

Institut Arbeit und Technik

im Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen

Jahrbuch 2005

Inhaltsverzeichnis

Franz Lehner

„Alte“ und „neue“ Industrie 8

Gerhard Bosch und Thorsten Kalina

Entwicklung und Struktur der
Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland 29

Gerhard Bosch und Jürgen Nordhause-Janz

Arbeitsmarkt NRW: Entwicklungen und
Herausforderungen..... 47

Renate Büttner, Martin Brussig und Walter Weiß

Die Deutschen gehen wieder später in Rente -
arbeiten sie auch länger? 65

Stephan von Bandemer und Michael R. Hübner

Gesundheitsreform, Versorgungsqualität und
Kostenentwicklung: Das Beispiel Implantierbarer
Cardioverter Defibrillatoren..... 77

Michael Cirkel

Fit for age – Die Nachfrage Älterer als
Wirtschaftsfaktor im Freizeitsport..... 94

Lars Czommer und Oliver Schweer

Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt in
ARGEn - oder im Argen? 117

Karin Esch und Sybille Stöbe-Blossey

Arbeitsmarkt und Kinderbetreuung – Anforderungen
an die Neustrukturierung eines
Dienstleistungsangebots 133

Dagmar Grote Westrick, Josef Muth und Dieter Rehfeld

Clustermanagement im europäischen Vergleich 153

Thomas Haipeter und Gabi Schilling

Tarifbindung und Organisationsentwicklung: OT-
Verbände als Organisationsstrategie der
metallindustriellen Arbeitgeberverbände 169

Bettina Hieming, Karen Jaehrling und Achim Vanselow

Personalarbeit bei einfachen Dienstleistungen – (k)ein
Problem? 185

Dirk Langer

Vernetztes Weiterbildungsmarketing – neue Chancen
für Volkshochschulen in der beruflichen
Weiterbildung? 204

Dieter Rehfeld

Perspektiven der Strukturpolitik nach 2006 220

Dorothea Voss-Dahm

Verdrängen Minijobs „normale“ Beschäftigung? 232

Claudia Braczko

Öffentlichkeitsarbeit im elektronischen Zeitalter 247

Jochen Bleckmann

Organisation, Personal und Haushalt..... 257

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts Arbeit
und Technik 260

Ahmad Anagreh und Melanie Wolf

Veranstaltungen 01.08.2004 - 30.06.2005 263

Britta Reussing und Karin Weishaupt

Veröffentlichungen aus dem IAT vom 01.08.2004 bis
zum 30.06.2005..... 271

Bettina Hieming, Karen Jaehring und Achim Vanselow

Personalarbeit bei einfachen Dienstleistungen – (k)ein Problem?

1 Einleitung

Die Rekrutierung von hoch qualifizierten Mitarbeitern scheint zu einer Wissenschaft an sich geworden zu sein. In starkem Kontrast dazu steht die Behandlung der Frage, wie Unternehmen und Bewerberinnen und Bewerber für *einfache* Tätigkeiten zu einander finden. Betriebswirtschaftliche Lehrbücher zu Konzepten und Methoden der Personalbeschaffung fokussieren mehr oder weniger explizit auf formal qualifizierte Fach- und Führungskräfte (vgl. Berthel 2000; Jung 2003); und auch in der praxisnäheren Fachpresse für die professionelle Personalarbeit sind un- und angelernte Mitarbeiter kein Thema¹.

Diese Vernachlässigung ist insofern (scheinbar) folgerichtig, als sie eine in der Arbeitsmarktökonomie wie auch in öffentlichen Debatten weithin geteilte Annahme widerspiegelt: Probleme bei der Personalbeschaffung im Bereich der einfachen Tätigkeiten dürfte es angesichts der aktuellen Arbeitsmarktsituation nicht geben; treten sie dennoch auf, so liegen die Gründe für das Gelingen oder Misslingen von Neueinstellungen *außerhalb* des eigentlichen Stellenbesetzungsprozesses, nämlich in einem zu geringen Abstand zwischen angebotener Lohnhöhe und Lohnersatzleistungen von Arbeitslosen. Probleme bei der Stellenbesetzung, wie sie gelegentlich in Unternehmensbefragungen angegeben werden (vgl. u. a. DIHK 2001; Strotmann/Volkert 2002), müssten dementsprechend verschwinden, wenn man die Differenz zwischen Löhnen und Lohnersatzleistungen erhöhen würde.

¹ Eine Auswertung der Zeitschriften ‚Personal‘, ‚Personalwirtschaft‘ und ‚Personalführung‘ für den Zeitraum ab dem Jahr 2000 ergibt, dass sich Publikationen zu den Stichworten Personalbeschaffung, -rekrutierung und -suche nahezu ausschließlich mit formal qualifizierten Fachkräften und Hochschulabsolventen befassen, oder mit bestimmten Wegen der Personalrekrutierung wie Online-Jobbörsen, die nach empirischen Untersuchungen (vgl. z. B. Bellmann / Dahms / Wahse 2004: 28) vorrangig für die Gruppe höher qualifizierter Bewerber/innen zum Einsatz gelangen. Lediglich zwei der insgesamt 126 Artikel zu den genannten Stichworten befassten sich explizit mit der Rekrutierung von Un- und Angelernten.

Gegen diese Annahme sprechen jedoch Befunde einiger empirischer Studien: So zeigte beispielsweise die Implementationsstudie des IAT zu einem arbeitsmarktpolitischen Programm, dem „Mainzer Modell“, dass trotz Einkommensbeihilfen („Kombilöhnen“) an die Beschäftigten Barrieren bei der Stellenbesetzung aufgetreten sind (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2004).

Dies war für uns Anlass, Stellenbesetzungsprozesse auf unteren Positionen in verschiedenen Branchen zu untersuchen.² Ziel dieser Studie ist es, Anhaltspunkte dafür zu gewinnen, welche Mechanismen und Kriterien bei der Personalauswahl das Arbeitsangebot begrenzen und im Extremfall zu Problemen bei der Stellenbesetzung führen können. Für die betriebliche Praxis lässt sich auf diese Weise Aufschluss darüber gewinnen, inwieweit es auch *interne* Stellschrauben in der Personalarbeit gibt, an denen Betriebe im Falle von Stellenbesetzungsproblemen drehen können. Aus Sicht der Beschäftigten und der arbeitsmarktpolitischen Akteure ist von Interesse, ob und in welchem Maß die Gruppe der gering Qualifizierten im Bereich einfacher Tätigkeiten Beschäftigungschancen hat.

