



Einstellungsverhalten und personalpolitische Strategien in saarländischen Unternehmen und Gebietskörperschaften. Ergebnisse einer Befragung von Personalverantwortlichen im Jahr 2003

Institut für Sozialforschung
und Sozialwirtschaft e.V.
Saarbrücken

The logo for the Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (ISO). It features the lowercase letters 'iso' in a blue, italicized, sans-serif font, set against a grey rectangular background.

Saarbrücken, im August 2004

„Präventive Personalpolitik und Arbeitsmarktöffnung“
ist innerhalb der Gemeinschaftsinitiative EQUAL ein Teilprojekt
der saarländischen Entwicklungspartnerschaft „Perspektive plus X“.

www.perspektive-plus-x.de

Diese EP wird gefördert
durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit,
den Europäischen Sozialfonds
und die Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Rheinland-Pfalz-Saarland.

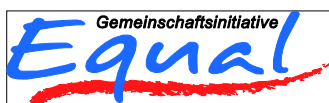
www.equal-de.de

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_de.htm

Projektbearbeitung und Ansprechpartner:
Hans Günter Grewer

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso) ©
Trillerweg 68, D-66117 Saarbrücken
Tel: (49) 0681-95424-0
Fax: (49) 0681-95424-27
e-mail: grewer@iso-institut.de

www.iso-institut.de



**Bundesministerium
für Wirtschaft
und Arbeit**

Seite

Inhaltsverzeichnis

Impressum

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung:	4
1. Untersuchungsansatz	5
2. Betriebliche Rahmenbedingungen	7
3. Beschäftigungs- und Qualifikationsstruktur	10
3.1 Beschäftigungsstruktur	10
3.2 Qualifikationsstruktur	12
4. Personalmanagement	15
5. Personal- und Rekrutierungspolitik	20
6. Suchverhalten und Einstellungspraktiken	24
7. Reflexive Personalpolitik: die strukturelle Behandlung einzelner Gruppen	30
7.1 Ungleichheiten am saarländischen Arbeitsmarkt	30
7.2 Frauen	34
7.3 Ältere Arbeitnehmer/-innen	37
7.4 Migranten	40
8. Arbeitsmarktpolitisch relevantes Umfeld	43
8.1 Arbeitsverwaltung	44
8.2 Weiterbildungsträger	49
9. Resümee	52
Literatur:	59

Vorbemerkung:

Das *Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (iso-Institut)* ist nach Vorarbeiten, die bis in das Jahr 2001 hineinreichen, offiziell seit Mai 2002 im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL als Teilprojekt an der saarländischen Entwicklungspartnerschaft „Perspektive plus X“ beteiligt. Das von ihm verantwortete arbeitsmarktpolitische Teilprojekt hat die Analyse unternehmensspezifischer Rekrutierungs- und Auswahlverfahren zum Inhalt. Neben der allgemeinen Eruiierung aktueller Strategien bei der Personalbeschaffung und der Personalentwicklung versucht das Projekt, Formen struktureller Benachteiligung und Ausgrenzungseffekte offenzulegen, die spezifischen ‚Problemgruppen‘ des Arbeitsmarktes – Älteren, Frauen, Migranten bzw. kulturell Fremden – den Zugang zu den betrieblichen Teilarbeitsmärkten erschweren können.

Ziel des Projektes ist es einmal, das Personalmanagement von ausgewählten privaten und öffentlichen Betrieben im Sinne der EQUAL-Vorgaben zu *sensibilisieren* und sie dafür zu gewinnen, sich mögliche Ungleichbehandlungen und Diskriminierungen im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt bewußt zu machen und dagegen mit einer *selbstreflexiven Personalpolitik* vorzugehen. Zum zweiten geht es bei den Erhebungen darum, zu sondieren, welcher *externe Integrations- und Unterstützungsbedarf* für die Unternehmen und Gebietskörperschaften geeignet wäre, den Umgang mit Bewerbern aus den genannten Arbeitsmarktgruppen zu erleichtern und deren Chancen bei der Einstellung und während der Einarbeitung nachhaltig zu verbessern.

Die Ergebnisse des Projektes sollen darüber hinaus auch dazu dienen, andere bedeutende *Akteure des regionalen Arbeitsmarktes* zu *informieren*, um sie auf notwendige Optimierungsmöglichkeiten in ihren Angeboten hinzuweisen. Gedacht ist hierbei vor allem an die Arbeitsverwaltung, die Interessensverbände und Kammern und an die Weiterbildungsträger.

Der Bericht folgt einer *Gliederung*, in der zu Beginn die empirische Vorgehensweise (Teil 1) erläutert wird, um dann zu Aussagen über die betrieblichen Rahmenbedingungen (Teil 2) zu gelangen. Diesem schließen sich Ausführungen zur Personal- und Qualifikationsstruktur (Teil 3) und zur Organisation der Personalpolitik (Teil 4) an. Nach einer Schilderung der generellen Praxis bei der Personalbeschaffung (Teil 5) folgen die eigentliche Eruiierung der Einstellungsverfahren sowie der sie leitenden Strategien und eine Auseinandersetzung mit den dabei gemachten Erfahrungen (Teil 6). Da die Arbeitsmarktpolitik gegenwärtig einer besonderen Dynamik und einem starken Veränderungsdruck unterliegt, wird im darauffolgenden Kapitel (Teil 7) über die von Betriebsseite beobachteten Effekte auf einzelne oftmals problembehaftete Arbeitsmarktgruppen berichtet. Überlegungen zu arbeitsmarktpolitischen Akteuren im Umfeld (Teil 8) komplettieren die Analyse. Abschließend werden die gesamten personalpolitischen Verfahren resümiert und es wird versucht, aus den besonders in Auge springenden Wahrnehmungen einige Folgerungen abzuleiten (Teil 9).

1. Untersuchungsansatz

Die Erhebungen innerhalb des Jahres 2003 finden in einem *schwierigen Umfeld* statt. Die sich seit 2001 verstärkende konjunkturelle Krise erreicht im Jahr 2003 ihren vorläufigen Höhepunkt, was an dem Rückgang der Aufträge, an der sinkenden Wertschöpfung und des Bruttoinlandsproduktes sowie an den steigenden Arbeitslosenzahlen abzulesen ist. Nach einer in manchen Wirtschaftsdaten und bei der Beschäftigung überdurchschnittlich guten Entwicklung zwischen 2000 und 2002 wird auch das Saarland deutlich von dem allgemeinen Negativtrend erfaßt.

Diese Rahmenbedingungen wirken keineswegs begünstigend auf eine Untersuchung ein, die sich u.a. zum Ziel gesetzt hat, Betriebe für die Einstellung und Beschäftigung von sog. Problemgruppen des Arbeitsmarktes zu gewinnen und evtl. sensibilisierend auf ihre Einstellungspolitiken einzuwirken. Konfrontiert mit *stagnierenden oder rückläufigen Erträgen bzw. Einnahmen* und ohne Anzeichen auf konjunkturelle Besserung, stehen die Zeichen in die Betrieben auf *Einstellungsstop* oder gar in Richtung betriebsbedingter Entlassungen.

In einer solchen Situation, in der das Klima in den Unternehmen angespannt und man damit beschäftigt ist, an allen möglichen Stellschrauben zu drehen, um die Krise abzuwenden, sinkt die Bereitschaft, sich auf Befragungen einzulassen. Dementsprechend ist es für Forscher sehr mühsam, die gewünschten Gesprächspartner überhaupt zu erreichen und sie für die Teilnahme an einer Untersuchung zu gewinnen. Ein großer Aufwand bei der Akquise muß betrieben werden, bis man nach einer Serie von telefonischen Rundrufen und Anschreiben oder nach Terminabsagen und –verschiebungen endlich seine Gesprächszusagen hat. Als Folge dieser *erhebungstechnischen Probleme* nimmt die eigentliche Beschaffung des empirischen Materials einen Zeitraum von neun Monaten – vom *April bis zum Dezember 2003* – in Anspruch.

Ursprünglich sieht das Untersuchungskonzept vor, in 15 saarländischen Unternehmen und öffentlichen Betrieben das Thema mit je 2-3 Personalverantwortlichen der unterschiedlichen Ebenen bzw. mit an der Einstellungspolitik beteiligten Interessenvertretern abzuhandeln. Da vor dem Hintergrund von rezessiven Tendenzen in der Wirtschaft und eines allgemein nur sehr schwachen Einstellungsverhaltens – meist Ersatzbeschaffungen – die Bereitschaft dazu nicht gegeben ist, wird der Firmenkreis ausgedehnt, so daß eine Zahl von insgesamt *30 Unternehmen und öffentlichen Betrieben* zustande kommt, in denen in den meisten Fällen zumindest ein Interview durchgeführt wird. Somit wird ein Anteil von 25% aus einer Zufallsstichprobe von 120 saarländischen Betrieben realisiert.

Die beteiligten Betriebe entstammen diversen Branchen des verarbeitenden Gewerbes, aus Handel und Verkehr, Banken und Versicherungen sowie weiteren Dienstleistungsbereichen. Als Gesprächsteilnehmerinnen und –teilnehmer fungieren i.d.R. verantwortliche Personen aus der Geschäftsführung oder dem Personalmanagement von Unternehmen bzw. aus den Personalämtern von Gebietskörperschaften.

Methodisch wird bei den Gesprächen das Instrument des *qualitativen, leitfadengestützten Interviews* eingesetzt. Dessen Aufbau und die behandelten Themen entsprechen in etwa dem folgenden Gliederungsschema. Die Gespräche nehmen im Schnitt zwei Stunden in Anspruch und variieren im einzelnen zwischen 1,5 und 2,5 Stunden.

2. Betriebliche Rahmenbedingungen

Die Anlage der Untersuchung ist mit Blick auf die zu erwarteten Ergebnisse so gewählt, daß eine *gute Mischung* von Unternehmen und öffentlichen Betrieben gewährleistet ist. Von daher wird von Beginn an großer Wert darauf gelegt, ein breites Spektrum unterschiedlicher Branchen aus *Industrie und Dienstleistungen* zu berücksichtigen. Im einzelnen sind im Sample folgende Branchen repräsentiert:

a) Industrieller Sektor

- Stahlerzeugung
- Stahlbau
- Metallverarbeitende Betriebe
- Maschinen-/Werkzeugbau, Komponenten-/Systemhersteller
- Bergbauzulieferer
- Hersteller von Kfz-Teilen
- Nahrungsmittelindustrie
- Bau

a) Tertiärer Sektor

- Verkehr
- Banken
- Versicherung
- Einzel- und Großhandel
- Dienstleistungen für Unternehmen
- Private Dienstleistungen
- Gesundheitswesen
- Öffentliche Dienstleistungen
- Weiterbildung

Als *Interviewpartner* in den Unternehmen bzw. öffentlichen Betrieben fungieren unterschiedliche Ebenen von *Personalverantwortlichen*. Dies sind in den größeren Arbeitsstätten i.d.R. die Personalleitungen – seltener auch Personalentwickler – und in kleineren Firmen Personen aus den Geschäftsführungen. Bei den öffentlichen Betrieben sind es leitende Personen aus den Personalämtern. In vereinzelt Fällen werden auch Mitglieder der Interessenvertretung befragt. Ein Fünftel der Befragten sind Frauen, bei den restlichen vier Fünftel handelt es sich um Männer. Die Mehrheit der Befragten ist schon seit längerem mit Aufgaben innerhalb des Personalmanagements beauftragt. Annähernd zwei Drittel der Personaler gehören seit mehr als zehn Jahren dem Unternehmen bzw. der Gebietskörperschaft an. Die Übertragung von Personalverantwortung ist demzufolge bei den untersuchten Firmen in hohem Maße gebunden an eine lange Betriebszugehörigkeit. Insgesamt ist die Zuständigkeit für die wichtige unternehmerische Ressource Personal gekennzeichnet durch große personelle Kontinuität. Wie wir noch sehen werden, beeinflußt dieses Muster auch das betriebliche Einstellungsverhalten.

