

Institut Arbeit und Technik

im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen

Jahrbuch 2003/2004

Inhaltsverzeichnis

Gerhard Bosch

„ Finanzierung Lebenslangen Lernens: der Weg in die
Zukunft“ 7

Gabi Schilling

Flexible Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren
Unternehmen 23

Sebastian Schief

Fünfundfünfzig, weiblich, ohne Ausbildung sucht..... 35

Karin Esch und Sybille Stöbe-Blossey

Beratung im Netzwerk: Das Konzept der „ aktiven
Moderation“ 53

Ulrich Mill, Detlef Bonnemann und Hansjürgen Paul

E-Learning in KMU 69

Elke Dahlbeck, Josef Hilbert und Wolfgang Potratz

Gesundheitswirtschaftsregionen im Vergleich:
Auf der Suche nach erfolgreichen
Entwicklungsstrategien 82

Rainer Fretschner und Paul Wolters

Die Wissensbasis der Gesundheitswirtschaft 103

Stephan von Bandemer, Michaela Evans und Josef Hilbert

Gesundheitswirtschaft: Die große Hoffnung auf des
Messers Schneide?..... 119

Karen Jaehrling

Wischen in der Wissensgesellschaft136

Claudia Weinkopf

Personal-Service-Agenturen.....153

Stefan Gärtner und Judith Terstriep

Dortmunder IT-Wirtschaft zwischen profiliertem
Kompetenzfeld und lokaler Querschnittsbranche170

Walter Weiß

Beteiligung an beruflicher Weiterbildung 185

Ernst Helmstädter

Zur Ökonomik des Wissens..... 198

Wolfgang Paulus und Karin Weishaupt

Wissenslogistik als neue zentrale Dienstleistung des
Servicebereichs Information und Kommunikation209

Jochen Bleckmann

Organisation, Personal und Haushalt.....221

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

des Instituts Arbeit und Technik.....227

Veranstaltungen 01.08.2003 bis 31.07.2004.....231

Veröffentlichungen aus dem IAT vom 01.08.2003

bis zum 31.07.2004 238

Karen Jaehrling

Wischen in der Wissensgesellschaft

Zum Wandel einfacher Arbeit

‚Wischen ist Macht‘ – so lautet eine Image-Kampagne des deutschen Gebäudereiniger-Handwerks, mit der Jugendliche für eine Berufsausbildung in der Branche gewonnen werden sollen. Das geringe Prestige der Tätigkeiten, welches es den Unternehmen erschwert, ihre Ausbildungsplätze zu besetzen, beruht unter anderem auf ihrer Assoziation mit manueller, gering qualifizierter Arbeit. Tatsächlich sind jedoch in der Gebäudereinigung wie auch in anderen Branchen Veränderungen bezüglich der Qualifikations- und Leistungsanforderungen bei vermeintlich ‚einfachen‘ Tätigkeiten zu beobachten, die eine differenziertere Sichtweise erforderlich machen. Dies soll im folgenden am Beispiel der Gebäudereinigung illustriert werden. Mit der Betrachtung der qualitativen Aspekte einfacher Arbeit wird damit zugleich einem Aspekt Aufmerksamkeit gewidmet, der in den Diskussionen zum Übergang zur Wissensgesellschaft bislang zu kurz kam. Die Ausführungen beruhen auf Recherchen und Betriebsfallstudien, die zurzeit im Rahmen des Projektes ‚Stellenbesetzungsprozesse im Bereich einfacher Dienstleistungen‘ durchgeführt werden. Die Betriebsfallstudien umfassen jeweils Gespräche mit Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Beschäftigten. Zusätzlich wurden Interviews mit Vertretern der Gewerkschaft IG Bauen, Agrar, Umwelt (IG BAU) und des Bundesinventionsverbandes des Gebäudereiniger-Handwerks (BIV) geführt.

1 Arbeitskräftemangel bei einfachen Tätigkeiten – einfache Erklärungen?

Regelmäßig wird der Bundesagentur für Arbeit (BA) eine große Anzahl offener Stellen für die sogenannten Reinigungsberufe gemeldet: Im Mai 2004 gingen der BA beispielsweise 3807 Stellen für Raumpfleger/innen zu (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2004). Angesichts der hohen Anzahl von Arbeitslosen sind Situationen wie diese nach Auffassung mancher Wirtschaftsforscher, beispielsweise aus dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW), ein klares Indiz für eine Fehlsteuerung am Arbeitsmarkt: In einer „sehr großen Gruppe von gering entlohnten Berufen stehen dagegen jetzt schon reichlich Stellen offen – gleichzeitig haben

sich hier viele Menschen arbeitslos gemeldet. Offenkundig finden Arbeitslose und Arbeitsplätze nicht zueinander. Die Arbeitsmarktexperten sprechen deshalb von einem Mismatch“. Zur Erklärung kommen hier nach Auffassung des iw in erster Linie zu hohe Lohnerwartungen oder eine zu geringe Arbeitsmotivation in Frage. Ein Mangel an Qualifikationen hingegen, wie im Fall des Fachkräftemangels, „scheidet als Erklärung bei Niedriglohnberufen aus – sie zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass die Anforderungen moderat sind. Zur Not lassen sich fehlende Kenntnisse per Crashkurs vermitteln.“ (iwd 2004: 5).

Nicht alle Arbeitsmarktexperten teilen allerdings diese Sicht der Dinge. Denn zum einen sind offene Stellen für sich genommen keineswegs ein Indiz für ein Mismatch – ausdrücklich warnt die Bundesagentur für Arbeit selbst vor solchen Interpretationen.¹ Eine hohe Anzahl offener Stellen besagt nicht, dass diese nicht oder erst nach langer Laufzeit besetzt werden können.² Sie kann ebenso gut auf eine konjunkturelle Belegung oder eine hohe Fluktuation in dem betreffenden Wirtschaftsbereich hindeuten. Eine hohe Fluktuation kann jedoch viele Gründe haben und allenfalls ein Indiz für eine geringe *Qualität* des ‚Matching‘ sein (vgl. Entorf 2001). Was verbirgt sich also genau hinter der hohen Anzahl offener Stellen in der Gebäudereinigung – eine hohe Fluktuation oder lange Suchzeiten bei der Stellenbesetzung?

