientierte Fragebogen des Modellprojektes Continuo orientiert sich an diesen Erfahrungen und zielt auf die Erfassung der durch die Erfahrungen entwickelten *Kompetenzen*.

Indirekt wird damit die Frage nach der Bewältigungskompetenz gestellt, die danach fragt, welche Merkmale aufgrund bestimmter Erfahrungen in welcher Weise entwickelt wurden und wie erfolgreich diese Merkmale in der Bewältigung späterer beruflicher Situationen waren. Damit unterscheidet sich der biografisch orientierte Fragebogen von einer Stammdaten-Abfrage und ist weitaus mehr als eine ausgewertete Form des Lebenslaufes. Der Fokus wird auf Situationen des Erwerbverlaufes gelenkt, deren Bewältigung die Ausprägung bestimmter Kompe-

tenzen anhand des dargestellten Verhaltens offenbart. Der biografisch orientierte Teil des Profilings bietet hiermit auch den Ansatz einer Plausibilitätsprüfung der Selbsteinschätzung.

Anhand der Beantwortung und Bewertung der biografischen Items erscheint eine Wahrscheinlichkeit, ein bestimmtes Merkmal in einem bestimmten Ausmaß ausgeprägt haben zu können, als nachvollziehbar oder nicht. So würde die Selbsteinschätzung einer hoch ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit angesichts der biografischen Aussage, dass die Kommunikation bisher keine Erfolg entscheidende Rolle in der beruflichen Tätigkeit spielte, Anlass zu weiteren Fragen bieten.

Erklärtes Ziel in der Entwicklung des Fragebogens ist eine Korrelation der zu bewertenden Items – und damit der Merkmalsausprägung – mit der späteren beruflichen Leistung. *„Die Merkmale, die zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Anforderungen erforderlich sind"* (Eilles-Matthiessen/El Hage u.a. 2002) sind dieses nicht für jede Aufgabe im gleichen Ausmaß. Der biografisch orientierte Fragebogen geht daher über die reine Erfassung eines bestimmten Merkmals hinaus und stellt als Ergebnis ein mit dem Anforderungsprofil vergleichbares Ergebnis der Ausprägungsgrade von ausgewählten Merkmalen dar. Es geht also nicht um die Frage, ob ein bestimmtes Merkmal vorhanden ist, sondern in welchem Maß es ausgeprägt ist.

5.1.2 Entwicklung und Konstruktion des biografisch orientierten Fragebogens

Angesichts der Anforderung, ein branchenneutrales und qualifikationsunabhängiges, diskontinuitätsensibles Instrument zu entwickeln, zeigt sich ein faktorenanalytisches Vorgehen auf der Basis von Aufgabenanalysen als erfolgreich. Die ermittelten Anforderungen und kritischen Erfolgsfaktoren einer Aufgabe werden dazu in Bezug zu dem jeweiligen theoretischen Konstrukt der überfachlichen Kompetenzen (gebildet aus den Kriterien zur Merkmalsdefinition) gesetzt und bilden als Synthese die Grundlage für Itemauswahl und Bewertung. Die Ermittlung möglicher Anforderungen und Erfolgsfaktoren erfolgte beispielhaft in den 10 Kooperationsunternehmen und wurde im Beitrag von Hoppe dargestellt.

Der Itembildung liegen die von Schuler (Schuler 1998, S.95) zusammengefassten grundsätzlichen Prinzipien biografischer Items zugrunde, mit denen sie sich von Items zur Selbsteinschätzung abgrenzen. Die Items sind vergangenheitsbezogen formuliert und beziehen sich auf tatsächliches Verhalten, auf Fakten und konkrete Anforderungen und deren Bewältigung. Das von Mael (Schuler 1998, S. 95) ver-

tretene Prinzip, nur Items zuzulassen, die der eigenen Kontrolle unterliegen und nicht die Privatsphäre berühren, werden nicht in dieser Strenge verfolgt, da es im biografieorientierten Fragebogen nicht um die rein faktische Darstellung der Biografie geht, sondern um die individuelle Verarbeitung dieser Fakten. Diesbezüglich beziehen sich die Items auf das Verhalten selbst und das Ergebnis dieses Verhaltens in der Erwerbsbiografie. Bezüglich der Privatsphäre lassen die Items zugunsten einer hohen Akzeptanz in besonderer Weise den Zusammenhang von privaten Situationen zu Anforderungen der Aufgaben erkennen.

Insgesamt zielt die Itemauswahl darauf ab, erwerbsbiografische Ereignisse als Ergebnisse der Konfiguration von Fähigkeit und Persönlichkeit zu erkennen, welche die gesuchten Kompetenzen abbilden. Die Grundlage für die Bildung eines Itempools war eine weitläufige Literaturrecherche insbesondere zu der Thematik der Erwerbsverläufe, Biografieforschung und Lebenslaufplanung. Der biografisch orientierte Fragebogen ist, abschließend betrachtet, zugunsten einer höheren Validität und Generalisierbarkeit konstrukt- und anforderungsorientiert konzipiert. Die an den Merkmalsdefinitionen orientierten Itemformulierungen bilden psychologische Persönlichkeitskonstrukte ab und werden durch die anforderungsbezogene Itemauswahl operationalisiert und bewertbar.

5.1.3 Der Selbsteinschätzungsbogen

Im Unterschied zum biografisch orientierten Fragebogen geht es in der Selbsteinschätzung – bestehend aus Konstrukten von Selbstkonzepten – in erster Linie nicht um den Anspruch eines objektiven Verfahrens, um Persönlichkeitsmerkmale aufzuzeigen, sondern darum, die subjektive Darstellung des Selbstbildes von den eigenen Kompetenzen und Einstellungen zu erfassen.

Nach Deusinger (Deusinger, 1986) stellt das Selbstkonzept die individuelle Auffassung des Individuums über alle seine relevanten Merkmale (Auffassungen zu Handlungen, Fähigkeiten, Wertschätzungen, Interessen, Wünschen, Gefühlen, Stimmungen) dar. Antworten auf die Fragen zum Selbstkonzept stellen die Anteile der Identität einer Person dar. Werden die Merkmale auf die berufliche Tätigkeit bezogen erfragt, erhält man somit einen Eindruck von der beruflichen Identität. Besonders bedeutsam sind hier Aspekte der Selbstbewertung und – darin integriert – des Selbstwertgefühls. Während Deusinger von einem Selbstkonzept ausgeht, geht die Selbstkonzept-Forschung heute von dem Plural, also von Selbstkonzepten aus. Selbstbilder sind in gewissem Maße konstant und überdauernd, aber nicht starr und invariabel. Sie verändern sich aufgrund neuer

Informationen und führen zu Schlussfolgerungen, die aus diesen Informationen gezogen werden. Der Aufbau und die Veränderungsfähigkeit von Selbstkonzepten sind – bezogen auf ein Kompetenz-Profiling – besonders von Bedeutung, da nur mit einem Mindestmass an Selbstbild-Variabilität das Erkennen persönlicher berufsbezogener Entwicklungsnotwendigkeiten möglich ist.