Rund 12% der Befragten gehören zur unteren Altersgruppe < 35 Jahre, während ca. 30% unter die älteren Beschäftigten mit 50-65 Jahre fallen. Das Gros der Personalverantwortlichen mit 58% befindet sich im mittleren Altersegment zwischen 35-49 Jahre. Die Hälfte der Befragten hat eine Hochschulausbildung, wobei sich die Anteile in etwa gleich auf kaufmännische, juristische und technische Qualifikationen verteilen. Die übrigen Gesprächsteilnehmer haben ein mittleres Qualifikationsniveau.

Ein wesentliches Moment der *betrieblichen Rahmenbedingungen* stellt im Jahre 2003 die daniederliegende Konjunktur dar, von der bis auf einige Ausnahmen alle Untersuchungsbetriebe betroffen sind. Diese sind auch dafür verantwortlich, daß sich zum einen die Betriebsakquisition sehr schwierig gestaltet und zum anderen die Bereitschaft zu Gesprächen mit mehreren Personalverantwortlichen innerhalb eines Betriebes oder gar die Teilnahme an personalpolitischen Sensibilisierungsvorhaben sich nicht realisieren lassen. Zu einem Zeitpunkt, wo man einerseits mit einem starken Rückgang der Nachfrage und mit Ertragsproblemen zu kämpfen hat und andererseits nicht absehen kann, ob die Konjunktur bald wieder anspringt, ist das Interesse, das eigene Einstellungsverhalten zu reflektieren denkbar gering. In solchen Phasen hat das Personalmanagement üblicherweise mehr mit der Justierung von internen Prozessen, Restrukturierungsaufgaben und mit personellen Anpassungsmaßnahmen denn mit kurz- oder längerfristig orientierten Fragen der Personalbeschaffung und Personalentwicklung zu tun. Die letztgenannten Themen sind eher dann en vogue, wenn die Wirtschaft boomt und viele Märkte offen stehen bzw. neue Absatzmärkte sich abzeichnen. Wenn dies nicht der Fall ist, ist auch die Dynamik auf dem Beschäftigungsmarkt dahin. Die unternehmerische Nachfrage nach Arbeitskräften geht zurück, die Fluktuation innerhalb der Beschäftigung sinkt und das Überangebot an Arbeit steigt. In Reaktion auf diese wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und wegen dem aus der Fixierung auf die augenblickliche Situation resultierenden firmenseitigen Desinteresse an Fragen präventiver Personalpolitik wird es erforderlich, das Untersuchungsdesign zu ändern und den Realitäten anzupassen. Statt der ursprünglich vorgesehenen 15 Untersuchungsbetriebe wird die Erhebung auf die doppelte Anzahl von Betrieben ausgedehnt, um zu einer ausreichenden empirischen Grundlage zu gelangen, die verlässliche Aussagen möglich macht. Selbst dieses Vorhaben bedarf in dem beschriebenen Umfeld etlicher Anstrengungen, um die Unternehmen bzw. öffentlichen Betriebe zum Mitmachen zu bewegen.

Die nach Mitte der 90er Jahre stärkste Konjunkturkrise erreicht im Verlaufe des Jahres 2003 ihren Höhepunkt. Im Untersuchungssample schlägt sie sich insoweit nieder, daß etwa nur ein Fünftel der befragten Unternehmen zum Untersuchungszeitpunkt keinerlei Anzeichen von Rezession spürt und sich ungebrochen in einer komfortablen wirtschaftlichen Situation befindet, die sich in einem weiteren, wenn auch moderaten Beschäftigungsaufbau niederschlägt. Ein weiteres Fünftel sieht sich z.T. nach starkem Wachstum in den letzten Jahren in einer vorübergehenden Stagnations- bzw. Konsolidierungsphase, ohne daß dadurch die wirtschaftliche Potenz beeinträchtigt ist. Die Sicherung der Beschäftigungslage ist in diesen Fällen gewährleistet, doch es kommt nur noch zur Ersatzbeschaffung. Bei der verbleibenden Mehrheit von drei Fünfteln der Unternehmen bzw. öffentlichen Betrieben ist die wirtschaftliche Lage angespannt bis ernst, in einigen herrscht eine echte Krisensituation. Für die Beschäftigung bedeutet dies stetiger und bisweilen kräftiger Personalabbau und das Ausschöpfen aller Rationalisierungsreserven.

Sehr schlecht steht es bspw. um alle befragten öffentlichen Betriebe, denen die weitgehend miserable öffentliche Haushaltsslage zu schaffen macht. Kaum besser geht es den in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen aus dem Stahlbau, dem Einzelhandel und dem Baugewerbe. Zumindest als recht „angespannt“ empfinden Dienstleistungsunternehmen aus dem Gesundheits- und Bankenbereich und ein Teil der Dienstleister für Unternehmen ihre wirtschaftliche Situation. Mit Auftragslöchern haben zunehmend Maschinenbauer und ein Teil der Zulieferer der Automobilindustrie zu kämpfen. Unter den befragten Unternehmen vergleichsweise weniger betroffen von der momentanen Krise sind scheinbar die Branchen Stahlerzeugung, Metallverarbeitung, Verkehr, (pharmazeutischer) Großhandel und einzelne Hersteller von Kfz-Teilen. An ihnen geht die Nachfrageschwäche zwar nicht völlig vorbei, doch sie können weiterhin mit halbwegs passablen Wirtschaftsdaten aufwarten. Am geringsten von dem Konjunkturunbruch berührt sind von den Untersuchungsbetrieben diejenigen aus den Branchen Versicherung und Nahrungsmittelgewerbe, z.T. die in Nischenbereichen oder antizyklisch operierenden Maschinenbauer und Systemlieferanten, die breit aufgestellten Kfz-Zulieferer und teilweise auch Dienstleister für Unternehmen.

3. Beschäftigungs- und Qualifikationsstruktur

3.1 Beschäftigungsstruktur

Die Untersuchungsbetriebe weisen zum Befragungszeitpunkt zwischen 23 und 6.500 *Mitarbeiter* auf. Etwa ein Fünftel der Unternehmen bzw. öffentlichen Betriebe hat <100 Beschäftigte, ca. 30% haben zwischen 100-300 Beschäftigte und die Hälfte hat einen Personalstamm von 300 und mehr Mitarbeitern. Damit sind die mittleren und größeren Arbeitsstätten zwar überrepräsentiert, doch sie sind auch diejenigen, die entscheidend sind sowohl für die Konstanz wie die Dynamik am Arbeitsmarkt. Sie verfügen eher als Kleinbetriebe über personalpolitische Konzepte und über ein ausdifferenziertes Personalmanagement. An ihren Strategien läßt sich somit am nachdrücklichsten erkunden, nach welchen personalpolitischen Mustern Unternehmen verfahren bzw. von welchen Leitvorstellungen sie sich leiten lassen und welche Folgerungen für die nähere Zukunft daraus abzuleiten sind.

Auf eine innerhalb der letzten fünf Jahre stabile *Beschäftigungssituation* kann ein Fünftel der Unternehmen zurückblicken. Einen Beschäftigungszuwachs im Zeitraum 1998-2003 verzeichnet ca. ein Drittel der Firmen. Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß knapp die Hälfte der befragten Unternehmen in den letzten Jahren mit stetigem oder gar massivem Personalabbau konfrontiert ist.

Schaut man im sich die Branchen näher im Hinblick auf ihre *Beschäftigungsentwicklung* im letzten halben Jahrzehnt an, dann zeichnen sich die Firmen aus dem Bereich der Kfz-Zulieferer, aus dem Ernährungsgewerbe, Verkehr, Versicherungen, Pharmagroßhandel und z.T. die Dienstleistungen für Unternehmen durch Beschäftigungsgewinne aus, während die Betriebe in den Branchen Stahlerzeugung, Stahlbau, Bau, Banken, Einzelhandel, Gesundheitswesen und öffentliche Dienstleistungen eher von Beschäftigungsabbau geprägt sind. Unternehmen der Metallverarbeitung und des Maschinenbaus sowie teilweise aus dem Bereich Dienstleistungen für Unternehmen wiederum sind durch große Beschäftigungsstabilität gekennzeichnet.

Die Betrachtung der *Altersstruktur* ergibt ein differenziertes Bild. Es läßt sich nicht verallgemeinern, eine besondere Beschäftigungsdynamik allein bei den Unternehmen mit einem jüngeren Durchschnittsalter ihrer Beschäftigten zu verorten. Der Altersschwerpunkt liegt überwiegend bei den Beschäftigten des mittleren Alterssegmentes (35-50jährige), wohingegen bei einem Großteil der Betriebe die Jüngeren (<35 Jahre) und die Älteren (50-65 Jahre) schwächer vertreten sind. Eine Normalverteilung ist nur bei drei Unternehmen gegeben, die alle dem industriellen Sektor angehören (Metallbearbeitung, Maschinenbau, Kfz-Systemlieferant). Das höchste Durchschnittsalter mit i.d.R. deutlich über 40 Jahren (42-45 Jahre) weisen die Betriebe der öffentlichen Verwaltungen, der Stahlerzeugung, des Baus und z.T. der Kfz-Zulieferer auf. Auf einen Altersdurchschnitt von ca. 40 Jahren kommen in unserer Betriebsauswahl Firmen aus den Branchen Stahlbau, Metallverarbeitung, Maschinenbau, Verkehr und z.T. Unternehmens- und Gesundheitsdienstleistungen. Vergleichsweise jugendzentrierte Belegschaften (<39 Jahre) finden sich in den Branchen Banken, Versicherungen, Einzelhandel und Pharmagroßhandel, private und moderne Dienstleistungen und z.T. bei den Kfz-Zulieferern und Systemlieferanten. Darunter entstammen die mit einem Durchschnittsalter zwischen 30-35 Jahren jüngsten Unternehmen den Bereichen Ban-

ken und Versicherungen, Herstellung von Kfz-Teilen und Sonstige Dienstleistungen. Bisweilen hat es den Anschein, daß das durchschnittliche Beschäftigtenalter in Dienstleistungsbereichen jünger ist als in der Industrie. Doch näher und intra- bzw. intersektoral betrachtet ist dies nicht korrekt. Nicht allein das Personal in den öffentlichen Verwaltungen ist im Durchschnitt älter. Auch in manchen Industriebereichen liegt der Altersdurchschnitt der Angestellten über dem der gewerblichen Bereiche. Zudem scheint der Zufluß an Jüngeren in den befragten Industrieunternehmen regelhafter und kontinuierlicher zu verlaufen als in etlichen Dienstleistungsbranchen. Gemessen an der Zahl der bereitgestellten Ausbildungsplätze übertreffen die befragten Industrieunternehmen quantitativ und relativ eindeutig die Firmen des tertiären Sektors.

Ältere über 55jährige Beschäftigte weisen in den Bereichen Banken, Versicherungen, Einzel- und Großhandel, Unternehmensdienstleistungen und z.T. bei den Gebietskörperschaften und öffentlichen Dienstleistungen nur noch geringe Anteile auf. In etlichen Industrieunternehmen (Ernährungsgewerbe, Kfz-Zulieferer, Bau) führen Leistungseinschränkungen vor allem in den produktiven Tätigkeitsfeldern zu einer starken Ausdünnung bei den älteren Mitarbeitern. Mit Jüngeren (18-25jährige) aus der jungen Alterskohorte tun sich besonders Unternehmen aus dem Verkehr, Engineering, Metallverarbeitung und Maschinenbau schwer, während diese jungen Beschäftigten bei Banken, Versicherungen, jungen Unternehmensdienstleistungen und einzelnen Kfz-Zulieferern gute Einstiegschancen haben.