Zum zweiten ist auch die vom IW angebotene Erklärung für Stellenbesetzungsprobleme keineswegs so selbstverständlich, wie sie im ersten Moment erscheinen mag: Das obige Zitat ist ein aktuelles Beispiel für die weit verbreitete, aber vorschnelle Gleichsetzung niedrig entlohnter mit niedrig qualifizierter Arbeit. Für Tätigkeiten, deren Ausübung keine mehrjährige formale Berufsausbildung erfordert, soll im Folgenden der Frage nachgegangen werden: Lassen sich die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten tatsächlich „per Crashkurs“ vermitteln? Oder sind auch im Bereich der einfachen Tätigkeiten Kenntnisse und Fähigkeiten erforderlich, die es Unternehmen erschweren, geeignetes Personal zu

¹ „In der aktuellen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Diskussion wird immer wieder ein Arbeits- bzw. Fachkräftemangel beklagt. Dabei wird vielfach allein auf die absolute Zahl offener Stellen und/oder ihre Veränderung verwiesen. (...) Ein Bestand an unbesetzten Stellen (oder seine Zunahme) signalisiert für sich allein noch keinen (zunehmenden) Kräftemangel. Er ist zunächst nur eine Momentaufnahme der laufenden Entstehung und Besetzung offener Stellen.“ (Bundesamt für Arbeit 2003)

finden? Auch diese zweite Frage soll im Folgenden mit Blick auf die Gebäudereinigung untersucht werden.

Neben den Qualifikationsanforderungen werde ich dazu im Folgenden auch auf die Leistungsanforderungen eingehen – auch dies ist ein Aspekt, der im Zusammenhang mit dem Thema Arbeitskräftemangel im Bereich einfacher Dienstleistungen kaum thematisiert wird. Inwiefern passen die Qualifikations- und Leistungsanforderungen also nicht zu den Kompetenzen und zur Leistungsfähigkeit der Bewerber/innen und haben daher ein ‚Mismatch‘ (lange Suchzeiten, erfolglose Suche) oder eine geringe Qualität des Matching (hohe Fluktuation) zur Folge?

2 Qualifikationsanforderungen – qualifikatorisches Mismatch?

Welche Qualifikationen braucht man, um den Boden zu wischen? Schriftlich fixiert ist das nirgendwo. Denn im Unterschied zur Glas- und Außenreinigung, wo überwiegend Männer arbeiten, gibt es für die Gebäude-Innenreinigung keine 3-jährige Berufsausbildung. Die Gründe für die Entstehung und hartnäckige Fortdauer dieser geschlechtsspezifischen Aufteilung der Arbeitsfelder sollen an dieser Stelle einmal außer Acht gelassen werden. Vielmehr interessiert hier die praktische Bedeutsamkeit dieses Unterschieds: Für die Innenreinigung beschreibt keine bundesweit gültige Ausbildungsordnung das Tätigkeitsprofil, die erforderlichen Kenntnisse sowie die Zeit, die es zu ihrer Erlernung bedarf. Kennzeichnend für so genannte einfache Tätigkeiten ist also nicht, dass ihre Arbeitsinhalte, Kenntnisse und Kompetenzen als gering qualifiziert beschrieben werden, sondern dass sie *gar nicht* beschrieben werden – jedenfalls nicht im Rahmen einer gemeinsamen Verständigung zwischen Sozialpartnern und anderen Institutionen, deren Ergebnisse schriftlich festgehalten werden. Das hat, wie wir sehen werden, wichtige Konsequenzen für die Wahrnehmung und Bewertung der Kompetenzen. Wenden wir uns zunächst der Tätigkeit der Raumpfleger/in zu.

² Tatsächlich hält selbst der für das Thema zuständige Forscher am IW, Hans-Peter Klös, an anderer Stelle fest, dass die Laufzeit der offenen Stellen seit den 70er Jahren stark zurückgegangen ist (vgl. Klös 2001: 36, ebenso Spitznagel//Vogler-Ludwig 2004).

Raumpfleger/innen: Kompetenzen, aber nicht zu knapp

Kann jede und jeder den Boden wischen? In den eigenen vier Wänden stellt dies wohl die wenigsten vor Probleme. In der gewerblichen Gebäudereinigung sind die Anforderungen jedoch höher, sowohl bezüglich der fachlichen Kompetenzen, als auch bezüglich all dessen, was in der Klassifikation der Bundesagentur für Arbeit als ‚Soziale Kompetenzen‘ eingeordnet wird,³ wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit und selbstständige Arbeitsweise.

Zunächst zu den sozialen Kompetenzen: Nicht jeder Arbeitsplatz erfordert sie im gleichen Maße, sondern hier sind Differenzierungen zu beobachten. Denn die gewerbliche Gebäudereinigung hat sich im Laufe der 80er und 90er Jahre zusätzliche Geschäftsfelder erschlossen, in denen es, anders als in der klassischen Büroreinigung, häufig zu Kontakten mit den Nutzern der Gebäude kommt. In Altenheimen und Krankenhäusern etwa erfolgt die Reinigung in Anwesenheit der Patienten oder Bewohner. Gespräche mit den Bewohnern gehören zum Arbeitsalltag, wie eine Reinigungskraft in einem Altenheim schildert, und wer zudem nicht ein gewisses Fingerspitzengefühl im Umgang mit den Bewohnern an den Tag legt, der hat mit Beschwerden von Bewohnern und Heimaufsicht und schließlich mit Kündigung zu rechnen.