Die Selbsteinschätzung muss demnach nachweisen, ob es dem Befragten gelingt, Informationen über seine Person im Arbeitsprozess wahrzunehmen, kritisch zu reflektieren und notwendigen Veränderungsbedarf zur Anpassung der eigenen beruflichen Handlungskompetenz zu erkennen. Bezogen auf die Diskontinuitätssensibilität des Profiling-Instrumentes liegt dabei die Auffassung der Entwicklungspsychologie zugrunde, in der unter Beachtung der gesamten Lebensspanne kritische Lebensereignisse als Erklärungsprinzip des ontogenetischen Wandels aufgefasst werden. Das heißt, kritischen Lebensereignissen kann nicht generell eine pathogene Wirkung zugeschrieben werden, sondern sie enthalten auch insbesondere Chancen zur Weiterentwicklung (Mummendey 1981, S. 252–269).

Die Gesamtheit der Einstellung einer Person zu sich selbst, zusammengefasst im Selbstkonzept, verdeutlicht auch die motivationale Grundlage der Einstellungen zur Arbeit und ermöglicht einen Ausblick auf die Tendenz der weiteren Kompetenzentwicklung. Der Selbsteinschätzungsbogen als Teil des Profiling-Instrumentes erhebt den Anspruch als sprachliches Selbstbeschreibungs-Verfahren, einerseits individuell genug zu sein, damit sich jeder Beantwortende in seiner Einzigartigkeit darin erkennen und einordnen kann, und andererseits ein methodologisches Niveau aufzuweisen, welches die Selbsteinschätzung auf die zu profilenden Merkmale fokussiert und die dargestellten Selbsteinschätzungen diesbezüglich mit anderen Personen vergleichbar macht.

5.1.4 Entwicklung und Konstruktion des Selbsteinschätzungsbogens

In der Itemauswahl für den Fragebogen zur Selbsteinschätzung ist die Theorie der Postulate von Epstein berücksichtigt worden (Epstein 1973, S.404-416). Er beschreibt das Selbstkonzept als Theorie über die eigene Person (Selbsttheorie), die sich durch die Kombination mit einer Umwelttheorie zu einer Realitätstheorie ergänzt. Erfahrungen werden in konzeptuellen Systemen geordnet und dazu bewusst und unbewusst in Hypothesen über das Selbst, das Handeln, die Absichten und die Umwelt überprüft. Diese Hypothesen, die Epstein als Postulate bezeichnet und die aufgrund von einzelnen emotional bedeutsamen Ereignissen gebildet werden, haben eine unterschiedliche Rangordnung (Epstein 1979, S. 15–43). Die

unterste Rangordnung bilden die Generalisierungen von unmittelbaren Erfahrungen: z.B. „Ich bin sensibel für die Belange von anderen“ und „Ich bin ein guter Zuhörer“. Das Postulat der höheren Ordnung ist die Zusammenfassung dieser Aussagen der unteren Rangordnung in eine Aussage wie z.B.: „Ich bin ein Teamleiter.“ Für die Bildung von Items zur beruflichen Selbsteinschätzung ist bedeutsam, dass die Postulate auf niedrigem hierarchischem Niveau zu Postulaten höherer Ordnung zusammengefasst werden. Postulate unterster Ordnung ließen sich ohne wirkliche Gefahr für das Selbstbild einer Person diskutieren, während Postulate höherer Ordnung stärker verteidigt werden. Mit Aussagen über diese höheren Postulate sind letztlich viele andere Selbstbewertungen betroffen und würden durch Kritik in Frage gestellt. Aussagen zu Postulaten einer höheren Ordnung können nicht so leicht entkräftet werden. Sie lassen sich einer unmittelbaren Testung in der Realität nicht so leicht unterziehen und erweisen sich damit als stabiler und änderungsresistenter.

Um die Selbsteinschätzung bezüglich der Entwicklung bestimmter Merkmale mit einem Fremdbild vergleichen zu können, müssen Postulate der niedrigeren Ordnung die Hauptkategorie für die Itembildung darstellen, die jedoch – in ihrer Zusammenfassung zu einem Merkmal – zu einem Postulat der höheren Ordnung führen. Auf die Items zu dem Merkmal *Anpassungsfähigkeit* z.B. wird mit der Fragestellung: „Wie schätzen Sie Ihren Umgang mit neuen Situationen ein?“ hingeführt. Der Begriff Anpassungsfähigkeit alleine führt den Befragten zu einer Aussage über ein Postulat der höheren Ordnung. Diese Fragestellung führt zu gesammelten, situationsübergreifend als Einstellung verarbeiteten Erinnerungen an verschiedene, neue Situationen und an das darin gezeigte Verhalten, Gefühle und Erfahrungen. Die einzelnen Items erfassen die Postulate der niedrigeren Ordnung, zu deren kritischen Hinterfragung der Befragte eher bereit ist, da sie separiert immer nur einzelne Bestandteile eines Musters von Erfahrung und Verhalten darstellen. Hier wird dies am Beispiel der Items zu dem Merkmal Anpassungsfähigkeit (vgl. Tabelle 5) gezeigt.

In der zusammengefassten Bewertung der Items lässt sich dann wiederum ein für die Person in gewisser Weise generalisierendes und länger überdauerndes Merkmal erkennen. Diese zum Themenbereich hinführenden Fragen regen eine bewusste Reflexion der eigenen Einstellung und des eigenen Verhaltens an, um der Selbsteinschätzung eine möglichst realistische Selbstwahrnehmung zugrunde zu legen. Die Konzeption des Profilings sieht eine untersucherunabhängige Beantwortung der Fragebögen vor, sodass eine Beeinflussung der Itembewertung durch die Person eines Interviewers bzw. durch seine Fragetechnik vermieden wird.

Merkmalsdefinitionskriterium	Item	Postulat zu
orientiert und organisiert sich in sich ständig verändernden sozialen Umwelten unter Wahrung der eigenen Identität immer wieder neu	Ich benötige zumeist etwas Zeit mich in neuen Umgebungen zu orientieren.	dem eigenen Tempo bei Veränderungen
	Ich bin sehr schnell in der Lage mich auf neue Situationen und Umgebungen einzustellen.	zu dem eigenen Tempo bei Veränderungen
passt sein Verhalten, seine Umgangsformen und seine Kommunikation inklusive des eigenen Sprachstils den neuen Situationen und Umgebungen an,	Wenn ich auf neue Situationen treffe, versuche ich mein gewohntes Verhalten weiter beizubehalten.	zur emotionalen Bedeutung der eigenen Gewohnheiten
	Es gelingt mir, meine Vorstellungen und mein Verhalten auf neue Gegebenheiten einzustellen und anzupassen.	über die Veränderungsfähigkeit von bestimmten Verhaltensformen
verliert die eigenen Ziele nicht aus dem Blick.	Auch wenn ich mich in bestimmten Situationen neu anpassen muss, behalte ich meine Ziele im Auge.	über die Wichtigkeit eigener Ziele
	Über die Anpassung an neue Gegebenheiten verliere ich schon mal eigene Ziele aus dem Blick.	über die Wichtigkeit eigener Ziele

Tabelle 5: Konstruktion von Items für ein Profiling-Instrument am Beispiel „Anpassungsfähigkeit“

Die Ergebnisse des biografischen Fragebogens dienen – zusammen mit denen der Selbsteinschätzung – als Basis und Orientierung für den Einsatz des strukturierten Gesprächsleitfadens beim Auswahlgespräch. In diesem sollen sich die Personal- oder Auftragsverantwortlichen im Unternehmen ein vergleichendes Bild zwischen biografischem Fragebogen, Selbsteinschätzung und den im Gespräch gewonnenen Informationen und Eindrücken machen.