Den beobachteten Einstellungspräferenzen zufolge haben Frauen sowohl im Dienstleistungssektor wie in einzelnen industriellen Bereichen Chancen, eingestellt zu werden. Die Bedingungen für *Frauenbeschäftigung* haben sich aus Sicht der Personalverantwortlichen und in Folge von gezielten Ausbildungs- und Gleichstellungspolitiken in den letzten Jahren deutlich verbessert. Von wenigen Ausnahmen abgesehen sind die Verantwortlichen in den Unternehmen so weit sensibilisiert, daß sie Frauen im Prinzip annähernd alle Tätigkeitsbereiche offenhalten. Trotz einer feststellbaren größeren Varianz innerhalb der Frauenbeschäftigung ist die alte geschlechtliche Rollenteilung aber keineswegs obsolet. Die Schwerpunkte der weiblichen Arbeitsanteile liegen weiterhin in einfachen und mittleren Angestelltenberufen sowie in angelernten industriellen Montagetätigkeiten. In technischen Berufen und unter den Führungskräften bleiben Frauen trotz verstärkter Anstrengungen in den Unternehmen stark unterrepräsentiert.

In den untersuchten öffentlichen Verwaltungen nehmen Frauen zwischen 36 und 50% der Stellen ein. Überproportional gute Beschäftigungschancen (>50%) für das weibliche Geschlecht weisen Unternehmen des Banken- und Versicherungsgewerbes, einzelne Unternehmensdienstleister, der Groß- und Einzelhandel, das Nahrungsmittelgewerbe sowie Betriebe aus den Gesundheits- und Pflegebranchen auf. Eine immer noch vergleichsweise nennenswerte Frauenbeschäftigung mit Anteilen von 30-40% finden wir bei Kfz-Zulieferern, einzelnen Systemlieferanten und Unternehmensdienstleistern. Ausgesprochen wenig (<10%) sind Frauen in den untersuchten Verkehrs-, Engineering- Bau-Unternehmen und bei einem Systemzulieferer der Automobilindustrie aufzufinden.

Unter den Begriff *Migranten* fallen unserer Definition zufolge nicht allein Personen mit fremder Staatsangehörigkeit (inkl. französische Grenzgänger), sondern auch deutsche Staatsangehörige mit Migrationshintergrund (Ostausiedler). Aufgrund dieser Unterscheidung ist es nicht in allen Unternehmen möglich, die entsprechenden Anteile exakt zu erfahren, was bedeutet, daß wir hier auf gewisse Schätzungen angewiesen sind.

Allen untersuchten privaten Unternehmen bzw. öffentlichen Betrieben ist der Umgang mit Migranten als Mitarbeiter vertraut. Im Untersuchungssample findet sich keine Arbeitsstätte ohne solche Mitarbeiter, wobei unter den Nationalitäten bzw. Ethnien Franzosen vor den anderen großen Migrationsgruppen (Türken, Italiener, Ostausiedler etc.) überwiegen. Die Beschäftigten mit Migrationshintergrund sind überwiegend in den gewerblichen Bereichen und bei einfachen Dienstleistungen zu finden. In Unternehmen der Stahlerzeugung und der Kfz-Zulieferindustrie sind Franzosen und Mitarbeiter anderer Nationalitäten auch in Stellen mit höheren Qualifikationsprofilen eingesetzt.

Auffallend hohe Anteile an ausländischen Mitarbeitern bzw. solchen mit Migrationshintergrund verzeichnen die im Sample enthaltenen Unternehmen aus dem ambulanten Pflegebereich und der Arbeitsüberlassung (je 50%), dem Einzelhandel (>30%), Bau und Pharmagroßhandel (je 25%), dem Ernährungsgewerbe und einem Kfz-Zulieferer (je >20%). In den weiteren Betrieben der Industrie (Stahlbau, Metallverarbeitung, Maschinenbau, Systemhersteller, weitere Kfz-Zulieferer) bewegen sich die Anteile der Migranten um 8%. Aus den beiden Firmen aus der Versicherungsbranche und der modernen Unternehmensdienstleistungen (Callcenter) werden Anteile von etwa 10% berichtet. Einschränkend ist zu betonen, daß diese Zahlen vor dem Hintergrund eines traditionellen Grenzaustauschs von Arbeitskräften zu sehen sind. Vergleichsweise gering sind dagegen die Anteile von Beschäftigten mit Migrationshintergrund bei Gebietskörperschaften und bei Banken und den übrigen Unternehmensdienstlern.

3.2 Qualifikationsstruktur

Schaut man sich die Qualifikationsstruktur näher an, dann fällt auf, daß nur eine Minderheit der Unternehmen (ca. 20%) noch über nennenswerte Anteile von *Un- und Angelernten* verfügt. Entsprechende Stellen für diese Gruppe werden heutzutage nur ausnahmsweise mehr angeboten. I.d.R. erwarten die Firmen eine formale berufliche Basisqualifikation, selbst wenn der tatsächliche Einsatz nichts bzw. wenig mit der erlangten Berufsausbildung zu tun hat. Den Unternehmen gilt der formale Nachweis weiterhin als ein Beleg dafür, daß die Bewerber „grundqualifiziert“ sind und darauf aufbauend andere Anforderungen bewältigen können. Die mit dem institutionalisierten beruflichen Ausbildungsabschluß verbundene Anstrengung „etwas erfolgreich zu Ende gebracht zu haben“ wird bei einer Bewerbung honoriert. Mit ihm hat der Bewerber einem wichtigen Kriterium innerhalb des Auswahlverfahrens entsprochen. Berufliche Trainingsmaßnahmen – auch mit Zertifikat – treffen nicht auf die gleiche Akzeptanz wie der klassische Berufsabschluß. In Verbindung mit einem solchen formalen Abschluß können sie zwar durchaus zum Vorteil gereichen, für sich allein genommen sind sie jedoch für die Unternehmen von mindermem Wert. Ihre Aussagekraft bleibt schwach und verbessert die Marktposition des Arbeitssuchenden nicht wesentlich.

Die erwähnten un- und angelernte Kräfte befinden sich sowohl in Betrieben der Industrie (Stahlverarbeitung, Kfz-Zulieferer), des Groß- und Einzelhandels wie der Unternehmens- und Persönlichen Dienstleistungen (Leiharbeit, Pflege). Ihr Einsatz wird vornehmlich in Firmen mit weitgehend standardisierten Prozeßabläufen, die durch einfache und repetitive Tätigkeitsmerkmale (Montage und Bestückung, Verpackung und Logistik, einfache Maschinenbedienung, häusliche Dienstleistungen) geprägt sind, praktiziert. Von wenigen Ausnahmen abgesehen handelt es sich zudem um Arbeitsbereiche, in denen in hohem Maße Frauen eingesetzt sind.

Davon zu unterscheiden ist ein kleiner Teil von Wirtschaftsbetrieben (ca. 10%), der Tätigkeiten anbietet, für die es entweder keine bzw. noch nicht bzw. nur teilweise anerkannte Qualifikationsprofile gibt, und der in diesen Arbeitsbereichen fachfremd ausgebildete Mitarbeiter einsetzt. Hierzu gehören aus dem Untersuchungssample Unternehmen aus den Branchen Kfz-Zulieferer, Verkehr und moderne Dienstleistungen (Callcenter).

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen und der Gebietskörperschaften setzt bei seiner Beschäftigung auf *fachlich ausgebildetes* und adäquat eingesetztes *Personal*, bei dem tätigkeitsspezifische formale Grundqualifikationen vorhanden sein müssen. Legt man dort die Entwicklungen seit Mitte der 90er Jahre zugrunde, dann steigt in >60% der Betriebe außerdem der Bedarf an mittleren und höheren Qualifikationen, d.h. die relativen Anteile der Mitarbeiter mit formalen Basisqualifikationen verschieben sich zu deren Ungunsten, während die relativen Anteile der Beschäftigten mit mittleren und höheren Berufsabschlüssen zunehmen. Dieser eindeutig zu beobachtende Trend verweist auf die in der Berufswelt vielfach gestiegenen Anforderungsprofile, denen sich sowohl Nachfrager wie Anbieter von Arbeit vermehrt zu stellen haben. Besonders ausgeprägt scheint diese Entwicklung in Unternehmen des Banken- und Versicherungssektors, bei einzelnen Unternehmensdienstleistern, im Gesundheitswesen, bei Maschinen- und Anlagenbauern und selbst bei größeren Baufirmen zu verlaufen.

Von zwei Ausnahmen abgesehen bilden alle Betriebe des Samples aus. Im einen Fall handelt es sich um ein Unternehmen aus dem Bereich der Arbeitnehmerüberlassung, im anderen um ein Einzelhandelsunternehmen mit äußerst ungewisser Zukunftsperspektive. Bei den *Berufsausbildungen* dreht es sich fast durchgängig um klassische Berufsabschlüsse mit 2-3jährigen Ausbildungszeiten. Vereinzelt treten in Firmen mit relativ neuen Tätigkeitsprofilen und noch nicht institutionalisierten Ausbildungswegen 3-6monatige zertifizierte Qualifizierungen an deren Stelle (Bsp. Callcenteragent). Oder größere Unternehmen aus den Branchen Maschinenbau und Kfz-Zulieferer tun sich mit 1-1,5jährigen eigenen Ausbildungsgängen für angelernte Mitarbeiter hervor.

Eine unterdurchschnittliche Zahl von Ausbildungsplätzen (<2%) offeriert etwa ein Fünftel der untersuchten Betriebe. Dies betrifft alle Gebietskörperschaften und Industriefirmen aus dem Nahrungsmittelgewerbe bzw. der Herstellung von Metallprodukten. Durchschnittliche Ausbildungsquoten (2-4%) weisen 30% der Unternehmen des Samples auf. Dazu gehören Firmen aus den Branchen Anlagenbau, Maschinenbau, Kfz-Zulieferer, Verkehr, Großhandel, Unternehmensdienstleistungen, Gesundheitsversorgung und private Dienstleistungen. Etwa ein Viertel der Unternehmen verfolgt eine überdurchschnittliche Ausbildungspolitik mit einer Quote von >4-7%. Darunter gehört der kleinere Anteil zum Dienstleistungssektor (Banken/Versicherungen) und der deutlich größere 2/3-Anteil zur Industrie (Bau, Komponentenhersteller, Kfz-Zulieferer).

Die im Befragungszeitraum herrschende konjunkturelle Krisensituation hat offenbar widersprüchliche Auswirkungen auf die Ausbildungssituation. In knapp der Hälfte der Fälle läßt die wirtschaftliche Schwächeperiode die Ausbildungsbemühungen vollkommen unbeeinflusst. Diese Betriebe stellen unbeeindruckt davon die gleichen Ausbildungsplätze wie bisher zur Verfügung. Annähernd ein Drittel der Betriebe aber reagiert auf die konjunkturellen Rahmenbedingungen und paßt die Zahl seiner Ausbildungsstellen bzw. Ausbildungszweige den ebenfalls nach unten korrigierten Personalbedarfen bzw. seinen veränderten Tätigkeitsschwerpunkten an. Auffälligerweise sind die Reaktionen im Dienstleistungssektor und bei den Gebietskörperschaften gravierender als in den Industriebereichen, wo nur vereinzelte Unternehmen aus den Segmenten Maschinenbau und Kfz-Zulieferer – zudem noch moderat – auf die Stagnationsphase antworten. Den letztgenannten Branchen gehören auch die drei Unternehmen an, die ihr Ausbildungsplatzangebot erhöht haben. Ihr antizyklisches Verhalten gründet zum einen auf gesellschaftspolitischen Verpflichtungen (Ausbildungsplatzdefizit), zum anderen und in stärkerem Maße beruht es jedoch auf längerfristigen Qualifizierungsstrategien und der Absicht, frühzeitig den möglichen negativen Folgen des Demographischen Wandels (Arbeitskräfte- und Nachwuchsmangel) entgegenzuwirken.