Im Zuge neuer arbeitsorganisatorischer Strategien gewinnt außerdem eine selbständige Arbeitsweise für Unternehmen an Gewicht: Die Reinigung gemäß fester Vorgaben wird zunehmend durch die ‚Sichtreinigung‘ ersetzt, in deren Rahmen die Beschäftigten selbständig zu entscheiden haben, was jeweils der Reinigung bedarf. Auf diese Weise können mehr Quadratmeter pro Stunde bewältigt werden. Allerdings ist auch dies etwas, was nicht jede und jeder kann. Beide Kompetenzen mögen ein Grund dafür sein, warum eine Personalverantwortliche angibt, bevorzugt Frauen mittleren Alters nach ihrer Familienphase einzustellen. Denn diese haben die genannten Kompetenzen vielfach im

³ Die Datenbank für Ausbildungs- und Tätigkeitsbeschreibungen der Bundesagentur für Arbeit (BERUFEnet) beinhaltet so genannte „Kompetenzen-Kataloge“ für einen Großteil der Erwerbsberufe, die auf der Basis von Ausbildungsordnungen sowie Stellen- und Bewerberangeboten erstellt werden. Sie dienen auch zur Unterstützung der systematischen Eingabe und Abfrage der Stellen, die der Arbeitsagentur gemeldet werden. Die erforderlichen Kenntnisse werden unterteilt in 3 Gruppen 1) „Fachliche Kompetenzen (Hard Skills)“, 2) „Soziale Kompetenzen (Soft Skills)“, sowie 3) „Sonstige spezielle und übergreifende Kompetenzen“ – hierunter fallen etwa Führerscheine, Fremdsprachen und EDV-Kenntnisse (vgl. beispielsweise das Grundprofil für die Raumpfleger/in, Bundesagentur für Arbeit o.J.)

Rahmen ihrer Alternativ-Rollen als Mütter und Haushaltsführende erlernt. Eine weitere Quelle für die Kompetenzen sind Berufserfahrungen in angrenzenden Dienstleistungsbereichen; beispielsweise ist in Stellenanzeigen immer wieder zu lesen, dass Erfahrungen im Hotel- und Gaststättengewerbe von Vorteil sind.

Auch bezüglich der Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen ist eine Differenzierung zu beobachten: In den Bereichen, in denen hohe und stetig steigende Hygienestandards einzuhalten sind, wie in Küchen, Krankenhäusern und Altenheimen, erhalten die Beschäftigten eine zusätzliche Einweisung, die mittlerweile auch in Form von externen Lehrgängen oder Inhouse-Seminaren angeboten wurde⁴ Ein Unternehmen gibt an, für diese Stellen mindestens einen Realschulabschluss zu verlangen. Neben den Kenntnissen, die für eine einzelne Tätigkeit erforderlich sind, entscheidet zudem der enge oder breitere Zuschnitt des Arbeitsplatzes über die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Die Akquise zusätzlicher Geschäftsfelder verbinden manche Betriebe mit der Schaffung von Arbeitsplätzen, die mehrere Funktionen in verschiedenen Tätigkeitsbereichen vereinen, beispielsweise übernehmen Beschäftigte im Krankenhaus neben der Reinigung auch Aufgaben bei der Essensausgabe oder in der Küche. Diese funktionale Flexibilität von Beschäftigten kann den Unternehmen als Grundlage dienen, ihren Kunden im wortwörtlichen Sinne ‚alles aus einer Hand‘ anzubieten. Nach Aussage eines Geschäftsführers sind solche polyvalenten Arbeitsplätze insbesondere in kleinen Objekten von Vorteil, in denen sich eine Aufteilung der einzelnen Tätigkeiten auf mehrere Beschäftigte aus zeitlichen Gründen nicht lohnt.

Ob eine Tätigkeit viel oder wenig Qualifikationen erfordert, hängt also nicht nur von dem Spezifitätsgrad oder der *Tiefe* des Wissens ab, das für einzelne Aufgaben benötigt wird, sondern auch von der *Breite* des Aufgabenzuschnitts und der damit verbundenen Breite des Wissens. Letzteres unterliegt aber dem Einfluss von Unternehmensstrategien, und diese können mit Geschäftsfeldern variieren und sich im Zeitablauf verändern. Zudem lässt sich an dieser Stelle die Bedeutung formaler Verhandlungen zwischen den Sozialpartnern aufzeigen: In der Glas- und Außenreinigung ist die Zugangsbedingung häufig ein Ausbildungsabschluss als Gebäudereiniger, der den Beschäftigten ein breites Profil

⁴ vgl. etwa die Kurse der Fachakademie für Gebäudemanagement und Dienstleistungen e.V. in Stuttgart (URL: <http://www.fachakademie.de>).

an Qualifikationen bescheinigt und deren tarifliche Höherbewertung legitimiert – unabhängig davon, ob die erlernten Qualifikationen in dieser Breite jemals zur Anwendung kommen. Umgekehrt ist es in der Gebäude-Innenreinigung: Hier kommen zum Teil mehr Qualifikationen zur Anwendung als tariflich abgebildet werden. Daher versuchte die hessische ÖTV Anfang der 1990er Jahre im Rahmen einer „Aufwertungskampagne“, durch die detaillierte Beschreibung aller Aufgaben von Reinigungskräften inklusive der ‚berufsfremden Nebentätigkeiten‘ in Küchen oder anderen Tätigkeitsbereichen, die bislang unsichtbare Breite des Aufgabenspektrums zu dokumentieren und dadurch eine tarifliche Höherstufung von Reinigungskräften im Öffentlichen Dienst zu erreichen (vgl. Mayer-Ahuja 1993: 144). Sie hatte damit zumindest partiell Erfolg, nicht nur in Gestalt von Höhergruppierungen, sondern auch in Form von vereinzelten Dienstvereinbarungen, die die Anlernung und die Weiterbildungsmöglichkeiten von Reinigungskräften regelten. Die Sichtbarmachung und schriftliche Dokumentation kann somit als erster Schritt dienen, um Beschäftigten in der Gebäude-Innenreinigung Brücken in benachbarte Tätigkeitsfelder zu eröffnen, oder diese benachbarten Tätigkeitsfelder in das Berufsbild zu integrieren.