5.2 Gesprächsleitfaden – Konstruktion und Begründung

Die letzte Entscheidung im Personalauswahl-Verfahren wird in der Regel aufgrund des persönlichen Eindrucks in einem Gespräch getroffen. Dieses Gespräch kann sowohl das Bewerbungsgespräch als auch ein Personalentwicklungsgespräch sein.

In der wissenschaftlichen Literatur wird die prognostische Validität von Auswahlgesprächen als gering dargestellt. Die Werte divergieren aufgrund von methodi-

schen Unterschieden zwischen r= 19 (nach Hunter und Hunter 1984) und r= 33 (nach Mc Daniel o.J.) (Plate 2006, S.124). Dieser niedrige Wert für die Gültigkeit von Auswahlgesprächen sagt aus, dass die Informationen aus einem solchen Gespräch nur eine unzureichende Antwort auf die Frage nach dem „richtigen Mitarbeiter" bieten. Als Begründung dafür werden hauptsächlich angeführt:

- eine hohe Subjektivität in der Durchführung, Auswertung und Interpretation,
- ein mangelnder Anforderungsbezug der Fragen,
- eine mangelnde Verarbeitung der aufgenommenen Information,
- die emotionalen Einflüsse auf die Urteilsbildung.

Fast jeder Personaler kennt die Erfahrung, dass der persönliche Eindruck beeinflusst wird von der Sympathie zwischen den Gesprächspartnern. Diese emotionale Komponente hat durchaus ihre Berechtigung als Hinweis auf die Qualität der künftigen persönlichen Kontakte und sollte in der Entscheidung einen angemessenen Platz haben. Die Gefahr liegt jedoch in der Überinterpretation von „guter Chemie zwischen Gesprächspartnern" und dem daraus gezogenen Schluss auf eine daraus resultierende, gut gelingende Integration des Bewerbers in das Unternehmen. Die Sympathie bietet keine Aussage über die geforderten Kompetenzen für eine Aufgabe.

Um einen *kompetenzbezogenen* persönlichen Eindruck zu gewinnen, muss das Ziel des Gespräches sein, den bisher gewonnen Eindruck – der sich im Continuo Profiling-Instrument verstärkt auf die Selbsteinschätzung bezieht – im Vergleich mit der Fremdbewertung, merkmalsbezogen zu überprüfen. Für die Gestaltung eines solchen Gesprächs bieten sich verschiedene Gesprächsstrategien an. Gespräche können in offener, halb offener oder standardisierter Form stattfinden.

Das *offene Gespräch* stellt die subjektivste und zugleich flexibelste Form dar. Es ist im Wesentlichen abhängig von der persönlichen Vorgehensweise des Personalers und der Reaktion des Bewerbers oder Mitarbeiters. Erfahrung und Kompetenz entscheiden über den Gehalt an Informationen, die aus dieser Form der Gesprächsführung gewonnen werden können. In der Dokumentation gestaltet sich die Mitschrift eher schwierig, da für ein nachfolgendes Verständnis des Gesprächs fast wörtlich dokumentiert werden muss.

In einem *halb standardisierten Interview* werden die Hauptthemenbereiche durch Checklisten oder Leitfragen festgelegt. Die Reihenfolge und die Art der Fragestellung werden flexibel durch den Personaler gestaltet. In dem *halb standardisierten Interview* werden damit eine Strukturierung des Gesprächs und damit die Gewährleistung von vollständigen Informationen erreicht. Gleichzeitig ist es flexibel ge-

nug, situativ aufkommende Fragen oder Zweifel zu klären. Die Dokumentation lässt sich anhand der Struktur vorbereiten und kann durch eingetragene Stichworte im Gespräch auch nachvollzogen werden.

Das *standardisierte Interview* stellt die starrste Form eines Gesprächs dar. Der Gesprächsverlauf wird durch einen im Vorfeld erarbeiteten Ablauf fest geplant. Eine solche starre Planung wird in der Regel nur mit viel Gesprächserfahrung – z.B. für ungeplante Situationen – zu durchbrechen sein.

Standardisierte Interviews zeichnen sich oft durch einen Verhörcharakter aus und bieten dem Bewerber oder Mitarbeiter wenig Raum für die Darstellung seiner Persönlichkeit. Der Vorteil liegt dagegen in der geringen Beeinflussung durch die Person der Personalers. Dadurch sind vollständige Informationen auf der Sachebene weit gehend im Vordergrund. Fehlinterpretationen oder Missverständnisse auf der Beziehungsebene werden eher vermieden.

Während die Form des offenen Gespräches zu sehr von der Erfahrung und Persönlichkeit des Personalers abhängt, bietet das standardisierte Interview zu wenig Raum für die merkmalsbezogene Selbstdarstellung des Bewerbers oder des Mitarbeiters.

Zusammengefasst ergeben sich folgende Anforderungen an ein entscheidungsrelevantes Auswahlgespräch:

- Ein Auswahlgespräch sollte eine anforderungsbezogene Gestaltung aufweisen. Das heißt: die Fragestellungen während des Gesprächs müssen an den ermittelten Anforderungen orientiert sein, die sich unternehmens- und aufgabenspezifisch darstellen.
- Es sollte sich auf die Informationen beschränken, die nicht aus den Bewerbungsunterlagen entnommen werden können und die sich ergänzend und vervollständigend auswirken.
- Es sollte in teil-standartisierter Form durchgeführt werden, um die Vollständigkeit der Informationen zu gewährleisten und gleichzeitig genügend Flexibilität zu behalten.
- Es sollten intersubjektiv vergleichbare Dokumentationsformen (z.B. Skalen) während des Interviews verwendet werden, um die Verständlichkeit der Informationen auch im Nachhinein und für Dritte zu gewährleisten.
- Informationssammlung und Entscheidung sollten getrennt werden, um „Bauchentscheidungen“ zu vermeiden.
- Die Entscheidung sollte nach psychometrischen Prinzipien getroffen werden, z.B. in Form von Zahlenwerten oder optisch vergleichbaren Profilen

Die Lösung des Continuo-Profilings liegt in diesem halb standardisierten Interview und einem Gesprächsleitfaden. Dieser bezieht die Aspekte ein, die laut der Definitionen der im Anforderungsprofil gewählten Merkmale relevant sind und die für die Person ermittelt werden soll. Die Auswertung der beiden Fragebögen, die schon vor dem Auswahlgespräch beantwortet wurden, (biografisch orientiert und Selbsteinschätzung) ergeben einzelne Profile, die sowohl miteinander als auch mit dem Anforderungsprofil verglichen werden können. Für den Gesprächsleitfaden können damit gezielt die Merkmale ausgewählt werden, deren errechnete Ausprägungen Anlass zu Fragen bieten. Das kann z.B. eine große Differenz in der Ausprägung eines Merkmals im Vergleich von biografischer Fragestellung und Selbsteinschätzung sein. Ebenso kann der Wunsch entstehen, eine auffällig hohe Übereinstimmung von Anforderungsprofil und Kompetenzprofil zu prüfen.

Es kann auch sein, dass auffällige Ausprägungsunterschiede zwischen verschiedenen Merkmalen im Gespräch geklärt werden sollen.

Für den Gesprächsleitfaden werden anforderungsbezogene Fragen generiert, die zu einer möglichst aussagekräftigen Verhaltensstichprobe aus vergleichbaren Anforderungssituationen führen (Jetter 2003, S. 90 ff.). Dazu wird die zu bewertende Person mit Hilfe vorgefertigter Fragen gebeten, eine konkrete, selbst erlebte Arbeitssituation zu schildern, in dem das gewählte Merkmal relevant für den Ausgang der Situation war.