Fort- und Weiterbildung ist für 80% der Unternehmen ein mehr oder minder bedeutendes Thema. Unterschieden werden muß zwischen Betrieben mit punktuellen bzw. engen thematischen Schwerpunktsetzungen (Fremdsprachen, Motivations- und Qualitätsschulung, Kundenorientierung) oder klarem gruppenspezifischem Fokus (Führungskräfteentwicklung). Hierzu kann beinahe die Hälfte aller Untersuchungsbetriebe gezählt werden. Etwa 30% von den an der Befragung beteiligten Unternehmen warten mit einem breiten Fort- und Weiterbildungskanon auf, der sich an das Gros der Mitarbeiter richtet und allgemeinbildende, aufqualifizierende, spezialisierende, verfahrensverbessernde, unternehmenskulturelle und persönlichkeitsbezogene Bestandteile miteinander verbindet. Unter denjenigen mit einem breiten, annähernd volkshochschulähnlichen Fort- und Weiterbildungsangebot und z.T. eigenen Akademien stechen besonders einzelne Firmen aus modernen Dienstleistungen und der Gesundheitsversorgung, die Kfz-Zulieferer und Komponentenlieferanten und eine größere Gebietskörperschaft hervor.

Trotz der Einschränkungen, die aus der Zusammensetzung des Untersuchungssamples herrühren, drängt sich folgendes *Zwischenrésümee* auf: In der Mehrheit der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe nimmt das Qualifizierungsthema einen hohen Rang ein. Und zumindest bei der Primärausbildung wird stets noch mittel- bis langfristige geplant. Allerdings unterliegen grosso modo die entfalteteten Aus- und Fortbildungsaktivitäten verschärften Wettbewerbsbedingungen und Budgetrestriktionen, was sich z.T. in reduzierten Ausbildungsstellen niederschlägt. Qualifizierung eignet sich heutzutage nicht als *l'art pour l'art*-Stoff. Das entscheidende Kriterium ist die Sicherung der eigenen Personal- und Kompetenzbedarfe. Dynamische Unternehmen mit aussichtsreichen Marktchancen sind in ihren Qualifizierungsangeboten vielleicht noch etwas offener, während bei solchen, die den Unbillen des Marktes stärker ausgesetzt sind, strikt nach dem Ertrag gefragt wird. Alle schauen genauer bei dem hin, was sie qualifizierungsmäßig tun. Dies zeigt sich bspw. in der früh einsetzenden und sich dann durchziehenden personellen Segmentierung.

In den Auswahlmechanismen für ihre Auszubildenden sind die Firmen mittlerweile nicht minder anspruchsvoll wie bei neuen Mitarbeitern geworden. Was zählt, das sind „Paßgenauigkeit“, Motivation, Lernbereitschaft, Zuverlässigkeit und Flexibilität. Von den Fort- und Weiterbildungsaktivitäten profitieren zunehmend engagierte und interessierte Mitarbeiter, die in bedeutsamen Arbeitsfeldern eingesetzt sind. Hierzu gehören vor allem Personen mit Querschnittsaufgaben (Qualitäts- und Projektmanagement), leitende Mitarbeiter (Mitarbeiterführung, Controlling) und technische bzw. Rationalisierungs- oder Vermarktungs Spezialisten (Produkt-, EDV-, Vertriebs-, Serviceschulung). In stark exportorientierten Unternehmen nimmt noch die Vermittlung von Fremdsprachen und die Einübung in kulturelle Techniken einen großen Platz ein. Nur ein kleinerer Teil der Betriebe setzt auf Qualifizierung mit Breitenwirkung bzw. auf die selbststimmulierenden Wirkungen einer lernenden Organisation.

4. Personalmanagement

Die überwiegende Zahl der Untersuchungsbetriebe zeichnet sich durch *Personalabteilungen* mit einer schmalen Mitarbeiterbasis aus. In Kleinbetrieben und selbst in mittelständischen Firmen mittlerer Größe sind die Personalaufgaben häufig Chefsache, wobei diesen oder den zuständigen Personalleitern noch 1-3 Mitarbeiter unterstützend zur Seite stehen. Dies trifft für etwa die Hälfte aller befragten Betriebe zu. Hierzu gehören immerhin Firmen mit bis zu 800 Mitarbeitern. Zwischen 4-20 Mitarbeiter einschließlich der Personalchefs weisen weitere 40% der Unternehmen auf, die insgesamt eine Personalstärke zwischen 150-1.200 Beschäftigten haben. Der Rest verteilt sich auf Großbetriebe mit 40-60 Mitarbeitern in den Personalabteilungen.

Die Personalverantwortung in den untersuchten Betrieben liegt zu einem überwiegenden Teil (4/5) in der Zuständigkeit von Männern. Auf den unteren Hierarchieebenen in den Personalabteilungen hingegen überwiegen im Untersuchungssample Frauen.

Keineswegs überraschend hängt das *Differenzierungsniveau* eines betrieblichen Personalmanagements eng mit der Größe eines Unternehmens zusammen. Doch diese Aussage gilt keineswegs generell. Es fällt auf, daß in mittelständischen Unternehmen gleicher Größenordnung deutlich weniger Aufwand bei der personellen Ausstattung der Personalabteilungen betrieben wird als bspw. in Gebietskörperschaften, obwohl sich das Aufgabenspektrum wenig unterscheidet. Dann hängt der Grad der Arbeitsteiligkeit beim Personalwesen von der jeweiligen unternehmensinternen Gliederung ab. Handelt es sich bspw. um Töchter von außerhalb des Saarlandes befindlichen Muttergesellschaften, dann ist ein Teil der Aufgaben oftmals dort zentralisiert, während die Töchter nur für bestimmte Teilfunktionen zuständig sind. In zunehmendem Maße zentralisiert und aus dem Personalmanagement ausgelagert wird auch die Personalwirtschaft (Lohnrechnung).

Als *Kernaufgaben* des Personalmanagements können die Personalbeschaffung und -betreuung sowie das Disziplinar- und Ausbildungswesen gelten. Die Aufgaben Personalplanung/-entwicklung/-statistik, Fort- und Weiterbildung werden in größeren Betrieben i.d.R. durch eigenständige Abteilungen gehandhabt. In kleinen und mittleren Unternehmen sind sie zwar häufig Bestandteil der Personalabteilung, werden aber oftmals aufgrund unzureichender Ressourcen vernachlässigt bzw. sind von dem Engagement einzelner Personalchefs abhängig. Auch bei der Personalbeschaffung sind Differenzierungen beobachtbar. Den Personalabteilungen obliegt in einer Reihe von Unternehmen die operative Zuarbeit (Stellenausschreibung, Vorauswahl der Bewerber, Vertragsgestaltung), entschieden über die Bewerber wird jedoch in enger Abstimmung mit oder gar allein von den Fachabteilungen bzw. bei den Gebietskörperschaften unter Beteiligung des Rats in den Personalausschüssen. Zudem fällt in vielen Fällen nur die Besetzung von einfachen und mittleren Funktionen in die alleinige Zuständigkeit der Personalverwaltungen. Bei leitenden Mitarbeitern und im Falle von Stellenbesetzungen mit höherqualifiziertem Personal sind vielfach die Geschäftsleitungen involviert.

Entsprechend verschieden ist auch das *Gewicht*, welches das Personalmanagement in den Betrieben einnimmt. Vereinfacht läßt sich sagen, daß die Stellung einer Personalabteilung mit dem Differenzierungsgrad ihrer Aufgaben und der Zahl ihrer Mitarbeiter in Verbindung steht. Und ihre Bedeutung ist um so größer, je größer ihre direkte Nähe zu den Geschäftsleitungen ist. Eine kleine Personalabteilung muß nicht generell eine schwache Stellung innerhalb der Firma haben. Wenn ihre Leitungspersonen langjährige Mitarbeiter mit einem großen Verantwortungsspielraum sind, die zudem das Vertrauen der Geschäftsleitung genießen, dann können sie sehr einflußreich sein.

Die klassischen *Problemfelder*, mit denen Personalverantwortliche zu tun haben, bestehen üblicherweise in der Beschäftigung mit Fehlzeiten, Fluktuationsraten, Mitarbeiterengpässen, Qualifizierungsdefiziten, Gesundheitsschutz, Leistungs- und Motivations-schwierigkeiten infolge sozialorganisatorischer Hindernisse sowie Personalabbau. Infolge der zum Befragungszeitpunkt schlechten Konjunktur und der augenfälligen Probleme am Arbeitsmarkt sind die Problembereiche Fehlzeiten durch Krankheit oder Personalfluktuatation z.Z. wenig virulent. Sie haben sich insgesamt auf einem niedrigen Niveau eingependelt. Von Ausnahmen abgesehen liegt die Fluktuationsrate im Schnitt zwischen 1-2%, der Krankenstand bei Angestellten um die 2%. Letzterer steigt bei gewerblichen Mitarbeitern auf 5-6%. Höhere Werte (ca. 10%) erzielen in einer Reihe von Fällen solche Betriebe, die von starken Reorganisationsmaßnahmen und von Personalabbau oder von Fusionen betroffen sind. Mehrschichtbetriebe mit hohen Anteilen an weiblichen Beschäftigten in gewerblichen Bereichen (Montagearbeitsplätze) berichten ebenfalls von höheren Fehlzeiten durch Krankheit.

Differenziert man die Problemfeldanalyse nach einzelnen Themen, dann hat ein Achtel der Untersuchungsbetriebe besonders mit Leistungs- und Motivationsfragen und damit verbundenen Aufgaben der Führungskräfte-schulung zu tun. Dahinter verbergen sich i.d.R. Widerstände gegenüber angezogenen Leistungsabforderungen bzw. Personalabbaumaßnahmen, auf die die Unternehmen zu reagieren versuchen. Etwa ein Sechstel der Betriebe ist aus gegebenem Anlaß verstärkt in Aktivitäten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz verwickelt, um sich häufenden Leistungsbeeinträchtigungen oder Erwerbsminderungen auf seiten (meistens) älterer Mitarbeiter entgegenzuarbeiten. Derartige Interventionen werden für die Unternehmen um so bedeutsamer, weil entweder verwertungsbedingt keine Schonarbeitsplätze mehr vorgehalten werden oder aufgrund von Maßnahmen des Gesetzgebers die einvernehmliche Ausgliederung älterer Mitarbeiter erschwert worden ist. Fast ein Drittel der Betriebe stößt auf gewisse Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von speziell ausgebildeten Fach- bzw. Führungskräften. Auf seiten der Fachkräfte mangelt es am regionalen Arbeitsmarkt je nach Branche an so unterschiedlichen Qualifikationen wie Kreditsachverständigen, Zerspanungsmechanikern, Maschinen- bzw. Elektronikingenieuren und international erfahrenen Projektleitern. Die momentane wirtschaftliche Situation scheint diese Tendenz noch zu verstärken, weil am Arbeitsmarkt zu wenig Bewegung herrscht und die Sicherung des Arbeitsplatzes gegenüber eventuellen Veränderungsabsichten überwiegt.