Hier gilt es als Zwischenfazit festzuhalten, dass für die Tätigkeit als Reinigungskraft in der Gebäude-Innenreinigung, abhängig von Geschäftssegmenten und arbeitsorganisatorischen Strategien, sowohl fachliche wie auch soziale Kompetenzen erforderlich sind, die nicht jeder und jede mitbringt. Von einem Wandel einfacher Arbeit im Sinne eines generellen Anstiegs von Qualifikationsanforderungen wird man in diesem Kontext dennoch nicht sprechen können. Denn die meisten der angesprochenen Kompetenzen prägen das Berufsbild bereits seit langem.⁵

Die Ausführungen beschreiben also weniger neue Entwicklungen, sondern weisen auf etwas hin, was bereits zuvor Gültigkeit besaß: Eine

⁵ Selbst wo die Reinigung derzeit um weitere Tätigkeiten angereichert wird, scheint dies keine neue Entwicklung zu sein, sondern eher die partielle Rücknahme der Taylorisierung, die infolge der externen Vergabe von Reinigungsleistungen an gewerbliche Firmen zunächst zu beobachten war (vgl. Mayer-Ahuja 2003: 267). Der Unterschied zur vorherigen Situation könnte allenfalls darin bestehen, dass die Breite des Aufgabenspektrums nun sichtbar wird, weil sie infolge der externen Vergabe der Leistungen nun auch in Verträgen zwischen Reinigungsfirmen und Kunden abgebildet werden. Inwiefern dies Chancen für eine Professionalisierung oder vertikale und horizontale Mobilität der Beschäftigten birgt, gilt es weiterhin zu beobachten.

kurze Anlernzeit lässt nicht darauf schließen, dass jede und jeder die geforderten Fertigkeiten besitzt oder binnen kürzester Zeit erlernen kann. Es bedarf spezifischer Kompetenzen, wie sozialer Kompetenzen oder auch einer guten körperlichen Konstitution,⁶ die sich eben nicht „per Crashkurs“ vermitteln lassen. Insofern ist die pauschale Einordnung von Tätigkeiten mit einer Anlernzeit unter zwei Monaten als „Jederson-Qualifikationen“ (vgl. Köhler/Struck/Bultemann 2004: 69) problematisch, da sie die mitgebrachten Kompetenzen und Berufserfahrungen ausblendet, die je nach Tätigkeit und verfügbarem Arbeitskräftepotenzial variieren können. Im Fall der Raumpfleger/in sehen sich die Unternehmen in der glücklichen Lage, diese Kompetenzen am Markt kaufen zu können, weil sie von vielen Frauen im Rahmen ihrer Berufstätigkeit in anderen Dienstleistungsbereichen oder im Rahmen ihrer Alternativ-Rollen erlernt werden *und* weil diese Frauen aus verschiedenen Gründen nach der Familienphase keine Tätigkeit in einem anderen Beruf aufnehmen wollen oder sich ihnen dazu keine Möglichkeit bietet (vgl. dazu Merz 1995).

Der Arbeitsmarkt im Bereich der Raumpfleger/in ist also nicht dadurch gekennzeichnet, dass es *keine* Kompetenzen und damit keine Zugangsbeschränkungen zu dieser Tätigkeit gibt, sondern dass die Kompetenzen *kein knappes Gut* sind, zumal die Gebäudereinigungsunternehmen neben den Arbeitslosen in großem Umfang aus der ‚stillen Reserve‘ schöpfen. Entsprechend beklagt auch keines der befragten Unternehmen Stellenbesetzungsprobleme in diesem Bereich. Die hohe Anzahl offener Stellen scheint eher auf eine hohe Fluktuation in diesem Bereich hinzudeuten. Doch wenden wir uns zunächst der unteren und mittleren Führungsebene zu, wo größere Knappheit zu herrschen scheint.

Vorarbeiter/innen und Objektleiter/innen: Knappe Kompetenzen

Wenn die von uns befragten Unternehmen Stellenbesetzungsprobleme äußerten, so bezog sich dies auf die untere und mittlere Führungsebene, nämlich die Vorarbeiter/innen und Objektleiter/innen in der Gebäude-Innenreinigung. Auch für diese Tätigkeiten war in der Vergangenheit vielfach keine formale Berufsausbildung Einstellungsvoraussetzung.

⁶ Auf den Aspekt der körperlich schweren Arbeit wird unter Abschnitt 3 noch näher eingegangen.

Der Zugang erfolgte typischerweise über den Weg des Aufstiegs von der Reinigungskraft zur Vorarbeiter/in und schließlich zur Objektleiter/in. Doch insbesondere bei Stellen für Objektleiter/innen verliert dieser traditionelle Zugang nach Darstellung mehrerer Personalverantwortlicher gegenwärtig an Bedeutung. Aufgrund der gewachsenen Qualifikationsanforderungen werden Stellen zunehmend auch extern ausgeschrieben und dabei zum Teil auch eine Berufsausbildung als Gebäudereiniger/in verlangt. Eingeschränkt gilt dies auch für Vorarbeiter/innen. Dass die externe Ausschreibung von Stellen für Objektleiter/innen und Vorarbeiter/innen in den von uns befragten Betrieben keine Sonderfälle darstellen, belegt eine stichprobenhafte Auswertung der von der BA im Internet veröffentlichten Stellenangebote: An einem Stichtag im Juni sind neben über 1400 Stellen für Reinigungskräfte 69 Stellen für Objektleiter/innen zu finden und weitere 26 Stellen für Vorarbeiter/innen. Das ist immerhin ein Verhältnis von rund 1 zu 15. Allerdings gelingt es nach den Erfahrungen der befragten Personalverantwortlichen nur schwer, auf diesem Weg geeignete Kräfte zu finden, da Unternehmen gute Objektleiter/innen und Vorarbeiter/innen zu halten versuchen; eine Abwerbung ist daher nur in seltenen Fällen möglich.

Was genau steht hinter dieser Veränderung der Rekrutierungswege, wie sehen die Qualifikationsanforderungen für beide Tätigkeiten aus? Zunächst ein Blick auf das Aufgabenprofil der Objektleitung: Die am häufigsten von den befragten Personalzuständigen und Objektleiter/innen sowie den Internet-Stellenausschreibungen genannten Aufgaben sind:

- Verbrauchsplanung und Bereitstellung der Reinigungsmittel;
- Einstellung, Anlernung und Einsatzplanung des Personals;
- Leistungskontrolle und -dokumentation im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen;
- Vorbereitung der Lohnabrechnung (Stundenzettel an die Personalabteilung weiterleiten);
- Kundenbetreuung und Beschwerdemanagement;
- Eigenständige Akquise von Zusatzaufträgen für Sonderreinigungen oder für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben im Kundenunternehmen.