In der folgenden Darstellung beschränken wir uns aus Gründen der Anschaulichkeit auf die Ergebnisse aus zwei Branchen, nämlich Pflege und Hotels. Im ersten Schritt werden wir dabei die Kennzeichen und den Stellenwert ‚einfacher‘ Tätigkeiten in beiden Branchen darstellen. Im Folgenden gehen wir dann auf die Rekrutierungswege, auf die Auswahlprozesse und auf die Arbeitsbedingungen ein und arbeiten jeweils heraus, inwiefern hieraus Beschränkungen des ‚theoretisch‘ verfügbaren Bewerberpotenzials für diese Stellen resultieren.

² Dazu zählten Betriebsfallstudien in der Pflege, im Hotelgewerbe, im Einzelhandel und in der Gebäudereinigung, wobei Interviews auf unterschiedlichen Ebenen geführt wurden (Geschäftsleitung bzw. Personalverantwortliche, Linienvorgesetzte, Betriebsräte und Beschäftigte). Insgesamt haben wir mit 90 Gesprächspartner/innen in 25 Betrieben Interviews geführt.

2 Arbeiten im Dienstleistungsbereich – Zum Stellenwert einfacher Tätigkeiten in Pflege und Hotellerie

Um zunächst einen Eindruck von der Relevanz der personalpolitischen Entscheidungen sowohl für das Einzelunternehmen als auch für die Gesamtwirtschaft zu vermitteln, soll an dieser Stelle ein Blick auf die quantitative und qualitative Bedeutung der so genannten einfachen Tätigkeiten in den von uns untersuchten Branchen und Betrieben geworfen werden. Um welche Tätigkeiten handelt es sich dabei, wie viele Beschäftigte üben sie aus, und wie wichtig sind sie für das einzelne Unternehmen? Inwieweit hängt der Unternehmenserfolg von ihnen ab, welchen Anteil der Belegschaft machen sie aus? Dies variiert, wie zu sehen sein wird, natürlich zwischen Unternehmen und Branchen; insgesamt ist aber festzuhalten, dass diese Arbeitsplätze weder innerhalb einzelner Betriebe noch gesamtwirtschaftlich eine vernachlässigbare Größe darstellen.

Zunächst zur quantitativen Bedeutung: Als einfache Tätigkeiten haben wir in Anlehnung an die üblichen Definitionen in der amtlichen Statistik gegenüber den untersuchten Betrieben diejenigen Tätigkeiten bezeichnet, die keine anerkannte Berufsausbildung voraussetzen.

In stationären Pflegeeinrichtungen und ambulanten Pflegediensten finden sich Einfacharbeitsplätze vornehmlich im Bereich der hauswirtschaftlichen Versorgung, also in der Küche, Reinigung und Wäscherei. Auch unmittelbare pflegerische Aufgaben wie die so genannte Grundpflege (Körperpflege) werden in nicht unerheblichem Umfang von un- und angelerntem Personal erbracht. Die rund 711.000 Beschäftigten in der Altenpflege arbeiten in bundesweit über 10.600 ambulanten Pflegediensten und rund 9.700 stationären Pflegeeinrichtungen. Obwohl der Pflegearbeitsmarkt aufgrund gesetzlicher Vorgaben stark berufsfachlich strukturiert ist, weist die Pflege (insbesondere im stationären Bereich) gleichzeitig einen hohen Anteil berufsfremder bzw. un- und angelernter Kräfte auf. In stationären Pflegeeinrichtungen waren im Jahr 2003 rund

21 % des Personals ungelernte Kräfte³, weitere 24 % verfügten über einen berufsfremden Abschluss. In Pflegediensten fällt aufgrund der ambulanten Arbeitsweise, die ausgeprägte Fähigkeiten zum selbständigen Arbeiten erfordert, der Anteil des ungelerten und berufsfremden Personals mit insgesamt 26,5 % deutlich geringer aus (Statistisches Bundesamt 2005).

Die Hotellerie zeichnet sich auch im internationalen Vergleich dadurch aus, dass viele ausführende Arbeiten weniger im Rahmen einer formalen Ausbildung als vielmehr durch „learning on the job“ vermittelt werden. Damit eröffnen sich Beschäftigungschancen für gering qualifizierte und Quereinsteiger/innen (ILO 2001:90). Ende Dezember 2004 boten rund 35.000 Betriebe des Beherbergungsgewerbes über 1,5 Millionen Betten an. Nach einer Sonderauswertung der Bundesagentur für Arbeit beschäftigte die Hotellerie über 266.000 Arbeitskräfte, davon zwei Drittel Frauen. Nach unseren Auswertungen weist rund ein Drittel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten keine anerkannte Ausbildung auf.⁴

Tätigkeiten, für die keine Berufsausbildung erforderlich ist, sind z. B. Page, Türsteher oder Hilfskräfte im Küchen- und Restaurantbereich. Als den Schwerpunkt „einfacher Arbeit“ im Hotel bezeichnen Personalverantwortliche in den Fallbetrieben übereinstimmend das Housekeeping – also die Abteilung, die für die Reinigung und Instandhaltung der Zimmer und die Wäscherei zuständig ist. Wir haben uns in den Fallstudien auf die Besetzung von Arbeitsplätzen in der Zimmerreinigung konzentriert.

Für die Pflege wie für die Hotellerie gilt, dass der quantitative Stellenwert von Stellen für un- und Angelernte unterschätzt wird, wenn man sich auf die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung beschränkt. In diesen typischen Frauenbranchen, mit einem Frauenanteil von über 85 % (Pflege) bzw. 66 % (Hotellerie), ist Teilzeitbeschäftigung ein-

³ Hierzu zählen nicht diejenigen Pflegekräfte, die eine einjährige Ausbildung zur Alten- oder Krankenpflegehelfer/in absolviert haben. Sie werden auch in der Statistik der Bundesagentur für Arbeit als Beschäftigte mit abgeschlossener Berufsausbildung gezählt.

⁴ Diese Berechnung basiert auf einer eigenen Auswertung des Beschäftigtenpanels der BA (vgl. Hieming et al. 2005). Die übrigen Angaben zur Hotellerie beziehen sich auf das Jahr 2004 und entstammen einer Sonderauswertung der BA im Auftrag des IAT.

schließlich der speziellen Form der sozialversicherungsfreien Minijobs von hoher Bedeutung: In der Pflege besitzen diese vor allem in ambulanten Pflegediensten eine weite Verbreitung – jede Fünfte ist geringfügig beschäftigt (Statistisches Bundesamt 2005); im Hotelgewerbe kommen zu den rund 205.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten weitere 60.700 ausschließlich geringfügig Beschäftigte hinzu.