Einen *besonderen Stellenwert* unter den aktuell drängenden Personalproblemen nimmt bei einem Fünftel der Untersuchungsbetriebe – überwiegend in industriellen Branchen – das Thema *Rekrutierung von Auszubildenden* ein. Die Betriebe sehen sich mit drei verschiedenen Anforderungen konfrontiert:

- Erstens berichten sie gleichlautend von einem offenbar gesunkenen Bildungsniveau der Bewerber, sowohl was die Allgemeinbildung, die Beherrschung der deutschen Sprache als auch die mathematischen Kenntnisse anbelangt. Teilweise verschärft wird diese Problematik durch jugendspezifische Werthaltungen (Freizeitorientierung). Die betroffenen Betriebe haben jedenfalls Schwierigkeiten, ihre Ausbildungsstellen adäquat zu besetzen bzw. ihre Auszubildenden zu einem erfolgreichen Berufsabschluß zu führen. Gegen besseres Wissen müssen sie, um ihre Ausbildungsbedarfe abzudecken, das Niveau ihrer Einstiegstests absenken oder aufwendige ausbildungsbegleitende Unterrichtseinheiten auflegen, damit ihre Auszubildenden die Prüfung bestehen.
- Zweitens kann bei den Berufsanfängern eine Verschiebung in deren Berufsleitbildern beobachtet werden. Präferiert werden zunehmend Dienstleistungstätigkeiten bzw. Ausbildungsgänge, bei denen moderne IuK-Technologien eine Rolle spielen. Klassische gewerbliche Ausbildungen werden dagegen trotz teilweise besserer Berufs- und Karriereaussichten immer weniger angestrebt. Verstärkend wirkt an dieser Stelle der geschlechtliche Bias ein. Entgegen den von Wirtschaft und Politik unterstützten Bestrebungen ist es bisher kaum gelungen, die einseitige Berufsorientierung von Mädchen auf wenige Ausbildungsfelder zu brechen und sie eher für technische Ausbildungsgänge zu interessieren. In vereinzelt Fällen, wo es Unternehmen mit gezielten Fördermaßnahmen gelungen ist, weibliche Jugendliche für technische Ausbildungen zu erwärmen, sind die Ergebnisse erfolgreich verlaufen.
- Drittens ist die Konkurrenz um leistungsstarke Auszubildende branchenübergreifend ausgebrochen. Mit den Folgen sind die Betriebe nicht allein in Form kurzfristiger Absagen beim geplanten Abschluß des Ausbildungsvertrages befaßt. Immer häufiger werden sie zu einer bloßen Zwischenstation und verlieren den hoffnungsvollen Nachwuchs mit oder kurz nach dem Ausbildungsabschluß an aufqualifizierende Institutionen. Dieser Trend ist für sich genommen nicht kritikwürdig, doch tun sich damit Firmen besonders schwer, denen es aufgrund unzureichender Ressourcen oder Möglichkeiten nicht gelingt, derartige Entwicklungen im eigenen Firmeninteresse zu steuern und solche dringend benötigten Nachwuchskräfte dennoch an sich zu binden.

Zum Aufgabengebiet von Personalabteilungen gehört normalerweise auch der geregelte Umgang mit der *betrieblichen Interessenvertretung*. Drei Viertel der Betriebe des Untersuchungssamples verfügen über einen Betriebs- oder Personalrat. Hier schlägt zum einen die Überrepräsentanz von größeren Arbeitsstätten und zum anderen die von Branchen mit einer gewissen Tradition beim institutionalisierten Interessenhandeln zu Buche. Bei Gebietskörperschaften und öffentlich-rechtlichen Betrieben der Ge-

sundheitsversorgung ist die Existenz eines Personalrates vorgeschrieben, in der Auswahl der beteiligten Industrieunternehmen sind Betriebsräte Ausdruck einer lange eingeübten korporatistischen Praxis. Selbst unter einigen Betrieben des Dienstleistungssektors befinden sich solche mit Interessenvertretungen (im Einzelhandel, bei Unternehmens- und modernen Dienstleistern).

In der vorliegenden Untersuchung von wesentlichem Interesse ist die Frage, auf welche Weise die Interessenvertretungen in die Einstellungs- und Qualifizierungspolitiken der Betriebe eingebunden sind. Dem umfassendsten Regelkanon unterliegen allem Anschein nach die öffentlichen bzw. öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber (etwa 1/6 aller Betriebe). Den Angaben zufolge sind die Personalräte am stärksten von allen Interessenvertretungen in das Verfahren involviert. Sie nehmen sowohl an Einstellungsgesprächen wie an den Personalentscheidungen relativ kontinuierlich teil. Ihr Einfluß im Personalauswahlverfahren – etwas weniger streng bei der Fort- und Weiterbildung – ist dezidiert festgelegt und kann daher als groß bezeichnet werden. Differenzierter zu beurteilen ist die Situation bei den Betriebsräten. Zwar herrscht dort in den überwiegenden Fällen eine kooperative und weitgehend konfliktarme Beziehung über die Fragen Erstausbildung und Einstellungen. Aber nur bei einem Zehntel der Betriebe werden Betriebsräte generell zu Einstellungsgesprächen herangezogen und am Auswahlprozeß direkt beteiligt. In weiteren 20% der Fälle geschieht diese Einbindung punktuell und ist zudem auf einzelne Beschäftigtengruppen bzw. Besetzungsformen beschränkt (Auszubildende, gewerbliche Mitarbeiter, interne Besetzungen von Stellen). In allen übrigen Fällen sind die Interessenvertretungen „rechtsüblich“ beteiligt, d.h. sie erhalten eine Mitteilung zum Einstellungsbegehren und können diesem zustimmen oder es ablehnen. Bei besonderem Interesse können sie Einsicht in die Bewerbungsunterlagen nehmen – das war es dann auch. Mit diesem Ablauf sind nach Aussage der Personalverantwortlichen die meisten Interessenvertretungen einverstanden. Es werden kaum weiterreichende Begehren geltend gemacht. Mit Ausnahme der internen Stellenbesetzungen und der angebotenen Ausbildungsplätze, bei denen ab und an eigene Ansprüche kundgetan werden, sind die Interessenvertretungen scheinbar mit den Einstellungspolitiken ihrer Betriebe entweder weitgehend im Einvernehmen, oder sie sehen von sich aus keine Handlungsansätze bzw. -bedarfe.

5. Personal- und Rekrutierungspolitik

Die *Personalpolitiken* der meisten Unternehmen zeichnen sich durch eine gehörige Portion Pragmatismus aus. Diese Haltung ist zum einen den knappen personellen Ressourcen geschuldet und beruht auf einer realistischen Einschätzung des eigenen Vermögens. Zum anderen hängt die Personalpolitik ab von der ‚unsichtbaren Hand‘ des Marktes, was sie allzu oft dazu verdammt, nur zu reagieren und längerfristige Überlegungen über Bord zu werfen. Daher beschäftigt sie sich meist mit dem Naheliegenden, was i.d.R. bedeutet, sich kurzfristig um Personalbeschaffung bzw. -abbau oder Personalbetreuung zu kümmern, interne Konflikte zu bereinigen und etwas langfristiger gedacht, die für das Geschäft benötigten Kompetenzen zu sichern. Das ist das Pflichtprogramm, wohingegen Personalplanung und -entwicklung und weitreichende Weiterqualifizierungen zur Kür gehören, da diese Bestandteile nicht minder voraussetzungsvoll wie personell und zeitlich aufwendig sind. Vor diesem Hintergrund verwundert es, daß gleichwohl zwei Drittel der Unternehmen sich um eine längerfristig angelegte Steuerung ihrer Personalbedarfe bemühen. Über eine zur Ausübung ihrer Steuerungsabsichten vorhandene personalmanageriale Struktur verfügen aber allein 30% der Untersuchungsbetriebe.

Ablesen kann man die konzedierte *pragmatische Einstellung* an den zum Befragungszeitpunkt praktizierten Arbeitsschwerpunkten der Personalverwaltungen. In Anbetracht des gegebenen Stillstandes beim wirtschaftlichen Wachstum zeigt die große Mehrheit (80%) der Betriebe ein *prozyklisches Einstellungsgebaren*. Bei diesem geht es in der aktuellen wirtschaftlichen Situation bestenfalls um die Sicherung des personellen Ersatzbedarfes. Neueinstellungen werden so gut wie keine mehr vorgenommen. Wenn es dennoch dazu kommt, dann sollen „die betrieblichen Risiken begrenzt und kalkulierbar“ bleiben. Überhaupt unterliegen Neueinstellungen in zunehmendem Maße dem Diktat des in den Firmen grassierenden Wertorientierungsparadigmas, was bedeutet, daß selbst bei einer wieder anziehenden Konjunktur nicht mit einem baldigen Wechsel im betrieblichen Einstellungsverhalten zu rechnen ist.

Unter der *Minderheit* der Firmen mit einer weiterhin *positiven Personalentwicklung* gibt es einzelne mit einer antizyklischen, vorwiegend an den Unternehmenszielen und zukünftigen Wachstumsmärkten orientierten Einstellungspolitik. Der größere Teil von diesen stellt aber nur mehr speziell benötigte Fachkräfte mit höherwertigen Qualifikationen oder Führungskräfte zusätzlich ein. Auf diese vereinzelt Personalgruppen sind auch die wesentlichen Weichenstellungen – die meisten Versuche, das eigene Steuerungspotential zu verbessern – fokussiert. Selbst die Aus- und Weiterbildung hat hier ihren eindeutigen Schwerpunkt. Sie ist abgestellt auf die Kompetenz- und Stellenprofile der betrieblichen Leistungsträger, also auf die Sicherung des eigenen Nachwuchses, der auf allen Funktionsebenen die Besetzung der Schlüsselpositionen gewährleistet. Bei den mittleren und z.T. höheren Qualifikationsbedarfen ist immer noch das Bestreben erkennbar, diese selbst zu erzeugen. Doch reichen die eigenen Anstrengungen bei den Höherqualifizierten nicht aus. Hier ist man darauf verwiesen, die Basisqualifikationen extern zu beziehen. Deshalb hat ein Drittel der Unternehmen seine Aktivitäten für die Beschaffung von neuen Mitarbeitern aus dieser Gruppe intensiviert und stärker auf die Zukunft ausgelegt. Als Beispiele dafür können Kooperationsverträge mit Hochschulen, Engagements in der Saarländischen Berufsakademie, die Verga-

be von Diplomarbeiten und Praktika sowie gezieltes Hochschulmarketing (Messen bzw. Firmenpräsentationen an Hochschulen) u.v.a.m. angeführt werden.

Im Unterschied zu den zahlreichen Aktivitäten und den personalpolitischen Steuerungsversuchen bei den genannten Fach- und Führungskräften sind *vorsorgende Personalstrategien*, die die unteren bzw. *Einfachstqualifikationen* betreffen, nur bei einer *Minderheit* unserer Untersuchungsbetriebe auffindbar. Weitgehend als betriebliche Flexibilisierungsgröße gehandhabt, sind Angehörige dieses Arbeitsmarktsegmentes am stärksten den jeweiligen Wendungen des Marktes ausgesetzt. In Phasen der wirtschaftlichen Hausse, bei der konjunkturellen Sonderentwicklung in einzelnen Branchen oder im Falle gut gefüllter Auftragsbücher von Unternehmen besteht durchaus noch die Chance, kurzfristig geordert zu werden und in das Reservoir des ersten Arbeitsmarktes zu gelangen. Aber insgesamt bleibt die arbeitsmarktbezogene Position dieser Gruppe bei der gegebenen wirtschaftlichen und politischen Lage schlecht. Verschärfte Wertorientierung und Konkurrenz sowie eine intensiviertere Internationalisierung haben den Druck auf die Träger von sog. Allerweltsqualifikationen und erst recht auf die Gruppe der Unqualifizierten erhöht.