Dieser Aufgabenkatalog beschreibt zugleich das mögliche Aufgabenspektrum einer Vorarbeiterin. Denn die Arbeitsteilung zwischen Objektleiter/in und Vorarbeiter/in ist nicht scharf abgegrenzt. So stellt sich

im Gespräch mit einer Vorarbeiterin heraus, dass sie sämtliche der oben aufgeführten Aufgaben bei Abwesenheit der Objektleiterin stellvertretend übernimmt. Dabei ist zu beachten, dass dies regelmäßig der Fall ist, da ein/e Objektleiter/in häufig im Unterschied zur Vorarbeiter/in für mehrere Objekte zuständig und daher nur zeitweise im Objekt anzutreffen ist. In einem anderen Fall übernimmt eine Vorarbeiterin in eigener Verantwortung die Betreuung mehrerer Objekte; der einzige Unterschied zur Objektleitung besteht hier darin, dass die Objekte ein geringeres Umsatzvolumen haben. Eine stichprobenhafte Auswertung der Internet-Stellenausschreibungen für Vorarbeiter/innen unterstützt dieses Bild: In 16 von 26 Fällen ist entweder Berufserfahrung erforderlich oder die aufgeführten Kompetenzen umfassen mindestens die Hälfte der oben genannten Aufgaben.

Zu dem Ausmaß der Veränderungen und den Ursachen dafür lassen sich auf der Basis unserer bisherigen Erhebung allenfalls erste grobe Annahmen formulieren: Von weitreichender Bedeutung scheinen in diesem Zusammenhang die Verbreitung von zertifizierten Qualitätsmanagementsystemen sowie die Zunahme und Anhebung von Hygienestandards zu sein. Allgemeiner könnte man auch sagen: Sowohl die Leistungen selbst als auch die Leistungskontrolle werden zunehmend standardisiert. Dies bringt zunächst eine Formalisierung von Arbeitsabläufen mit sich, die aber in verschiedener Hinsicht und für verschiedene Beschäftigtengruppen auch mit einer Erhöhung von Qualifikations- und Leistungsanforderungen einhergeht. Die erhöhten Qualifikationsanforderungen betreffen unserem Eindruck nach in erster Linie die untere und mittlere Führungsebene, denen die Verantwortung für die Einhaltung der Standards und die damit verbundenen zusätzlichen Aufgaben zufallen. Hierzu zählen regelmäßige Rundgänge mit dem Hausmeister oder einem anderen Beauftragten auf Kundenseite, die systematische Bearbeitung von Beschwerden, vor allem aber die umfangreiche Dokumentation aller Leistungen und Leistungskontrollen. Diese Aufzählung ist nicht erschöpfend.

Es verwundert daher kaum, dass bei den externen Stellenausschreibungen eine mehrjährige Berufserfahrung in der Gebäudereinigung, zum Teil auch eine Berufsausbildung als Gebäudereiniger/in oder in angrenzenden Berufen, beispielsweise als Hotelfachkraft oder als hauswirtschaftliche/r Leiter/in, gefordert wird. Eine Berufsausbildung wird in erster Linie von künftigen Objektleiter/innen verlangt, in manchen Betrieben aber auch von den Vorarbeiter/innen. Auch bei der internen

Rekrutierung greifen Betriebe auf langjährige Mitarbeiter/innen zurück, die eine Berufsausbildung in einem anderen Beruf haben und von dort eventuell verwertbare Qualifikationen und Erfahrungen mitbringen. Die Mitarbeiter/innen werden in diesem Fall über Fortbildungen für die Stellen qualifiziert. So gibt es seit einiger Zeit eine Fortbildung zur ‚geprüften Objektleiter/in‘, die von der bereits erwähnten ‚Fachakademie für Gebäudemanagement und Dienstleistungen e.V.‘ in Stuttgart angeboten wird.⁷ Aufgrund der Akkreditierung der Prüfung bei den Gebäudereinigungs-Innungen und aufgrund mehrerer Standorte der Akademie besitzt dieses Zertifikat offenbar überregionale Verbreitung. Auch Vorarbeiter/innen durchlaufen zum Teil spezielle Lehrgänge, in einem Betrieb beispielsweise nehmen sie an Schulungen zur computer-gestützten Personalabrechnung teil.

Zusammengefasst deutet sich hier zum einen eine stärkere Formalisierung des Bildungsweges an, der zu den Tätigkeiten als Vorarbeiter/in und vor allem zur Tätigkeit als Objektleiter/in führt. Die formale Bildung ersetzt allerdings allem Anschein nach nicht den Wert der lang-jährigen Berufserfahrung. Vielmehr setzt sie auf ihr auf und verkürzt auf diese Weise den formalen Bildungsweg. Auch hier gilt also, analog zur Raumpfleger/in: Die vergleichsweise kurze Fortbildungszeit ist kein Indiz für den geringen Grad an erforderlichen Qualifikationen, sondern für das hohe Ausmaß an Qualifikationen, das die Fortzubildenden bereits aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung mitbringen. Es scheint, als bilde sich hier eine „tätigkeitsbasierte“ Qualifikation heraus – als solche bezeichnen Köhler/ Struck/ Bultemeier (2004:69) „anspruchsvolle Qualifikationen, die nicht beruflich normiert sind und über eine Kombination von ‚Anlernung‘ am Arbeitsplatz und Weiterbildung in inner-, aber auch überbetrieblichen Mobilitätsketten erworben werden“. Sie unterscheiden sich von den bereits erwähnten „Jederperson-Qualifikationen“, für deren Erwerb nur eine kurze Anlernzeit von bis zu zwei Monaten erforderlich ist.⁸ Die nach wie vor bedeutsame interne Rekrutierung und Fortbildung von Objektleiter/innen und Vor-

⁷ Die Fortbildung umfasst laut Angaben der Internet-Seite der Akademie insgesamt 60 Unterrichtsstunden verteilt über 5 Wochenenden (vgl. <http://www.fachakademie.de>)

⁸ Die offenbar zunehmenden externen Ausschreibungen bestätigen zudem, dass solche Qualifikationen entgegen bisheriger Annahmen der Segmentationstheorie nicht ausschließlich auf betriebsinternen Mobilitätswegen erworben und verwertet werden, sondern auch auf zwischenbetrieblichen Arbeitsmärkten gehandelt werden (Köhler/Struck/Bultemeier 2004: 69), und sich somit auch als Mismatch-Problem bemerkbar machen können.

arbeiter/innen sowie die Schwierigkeiten bei der externen Rekrutierung belegen aber, dass diese Qualifikationen derzeit noch ein knappes Gut sind, das die Unternehmen noch kaum am Markt kaufen können, sondern in Form von Fortbildungen eigener Mitarbeiter/innen selber produzieren müssen. Wer dennoch eine Stelle extern ausschreibt, muss, wie im oben dargestellten Beispiel, offenbar mit einem Misserfolg oder mit langen Besetzungszeiten rechnen.