Schwieriger zu beziffern ist der qualitative Stellenwert der Tätigkeiten – sprich ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Am augenfälligsten ist der Einfluss der Mitarbeiter/innen sicherlich bei Tätigkeiten mit direktem Kundenkontakt. Auf diese interaktive Dimension als besonderes Merkmal von Dienstleistungsarbeit haben wissenschaftliche Studien in der jüngeren Vergangenheit einen Schwerpunkt gelegt. Empirische Studien konzentrierten sich in erster Linie auf diese ‚Front-Line‘-Tätigkeiten (vgl. u. a. Korczynski 2002, Dunkel/Voß 2004). Das Ausmaß interaktiver Arbeit ist jedoch nicht überall gleichermaßen ausgeprägt. Tätigkeiten mit intensivem Kundenkontakt im Hotel, z. B. an der Rezeption oder im Service, kann die Zimmerreinigung als typische ‚Back-Office‘-Tätigkeit gegenübergestellt werden. Sie ist für den Gast – bis auf zufällige Zusammentreffen im Zimmer oder auf dem Flur – „unsichtbare Arbeit“ (Sherman 2002). In unserer Untersuchung haben wir auch diese Tätigkeiten eingeschlossen, denn es wäre vorschnell, von einem geringeren Kundenkontakt auf eine zu vernachlässigende Relevanz für den Unternehmenserfolg zu schließen. Zwei Argumente mögen dies untermauern: Zum einen ist die Sauberkeit eines Hotelzimmers ein wesentlicher Faktor für die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung; zum anderen wird der Housekeeping-Abteilung mit der Pflege der Hotelzimmer ein bedeutender Wertgegenstand anvertraut. So können die Einrichtungs- und Ausstattungskosten eines Hotelzimmers gehobenen Standards leicht 25.000 € betragen, und die Frage, wann Folgekosten für die Modernisierung und Renovierung anfallen, hängt nicht zuletzt von der Arbeit des Housekeepings ab (vgl. Henschel 2001: 266, Schaetzing 1990).

3 „Über das Arbeitsamt kommt nur eine Flut“ – Rekrutierungswege bei Einfacharbeitsplätzen

Auf welchen Wegen werden Mitarbeiter/innen für die Stellen in den ausgewählten Tätigkeitsbereichen gesucht? Die Betriebe richten ihre

Anwerbungsbemühungen auf einen sehr heterogenen Bewerberkreis. Eine einschlägige Berufsausbildung ist nicht erforderlich, und die Anwerbung ist auch offen für Arbeitslose oder Wiedereinsteigerinnen. Entsprechend vielfältig sind die Optionen bei der Wahl der Rekrutierungswege und häufig werden Suchwege über den externen wie internen Arbeitsmarkt parallel genutzt.

Ein wesentlicher Rekrutierungskanal des externen Arbeitsmarktes ist die öffentliche Arbeitsvermittlung. Verschiedene Studien zeigen, dass im Vergleich zu anderen Qualifikationssegmenten ein höherer Kooperationsgrad mit den Arbeitsagenturen besteht (Klös/Egle 1999: 113; Bellmann/Dahms/Wahse 2004; Reuschenbach 2004: 60; Stricker/Haake 2004: 16). In der Altenpflege bot sich in unserer Untersuchung ein ähnliches Bild. So nutzten alle untersuchten Pflegeeinrichtungen die Arbeitsagentur als Rekrutierungsweg für Pflegehilfskräfte. Für Arbeitsplätze mit weniger eingrenzbarem Anforderungsprofil wie im hauswirtschaftlichen Bereich wurde die Vorauswahl durch die Arbeitsagenturen jedoch oft als unzureichend wahrgenommen. In der Folge setzen einige Altenpflegeeinrichtungen für unterschiedliche zu besetzende Positionen verschiedene Suchwege ein. Während Pflegehilfskräfte vorzugsweise extern über die Arbeitsagentur und intern aus dem Pool der Minijobber/innen rekrutiert werden, werden Arbeitsplätze im hauswirtschaftlichen Bereich überwiegend in Kooperation mit kommunalen Beschäftigungsträgern besetzt.⁵ Diese Lösung ist denkbar komfortabel, da häufig bereits eine gewisse Vorauswahl durch die Beschäftigungsträger erfolgt und damit nur ein geringer betrieblicher Aufwand entsteht. Das Risiko personeller Fehleinschätzungen im Personalauswahlverfahren ist dabei sehr begrenzt, da Mitarbeiter/innen von Beschäftigungsgesellschaften häufig zunächst langfristige unentgeltliche Praktika ableisten.

Auch die Personalverantwortlichen in der Hotellerie erkannten in der Arbeitsagentur grundsätzlich einen wichtigen Beschaffungsmarkt – jedoch vor allem für qualifiziertes Personal, für das die Arbeitsagentur zusätzlich einen Fachvermittlungsservice anbietet. Während die Zufrie-

⁵ Der ‚Markt‘, Personen mit Vermittlungshemmnissen in einfache Dienstleistungsjobs der professionellen Pflege zu integrieren, ist offensichtlich längst erschlossen. In Baden-Württemberg bspw. ist die Arbeitsaufnahme von rund 37 % der Mitarbeiter/innen in stationären Pflegeeinrichtungen durch die Arbeits- oder Sozialverwaltung gefördert worden (DPWV 2003: 56).

denheit mit diesem Fachvermittlungsdienst in den Fallstudienbetrieben groß war (z. B. bezogen auf die Kommunikation, Erreichbarkeit der Ansprechpartner/innen, Qualität der Vorauswahl), trifft das auf die Vermittlung von Personal für Einfacharbeitsplätze in weit geringerem Maße zu. In unseren Fallstudien wurde die öffentliche Arbeitsvermittlung für die Besetzung von Arbeitsplätzen im Housekeeping kaum noch genutzt.