Verdeutlicht wird diese ebenfalls wieder am dem Beispiel des Merkmals Anpassungsfähigkeit:

Der Personaler erhält die Anregung, merkmalsbezogen nach der Erfahrung einer bestimmten Situation zu fragen. Dazu wird ihm eine konkrete Fragestellung vorgeschlagen, die jedoch Modellcharakter hat und nicht die persönliche Art der Fragestellung ersetzen soll.

Situationsfrage:
Beschreibung einer Situation, die eine Anpassungsleistung erforderte.

„Können Sie aus ihrer beruflichen Vergangenheit eine Situation beschreiben, in der Sie sich auf völlig neue Gegebenheiten einstellen mussten?“ Wenn der Befragte diese Fragestellung bejaht und sich an eine diesbezügliche Situation erinnert, bietet der Gesprächsleitfaden drei Kategorien für vertiefende Fragestellungen. Diese beziehen sich auf das konkrete Verhalten in der Situation, die Begründung und Motivation und die Ergebnisse dieses Verhaltens.

Kategorie	Fragenmodelle		
Konkretes Verhalten	Welche notwendigen Veränderungen gab es?	Hat sich Ihr Verhalten verändert? In welcher Form?	Gab es erschwerende Faktoren, wie sind Sie damit umgegangen?
Begründung/Motivation/ Orientierung	Woran haben Sie sich orientiert?	Wurden persönliche Ziele beeinflusst?	In welcher Weise?
Ergebnis des Verhaltens, Beispielfrage	Wie sind Sie mit Ihrem Verhalten in der neuen Situation zurecht gekommen?		

Tabelle 6: Konstruktionsprinzipien für einen Gesprächsleitfaden am Beispiel „Anpassungsfähigkeit"

Auf dem ausdruckbaren Formular des Gesprächsleitfadens werden zu jedem Merkmal die Situationsfrage, die Bewertungsaspekte und Platz für Eintragungen für eigene Fragen sowie für Gesprächsnotizen angeboten. Es werden bewusst keine Beispielfragen aufgeführt, um die persönliche Gestaltung des Gespräches zu ermöglichen. Wesentlich ist jedoch, dass alle Bewertungsaspekte: das konkrete Verhalten in der Situation, die handlungsleitende Motivation und Orientierung sowie das Ergebnis des Verhaltens, angesprochen werden.

Anhand einer sechsstufigen Skala wird anschließend von dem Personaler bewertet, inwieweit ihn die Schilderung der Situation und die Antworten auf seine Detailfragen von der Ausprägung des erfragten Merkmals überzeugt haben. Diese skalierte Form der Bewertung wird in das Continuo Profiling-Instrument eingegeben und vervollständigt das Kompetenz-Profil eines Bewerbers oder Mitarbeiters. Eine Entscheidung wird somit erst nach dem Gespräch aufgrund eines psychometrischen Prinzips getroffen.

6 Zusammenfassung

Das Continuo-Profiling dient einer Erfassung der überfachlichen Kompetenzen aufgrund der Bewertung von anforderungsbezogenen, persönlichen Merkmalen. Grundlage des Instrumentes ist die Erkenntnis, dass sich durch eine biografisch orientierte Fragestellung und durch Selbsteinschätzungsfragen das intrapersonale Wissen um die eigenen Kompetenzen erfragen lässt und somit Selbstbewertung und Fremdbewertung vergleichbar werden. Angesichts der zunehmenden Flexibilitätsanforderungen müssen die ausgewählten Merkmale, welche den „pas-

senden Mitarbeiter“ charakterisieren, nach unternehmesspezifischen und aufgabenspezifischen Anforderungen ausgewählt werden. Zur Erfassung der Ausprägung einzelner Merkmale ist sowohl die Fragestellung nach konkretem Verhalten in einem bestimmten Arbeitskontext notwendig als auch die situationsübergreifende Fragestellung nach den aus gesammelten Erfahrungen entwickelten Postulaten, welche die berufliche Identität bilden.

Das Continuo-Profiling besteht daher aus drei Teilen: Zunächst umfasst es einen biografisch orientierten Fragebogen, der nach konkreten, in der Berufsbiografie verarbeiteten Erfahrungen und daraus gebildeten Kompetenzen fragt. Dieser wird ergänzt durch einen Selbsteinschätzungsfragebogen, in dem übergeordnete Reflexionsanregungen die Itembewertung zu Postulaten niedriger Ordnung einleiten und so auf ein stabileres überdauerndes Selbstbild (Postulat höherer Rangordnung) zu einem bestimmten Merkmal hinweisen. Die Ergebnisse der beiden Fragebögen werden in einzeln aufrufbaren und in der Kombination darstellbaren Profilen angezeigt. Dadurch ist einerseits ein Vergleich der biografisch orientierten Merkmalsausprägung und der Selbstbewertung möglich und andererseits der Vergleich mit dem Anforderungsprofil. Die Auswertung der Profile bildet die Grundlage für den Gesprächsleitfaden als drittem Teil des Continuo-Instrumentes, der als Hilfestellung für ein halbstrukturiertes Interview dient. Dieser Gesprächsleitfaden berücksichtigt die Anforderung nach einem kompetenzorientierten, anforderungsbezogenen Auswahlinterview und bietet die Möglichkeit für eine nachvollziehbare Dokumentation. Die Eingabe der Skalenwerte in das Instrument unterstützt die Entscheidungsfindung nach dem Gespräch anhand eines psychometrischen Prinzips.

Anmerkungen

[1] In den 1930er Jahren bereits begann die Entwicklung der Big Five durch Allport und Odberg. Sie entwickelten einen lexikalischen Ansatz, der darauf basiert, dass sich Persönlichkeitsmerkmale in der Sprache niederschlagen. Durch eine mehrfache Faktorisierung von Adjektivlisten (über 10000 Adjektive) wurden letztlich fünf weitgehend kulturstabile und unabhängige Faktoren, die sog. Big 5 gefunden. Zu den wichtigsten Vertretern des Big-Five-Modells gehören Paul T. Costa und Robert R. McCrae. (vgl. Rammstedt, B.; Koch, K.; Borg, I.; Reitz T. (2004): In: ZUMA-Nachrichten 55, Jg. 28, November 2004, S. 5 – 28) sowie McCrae & Costa, 1987; (McCrae & John, 1992, erstmals durch Goldberg, 1981).

[2] Der DIK 2.0 Katalog ist kein Testverfahren. Es handelt sich hierbei um ein System zur vereinheitlichten Dokumentation von standardisierten Begriffen im beruflichen Kontext, die mit ihren Stärken und Schwächen beschrieben und nach einheitlichen Kriterien eingestuft werden können.

[3] Informationen über die eigene Person werden in einem kognitiven (d.h. die Erkenntnis betreffenden) Schema organisiert und integriert. Diese Integration entscheidet damit auch über die Aufnahme weiterer Informationen und das daraus umgesetzte Verhalten. Würde z.B. jemand aus einem für ihn besonders bedeutsamen Lob die Erkenntnis ziehen, eine besondere Fähigkeit zu haben, wird er durch sein Verhalten weitere Bestätigungen suchen. Ein Fehlkonstrukt wäre z.B. die Überinterpretation des einzelnen Lobes und z.B. das Ausblenden von anderen kritischen Informationen, die genau diese Fähigkeit hinterfragen.