3 Leistungsanforderungen – motivationsbedingtes Mismatch?

Übereinstimmend berichten sowohl Personalzuständige als auch Betriebsräte von steigenden Leistungsanforderungen an die Reinigungskräfte, und zwar in einem Ausmaß, das nicht durch den Einsatz neuer Reinigungstechnik aufgefangen werden kann. Die steigende Arbeitsbelastung hat mittlerweile einen Punkt erreicht, an dem sie zumindest für einen Teil der insgesamt hohen Fluktuation im Bereich der Reinigungskräfte verantwortlich zu sein scheint. Darüber hinaus dürften bei der Einstellung eine gute körperliche Konstitution sowie Signale, die auf eine hohe Leistungsbereitschaft schließen lassen, als Auswahlkriterien an Gewicht gewinnen. Dies kann erklären, warum bei einer Unternehmensbefragung unter anderem Gebäudereinigungsfirmen besonders häufig die mangelnde Motivation von Bewerber/innen als Einstellungshemmnis angaben (vgl. DIHK 2002: 15). Auf welche Leistungsanforderungen passen die Bewerber/innen offenbar nicht, wie sieht die Arbeitsverdichtung aus?

Die am häufigsten geschilderte Form der Arbeitsverdichtung ist die Heraufsetzung der Reinigungsfläche pro Person und Arbeitsstunde und im Gegenzug die Herabsetzung der bezahlten Arbeitszeit. Die gleiche Fläche muss also in weniger Zeit als zuvor bewältigt werden, ohne dass dafür neue Reinigungstechniken bereitgestellt werden. Die arbeitsorganisatorischer Strategie der Intervallreinigung, bei der anstelle der täglichen Reinigung ein Teil der Flächen nur noch in größeren Abständen geputzt wird, kann sich für die Reinigungskräfte ebenfalls als Arbeits-

⁹ Der Aspekt der Arbeitsmotivation wird in der Literatur bislang im Zusammenhang mit dem „lohnbedingten“ Mismatch thematisiert (vgl. Christensen 2001: 507, Schmid/Wagner/Weinbömer 2003:20). Aufgrund der hohen Bedeutung dieses Aspektes in den Unternehmensbefragungen wird er im Folgenden jedoch als eigenständiger Typus behandelt.

verdichtung auswirken, wenn nämlich die stärkere Verschmutzung der Flächen nicht einkalkuliert wird. Die Verbreitung beider Praktiken ist bereits seit Ende der 1970er Jahre dokumentiert (vgl. Mayer-Ahuja 2003: 181ff). Aus unseren Gesprächen geht hervor, dass sie regelmäßig zu zwei Anlässen zur Anwendung kommen und das Leistungspensum erhöhen: Bei Tarifsteigerungen wird auf diese Weise die Lohnerhöhung auf (halb)legalem Weg umgangen, da durch die Herabsetzung der bezahlten Arbeitszeit pro Quadratmeter Fläche auf dem Wege eines Änderungsvertrags der Gesamtlohn für die zu reinigende Fläche konstant gehalten wird. Den zweiten Anlass stellen Neuabschlüsse oder Verlängerungen von Kundenaufträgen dar. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verträge nach Darstellung des Bundesinnungsverbandes des Gebäudereiniger-Handwerkes (BIV) eine immer kürzere Laufzeit besitzen. Entsprechend sind die Leistungsangebote in immer kürzeren Abständen dem Wettbewerb mit anderen Gebäudereiniger-Firmen ausgesetzt. Dass es darüber auch zu einer Beschleunigung der Leistungsverdichtung im Laufe der letzten Jahre gekommen ist, ist anzunehmen.

Die Leistungsverdichtung allein dem Unterbietungswettbewerb von Unternehmen zuzuschreiben, greift allerdings zu kurz. Denn die Rahmenbedingungen für diesen Wettbewerb werden maßgeblich von der öffentlichen Hand mitgestaltet, die infolge der externen Vergabe der Reinigungsleistungen nun als Auftraggeber der Gebäudereinigungsfirmen die dortigen Arbeitsbedingungen beeinflusst. Nach den Schilderungen aller befragten Parteien sind es gegenwärtig insbesondere öffentliche Auftraggeber, die die Leistungsvorgaben in unerreichbare Höhen treiben, indem sie dem jeweils billigsten Anbieter den Zuschlag geben - ungeachtet dessen, ob die angebotenen Leistungen nach Maßgabe des technisch Machbaren und unter Einhaltung des allgemeinverbindlichen Lohntarifs realisierbar sind. Ein aktuelles und von vielen Gesprächspartnern angeführtes Beispiel ist die Reinigung der rund 1.300 Liegenschaften der Bundesagentur für Arbeit, die zu Beginn des Jahres neu ausgeschrieben wurde. Sie wurde an zwei Firmen vergeben, von denen eine nach Aussage des BIV personell diesen Auftrag gar nicht bewältigen kann und nun selber Schwierigkeiten hat, zu ihren „brutal kalkulierten Bedingungen“ genügend Sub-Unternehmen zu finden.¹⁰ Nach einer Beispiel-Rechnung eines IG BAU- Bezirksver-