Bei der Personalrekrutierung über das Internet zeigte sich eine klare Trennung nach Qualifikationsgruppen. So hat sich das Internet als Rekrutierungsmedium im Fachkräftebereich in wenigen Jahren stark in den Vordergrund geschoben (z. B. Jobbörsen für den Hotelbereich), während dieser Kanal für die Besetzung von Einfacharbeitsplätzen nahezu bedeutungslos ist, was auf die Distanz des potenziellen Bewerberkreises zum Internet zurückgeführt wird. Hier wirken offensichtlich sich selbst verstärkende Effekte einer „digitalen Spaltung“, die dazu führen, dass gerade Bewerber/innen für einfache Tätigkeiten von einem zunehmend wichtiger werdenden Rekrutierungskanal abgekoppelt werden.

Sofern Inserate geschaltet werden, nutzen die Betriebe häufig lokale kostenlose Anzeigenblätter, während Stellenanzeigen für Fachpersonal eher in Fachzeitschriften platziert werden. Dies ist zugleich ein Hinweis darauf, dass der räumliche Beschaffungsmarkt für einfache Tätigkeiten relativ eng begrenzt ist.

In größeren Betrieben wird auch der interne Arbeitsmarkt für die Personalrekrutierung von Einfacharbeitsplätzen genutzt. Neben dem Pool der Minijobber/innen und Aushilfen nutzen Personalverantwortliche in Pflege und Hotel bevorzugt auch den erweiterten internen Arbeitsmarkt, also die persönlichen Kontakte ihrer Beschäftigten (Mund-zu-Mund-Propaganda, soziale Netzwerke). In Betrieben, die viele Migrant/innen beschäftigen, werden Informationen über vakante Stellen auch über ethnische Netzwerke kommuniziert.

Betriebe schlagen demnach für die Personalbeschaffung für Einfacharbeitsplätze spezifische Suchwege ein. Dabei wird die Wahl der Rekrutierungswege, wie wir im Folgenden zeigen werden, auch wesentlich von dem Anliegen beeinflusst, den potenziellen Bewerberkreis einzugrenzen bzw. zu verkleinern.

„Bewerberschwemme‘ statt Bewerbermangel – „Die Quantität ist da, aber die Qualität ist das Problem.“

Betriebe in Hotel und Altenpflege sehen sich üblicherweise nicht mit dem Problem konfrontiert, zu wenige Interessent/innen für einen ausgeschriebenen Einfacharbeitsplatz zu erreichen. Ganz im Gegenteil – viele Betriebe beklagen, dass sie von Bewerbungen für Einfacharbeit „überschwemmt“ werden.

„Aber wenn wir inserieren, wir suchen jemanden, der einkaufen geht, mit den Bewohnern spazieren geht – na, was glauben Sie, was sich da meldet. Da brauchen Sie jemanden für’s Telefon, der das macht.“ (Geschäftsführung Pflegeheim).

Was sind die Ursachen für die große Zahl von Bewerbungen? Naturgemäß grenzen die Stellenanzeigen den potenziellen Bewerberkreis aufgrund fehlender formaler Qualifikationsanforderungen nur geringfügig ein. Aus unseren Kontextgesprächen mit Vermittlungsagenturen (Agenturen für Arbeit, Personal-Service-Agenturen) geht hervor, dass die Anforderungen in den Stellenanzeigen nicht präzise formuliert werden (können), da häufig überhaupt keine Stellenbeschreibungen o. ä. für diese Arbeitsplätze vorliegen, aus denen unmittelbar ein Anforderungsprofil ableitbar wäre. Viele Personalverantwortliche erkennen subjektiv auch keine Notwendigkeit, sich um konkretere Stellenausschreibungen zu bemühen. In der Folge wird der Bewerberkreis mit der Stellenausschreibung nicht ausreichend konkret eingegrenzt. Doch auch Anforderungen bzw. Arbeitsbedingungen, die in der Stellenausschreibung klar formuliert sind, werden von einer nicht unerheblichen Zahl von Bewerber/innen offenbar ignoriert oder auch falsch verstanden.

„Wenn in der Anzeige steht, Deutsch in Wort und Schrift und es ist eine 50%-Stelle, dann rufen die Leute mit total unverständlichem und gebrochenem Deutsch an und wollen eine Vollzeitstelle haben.“ (Heimleiterin Pflegeeinrichtung).

Schließlich berichteten alle Personalverantwortlichen von ‚Scheinbewerbungen‘, die aus der Eigenbemühungsverpflichtung für Arbeitslose resultieren. Vor allem aber die große und seit einiger Zeit zunehmende Zahl an ernst gemeinten Initiativbewerbungen vergrößert den Bewerberkreis erheblich.

Mit welchen Strategien reagieren Betriebe in der Hotellerie und Pflege auf die ‚Flut‘ von Bewerbungen für Einfacharbeitsplätze? Einige Betriebe verzichten auf die Inanspruchnahme der öffentlichen Arbeitsvermittlung aufgrund der unzureichenden Vorauswahl⁶ und der negativen Erfahrung mit nicht ernst gemeinten Bewerbungen, mit denen offenbar lediglich pro forma entsprechende Auflagen der Arbeitsagentur erfüllt werden sollen. In vielen Betrieben gewinnt zudem der interne (erweiterte) Arbeitsmarkt an Bedeutung und Stellen werden, wenn möglich, überhaupt nicht mehr extern ausgeschrieben. Vorzugsweise werden Vakanzen durch Minijobber/innen abgedeckt, aber auch die Rekrutierung durch Netzwerke und Mund-zu-Mund-Propaganda wird verstärkt. Sofern Stellen extern ausgeschrieben werden, akzeptieren einige Betriebe ausschließlich schriftliche Bewerbungen. Der Aufwand der Personalauswahl reduziert sich dadurch deutlich, da nach Erfahrungen der Personalverantwortlichen gerade dieser Bewerberkreis häufig den schriftlichen Weg aus verschiedensten Gründen vermeidet.

4 „Eigentlich kann das Jeder“ – wirklich? Anforderungen für einfache Dienstleistungsarbeit

Wenn in wissenschaftlichen Veröffentlichungen das so genannte, qualifikatorische Mismatch’ per definitionem bei einfachen Arbeitsplätzen ausgeschlossen wird (vgl. z. B. Christensen 2001), so ist das nur zutreffend, wenn man ausschließlich an die Übereinstimmung formal erworbener Qualifikationen und Stellenprofil denkt. Darüber hinaus spielen jedoch noch andere, nicht-technische Fähigkeiten eine Rolle.