Zusehends beraubt von den einmal für sie gedachten Qualifizierungsinstrumenten der *aktiven Arbeitsmarktpolitik* wären sie eigentlich auf qualifizierende betriebliche Kompensationsstrategien angewiesen. Es ist keinesfalls so, daß es diese nicht gibt. Wie etwa ein Fünftel des Samples belegt, werden entsprechende Anstrengungen unter teilweiser Förderung durch die regionale Wirtschaftspolitik (Programm Lernziel Produktivität unter Einbeziehung von ESF-Mitteln, Ziel 3) weiterhin unternommen. Doch nach unseren Eindrücken bleiben sie insular und es geht von ihnen noch keine Breitenwirkung aus. Zudem beklagen die betreffenden Firmen die abnehmende Unterstützung durch die Arbeitsmarktpolitik, vor allem die weitgehende Beschränkung der aktiven beruflichen Förderung auf die Ausgabe von Bildungsgutscheinen für zeitlich befristete Trainingsmaßnahmen, die den mittlerweile vorhandenen beruflichen Komplexitätsanforderungen nicht gerecht werden. Selbst unter Beachtung des Grundsatzes, daß die vorausschauende Sicherung benötigter personeller Kompetenzen und zukünftiger Qualifikationsbedarfe eine ureigene Angelegenheit der Wirtschaft sei, deuten sie ihre Bemühungen für schwächere Beschäftigten- und Qualifiziertengruppen als Bestandteil einer gesamtgesellschaftlichen Aufgabe.

Gerade in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit müssen beide Parallelwelten – die Welt der betrieblichen Qualifizierung und die Welt der außerbetrieblichen Aus- und Weiterbildung, zu der neben allgemein- und berufsbildenden Schulen und Weiterbildungsträgern auch die intermediäre Instanz der Arbeitsverwaltung gehört – ihre Anstrengungen intensivieren. Immer wieder betont eine Reihe von Unternehmen, mit Umschulungsmaßnahmen gute Erfahrungen gemacht und dadurch eine namhafte Zahl von gering Qualifizierten bzw. Ungelernten aufqualifiziert und in dauerhafte Beschäftigung gebracht zu haben. In einem Fall sind auf diese Weise über 600 Personen innerhalb von sechs bis sieben Jahren beruflich eingegliedert worden. In einem anderen Falle ist in den letzten Jahren über die betriebliche Nachqualifizierung von mehr als 100 Beschäftigten deren berufliche und arbeitsmarktrelevante Position deutlich verbessert worden. Die politischen Anliegen, Fehlsteuerungen in der Arbeitsmarktpolitik zu beseitigen, Bewegung in die Gruppe der von Arbeitslosigkeit Betroffenen zu bringen und die außerbetriebliche Aus- und Weiterbildung stärker auf die Bedarfe des ersten Arbeitsmarktes auszurichten, werden von den hier untersuchten Betrieben anerkannt. Doch

offenbar schießt eine Reihe der mittlerweile getroffenen Maßnahmen über das Ziel hinaus und wirkt vor dem Hintergrund einer schwierigen Beschäftigungssituation und schlechten Wirtschaftslage kontraproduktiv.

Aus betrieblicher Sicht kann die in den Unternehmen vorherrschende Praxis, sich in den *Qualifizierungsbemühungen auf bestimmte Gruppen zu konzentrieren*, noch nicht einmal als irrational bezeichnet werden, solange die Wachstumsaussichten keine Besserung versprechen und ein derartiges Überangebot an Arbeitskräften vorhanden ist. Von Ausnahmen abgesehen, können die Firmen bislang ihre notwendigen Personalbedarfe auf dem regionalen Arbeitsmarkt befriedigen. Das gilt insbesondere für den Bedarf an einfachen Qualifikationen, der fast durchgängig aus dem Kreis der Initiativbewerbungen oder teilweise über das Arbeitsamt abgedeckt zu werden vermag. Bei diesen erübrigt sich daher eine mittel- oder langfristige Personalplanung, die über die eigenen Ausbildungsangebote hinausreicht.

Auch der Verweis auf die eventuellen negativen Folgen des *demographischen Wandels* und die dadurch prognostizierte Beschäftigungslücke ab 2015 zeigt momentan noch wenig Wirkung, wenn die betrieblichen Ansätze für den eigenen Personalbestand in der Mehrheit der Fälle auf Gleichstand, leichten oder gar stärkeren Rückgang ausgerichtet sind. Beispielsweise geht in der Untersuchungssample selbst ein Großteil von Unternehmen sowohl aus Industrie- wie Dienstleistungsbereichen, der innerhalb des letzten Jahrzehnts über ein dynamisches Wachstum verfügte, gegenwärtig davon aus, die Beschäftigtenzahl nicht weiter auszubauen. Im Gegenteil wird angesichts notwendig erscheinender Rationalisierungen auch dort eher mit einem sukzessiven Rückgang gerechnet.

In *Zahlen zum konkreten Einstellungsverhalten* innerhalb des letzten Jahres ausgedrückt bedeutet dies: die Bewegung am Arbeitsmarkt ist auf einem sehr niedrigen Niveau angekommen. Etwa die Hälfte der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen nimmt Einstellungen in einer Größenordnung von bis zu zehn Beschäftigten vor. Ein Viertel kommt auf eine Zahl von bis zu 40 jährlichen Einstellungen. Beim letzten Viertel reicht die Einstellungsbewegung bis zu 100 Personen p.a. Bezogen auf die jeweilige durchschnittliche Gesamtmitarbeiterzahl der Betriebe liegt die Mobilitätsquote, die gegenwärtig durch Einstellungen ausgelöst wird, bei denkbar niedrigen 1-2%. Sie enthält, wie ausgeführt, den tatsächlichen Beschäftigungsaufbau einschließlich der Ersatzbeschaffung und berücksichtigt nicht die neuen Auszubildenden.

Eine wesentliche Erkenntnis aus den hier berichteten Praktiken ist folgende: Allem Anschein nach ist *der Arbeitsmarkt ein abgeleiteter Markt*, der nur unter äußerster Beschränkung über auf ihn gerichtete Maßnahmen in Bewegung gesetzt werden kann. Dort tut sich etwas, wenn die Nachfrage nach Gütern steigt, d.h. wenn die Unternehmen eine gute Auftragslage haben bzw. aufgrund fundierter Aussichten optimistisch in die Zukunft schauen. Reformpolitische Ansätze können an dieser Stelle unterstützend eingreifen, wenn sie den *kostbarsten Schatz* jeder Wirtschaft – nämlich das gesellschaftliche *Arbeitsvermögen* – stärken. D.h. breitgestreute Maßnahmen auf allen Qualifikations- und unterschiedlichen Trägerebenen sind geboten, um hier einen hohen Standard zu gewährleisten und die nationale bzw. regionale Wettbewerbsposition zu stärken.

Die im Zuge der allgemeinen Sparspirale teilweise praktizierte Ab- statt Aufwertung von Qualifikationen (Trainings- vs. Maßnahmen institutionalisierter Verberuflichung, verkürzte Ausbildungsgänge) leitet das genaue Gegenteil ein, da sie einem niveauvollen Arbeitsvermögen abträglich ist. Deutschlands Wettbewerbsfähigkeit und Stellung als interessanter Handelspartner in der internationalen Arbeitsteilung resultiert zu einem guten Teil aus der bisherigen Dichte an unterschiedlichen Qualifikationen. Die steigenden Komplexitätsgrade in technischen Verfahren, von Produkten und bei der Generierung von Dienstleistungen bedingen daher eigentlich, die Qualifizierungsanstrengungen zu erhöhen und das Reservoir an gut ausgebildeten Beschäftigten zu steigern. Die Erhöhung der sog. Exzellenzförderung mag eine Seite sein. Doch sie wird schwerlich greifen, wenn sie nicht durch parallele und ebenso intensive Bemühungen auf seiten der unteren und mittleren Qualifikationsniveaus unterfüttert wird.

6. Suchverhalten und Einstellungspraktiken

Die zentralen *Rekrutierungswege* in den Betrieben des Untersuchungssamples sind die eigene Ausbildung, interne Ausschreibungen, Initiativbewerbungen, Anzeigen in der regionalen Presse, das Internet und das Arbeitsamt. Weitaus seltener sind dagegen überregionale Inserate, Annoncen in Fachpublikationen, online-Jobbörsen und Personalberater. Die Benutzung der genannten Medien variiert stark nach der jeweiligen Beschäftigtengruppe, die man sucht. Grob eingeteilt reichen die zu Beginn genannten und am häufigsten verwendeten Instrumente aus, um die Personalbedarfe mit einfachen und z.T. mittleren sowie höheren Qualifikationen zu decken. Die anderen Instrumente bleiben auf Spezialisten und Führungskräfte beschränkt, bei denen entweder eine Angebotsknappheit am Arbeitsmarkt vorliegt oder aufgrund verschiedener Umstände ein erhöhter Aufwand betrieben muß, sie zu einem Wechsel ins Saarland zu bewegen.

Während *Initiativbewerbungen* in hohem Maße (75%) in den Untersuchungsbetrieben vorliegen und die Gesuche alle Qualifikationsebenen betreffen, finden sie aber vor allem bei der Suche nach einfachen Qualifikationen Verwendung. In Ausnahmefällen greifen sie auch bei Hochqualifizierten, sind dann jedoch mit weiteren Merkmalen verbunden. Bspw. stehen sie in Verbindung mit besonderen personellen oder institutionellen Beziehungen – Hochschulen, die eine für den Unternehmenszweck wichtige Spezialisierung aufweisen oder aus denen Führungskräfte stammen. Ähnliches wie bei den Initiativbewerbungen läßt sich von der Inanspruchnahme der Arbeitsverwaltung sagen. Diese wird zudem besonders gern kontaktiert, wenn der Personalbedarf kurzfristig entsteht und für einen überschaubaren Zeitraum geordert werden muß und ein größeres Beschäftigtenvolumen umfaßt. Initiativbewerbungen und Meldungen ans Arbeitsamt decken ferner den größten Teil der Gesuche für Ausbildungsstellen ab. Weitere Erläuterungen über die Qualität der Kontakte zur Arbeitsverwaltung und deren Bedeutung für die betriebliche Personalrekrutierung werden an späterer Stelle des Berichtes vorgenommen (Teil 8).

Annoncen im regionalen Umfeld (Presse, Amtsblätter etc.) werden vor allem für spezielle Fach- und Führungskräfte geschaltet. Regionale Zeitungen bieten aufgrund ihres hohen Verbreitungsgrades und landsmannschaftlicher Verbindungen weiterhin die Gewähr, solche Personalbedarfe zu befriedigen und Bewerbungen jenseits der Region auszulösen. In vergleichbarer Weise läßt sich dies für den Kreis der besser Qualifizierten von den neuen elektronischen Medien behaupten. Das Internet bzw. die Webseiten von Firmen spielen hier in den Suchstrategien von Unternehmen wie von Bewerbern eine zunehmende Rolle.

Von eher *geringer Bedeutung* sind online-Jobbörsen, überregionale Anzeigen und Personalberater. Bei erstgenannten scheint die Differenzierung noch ein Problem darzustellen – dies gilt im übrigen nicht minder für den online-Suchdienst der Arbeitsverwaltung –, während bei letztgenannten vor allem der Kostengesichtspunkt zu Buche schlägt.