[4] Das dem Continuo Profiling-Instrument zugrunde liegende Kompetenzmodell ist im Beitrag von Vomberg: "Kompetenz-Profiling" in diesem Band dargestellt.

[5] vgl. Beitrag von Vomberg: "Kompetenz-Profiling" in diesem Band, ebenso das Kompetenzmodell in Anlehnung an das Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum. Prof. Dr. Erich Staudt. In: Meier, A. 2001, S. 7

[6] Item bezeichnet eine als Frage oder Urteil formulierte Aussage, zu der die befragte Person ihre Zustimmung oder Ablehnung – ggf. in unterschiedlicher Intensität – äußern kann.

Literatur

Angermayer, Michael C.; Kilian, Reinhold; Matschinger, Herbert (2000): WHOQOL-100 und WHOQOL-BREF. Handbuch für die deutschsprachige Version der WHO Instrumente zur Erfassung von Lebensqualität. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle

Antonovsky, Aaron (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress an stay well. San Francisco

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Dt. erweiterte Herausgabe von A. Franke. Tübingen

Arbeitgeberverband Gesamtmetall (2005): Der Berufsnavigator. Neues Instrument hilft bei der Berufswahl. Berlin

Barrick, Murray R.; Mount, Michael K. (1991): The big five personality dimensions and job performance: A meta-anlaysis. Personel Psychology, 44, S.1-26

Becker, Manfred (2005): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2003): Profiling: Individuelle Arbeitsmarktanalyse und Eingliederungsstrategien. Berichtsjahr 2001. Gütersloh

Boldt, Gregor (2006): Kompetenzprofile in diskontinuierlichen Erwerbsbiografien. Neue Instrumente der Personalentwicklung. Tönning. Lübeck. Marburg

Bröckermann, Reiner (1997): Personalwirtschaft. Arbeitsbuch für das praxisorientierte Studium. Köln

Bröckermann, Reiner (2000): Personalführung. Arbeitsbuch für Studium für Studium und Praxis. Köln

Bullinger, Monika; Kirchberger, Inge (1998): Der SF-36 Fragebogen zum Gesundheitszustand – Handbuch für die deutschsprachige Fragebogen-Version. Göttingen

Bundesministerium für Gesundheit und soziale Sicherung (Hrsg.) (2000): DIK 2.0

Deusinger, Ingrid M. (1986 u. 1998): Die Frankfurter Selbstkonzeptskalen (FSKN) Handanweisung. Göttingen

Dieterich, Martin; Goll, Martin u.a. (2001): hamet 2 – Handlungsorientierte Module zur Erfassung und Förderung beruflicher Kompetenzen. Göttingen

Eilles-Matthiessen, Claudia; El Hage, Natalija; Janssen, Susanne; Osterholz, Antje (2002): Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung: Ein Arbeitsbuch für die Praxis. Programm: Psychologie, Praxis, Organisation, Arbeit, Wirtschaft. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle

Epstein, Seymour (1973): The Self-Concept Revisted or a Theory of a Theory. In: American Psychologist, 5/1973, 28. Jahrgang; S. 404 – 416.

Epstein, Seymour (1979): Entwurf einer Integrativen Persönlichkeitstheorie. In: Filipp, Sigrund Heide (Hrsg.) (1979). Selbstkonzept-Forschung. Stuttgart, S.15-43

Erpenbeck, John; Heyse, Volker (1996): Berufliche Weiterentwicklung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung (1996) Münster, S. 15-152

Erpenbeck, John; Rosenstiel, Lutz v. (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart

Grieshop-Sander, Irmgard; Schattman, Jürgen (2003): Über Hürden zum Erfolg...Ergebnisse des Modelprojektes „DIAgnose und TRAINingseinheit zur Potentialerfassung und individuellen Entwicklungsförderung für benachteiligte Jugendliche im Übergang Schule/Beruf“. In: Mitteilungen des Landesjugendamtes Westfalen-Lippe 153/2003. Münster

Hacker, Winfried (1986): Arbeitspsychologie. Bern

Hoffrage, Ulrich (1993): Die Illusion der Sicherheit bei Entscheidungen unter Unsicherheit. In: Hell, Wolfgang; Fiedler, Klaus; Gigerenzer, Gerd (Hrsg.) (1993): Kognitive Täuschungen. Heidelberg. S. 73-98

Hoff, Ernst-H. (1986): Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Wissenschaftliche und alltägliche Vorstellungsmuster. In: Eberhard, Ulrich (Hrsg.) (1986): Schriften zur Arbeitspsychologie; Nr. 42. Toronto

Hossiep, Rüdiger; Paschen, Michael; Mühlhaus, Oliver (2000): Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Göttingen

IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2001): Job-Navigator. Die Berufliche Zukunftsberatung: kompetent- hilfreich – gut. Frankfurt am Main.

Ilmarinen, Juhani; Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Düsseldorf.

IMBA-TEAM (Hrsg.) (2000): IMBA. Das Instrument für Fachkräfte der beruflichen Rehabilitation und Integration. Einführung.

IQPR – Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln (2004a): PRVE – Prävention und Rehabilitation zur Verhinderung von Erwerbsminderung. Forschungsbericht. Köln

IQPR – Institut für Qualitätssicherung in Prävention und Rehabilitation (GmbH) an der Deutschen Sporthochschule Köln (2004b): Förderung der Teilhabe am Arbeitsleben. Kurzfassung. Köln

Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Durch strukturierte Einstellungsgespräche die richtigen Mitarbeiter finden. Stuttgart

Kanning, Uwe Peter; Holling, Heinz (Hrsg.) (2002): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen

Kanning, Uwe Peter; Holling, Heinz (Hrsg.) (2002): Handbuch personaldiagnostischer Instrumente. Göttingen

Kanning, Uwe Peter (2004): Standards der Personaldiagnostik. Göttingen

Kirchberger, Inge (2000): Der SF-36 Fragebogen zum Gesundheitszustand: Anwendung, Auswertung und Interpretation. In: Ravens-Sieberer, Ulrike; Bullinger, Monika (Hrsg.) (2000): Lebensqualitätsforschung und Gesundheitsökonomie in der Medizin. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Landsberg

Kleffmann, Anke; Weinmann, Sigbert; Föhres, Felizitas; Müller, Bernd (1997): Melba – Psychologische Merkmalprofile zur Eingliederung Behinderter in Arbeit. Siegen

Kleinmann, Martin; Strauß, Bernd (Hrsg.): Potentialfeststellung und Personalentwicklung, Göttingen. S.15-43

Kromrei, Silke (2006): Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen. In: Müller-Vorbrüggen (Hrsg.) (2006): Personal und Organisationsentwicklung; Band 3. München

Mansfield, Richard S. (1996): Building Competency models: Approaches for HR Professionals. In: Human Ressource Management, Vol. 35, Number 1 (1996), S. 7 ff.

McCrae, Robert R.; Costa, Paul T. (1987): Validation of the Five-Factor Model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 81–90.