¹⁰ „Putzaffäre der Bundesagentur für Arbeit“. Presseinformation des Bundesinnungsverbandes des Gebäudereiniger-Handwerks vom 24. März 2004

bandes entspricht der den Sub-Unternehmen gezahlte Preis einer Reinigungsleistung von 820 Quadratmetern pro Stunde. Zum Vergleich: Nach den Recherchen von Mayer-Ahuja lag die Reinigungsleistung einer im öffentlichen Dienst beschäftigten Reinigungsfrau in den 1990er Jahren bei 150-200 Quadratmetern (vgl. Mayer-Ahuja 2003: 183). Die befragten Betriebe berichten von weiteren ähnlichen Fällen. Ein Unternehmen gibt an, aufgrund dieser Vergabep Praxis gar keine Angebote mehr für Ausschreibungen der öffentlichen Hand abzugeben. Selbst wo die öffentliche Hand mit Vergaberichtlinien oder anderen Instrumenten von ihren Auftragnehmern die Einhaltung arbeits- und tarifrechtlicher Standards verlangt,¹¹ muss eine solche Regulierung ins Leere laufen, wenn weiterhin Angebote den Zuschlag erhalten, die bestenfalls mithilfe halblegaler Methoden wie der oben geschilderten Leistungsverdichtung und Arbeitszeitverkürzung realisiert werden können.

Ein höherer Leistungsdruck wird aber nicht nur durch erhöhte Leistungsstandards, sondern auch durch die Standardisierung der Leistungskontrolle erzeugt. Denn mit der Einführung von zertifizierten Qualitätsmanagementsystemen wird die Qualität der Leistungen systematischer erfasst. Regelmäßige Rundgänge mit dem Kundenbeauftragten und die Protokollierung der dabei festgestellten Qualitätsdefizite gehören zum festen Bestandteil der Arbeitsorganisation in den von uns befragten Betrieben, die nach den ISO-9000er Normen zertifiziert sind. Diese erhöhte Transparenz bildet die Grundlage für ein ebenso systematisches und formalisiertes Verfahren, das im Falle von festgestellten Qualitätsdefiziten in Gang gesetzt wird. Hierzu können auch Preisnachlässe zählen. Nach Darstellung eines Personalverantwortlichen gab es zwar auch vor der Zertifizierung für Kunden die Möglichkeit, Preisnachlässe bei nicht-vertragsgemäßer Leistungserfüllung geltend zu machen. Dies blieb im Vertrag jedoch eher angedeutet. Nun seien diese Abzüge genau geregelt. Umso wichtiger sind Beschäftigte, die „reklamationsfrei arbeiten“, wie dieser Personalverantwortliche es ausdrückt. Dies kollidiert allerdings zugleich mit den stetig steigenden Leistungsvorgaben.

¹¹ Siehe hierzu die Ergebnisse eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Arbeitsbedingungen in der Gebäudereinigung in öffentlichen Gebäuden. Vergaberichtlinien als wirksames Instrument zur Sicherung arbeits- und tarifrechtlicher Standards“ (vgl. Schürmann/Schroth 2004).

Wie wirkt sich diese Situation auf Stellenbesetzungsprozesse aus, zu welchen Rekrutierungsstrategien greifen Unternehmen unter diesen Umständen? Die Angaben sind unterschiedlich. Auf der einen Seite berichten Personalverantwortliche, eine lange Betriebsbindung anzustreben, nicht zuletzt weil dies die Identifikation mit dem Betrieb erhöht und Beschäftigte dann ‚reklamationsfrei arbeiten‘. Ein Personalverantwortlicher weiß aber auch aus Berichten seiner Mitarbeiter/innen von deren Erfahrungen bei anderen Reinigungsfirmen zu berichten. Dort wird den Beschäftigten beispielsweise kurz vor Ablauf der sechsmonatigen Probezeit gekündigt und zugleich der ihnen zustehende anteilige Anspruch auf Jahresurlaub vorenthalten. Vertreter/innen aus Betriebsräten und Gewerkschaft zufolge ist die Praxis der Einstellung mit befristeten Verträgen weit verbreitet. Auf diese Weise können Tarifierhöhungen oder Vertragsänderungen leichter in Arbeitszeitsenkungen umgesetzt werden. Akzeptieren die Beschäftigten die veränderten Bedingungen nicht, müssen sie mit Kündigung beziehungsweise Nicht-Wiedereinstellung rechnen.

Nicht nur die erhöhten Leistungsstandards, auch die Sanktionen bei Qualitätsdefiziten werden zum Teil an die Beschäftigten weitergereicht. Mehrere Arbeitnehmervertreter berichten davon, dass Beschäftigte mit Kundenbeschwerden und schließlich Kündigungen konfrontiert sind, wenn sie das Leistungspensum nicht bewältigen können und sich gegen unbezahlte Mehrarbeit zur Wehr setzen. Ebenso kommt es vor, dass Beschäftigte angesichts des Leistungsdrucks und der Sanktionen durch Arbeitgeber selber kündigen. Nach Auskunft mehrerer Personalverantwortlicher kündigt zudem ein erheblicher Teil der Beschäftigten in den ersten Tagen und Wochen, weil sie die körperliche Anstrengung unterschätzt haben, die mit der Tätigkeit verbunden ist. Der Prozess der Personalrekrutierung verlängert sich somit in die ersten Wochen nach Einstellung hinein. Als Problem wird diese Fluktuation jedoch von den wenigsten Unternehmen betrachtet. Eher wird sie als normales Phänomen in diesem Arbeitsmarktsegment hingenommen.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden: Die anhaltende Arbeitsverdichtung verlangt den Raumpfleger/innen die Fähigkeit zu körperlich anstrengender Arbeit unter hohem Zeitdruck ab. Zusätzlich sind sie psychischem Stress oder sogar finanziellen Sanktionen ausgesetzt, wenn sie die Leistungen nicht in der geforderten Zeit und Qualität erbringen. Beschäftigtenseitige Kündigungen, aber auch Kündigungen seitens der Arbeitgeber gehören daher zum Alltag der Gebäudereini-

gungsfirmen. Die hohe Anzahl offener Stellen geht also wesentlich auf eine hohe Fluktuation zurück, der ihrerseits ein Mismatch bezüglich Leistungsanforderungen und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zugrunde liegt. Wenn selbst Unternehmensvertreter die stetig steigende Arbeitsverdichtung beklagen, ist jedoch davon auszugehen, dass der Grund für dieses Mismatch oder für die geringe Qualität des ‚Matching‘ weniger auf Seiten der mangelnden Arbeitsmotivation der Beschäftigten, als auf Seiten der kaum realisierbaren Leistungsanforderungen zu suchen ist.