Für eine nennenswerte Zahl von Betrieben im Saarland (30%) stellen *informelle Empfehlungen* und *berufsvorbereitende bzw. qualifizierungsbegleitende Praktika* ein bedeutsames Moment in den Personalsuchstrategien dar. In beiden Fällen gehen die für das Personal Verantwortlichen davon aus, daß sich die „Paßgenauigkeit“ von Anbietern und Stellenprofil möglicherweise erhöhen läßt, weil die Bewerber bereits nähere Vorinformationen bzw. Vorkenntnisse über einen Betrieb besitzen. Außer acht gelassen werden sollen in diesem Zusammenhang auch nicht bestimmte Überlegungen zur sozialen Kontrolle bzw. Loyalitätssicherung. Manche Unternehmen wissen die regionale Bindung ihrer zukünftigen Mitarbeiter durchaus zu schätzen und stellen ihre Position als der Region verpflichteter Arbeitgeber gebührend heraus. Im gleichen Rahmen ist ferner ein auffälliges Rekrutierungsmuster einzuordnen, das vor allem bei einigen Industriebetrieben aus den Branchen Stahlbearbeitung, Maschinenbau und Komponentenhersteller greift und zur Bedarfsaufstockung von qualifizierten und erfahrenen Facharbeitern genutzt wird. Wie mehrfach berichtet wird, liegt ein besonderes Augenmerk der Personalabteilungen auf Konkursbetrieben derselben Branche und mit vergleichbaren Fertigungsmethoden. Solche immer mal wieder vorkommenden Ereignisse werden von den Personalverantwortlichen als „idealer Rekrutierungsweg“ betrachtet. Besonders wenn man dadurch gut ausgebildete neue Mitarbeiter erhält, die auf der Höhe des aktuellen technischen Standes und sofort einsetzbar sind. Zerspanungsfachleute, Werkzeugmacher und gute Mechatroniker werden neben Ingenieuren, Vertriebs- und Servicespezialisten hier stets genannt.

Von absoluten Einzelfällen abgesehen erfolgt keine Einstellung ohne vorherige *schriftliche Bewerbung*. Diese vielfach so bezeichnete „erste Arbeitsprobe“ darf in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden. Sie entscheidet unabhängig von den verschiedenen Qualifikationsebenen darüber, ob Arbeitssuchende die Hürde des ersten Auswahlverfahrens überstehen. Zwar gibt es nochmals Unterschiede darin, wie intensiv sich Personalverantwortliche mit den Bewerbermappen befassen. I.d.R. ist dies abhängig vom Stellenprofil, dem Qualifikationsniveau und der Position, die eingenommen werden soll.

Die *Anforderungen* an das *Bewerbungsschreiben* sind durchweg konservativ. „Ordentlich“ soll es aussehen bzw. in der äußeren Form einen soliden Eindruck vermitteln und eine schnelle Orientierung ermöglichen. Von allen Personalern gleichermaßen gefordert wird, daß die schriftliche Bewerbung weitgehend „fehlerfrei“ ist. Damit sie als „vollständig“ akzeptiert wird, gehört der Lebenslauf mit einer übersichtlichen Darlegung der Qualifizierungs- und Berufsverläufe neben den entsprechenden schulischen und beruflichen Zeugnissen dazu. Vollständigkeit beinhaltet weiter eine „lückenlose“ Beschreibung der individuellen Biographie. Wenn Lücken vorliegen, müssen sie transparent gemacht und begründet sein. Über die Bedeutung eines Fotos für eine erfolgreiche Auswahl bestehen differierende Ansichten, doch scheint es notwendig zu sein, wenn man repräsentative Tätigkeiten oder solche mit starkem Kundenbezug anstrebt. Auch hinsichtlich des Stellenwerts eines Begleitschreibens sind die Personalverwalter gespalten. Für die einen muß es knapp und bündig sein; für andere muß es die Beweggründe zur Bewerbung und die Übereinstimmung mit dem ausgeschriebenen Stellenprofil offenlegen; für dritte soll es „kein Standardbrief“ und mit „bißchen Herzblut“ geschrieben sein. Im Tenor präferieren die befragten Personalverantwortlichen eher ein gewisses Understatement als eine überbordende Selbstzurschaustellung.

Die *Erstauswahl* konzentriert sich i.d.R. auf die größtmögliche Übereinstimmung von Bewerber- und Stellenprofil. In erster Linie wird hauptsächlich auf die möglichst hohe Funktionalität des Bewerbers für den Betrieb geachtet. Hierzu zählen Fachlichkeit (in Ausbildung und im Berufsverlauf), eine entsprechende Berufspraxis (maschinelle bzw. methodische Kenntnisse) und wünschenswerte Zusatzqualifikationen (Sprachkenntnisse, Auslandsaufenthalte, neue Techniken, spezielle Aufqualifikationen und Fortbildungen etc.). Gute formale Abschlüsse und aussagefähige Berufszeugnisse bilden die weitere Grundlage für das Auswahlverfahren. Bei Höherqualifizierten spielen bestimmte fachlich besonders ausgewiesene Ausbildungsinstitutionen und Empfehlungen eine Rolle. Keineswegs unerheblich für die Beurteilung sind auch demographische Merkmale wie Alter, Geschlecht und Familienstand. Geht es um die Besetzung von Stellen für Auszubildende, wird je nach Branche gezielt nach den Noten in einzelnen Fächern (vor allem Deutsch, Mathematik, Rechnungswesen usw.) und offenbar zunehmend in den Kopfnoten (Beträgen, Fehlzeiten) geschaut.

Ein *Ranking* innerhalb der Erstauswahl führen i.d.R. nur solche Betriebe durch, die ihr Personalmanagement stark differenziert haben und intern über detaillierte Stellenpläne und -profile verfügen. Rangordnungen haben jenseits der Führungskräfteerkrutierung und außerhalb des öffentlichen Dienstes zudem nur relative Bedeutung, da die Eindrücke im Bewerbungsgespräch viel entscheidender sind. Die Mehrheit der Betriebe beläßt es dabei, eine hinreichende Zahl von geeignet erscheinenden Bewerbern auszuwählen und vorzuladen, damit ein Vergleich möglich ist und die Auswahlmöglichkeit des Betriebes greifen kann. Eine Reihe von Unternehmen sieht in diesem Stadium Erleichterungen für Stellen- bzw. Ausbildungsplatzbewerber vor, die auf Empfehlung von Angehörigen, Mitarbeitern oder Kunden auf ein Stellenangebot reagieren. Die temporäre Bevorzugung gilt aber nur für die Zulassung zum Test bzw. Assessment oder für die Teilnahme am Bewerbungsgespräch. Ab diesem Zeitpunkt müssen sie sich den gleichen Anforderungen stellen wie andere Mitbewerber.

In den darauf folgenden *Bewerbungsgesprächen* werden die vorliegenden Erkenntnisse vertieft. Allein schon durch die oftmals erste personale Konfrontation der Beteiligten erlangt das Bewerbungsgespräch ein großes Gewicht. Verschärft wird dieser Tatbestand durch die relative Geschlossenheit des Arbeitsmarktes und die herrschende Einstellungspraxis in den Betrieben. Diese ist konzentriert auf leistungsfähige Kernbelegschaften und kontinuierliche Mitarbeiter. Zudem sorgen der starke Wettbewerbsdruck und der betriebswirtschaftliche Blick auf die wirtschaftlichen Kennzahlen dafür, daß die *Welt der Betriebe* recht *abgeschlossen* bleibt. Neueinstellungen werden nur noch dann vorgenommen, wenn alle anderen Parameter ausgereizt sind. Entsprechend vorsichtig gehen die Unternehmen bei beabsichtigten Einstellungen vor. Sie wollen auf der sicheren Seite stehen und suchen daher Personal, das möglichst genau zu ihnen paßt. Fachlich-funktionale Eigenschaften und die *Übereinstimmung mit den betrieblichen Kompetenzprofilen* zählen seit je zu den hier gewünschten Anforderungen. Seit einigen Jahren muß aber ebenso das „persönliche Profil“ stimmen. Das Bewerbungsgespräch ist i.d.R. das Mittel, um darüber zu einer richtigen Einschätzung zu gelangen.

In den Vorgehensweisen beim Bewerbungsgespräch bestehen große Unterschiede zwischen den Betrieben. Die einen gehen eher spontan vor und verlassen sich auf ihre Erfahrung bzw. Menschenkenntnis, während andere ein (teil)strukturiertes Verfahren mit einem Gesprächsleitfaden bzw. systematisierenden Instrumenten oder mit genauen Rollenverteilungen präferieren. Von vielen Personalverantwortlichen wird dezidiert zugestanden, daß „der Bauch“ gefragt ist und dieser „täuschen kann“. Genauso wenig ist man mit „harten Kriterien immer auf der sicheren Seite“. Daher haben Bewerbungsverfahren sowohl in fachlicher wie persönlicher Hinsicht manchmal etwas mit einem „Lotteriespiel“ gemein. Gleichwohl wird durch selbstreflexive Verfahren die Chance erhöht, die Gefahr von Fehlgriffen zu reduzieren. Institutionalisierte Regeln, die Hinzuziehung erweiterten Sachverständes bzw. zusätzlicher Personenkreise bei der Entscheidungsfindung und ein enger Austausch zwischen diesen Akteuren innerhalb der Probezeit schaffen größere Verfahrenssicherheit. Sie erhöhen die betriebliche Lernfähigkeit in personalpolitischen Angelegenheiten und sind Ausdruck einer erweiterten Personalentwicklungskompetenz. Im vorliegenden Sample weisen nur etwa 30% der Untersuchungsbetriebe diese Fähigkeit auf.

Bei den meisten Betrieben greift im Bewerbungsgespräch ein *arbeitsteiliges Vorgehen* zwischen *Personal- und Fachabteilung*. Die Fachabteilung vervollständigt ihr Bild über die abrufbaren Kompetenzen und Fertigkeiten, sie eruiert näher ob und weshalb jemand „über den Tellerrand“ geschaut hat, sie läßt schon mal Arbeitsproben anfertigen oder lädt zu Probearbeitstagen ein. Die Personalabteilung versucht in diesem Stadium schwerpunktmäßig die „charakterlich-individuelle“ (Arbeitshaltung, Motivation, Flexibilität, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit, Schwächen, Auftreten) Eignung und die Teamfähigkeit der Bewerber zu eruieren. Im Falle von Fach- und Führungskräften zählen in dem Zusammenhang außerdem noch Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit und Führungsverhalten. Ein starker Fokus liegt darin zu erkunden, ob „die Chemie“ zum Bewerber „stimmig“ ist und auf Dauer tragen kann. Mit einem Komplex von breit angelegten Fragen wird dieses Thema angegangen. Fragen zur Familie und Kindern („Verantwortungsgefühl“), zu Vereinstätigkeiten („Engagement“), zu Sport („soziale Kompetenz“) und zu Hobbies („überschüssige Energien“) oder zu biographischen Brüchen („Reife“) gehören ebenso dazu wie Nachfragen zu beruflichen Einsätzen oder den Hintergründen für berufliche Wechsel. Üblicherweise möchten die Personalverantwortlichen auch näher erläutern sehen, aufgrund welcher Vorinformationen oder Interessen die konkrete Bewerbung an den eigenen Betrieb zustande gekommen ist. Das oftmals deutliche Bestreben nach einer auf Dauer gestellten Arbeitsbeziehung findet seinen Niederschlag in der großen Beachtung häufiger Berufswechsel. Wenn sich Firmen schon zu Einstellungen entschließen, wollen sie „keine Durchgangsstationen“ sein. Sog. Job-Hopping gilt der großen Mehrheit von Unternehmen daher keineswegs als Qualitätsnachweis und führt üblicherweise schon dazu, daß die Bewerber bei der Beurteilung der schriftlichen Unterlagen aussortiert werden. Für am Arbeitsmarkt knappe Spezialisten und Führungskräfte muß es noch nicht zum direkten Scheitern führen. Aber im Bewerbungsgespräch müssen sie ihre häufigen Wechsel ebenso begründen, um die starken diesbezüglichen Vorbehalte auf seiten der Personalabteilungen auszuräumen.