McCrae, Robert R.; John O.P. (1992): An introduction to the Five-Faktor Model and its applications. In: Journal of Personality. Jhrg. 60, S. 175-215

Meier, Andreas J. (2001): Der Beitrag personalwirtschaftlicher Beurteilungsverfahren zur Bewertung von Kompetenz und Kompetenzentwicklung. In: Staudt, Erich (Hrsg.) (2001): Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. Bochum

Ministerium für Arbeit Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen – MAGS NRW (Hrsg.) (2006): Handbuch Kompetenzcheck Ausbildung NRW – Instrumente zur Kompetenzfeststellung. Düsseldorf

Mummendey, Hans Dieter (1995): Psychologie der Selbstdarstellung. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, S.55

Mummendey, Hans Dieter (1987): Selbstkonzept-Änderung nach kritischen Lebensereignissen. In: Filipp, Sigrun Heide (1987) Kritische Lebensereignisse; München, S.252-269

Nölle, Kerstin (2006): Gewinner oder Verlierer. Kompetenzprofile in diskontinuierlichen Erwerbsbiografien. Tönning. Lübeck. Marburg

Ott, Bernd (Hrsg.) (2006): Eigene Kompetenzen erkennen und fördern. Neue Wege und Methoden durch Virtuelles Coaching. Erding

Pietrzyk, Ulrike (2001): Zusammenhang zwischen Arbeit und Kompetenzerleben In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/2001 45. Jahrgang; Göttingen, S. 2-14

Plate, Tobias (2006): Evaluation der Eignungsdiagnostik bei der Personalauswahl von Unternehmensberatern. Validität und Nutzen am Beispiel eines Beratungsunternehmens. Inaugural Dissertation Universität Mannheim, Sozialwissenschaften. S.124 http://bibserv7.bib.uni-mannheim.de/madoc/volltexte/2006/1174/pdf/Dissertation_Plate.pdf, Abruf 06.09.07

Pongratz, Hans J.; Voß, Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin

Rammstedt, Beatrice; Koch, Karina; Borg, Inwer; Reitz, Tanja. (2004): Entwicklung und Validierung einer Kurzskala für die Messung der Big-Five-Persönlichkeitesdimensionen in Umfragen. In: ZUMA-Nachrichten 55, 11/2004, 28. Jahrgang S.5 – 28. http://193.175.239.100/publikationen/Zeitschriften/ZUMA_Nachrichten/documents/pdfs/55/05_rammstedt.pdf. Abruf 06.12.06

Rehrl, Monika; Harteis, Christian; Gruber, Hans (2006): Potentialanalysen in der Personalentwicklung – Ein kritischer Diskurs. In: Zeitschrift für Personalforschung. German Journal of Human Ressource Research; 2/2006; 20. Jahrgang, S. 183

Rosenstiel, Lutz v. (2000): Potentialanalyse und Potentialentwicklung. In: Rosenstiel, Lutz v.; Lang-von-Wins, Thomas (Hrsg.) (2000): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen, S. 3-25

Sarges, Werner; Wottawa, Heinrich (2004): Handbuch wirtschaftpsychologischer Testverfahren. Band I: Personalpsychologische Instrumente. Lengerich

Sarges, Werner (1996): Die Assessment-Center-Methode – Herkunft, Kritik und Weiterentwicklungen. In: Sarges, Werner (Hrsg.) (1996): Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode. Göttingen, S. VII-XV

Schaarschmidt, Uwe (2000): Bewältigungsverhalten als Gesundheitsfaktor – Diagnostik des Bewältigungsverhaltens mittels AVEM. In: Quaas, Wolfgang (Hrsg.) (2000): Gesunde Hochschulen. Magdeburg

Schaarschmidt, Uwe (1998): Das Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen (IPS) – ein Instrument für die Orientierung, Entwicklung und Förderung von Personen in sozialen Berufen. In: Ronginska, Tatiana; Gaida W.; Schaarschmidt Uwe (Hrsg.): Psychische Gesundheit im Lehrerberuf. Potsdam

Schaarschmidt, Uwe; Fischer, Andreas W. (2001): Bewältigungsmuster im Beruf. Persönlichkeitsunterschiede in der Auseinandersetzung mit der Arbeitsbelastung. Göttingen

Schmidt, Frank L.; Hunter, John E. (1998): Meßbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In: Kleinmann, Martin; Strauß, Bernd (1998): Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen

Schubert, Franz-Christian (2004): Lebensführung als Balance zwischen Belastung und Bewältigung – Beiträge aus der Gesundheitsforschung zu einer psychosozialen Beratung. In: Schubert, Franz-Christian; Busch, Herbert (Hrsg.) (2004): Lebensorientierung und Beratung. Sinnfindung und weltanschauliche Orientierungskonflikte in der (Post-) Moderne. Band 39 der Schriftenreihe des Fachbereiches Sozialwesen der Hochschule Niederrhein. Mönchengladbach

Schumacher, Jörg; Brähler, Elmar (2000): Sense of Coherence Scale – Leipziger Kurzform (SOC-L9) Bern

Schuler, Heinz (1998): Psychologische Personalauswahl Einführung in die Berufseignungsdiagnostik; Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie. Göttingen, S. 99

Sonntag, Karl-Heinz; Schaper, Nicklas (1999): Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: Sonntag, Karl-Heinz (Hrsg.) (1999): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen, S. 211 – 244

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (Hrsg.) (2005a): UnternehmensCheck Beschäftigungsfähigkeit. Betriebliche Potenziale erheben und einschätzen. Oberhausen

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (Hrsg.) (2005b): SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit. Eigene Potenziale einschätzen und Ziele entwickeln. Oberhausen

Ulich, Eberhardt (1992): Lern- und Entwicklungspotential in der Arbeit. Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In Sonntag, Karl-Heinz (Hrsg.) (1992): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen, S. 107-132

Weber, Richard; Thiele, Dieter (2004): Auswirkungen der Employability auf die Personalpolitik der Unternehmen des Karlsberg Verbundes. In: Speck, Peter (Hrsg.) (2004): Employability

– Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen. Göttingen, S. 109 ff.

Weinert, Ansfried B. (1995): Persönlichkeitstests. In: Sarges, Werner (Hrsg.) (1995): Management-Diagnostik. Göttingen, S. 531-540

Weuster, Arnulf (1994): Personalauswahl und Personalbeurteilung mit Arbeitszeugnissen. Göttingen

Wottawa, Heinrich (2000): Perspektiven der Potentialbeurteilung. In: Rosenstiel, Lutz v.; Lang-von-Wins, Thomas (Hrsg.)(2000): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen, S.27-51

http//www.arbeitsfähigkeit.net

http//www.melba.de

http//www.protege.de/projekte/komplan.

http//www.nikao.de

http//www.virtueller-coach.de

http//www.nervum.de

http//www.persönlichkeitspsychologie-potsdam.de

http//www.eligo.de

http//www.imba.de

http//www.eibe-projekt.de

http//www.ausbildungsvorbereitung.de

http//www.hamet2.de

Testlauf und erste Erfahrungen mit dem diskontinuitätssensiblen Profiling-Instrument für Schlüsselkompetenzen

Dagmar Weßler-Poßberg, Martina Maaßen-Pyritz

1 Zielsetzung

Die Entwicklung und Testung des Continuo Profiling-Instrumentes stand unter der Prämisse eines Modellprojektes. Zielsetzung war die modellhafte Konzeption eines online nutzbaren Tools zur Ermittlung eines aufgabenbezogenen Anforderungsprofils und zur Erfassung der erforderlichen überfachlichen Kompetenzen sowie deren Vergleich.