In den Interviews vor Ort fiel immer wieder auf, dass Personalverantwortliche in der ersten spontanen Reaktion häufig die Ansicht äußerten, dass Einfacharbeitsplätze keine besonderen Anforderungen an die Bewerber/innen stellen. Erst im weiteren Verlauf der Interviews mit Personalverantwortlichen – und mehr noch mit den Linienvorgesetzten – konnten dann aber oft immer mehr, man könnte sagen latente, Anforder-

⁶ Auf betrieblicher Ebene ist nur unzureichend bekannt, dass bei der Meldung einer offenen Stelle explizit erwähnt werden muss, dass keine Veröffentlichung im Stelleninformationssystem (SIS) gewünscht ist. Nur auf diesem Weg kann theoretisch überhaupt eine ausschließliche Vorauswahl durch die Arbeitsvermittlung erfolgen.

rungen zutage gefördert werden. In der Summe führen diese Anforderungen dazu, dass der Bewerberkreis teilweise deutlich eingrenzt wird:

- *Körperliche Verfassung:* Alle von uns untersuchten einfachen Tätigkeiten sind körperlich stark bis sehr stark belastend und erfordern daher eine gute körperliche Konstitution. „Das ist ein Knochenjob“ (Hausdame im Hotel). Dieser Aspekt gewinnt mit der Leistungsverdichtung an Bedeutung, die in allen untersuchten Branchen festzustellen war (vgl. auch Jaehrling 2004).
- *Soziale Kompetenzen:* Alle Personalverantwortlichen erwarten „soziale Kompetenzen“ von den Bewerber/innen um Einfachjobs, wobei unter diesem Oberbegriff ein breites Spektrum von erwünschten Merkmalen, Eigenschaften und Verhaltensweisen subsumiert wurde. Die Antwortpalette reicht von klassischen Sekundärtugenden wie Pünktlichkeit, Sauberkeit und Verlässlichkeit über Kooperations- und Teamfähigkeit bis hin zu Einfühlungsvermögen und Durchsetzungsstärke und ist damit bei weitem noch nicht erschöpfend dargestellt. Die Wahrnehmung, wie diese sozialen Kompetenzen erlangt werden, variiert: Während für die einen soziale Kompetenzen prinzipiell erlernbar sind und insofern eine Frage des Könnens und Wollens darstellen, sehen andere soziale Kompetenzen als natürliche Fähigkeiten, die eine Person entweder hat oder eben nicht hat. Diese unterschiedlichen Einschätzungen werden insbesondere in dem Moment relevant, wenn Beschäftigten während der Probezeit Fehler unterlaufen.
- *Prozessverständnis:* Trotz des zum Teil sehr überschaubaren Tätigkeits- und Aufgabenfeldes ist der Anspruch zu erkennen, dass auch Personal für einfache Tätigkeiten die kognitive Fähigkeit besitzen muss, das ‚große Ganze‘ der Betriebsabläufe und Unternehmensphilosophie verstehen und verinnerlichen zu können. Konkret heißt das z. B., dass auch vom Personal in der Zimmerreinigung im Hotel verlangt wird, den Zusammenhang zwischen Sauberkeit, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erkennen. Dies wird in großen Hotels durch die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen forciert.
- *Zeitliche Flexibilität:* In der Pflegearbeit wie der Hotellerie gehört die Bereitschaft, auch an Wochenenden und Feiertagen zu arbeiten, zu den Grundvoraussetzungen für die Beschäftigten. Zugespitzt

formuliert: Atypische Arbeitszeit ist hier die ‚Normalarbeitszeit‘. Die Pflege- wie die Beherbergungsleistungen werden z. T. ganzjährig und rund um die Uhr angeboten. Zusätzliche Flexibilitätsansprüche resultieren aus der betrieblichen Arbeitsorganisation, wie beispielsweise „Arbeit auf Abruf“. Der immer wieder hervorgehobene Anspruch an eine hohe zeitliche Flexibilität von Beschäftigten führt in der Praxis häufig zu einem Ausschluss allein Erziehender oder von Müttern mit Kindern im betreuungsbedürftigen Alter.

- *Angemessenes äußerliches Erscheinungsbild:* Am deutlichsten war diese Anforderung in der Hotellerie zu beobachten. Auch wenn entsprechende Merkmale für die Tätigkeit selbst als weniger wichtig erscheinen, weil Zimmerfrauen einen äußerst geringen Gästekontakt haben, so werden sie doch ‚auf Vorrat‘ verlangt. Bewerber/innen werden durchaus daran gemessen, ob sie nach Aussehen und Erscheinung in ein Hotel der gehobenen Kategorie passen und ggf. mit Gästen kommunizieren können. In der Pflege beschränkten sich die Erwartungen auf eine ‚hygienische Erscheinung‘, was sich aus dem engen körperlichen Kontakt zwischen Pflegenden und Pflegebedürftigen ableiten lässt.
- *Sprachkenntnisse:* Ein Mindestmaß an sprachlicher Ausdrucksfähigkeit ist eine Grundvoraussetzung für eine Einstellung. Je nach Tätigkeitsfeld variieren die Anforderungen an die schriftliche und sprachliche Ausdrucksfähigkeit jedoch stark. Ganz allgemein dient ein Minimum an Deutschkenntnissen der reibungsloseren internen Kommunikation. Darüber hinaus werden von Pflegehilfskräften aufgrund der umfangreichen Dokumentationspflichten und des unmittelbaren Kontakts zu den Pflegebedürftigen sowohl gute schriftliche als auch verbale Deutschkenntnisse erwartet. In Hotels mit überwiegend ausländischen Gästen kann es vorkommen, dass auch vom Personal für die Zimmerreinigung ein Mindestmaß an Englischkenntnissen erwartet wird – wiederum nur für den Fall, dass die Beschäftigten während ihrer Arbeit von Gästen angesprochen werden könnten. Wenngleich im tatsächlichen Arbeitsalltag der Kundenbezug im Back-Office-Bereich weiterhin eher schwach ausgeprägt sein mag (vgl. dazu jüngst Korczynski 2004), scheinen entsprechende Anforderungen an Bewerber/innen bei der Stellenbesetzung durchaus eine gewisse Rolle zu spielen.