4 Fazit

Die hohe Anzahl offener Stellen in der Gebäudereinigung ist in erster Linie auf eine hohe Fluktuation infolge einer stetig steigenden Arbeitsverdichtung zurückzuführen. Lange Suchzeiten oder ein gänzlicher Misserfolg bei der Stellenbesetzung sind nur begrenzt zu beobachten. Sie verweisen auf einen nachfrageseitigen Wandel im Arbeitsmarktsegment für sogenannte einfache Tätigkeiten in der Gebäudereinigung hin: Veränderte Qualifikationsanforderungen sind für lange Suchzeiten bei den Stellen für die untere und mittlere Führungsebene verantwortlich.

Wie zu sehen war, sagt eine lange Suchzeit aber nicht unbedingt aus, dass die Stelle nicht besetzt werden kann, sondern dass sie nicht *über den externen Markt* besetzt werden kann. Eine Alternative ist der interne Markt, also die Rekrutierung und Fortbildung eigener Mitarbeiter/innen. Dies zeigt, dass Stellenbesetzungsprozesse nicht einfach einen feststehenden Bedarf abbilden, sondern gewissermaßen produktiver Bestandteil in einem „trial-and error“-Prozess sind: Unternehmen versuchen mit Stellenausschreibungen über den externen Markt Personal zu finden. Finden sie dieses nicht, rekrutieren sie über den internen Markt.

Deutlich wurde auch, dass die Dauer der formalen Bildung ein nur bedingt geeignetes Indiz ist, um Berufe als ‚einfach‘ oder ‚qualifiziert‘ einzuordnen. Für die Tätigkeiten auf der unteren und mittleren Führungsebene wird zwar nach wie vor oftmals keine spezifische Berufsausbildung verlangt, wohl aber Berufserfahrung und zum Teil Berufsausbildungen in angrenzenden Bereichen. Auch Erfahrungen in geschlechtsspezifischen „Alternativ-Rollen“ sind von Wert; dies gilt insbesondere für die Reinigungskräfte. Die Dauer der formalen Ausbil-

dung ist auch ein Resultat dessen, inwieweit Unternehmen auf ein ausreichend große Anzahl von Bewerber/innen mit verwertbaren, aber nicht-zertifizierten Erfahrungen zurückgreifen können. Wo dies gegeben ist, kann die formale Bildung entsprechend kürzer ausfallen. Dies ist aber nicht gleichbedeutend damit, dass sich die erforderlichen Kenntnisse per Crashkurs vermitteln lassen.

Literatur

Bundesanstalt für Arbeit, 2003: Definitionen: Zum Begriff „Kräfte-mangel“.

http://www.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/definitionen/Berufe_Qualifikationen/01_III4.htm (Stand: 20.11.2003)

Bundesagentur für Arbeit, 2004: Grundprofil Raumpfleger/in.

<http://berufenet.arbeitsamt.de/bnet2/R/B9331101kompetenz.html> (Stand: 15.6.2004)

Bundesagentur für Arbeit, 2004: Zugang und Bestand an gemeldeten Stellen nach Berufskennzeichen. Mai 2004.

<http://www1.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/200405/üia4/t5ba.exe> (Stand: 15.06.2004)

Christensen, Björn, 2001: Mismatch-Arbeitslosigkeit unter Geringqualifizierten. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 34, S. 506-514

DIHK (Deutscher Industrie- und Handwerkskammertag), 2001: Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit: Ergebnisse eine DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2001. Berlin: DIHK

Entorf, Horst, 2001: Erscheinungsformen und Erklärung von Mismatch am Arbeitsmarkt: Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Arbeitsmarktpolitik. In: Steiner, Viktor / Wolff, Heimfried (Hrsg.): Mismatch am Arbeitsmarkt - was leistet die Arbeitsmarktpolitik? München: Waxmann, S. 11-31

IW (Institut der Deutschen Wirtschaft Köln), 2004: iwD 30, Nr. 19

Köhler, Christian / Struck, Olaf / Bultemeier, Anja, 2004: Geschlossene, offene und marktförmige Beschäftigungssysteme – Überlegungen zu einer empiriegeleiteten Typologie. In: Köhler, Christian et al.: Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. Universitäten Jena, Halle/Wittenberg. SFB 580 – Mitteilungen, Heft 14, S. 65-105

Mayer-Ahuja, Nicole, 2003: Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen Normalarbeitsverhältnis zu prekärer Beschäftigung seit 1973, Berlin: Ed. Sigma. ISBN 3-89404-502-7

- Merz, Wiltrud**, 1995: Frauen im Gebäudereiniger-Handwerk: Arbeitssituation, diskontinuierliche Berufsbiographien, Veränderungs- und Weiterbildungspotentiale in Betrieb und betrieblicher Interessenvertretung, Frankfurt a.M.: Lang. Europäische Hochschulschriften: Reihe 11, Bd. 655
- Schmid, Alfons / Wagner, Birgit / Weinbörner, Andreas**, 2003: Mismatch auf dem Arbeitsmarkt: Ursachen für die Nichtbesetzung offener Stellen am Beispiel des Arbeitsamtesbezirkes Kassel. Studie im Auftrag des Landesarbeitsamtes Hessen, Dezember 2002. Frankfurt a. M.: IWAK
- Schürmann, Lena / Schroth, Heidi**, 2004: Nicht nur ein bisschen dreckig, in: Freitag, Nr. 15 vom 2. April 2004
- Spitznagel, Eugen / Vogler, Ludwig, Kurt**, 2004: Stellenangebot und Personalmangel nehmen weiter ab. In: IAB-Kurzbericht. Nürnberg: Inst. für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 8/2004
- Steiner, Viktor / Wolff, Heimgfried** (Hrsg.), 2001: Mismatch am Arbeitsmarkt – was leistet die Arbeitsmarktpolitik? Münster: Waxmann. Schnittpunkte von Forschung und Politik, Bd. 2. ISBN 3-89325-901-5