Besondere Priorität hatte die Sensibilität des Instrumentes für jegliche Formen von Diskontinuität in der Erwerbsbiografie. Insbesondere die Merkmale und überfachlichen Kompetenzen, die durch die verarbeiteten Erfahrungen von Brüchen und Wechseln herausgebildet wurden, sollten als nutzbares Potenzial für die Unternehmen erkennbar werden.

Für die Entwicklung und Testung ist aufgrund der Zielsetzung des Forschungsprojektes kein standardisiertes, statistisches Verfahren angestrebt worden. Für die Entwicklung zentral war das inhaltliche Erkennen der Bedürfnisse von Unternehmen in Bezug auf die Personalauswahl und die Umsetzung dieser Erkenntnis in der Struktur und Handhabung der Instrumente.

Die einzelnen Module des Continuo Profiling-Instrumentes wurden bisher in einem internen und drei externen qualitativen Testverfahren überprüft. Bewusst wurde eine kleine Probandenzahl gewählt, um aus den einzelnen persönlichen

Kontakten differenzierte und ausführliche Rückmeldungen zu garantieren. Dennoch ist ein hoher Standard der Tests des Instrumentes und der enthaltenen Items sowie der Analyse bei den Testläufen angesetzt worden, sodass für ein Standardisierungsverfahren die gleichen Verfahren, nur mit einer entsprechend höheren Probandenzahl (z.B. N=100), eingesetzt werden könnten.

Folgende einzelne Verfahren wurden getestet:
- das Clusterverfahren zur Ermittlung des Anforderungsprofils,
- die Itemauswahl und ihre Formulierung in dem biografischen und dem Selbsteinschätzungsfragebogen,
- die Software und ihre Funktionen.

2 Das Clusterverfahren zur Ermittlung des Anforderungsprofils

Für die Ermittlung des aufgabenbezogenen Anforderungsprofils standen drei unterschiedliche Verfahren zur Disposition:
- die Fragestellungen für die Ermittlung der Anforderungen orientieren sich an den *Merkmalsbegriffen*,
- die Fragestellungen für die Ermittlung der Anforderungen orientieren sich an den *Items*, die in den Definitionen zu den Merkmalsbegriffen enthalten sind,
- die Fragestellungen für die Ermittlung der Anforderungen werden in zusammengesetzten ***Clustern*** unabhängig von den Merkmalsbegriffen formuliert.

Nach einem ersten Probelauf in Unternehmen wurde beobachtet, dass sich die Personaler bei Nutzung der ersten Variante - bei der Bewertung der Merkmale nach ihrer aufgabenbezogenen Relevanz stark von den *Merkmalsbegriffen* leiten ließen. Dabei gingen sie weniger von den für das Instrument entwickelten Merkmalsdefinitionen aus, als von ihrem eigenen Alltagsverständnis der Merkmalsbegriffe. Es wurde deutlich, dass dadurch Verzerrungen und Unschärfen entstehen würden und auf der Seite der personenbezogenen Instrumententeile mit variierenden Definitionen gearbeitet werden würde. Darüber hinaus erzeugten die Merkmalsbegriffe bei Arbeitgebern ein Antwortverhalten, das als „hohe soziale Erwünschtheit" beschrieben werden kann. Dies führte zu der Tendenz, bei der Suche nach aufgabenbezogenen Anforderungen alle Merkmale als wichtig einzustufen. Eine wirkliche Differenzierung dieser Merkmale in Bezug auf die Tätigkeiten der zu erfüllenden Aufgaben wurde kaum noch vollzogen.

Eine Befragung von KMU hinsichtlich der Anforderungen an eine Arbeitstätigkeit auf der Basis der Items (Variante 2) schied aus, weil dies eine Befragung anhand von ca. 150 verschiedenen Aspekten bedeutet hätte. Ein solcher Arbeitsaufwand hätte die Personaler in KUM abgeschreckt und hätte unverhältnismäßig viel Zeit in Anspruch genommen.

Für die Ermittlung des Anforderungsprofils wurde daher ein Verfahren favorisiert, das als *Clusterverfahren* bezeichnet wird. Die Entstehung dieses Verfahrens wird im Beitrag von Hoppe: „Erfolgskritische Kompetenzen ermitteln" in diesem Band bereits beschrieben. In diesem Verfahren wurden verschiedene Merkmale und Kompetenzen als beobachtbare Verhaltensweisen gebündelt – in Form von Clustern – beschrieben. Die Bezeichnungen der Merkmalsbegriffe traten hierbei bewusst nicht in Erscheinung. Für den Nutzer erscheinen diese Cluster als Fragen, die skaliert beantwortet werden können.

In einem zweiten externen Testlauf wurde das Befragungsverfahren zur Erstellung der Anforderungsanalyse mit 6 Unternehmen in einem vergleichenden Verfahren getestet. Dabei wurden die Varianten 1 und 3 getestet. Im Ergebnis wurde das Clusterverfahren der Einzelabfrage der Merkmalskriterien vorgezogen.

3 Auswahl und Formulierung der Items für den biografischen und den Selbsteinschätzungs-Fragebogen

3.1 Vorgehensweise

Für die Testung der Items wurde eine deduktive Vorgehensweise gewählt. Dazu wurden vor der Datenerhebung zur Prüfung der Konstrukte die Items zur Selbsteinschätzung und für die biografisch orientierte Befragung formuliert. Ferner wurden Itemschlüssel und Skalen festgelegt.

Die relevanten Merkmale für ein überfachliches Profiling wurden anschließend definiert und anhand von Definitionskriterien spezifiziert (Weßler-Poßberg/ Maaßen-Pyritz: „Wie erkennt man Schlüsselkompetenzen? Entwicklung eines diskontinuitätssensiblen Kompetenz-Ermittlungsinstrument" in diesem Band).

Die Itemauswahl und -formulierung erfolgte theoriegeleitet. Auf der Basis von theoretischen Überlegungen wurden die Indikatoren ermittelt, die für die Ausprägung eines Merkmals stehen. Es wurde ermittelt, in welchem Verhalten sie sich differenziert darstellen und wie sie realistisch einzuschätzen sind. Daraus

wurde die wahrscheinliche Beantwortung des Items bei hoher Ausprägung des jeweiligen Merkmals abgeschätzt. (Dieses Item wird bei einer hohen Ausprägung des Merkmals XY mit hoher Wahrscheinlichkeit mit „stimme voll zu“ bewertet.) Ein solches Verfahren ist der probabilistischen Testtheorie zuzuordnen. Es wird hierbei davon ausgegangen, dass eine bestimmte Antwort auf ein Item ein Indikator für vorhandene Verhaltensdispositionen ist. Die Gesamtheit der Antworten eines Itemblocks gilt als Indikator für die Ausprägung eines bestimmten Merkmals.

3.2 Zielsetzungen der Auswahl und der Formulierung der Items

Die Beantwortung eines Items ist abhängig von der realen Kompetenz und der Ausprägung des Merkmals bei der Person sowie von der Auswahl und Formulierung des Items. Die Items wurden daher inhaltlich so gewählt, dass sie realistisch zu erfüllende Verhaltensweisen anboten.

Für die Ergebnisse der skalierten Bewertung der Items wurde eine so genannte „Normalverteilung“ angestrebt. Die Bewertungen der Probanden sollten sich weder mehrheitlich auf der linken Seite der Skala („stimme voll und ganz zu“) sammeln noch auf der rechten Seite („stimme absolut nicht zu“). Eine solche Verteilung würde das jeweilige Item als zu selbstverständlich (das würde jeder mit der vollen Zustimmung für sich bewerten) oder zu außerordentlich charakterisieren (das würde fast niemand für sich als zutreffend wählen).