- *Selbständige Arbeitsweise*: Ausgehend von einfachen Arbeitsplätzen in der Industrie wird häufig angenommen, auch einfache Dienstleistungsarbeit erfolge weitgehend unter direkter Anleitung und Kontrolle. In den Fallstudienbetrieben wurde jedoch ein nicht zu vernachlässigender Teil der untersuchten Tätigkeiten dezentral erbracht, d. h. ohne unmittelbare Kontrolle im Arbeitsprozess. Obgleich je nach betrieblicher Strategie die – nachträglichen – Kontrollmöglichkeiten unterschiedlich stark entwickelt waren, impliziert diese Arbeitsweise ein vergleichsweise hohes Maß an Selbständigkeit, z. B. wenn Zimmermädchen die gereinigten Zimmer selbst bei der Rezeption abmelden und diese dann sofort an den nächsten Gast verkauft werden.
- *Berufserfahrung*: Die Nähe hauswirtschaftlicher Tätigkeiten in Pflege und Hotellerie zur unbezahlten Arbeit in Privathaushalten führt bei branchenfremden Bewerber/innen leicht dazu, die betrieblichen Anforderungen zu unterschätzen. Eine durch den Privathaushalt geprägte Vorstellung der zukünftigen Tätigkeit stimmt aber vor allem bezüglich des geforderten Arbeitstempos und -umfangs nicht mit der beruflichen Realität überein und birgt letztlich das Risiko eines raschen Scheiterns des Arbeitsverhältnisses in sich. Viele Personalverantwortliche, vor allem in der Altenpflege, legen daher Wert auf professionelle Berufserfahrung und leiten daraus Informationen über das Vorhandensein sowohl fachlicher als auch sozialer Kompetenzen ab.

Einschränkend ist zu bemerken, dass die aufgeführten Anforderungen nicht eins zu eins den Auswahlkriterien der Betriebe entsprechen. Kombinationen der verschiedenen Merkmale bilden – je nach Tätigkeitsbereich – das wünschenswerte Profil, das Idealbild, welches Personalverantwortliche von Bewerber/innen erwarten. Zudem ist auch auf die Kontextabhängigkeit der Anforderungen hinzuweisen: Ähnliche Tätigkeiten können sich je nach Kontext unterscheiden. Die Zimmerreinigung in einem 5-Sterne-Hotel, das sein Housekeeping IT-gestützt über ein Auditsystem steuern und die Leistung der Reinigungskräfte detailliert kontrollieren kann und zudem von Bewerberinnen Zweisprachigkeit fordert, kann schwerlich noch als Job für Jedermann bezeichnet werden.

Personalauswahl unter der Bedingung fehlender eindeutiger Signale

Bis hierhin wurde herausgearbeitet, dass auch für Eintätigkeiten keineswegs jede/r geeignet ist. Damit stellt sich die Frage, wie Betriebe die Personalauswahl in diesem Qualifikationssegment organisieren.

Im Unterschied zur Auswahl von Fachpersonal ist der konzeptionelle Aufwand für die Auswahl von Bewerber/innen für einfache Tätigkeiten eher gering. Allerdings werden immer häufiger auch bei der Besetzung von Einfacharbeitsplätzen individuelle (schriftliche) Bewerbungsunterlagen erwartet. Hier ist offenbar ein „Gewöhnungseffekt“ der Personalverantwortlichen eingetreten, ausgelöst durch die Zunahme an Initiativbewerbungen. Es gibt jedoch selten formalisierte Auswahlverfahren, selbst einheitliche Gesprächsleitfäden sind kaum verbreitet.

Dabei stellen sich bei der Besetzung von Einfacharbeitsplätzen im Bewerbungsgespräch besondere Probleme, fehlen doch typische Signale wie Ausbildungszertifikate. Teilweise gelingt es Bewerber/innen auch nicht, einen konsistenten Lebenslauf zu rekonstruieren, weil sie häufiger den Arbeitgeber gewechselt haben. Betriebe begegnen dieser Unsicherheit mit der Forderung nach praktischen Fertigkeitennachweisen: Ob kurze Arbeitsproben im Umfang von wenigen Arbeitsstunden oder ein- bis zweitägiges Probearbeiten – derartige Instrumente gehören zum Standardrepertoire im Auswahlverfahren. In der Altenpflege lässt sich beobachten, dass viele Betriebe (wenn möglich) die Eignung der Bewerber/innen in mehrwöchigen unentgeltlichen Praktika testen.

Abgesehen von der Probearbeit ist es schwierig, die skizzierten Anforderungen an leicht erkennbaren Signalen festzumachen. Nur aus wenigen Anforderungen können unmittelbar überprüfbare Ausschlusskriterien entwickelt werden – wie etwa aus der äußeren Erscheinung (ungepflegt, sichtbare Tätowierungen und Piercings etc.), einer stark eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit (besonders bei allein Erziehenden) oder sprachlichen Defiziten (zu geringe Deutschkenntnisse). Dass es in den Vorstellungsgesprächen dann doch gelingt, hinreichende Informationen über eine Einstellungsentscheidung zu erhalten, erklären Fachvorgesetzte neben den Erkenntnissen, die aus dem Probearbeiten gewonnen werden können, mit der Erfahrung aus vielen derartigen Interviewsituationen, aus allgemeiner ‚Menschenkenntnis‘ und einem instinktiven ‚Bauchgefühl‘, ob Bewerber/innen in die Organisation und auf die

offene Position passen könnten oder eben nicht. Gerade das intuitive Moment in der Auswahlentscheidung macht es jedoch schwierig zu beurteilen, welche der angeführten Anforderungen letztlich die wichtigsten sind.

Damit lässt sich im Lichte der bisherigen Ausführungen zu Rekrutierungswegen, Anforderungen und Auswahlprozessen Folgendes festhalten: Auch bei der Besetzung von ‚Einfacharbeitsplätzen‘ stellen Betriebe Anforderungen an die Beschäftigten, die zum Ausschluss von bestimmten Bewerbergruppen führen können. Entscheidend ist aber, dass die Fallstudienbetriebe trotz dieser Einschränkungen in der Lage waren, ihre Einfacharbeitsplätze zu besetzen. Zum einen ist hier an das bereits erwähnte Überangebot an Bewerbungen zu erinnern, zum anderen legen die Betriebe bei Bedarf ihrerseits eine gewisse Flexibilität im Umgang mit den ursprünglichen Anforderungen an den Tag. Bevor eine Stelle gar nicht besetzt werden kann, schrauben Betriebe ihre Anforderungen herunter. Die gewünschten Kompetenzen sind oftmals kein Muss, sondern ein Kann, d. h. Betriebe stellen auch weniger qualifizierte Bewerber/innen ein, wenn diese eher verfügbar oder kostengünstiger sind.