6	5	4	3	2	1
stimme voll und ganz zu	stimme weitgehend zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme weitgehend nicht zu	stimme absolut nicht zu

Tabelle 1: Antwortskala für das Continuo Profiling-Instrument

3.3 Die Testung der Items

Ein erster Testentwurf der inhaltlichen Auswahl von biografischen Items und Items zur Selbsteinschätzung zu den Merkmalen wurde von den Mitarbeitern des Projektes intern durchgeführt. Für die Testergebnisse wurden die Gedanken und Eindrücke der Probanden während der Testung notiert und ausgewertet.
Die Testung der Items bezog sich in der ersten Phase auf:

- die sprachliche Verständlichkeit der Items,
- die Akzeptanz der Items,
- die richtige Auffassung der Items (Verständlichkeit der Aussage, die mit einer Beantwortung getroffen wird).

Im zweiten Testlauf wurden darüber hinaus die oben genannten Testinhalte ergänzt um:
- die Itemverteilung (die Links- oder Rechtsverteilung in der skalierten Beantwortung),
- die Diskriminierungsfähigkeit der Items,
- die Item-Polung (Auswirkung der Reihenfolge von positiv und negativ formulierten Items),
- Redundanzen in den Items,
- Korrelationen der einzelnen Merkmale.

Die ausgewählten Items wurden anschließend in einem ersten externen Itemtest auf ihre Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit, Akzeptanz und Plausibilität getestet.

Für den Testlauf wurden die 140 Items für eine angemessene Bearbeitungszeit in drei Fragebögen geordnet und mit Streuung nach Alter, Geschlecht und Qualifizierung auf als Testpersonen gewonnene Probanden verteilt. Es wurde bei der Auswahl der Testpersonen ebenfalls darauf geachtet, Menschen mit offensichtlich diskontinuierlichen Erwerbsbiografien als auch solche mit eher kontinuierlichen einzubeziehen.

Die Auswertung der Rückmeldungen zeigte, dass die Items auf sprachliche Verständlichkeit zu überarbeiten waren. Ebenfalls gab es folgenden interessanten Effekt bei den Rückäußerungen: Die subjektive Deutung der Wechsel und Brüche in den Biografien war ausschlaggebend dafür, ob die eigene Erwerbsbiografie als diskontinuierlich bewertet wurde. Die objektiven Fakten spielten dabei eine deutlich untergeordnete Rolle.

Die rechnerische Auswertung der Items prüfte die Differenzierungskraft der Items und die Korrelation der Beantwortung im biografischen Teil und im Selbsteinschätzungsbogen.

Sie führte zu einer Aussortierung redundanter Items und zu einer sprachlichen Überarbeitung derjenigen Items, die mehrfach missverstanden wurden.

4 Die Software und ihre Funktionen im Test

4.1 Zielsetzung

Die Ergebnisse der verschiedenen Tests auf Unternehmens- und Personenseite wurden in der Konzeption des Online-Tools berücksichtigt. Anfang Dezember 06 wurde das Continuo-Profiling-Instrument in der Software-Fassung in realen Bewerbungsverfahren und mit realen Anforderungsprofilen in 16 verschiedenen Unternehmen getestet. Ziel dieses Testlaufes war eine weitere Kontrolle der Items, des Cluster-Verfahrens für die Erstellung des Anforderungsprofils und der Handhabung der bis dahin entwickelten Software im Online-Verfahren. Die teilnehmenden Personaler wurden dazu im Testlauf online betreut und konnten Rückfragen direkt per Mail stellen. Nach Abschluss des Testlaufes wurden die Rückmeldungen in einem Telefoninterview abgerufen. Die so erhobenen Daten zur Nutzung des Gesamtpaketes wurden für weitere Überarbeitungen genutzt.

Ein spezifisches Ziel dieses Testlaufes war, die Erfahrungen der Unternehmen im Einsatz mit dem Continuo Profiling-Instrument zu erfassen und ggf. noch Anpassungen vorzunehmen. Das Online-Tool sollte insbesondere den Erfordernissen in der Führung von KMU gerecht werden. Da es in KMU häufig kein spezialisiertes Know-how im Personalmanagement gibt und dafür keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stehen, sollte das Continuo Profiling-Instrument einerseits fachlich fundiert, andererseits aber auch für „Laien" nachvollziehbar und anwendbar sein. Dazu mussten folgende Anforderungen an die Gestaltung des Online-Tools erfüllt sein:

- Der Nutzen muss schnell erkennbar und zugänglich sein,
- die Anleitung zur Nutzung muss leicht verständlich sein,
- die Navigation durch den Bearbeitungsprozess muss einfach und überschaubar sein und darf auch durch Unterbrechungen während der Anwendung nicht behindert werden,
- die Ergebnisse des Profilings müssen aussagekräftig und prägnant sein,
- die technische Umsetzung des Instrumentes muss frei von Barrieren und Pannen sein.

4.2 Verfahren

Zunächst wurde ein Prototyp mit den Grundlagenfunktionen des späteren Online-Tools erstellt. Dieser Prototyp wurde einigen Personalverantwortlichen in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen zur Bewertung überlassen.

Die Kritiken, Wünsche und Anregungen wurden zur Vervollständigung der Funktionen des Tools weitgehend übernommen und umgesetzt.

In einem externen Testlauf wurden die Unternehmen, die Projektpartner waren gebeten, in ihren aktuellen Bewerbungs- und Auswahlverfahren ihre Auswahl-Methoden durch die Nutzung des Tools zu ergänzen. Zusätzlich gab es eine Akquisition von weiteren Unternehmen, die sich ebenfalls zum Einsatz unter realen Auswahlbedingungen bereit erklärten. Hierzu wurde ein Manual zur Handhabung und Bedienung des Instrumentes entwickelt, welches zuvor auf seine Verständlichkeit in einem Pre-Test mit drei Unternehmen getestet wurde.

Die Anregungen, Ergänzungswünsche und Kritikpunkte der Unternehmen, die das Continuo Online-Tool in realen Bewerbungs- und Auswahlverfahren angewandt haben, führten zu einer weiteren Überarbeitung des Continuo-Profilings.

5 Zusammenfassung

Auf der Basis der verschiedenen Testläufe in den unterschiedlichen Entwicklungsstufen konnte ein Profiling-Instrument entwickelt werden, das vor allem 5 Kriterien erfüllt:

- passgenaue und strategiekonforme Personalauswahl auf der Basis von Schlüsselkompetenzen für Neueinstellung, Personalentwicklung und Auftragsvergabe an freie MitarbeiterInnen,
- einfach Handhabbarkeit bei geringem Zeitaufwand,
- Dokumentation des Auswahlprozesses,
- Diskriminierungsfreiheit gegenüber Menschen mit diskontinuierlichen Erwerbsbiografien und das Sichtbarmachen von Kompetenzen, die daraus gewonnen wurden,
- kostengünstig einsetzbar.

Das Continuo Profiling-Instrument ist online im Internet unter www.modellprojekt-continuo.de verfügbar und arbeitet mit Passwortschutz, sodass die Daten nicht in falsche Hände geraten. Die jeweils aktuellen Nutzungsbedingungen sind auf der Internetseite einsehbar.