5 Stellenbesetzungsprobleme durch hohe Lohnerwartungen und geringe Arbeitsmotivation?

Wenn es richtig ist, dass Betriebe letztlich ihre vakanten Einfacharbeitsplätze doch besetzen können, was hat es dann mit der z. T. hitzig geführten Debatte über „faule Arbeitslose“ und zu hohe Löhne für einfache Jobs auf sich? Einschränkend ist zunächst festzustellen, dass unsere mithilfe qualitativer Methoden gewonnenen Resultate keine Repräsentativität im statistischen Sinne beanspruchen können. Sie bieten aber tiefere Einsichten in Zusammenhänge, die bei bloßer Betrachtung z. B. von Umfrageergebnissen zu Stellenbesetzungsproblemen leicht zu Fehlschlüssen verleiten können.

Es lässt sich nicht generell bestreiten, dass ungünstige Arbeitsbedingungen und geringe Verdienstmöglichkeiten für manche Bewerber/innen durchaus Anlass sind, ein Stellenangebot abzulehnen – dies wurde auch von unseren Gesprächspartner/innen berichtet. Die Fallstudien geben hier aber Aufschluss über den Kontext. Als Hindernis erweisen sich oftmals hohe Flexibilitätsanforderungen, die eine wir-

kungsvolle Einstellungsbarriere für ganze Bewerbergruppen darstellen können wie etwa für Bewerberinnen mit betreuungsbedürftigen Kindern. Die Bereitschaft, auch außerhalb der Normalarbeitszeit (Wochenende, Feiertage) arbeiten zu können, gehörte in allen Fallbetrieben in Pflege und Hotelgewerbe zu den grundsätzlichen Einstellungs Voraussetzungen.

Auch der angebotene Lohn kann eine Hürde darstellen – jedoch in einem etwas anderen Sinne als gemeinhin angenommen. Allein die fehlende Motivation von Bewerber/innen ins Feld zu führen, verkürzt die Problematik in unzulässiger Weise. Personalverantwortliche räumen selbst ein, dass es schwierig wird,

„wenn ein Bewerber eine Familie zu ernähren hat und mit 1000 Euro netto nach Hause kommt“ (Personalleiterin Hotel).

Insbesondere wenn die angebotenen Stellen nur in Teilzeit oder als Minijobs angeboten werden, ist das erzielbare Einkommen so niedrig, dass ein Existenz sicherndes Einkommen nicht mehr erzielt werden kann. Ein Ablehnungsgrund aus Bewerbersicht ist in diesem Fall dann nicht der geringe Stundenlohn, sondern der geringe Gesamtverdienst aufgrund der reduzierten Stundenzahl. Die Tatsache, dass in Ostdeutschland Teilzeitbeschäftigung einschließlich geringfügiger Beschäftigung erheblich weniger verbreitet ist (vgl. Bellmann/Dahms/Wahse 2004: 41f), ist ein Indiz dafür, dass einer Erhöhung des Stundenvolumens nicht immer arbeitsorganisatorische Gründe entgegenstehen und für die Betriebe somit Spielraum besteht, ihr Stellenangebot den Erwerbswünschen von Bewerber/innen anzupassen.

Festzuhalten bleibt aber: Selbst wenn ein Teil der Bewerber/innen aus den angeführten Gründen nicht zur Verfügung stehen, haben unter den gegenwärtigen Arbeitsmarktbedingungen solche Absagen nur in den allerseltensten Fällen Verzögerungen oder Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung zur Folge, weil immer noch genug Bewerbungen übrig bleiben, so dass die Arbeitsplätze besetzt werden können. Die Auswirkungen der beschriebenen Probleme beschränken sich für die Fallbetriebe im Wesentlichen darauf, dass sich der Bewerberpool etwas verkleinert und der Rekrutierungsaufwand etwas erhöht.

6 Schlussfolgerungen

Im Titel dieses Beitrags ist die Frage aufgeworfen worden, inwiefern Betriebe bei der Personalrekrutierung im Bereich einfacher Dienstleistungen auf Probleme stoßen. Diese Frage lässt sich zugleich bejahen und verneinen: Entgegen des in öffentlichen Debatten oftmals erzeugten Eindrucks besteht das Hauptproblem bei der Personalbeschaffung im Bereich ‚einfacher‘ Dienstleistungen unter den gegenwärtigen Arbeitsmarktbedingungen nach den Ergebnissen unserer Fallstudien nicht in einem Mangel an Bewerbungen. Im Gegenteil: Die Betriebe beklagen eher eine Überzahl an Bewerber/innen, von denen zugleich nicht jede uneingeschränkt für die Stellen in Frage kommt. Dies erhöht auf Seiten der Betriebe den Aufwand bei der Auswahl aus der Vielzahl an Bewerbungen – in diesem Sinne kann von einem Problem für die Personalarbeit gesprochen werden. Ein Problem, die Stelle zeitnah zu besetzen, resultiert daraus hingegen in der Regel nicht. Betriebe verhalten sich zum einen oftmals flexibel bezüglich der Anforderungen an die Qualifikationen von Bewerber/innen. Auch bei Engpässen infolge eines zu geringen Arbeitszeitvolumens und entsprechend niedriger Verdienstmöglichkeiten wurden Stellschrauben auf Seiten der Betriebe sichtbar: Wo Bewerber/innen anstelle von Minijobs Vollzeit- oder Teilzeitstellen mit höheren Verdienstmöglichkeiten bevorzugen, scheinen dem nicht immer arbeitsorganisatorische Schranken entgegenzustehen, so dass Betriebe im Falle von Stellenbesetzungsproblemen mit dem Angebot eines höheren Stundenvolumens reagieren könnten.

Größere Einschränkungen bringen die Arbeitsmarktsituation und die skizzierten Reaktionen der Betriebe für gering qualifizierte Bewerber/innen mit sich. Um der ‚Bewerbungsschwemme‘ zu begegnen, bemühen sich Betriebe teilweise darum, über die Wahl der Rekrutierungswege die Anzahl an Bewerbungen einzuschränken. Informationen über freie Stellen werden lediglich intern weitergegeben oder aber einer kleinen Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Dadurch werden zugleich Personalentscheidungen außerhalb des Betriebs oder vor den Prozess der eigentlichen Stellenbesetzung verlagert: Zum Teil übernehmen Beschäftigungsträger die (Vor-)Auswahl, zum Teil eigene Beschäftigte, zum Teil rekrutieren Betriebe aus dem Pool der Aushilfen, die sich im Betrieb vor der aktuellen Stellenbesetzung bereits bewährt haben. Auf diese Weise werden also verschiedene ‚Filter‘ vor den Stellenbeset-

zungsprozess geschaltet, die den Zugang von Bewerber/innen zu diesen Tätigkeiten beschränken oder zumindest steuern.

Dies mag nicht nur aus Sicht der Betriebe rational, sondern zum Teil auch gesellschaftlich erwünscht sein – beispielsweise im Falle der Beschäftigungsträger, da nur auf diese Weise die Nachteile von bestimmten Beschäftigtengruppen auf dem Arbeitsmarkt ausgeglichen werden können. Am Beispiel der Betriebe, die die Arbeitsagentur aufgrund ihrer Erfahrungen mit ‚Scheinbewerbungen‘ nicht mehr einschalten, wurden jedoch auch problematische Wirkungen dieser ‚Filter‘ sichtbar. Hier zeigte sich, dass die Bemühungen zur Aktivierung von Erwerbslosen – soweit sie diese lediglich dazu veranlassen, die Anzahl ihrer Bewerbungen zu erhöhen – für die Gesamtgruppe der Arbeitslosen eher kontraproduktiv ist, da in ihrer Folge Betriebe die Kooperation mit der Arbeitsagentur einstellen und damit auch Bewerber/innen die Unterstützung entziehen, die über diesen Weg nach Beschäftigung suchen. Anstatt Erwerbslosen den Zugang zu solchen Tätigkeiten zu erleichtern, bewirkt diese Strategie also offenbar oftmals das Gegenteil: Sie erhöht bewerberseitig den Aufwand für die Suche nach offenen Stellen und die Herstellung von Kontakten zu den Betrieben.

Soweit sich aus den Fallstudien Anregungen für die Praxis der Stellenvermittlung durch die Arbeitsagenturen gewinnen lassen, so ist dies am ehesten die, die Berufserfahrung von Erwerbslosen möglichst breit zu erfassen und sie vorrangig bei Stellenbewerbungen oder auch Weiterqualifizierungen in den entsprechenden Tätigkeiten zu unterstützen. Denn insbesondere die Berufserfahrung in gleichen oder vergleichbaren Tätigkeiten kann hilfsweise als Nachweis kaum zertifizierter allgemeiner und berufsspezifischer Kompetenzen dienen und wird tatsächlich von Betrieben vielfach als Signal für die Eignung von Bewerber/innen gewertet.

Literatur

- Bellmann, Lutz / Dahms, Vera / Wahse, Jürgen**, 2004: IAB-Betriebspanel Ost: Ergebnisse der achten Welle 2003; Teil II. Nürnberg: Inst. Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. IAB-Forschungsbericht, Bd. 3
- Berthel, Jürgen**, 2000: Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung**, 2005: Finanzergebnis der sozialen Pflegeversicherung 2004 positiver als erwartet: Pressemitteilung 1/2005 vom 16.03.2005. Berlin
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit**, 2004: Drei Jahre Mainzer Modell: eine Zwischenbilanz; dritter Zwischenbericht. Berlin. BMWA-Dokumentation, Bd. 528
- Deutscher Industrie- und Handwerkskammertag**, 2001: Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit: Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensbefragung Herbst 2001. Berlin: DIHK
- Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband / Landesverband Baden-Württemberg**, 2003: Studie zur „Personalsituation“. Stuttgart
- Dunkel, Wolfgang / Voß, G. Günter**, 2004: Dienstleistung als Interaktion: Beiträge aus einem Forschungsprojekt; Altenpflege, Deutsche Bahn, Call Center. München: Hampp
- Christensen, Björn**, 2001: Mismatch-Arbeitslosigkeit unter Geringqualifizierten. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 34, S. 506-514
- Henschel, Karla**, 2001: Hotelmanagement. München: Oldenbourg.
- Hieming, Bettina / Jaehrling, Karen / Kalina, Thorsten / Vanselow, Achim / Weinkopf, Claudia**, 2005: Stellenbesetzungsprozesse im Bereich einfacher Dienstleistungen: Abschlussbericht für das BMWA.. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik (im Erscheinen)
- International Labour Office**, 2001: Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector: report for discussion at the tripartite meeting on the human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector. Geneva: ILO
- Jaehrling, Karen**, 2004: Wischen in der Wissensgesellschaft: zum Wandel einfacher Arbeit. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2003/2004, S. 136-152.
<http://iat-info.iatge.de/aktuell/veroeff/jahrbuch/jahrb0304/08-jaehrling.pdf>
- Jung, Hans**, 2003: Personalwirtschaft. 5. überarb. u. erw. Aufl. München: Oldenbourg
- Korczyński, Marek**, 2002: Human resource management in service work. Basingstoke: Palgrave
- Korczyński, Marek**, 2004: Back-office service work: bureaucracy challenged. In: Work, employment and society 18, p. 97-114

- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen, 2005:** Initiative „Kinderbetreuung U3 als Instrument der Arbeitspolitik“.
<http://www.gib.nrw.de/de/download/data/konzeptu3startfassung.pdf>
- Robert Koch-Institut, 2004:** Schwerpunktbericht der Gesundheitsberichterstattung des Bundes: Pflege. Berlin
- Schaetzing, Edgar E., 1990:** Organisation und Arbeitserleichterung im Hausdamenbereich der Hotellerie. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl.
- Sherman, Rachel, (2002):** „Better Than Your Mother“: caring labor in luxury hotels; working paper No. 53; center for working families. California: Univ. of Berkeley
- Statistisches Bundesamt, 2005:** Bericht: Pflegestatistik 2001; Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung - Deutschlandergebnisse. Bonn.
<http://www.destatis.de/download/d/solei/bericht03deutshl.pdf>
- Stricker, Monika / Haake, Ute, 2004:** PROSPECT – dialogorientiertes regionales Arbeitsmarktmonitoring in der Region LOR: Branchenbericht Gesundheits- und Sozialwesen. Gummersbach
- Strotmann, Harald / Volkert, Jürgen, 2002:** Beschäftigungspotenziale für gering Qualifizierte in der Region Stuttgart: Ergebnisse einer IHK-Unternehmensbefragung. Stuttgart
- Strotmann, Harald / Vogel, Alexander, 2004:** Zur Bedeutung der Bundesagentur für Arbeit für die Stellenvermittlung in Baden-Württemberg, IAW-Kurzbericht 4/2004. Tübingen: IAW