Diese eindeutig negative Bewertung von häufigen Stellenwechseln im Rekrutierungsverfahren relativiert das ansonsten weitverbreitete Flexibilitätsgebot. In der betrieblichen Praxis ist damit vor allem die Flexibilität beim innerbetrieblichen Einsatz gemeint. Diese wird hoch geschätzt, nicht jedoch der als vorwiegend individualistisch eingeordnete Stellenwechsel. Und noch ein weiterer Aspekt klingt darin an, nämlich der, der mit der scheinbaren Abkehr vom traditionellen Qualifikationsverständnis und der nachlassenden Bedeutung des Erfahrungswissens zu tun hat. An deren Stelle soll nach dem Verständnis mancher Berufsbildungsexperten zukünftig der schillernde Kompetenzbegriff treten, wie man an vielen neuen Wortschöpfungen „Kompetenzteam“, „Kompetenzcenter“, „Sprach-/Kommunikations-/Medien-/Methoden-/Sozialkompetenz“ etc. sehen kann. In der betrieblichen Werthierarchie sind das zwar alles schöne Dinge, die man als Beigabe akzeptiert und als zusätzliche Fähigkeiten sogar vielfach wünscht. Weiterhin ausschlaggebend für die Einstellungsentscheidung bleiben jedoch institutionalisierte Ausbildungswege und eine erfahrungsgesättigte Fachlichkeit.

In einer minoritären Zahl von Betrieben (etwa 1/8) ersetzen bzw. ergänzen *Assessments* das Bewerbungsgespräch. Die typische Vorgehensweise bei *Assessments* besteht darin, nach einem bestimmten Verfahren Gruppen von Bewerbern in fachlicher, individueller und sozialer Hinsicht zu testen, um zu einer Auswahl zu gelangen. Im Unterschied dazu finden die Bewerbungsgespräche i.d.R. nur im Beisein des Bewerbers und eines Personalverantwortlichen und/oder eines Fachvorgesetzten statt. Regelmäßig oder sporadisch eingesetzt wird die Methode *Assessment* ausschließlich in größeren Betrieben (Industrie, Unternehmensdienstleistungen und Gebietskörperschaften). Die einen verwenden sie systematisch bei jeder Einstellung (Auszubildende, Neueinstellungen), andere nutzen sie allein bei der Einstellung von Fach- und Führungskräften. Auch in inhaltlicher Hinsicht wird unterschiedlich gewichtet. Bei diesen überwiegt die fachliche Schwerpunktsetzung, wobei meist die Bewerber mit den besseren Zeugnisnoten obsiegen, bei jenen wird vor allem auf persönliche und teamorientierte Befähigungen abgestellt.

Nach den ein- bis mehrmaligen Gesprächen mit den Stellenbewerbern fällen die Unternehmen und öffentlichen Betriebe ihre Entscheidungen meist im kleineren Kreis, an denen Personalverwaltungen, Fachabteilungen und in speziellen Fällen die Geschäftsleitungen beteiligt sind. Insgesamt läßt sich sagen, daß das *Procedere* bei einfachen Qualifikationen oftmals schneller und weniger detailgenau in den einzelnen Schritten ist. Hier haben Personalverwaltungen ihre wesentlichen Entscheidungsbefugnisse und größten Spielräume während sie bei Fach- und Führungskräftegesuchen in ihren alleinigen Entscheidungsmöglichkeiten eingeschränkt bleiben und eher operativ-begleitend involviert sind. Um so präziser und zeitaufwendiger wird das Verfahren mit der ansteigenden Qualifikation und einer evtl. vorgesehenen Führungsaufgabe. Das hängt nicht allein mit den höheren Kosten zusammen, sondern viel mehr mit dem Abschätzen der „Paßgenauigkeit“ des Mitarbeiters. Eine weitere Rolle spielt zudem die i.d.R. gebotene Dringlichkeit. Damit wird auf den häufig aufgestauten Bedarf an Fachleuten und die bereits angesprochene personale Abgeschlossenheit der meisten Betriebe abgestellt. Weil Neueinstellungen sowohl aufgrund der allgemeinen Nachfrageschwäche wie wegen der hohen Geltung des Kostenarguments als letztes Mittel gelten, ist beim Auslösen des Stellengesuches bereits einiges an Arbeit in den Betrieben „aufgelaufen“ und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter in den unterbesetzten Bereichen angespannt. In

solchen Situationen wirken eventuelle Fehlgriffe besonders fatal. Entsprechend sorgsam werden in diesen Fällen alle Stadien der Bewerbung durchlaufen.

Allgemein große Vorsichtsmaßnahmen greifen auch noch, nachdem die Personalentscheidung gefällt ist. Weil bei jeder Einstellung ein mehr oder minder großes Risiko mit der Personalauswahl verbunden bleibt, sind in der betrieblichen Praxis mittlerweile Befristungen zwischen einem halben und zwei Jahren gang und gäbe. Davon sind selbst Spezialisten und Personen mit Leitungsaufgaben nicht völlig befreit. Ergänzt wird diese Vorsichtsmaßnahme durch genaue Beobachtung seines Arbeitseinsatzes und institutionalisierte Rückmeldeschleifen zwischen Fach- und Personalabteilung. Wenn die betrieblichen Erwartungen trotz entsprechender Hinweise in Mitarbeitergesprächen nicht erfüllt werden und Einarbeitungsschulungen bzw. sonstige Unterstützungsmaßnahmen nicht greifen, dann trennen sich die Betriebe wieder in der Probezeit bzw. nach der Befristung von ihren neuen Mitarbeitern. Solche Dinge passieren offenbar häufiger als in früheren Jahren, was darauf hindeutet, daß die Funktionalität heute generell schneller unter Beweis gestellt werden muß. Von diesem Muster werden ebenso die Auszubildenden erfaßt. Gelingt es ihnen nicht, gute Bewertungen während der Ausbildungsphase zu erzielen und einen mehr als nur erfolgreichen Abschluß zu erreichen, ist die Übernahme fraglich. Grosso modo haben die Bedingungen auf allen Ebenen der Einstellungspolitik angezogen, die Erwartungen an neue Stelleninhaber sind umfangreicher und die Geduld der Firmen ist infolge des verschärften Wettbewerbes geringer geworden. Bewerber wie die verschiedensten arbeitsmarktpolitischen Akteure müssen sich dessen bewußt sein. Vor diesem Hintergrund scheint es sinnvoll, wenn sie ihr Verhalten bewußt auf diese betrieblichen Restriktionen einstellen und ihre Strategien im Umgang mit Betrieben neu justieren.

7. Reflexive Personalpolitik: die strukturelle Behandlung einzelner Gruppen

Das eigentliche *Ziel* der Europäischen Gemeinschaftsinitiative *Equal* besteht darin, zu „neuen Methoden zur Bekämpfung von Diskriminierung und *Ungleichheiten* im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt“ zu kommen. Die geförderten Ansätze haben dabei als Hauptzielgruppen „Personen“ im Blick, „die aus Gründen des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung auf dem Arbeitsmarkt diskriminiert werden.“

In Anknüpfung an diese Zielvorgaben ist eine wesentliche Aufgabe des Equal-Teilprojektes ‚Präventive Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsmarktöffnung‘ mögliche Ausgrenzungseffekte bei der Rekrutierungspolitik von Unternehmen zu untersuchen und diese im Zusammenhang mit ebenso widersprüchlichen wie unter Umständen abträglichen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt (Arbeitsmarktparadoxon Fachkräftemangel; Demographiefalle) zu thematisieren. Der Fokus innerhalb der Equal-Entwicklungspartnerschaft ‚Perspektive plus X‘ und dem genannten TP wird dabei auf *Frauen, Ältere Arbeitnehmer und Migranten* gelegt.

7.1 Ungleichheiten am saarländischen Arbeitsmarkt

Bevor auf einige Besonderheiten des saarländischen Arbeitsmarktes eingegangen wird, sollen vorab einige *allgemeine Trends* aufgezeigt werden, die in der Vergangenheit mit zu einer Verschärfung der Ungleichheit am Arbeitsmarkt beigetragen haben und damit letztlich auch den Ausschluß von bestimmten Arbeitsmarktgruppen verfestigen. Das bereits seit Jahren bestehende eklatante Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und die darauf aufsetzende Arbeits- und Personalpolitik der Betriebe verschärfen die Selektionswirkungen, die dem Arbeitsmarkt ohnehin inhärent sind. Aufgrund des Überangebots an Arbeitskräften können die Unternehmen die Anforderungen und das Qualifikationsniveau ihrer Beschäftigten auch unabhängig von den betrieblichen Notwendigkeiten erhöhen. Die einen tun dies bevorzugt durch Neueinstellungen anstatt durch systematische (Auf- oder Nach-)Qualifizierung ihrer bereits vorhandenen Beschäftigten, vor allem wenn kurzfristige Flexibilitätserwägungen im Vordergrund stehen. Mit der seit 2002 herrschenden Konjunkturkrise ist der Weg, mit Neueinstellungen zu operieren, aber zunehmend abgeschnitten. Die anderen – der vorliegenden Untersuchung nach eher die Minderheit – setzen nicht erst seit der momentanen Wachstumskrise auf verstärkte interne Qualifizierungsmaßnahmen. Mit den qualifizierten Belegschaften sind sie in der Lage, marktnäher, kundenorientierter und flexibler zu agieren.

Die umfassenden Restrukturierungs- und Rationalisierungsprozesse gekoppelt mit Outsourcing- und Dezentralisierungsmaßnahmen führen dazu, daß die *Segmentierung* in Rand- und Kernbelegschaften zunimmt, was wiederum der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses Vorschub leistet. Das Idealbild ist heute der ‚flexible‘ Arbeitnehmer, dessen Mobilitätsbereitschaft berufliche, betriebliche, zeitlich entgrenzte, örtliche und sektorale Mobilität einschließt und der aus Eigeninteresse und Eigeninitiative Maßnahmen ergreift, um die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Demzufolge verläuft eine wichtige Scheidelinie zwischen Gewinnern und Verlierern am Arbeitsmarkt entlang der *Qualifikation*. Weniger Qualifizierte werden nicht deshalb ausge-

grenzt, weil die Arbeit insgesamt heute so anspruchsvoll und kompliziert geworden ist, sondern weil es qualifiziertere Konkurrenten gibt. Eine weitere Scheidelinie stellt in einem umfassenden Sinne das *Leistungsvermögen* dar (Verfügbarkeit, Streßresistenz, Durchhaltevermögen, Belastbarkeit, high performance). Wer diesem Anspruch nicht gerecht werden kann, sei es, weil er gesundheitlich angeschlagen ist, sei es, daß er älter ist, sei es, daß sich betriebliche und familiäre Verpflichtungen (Reproduktionsarbeit, Kinderversorgung) nur schwer vereinbaren lassen, gehört eindeutig zu den am Arbeitsmarkt benachteiligten Personen. Ein *dritter Faktor*, der Ungleichheit produziert, ist ein *kultureller*. Wer heute nicht in der Lage ist, sich selbst zu vermarkten, einen kundenorientierten Habitus zu pflegen oder zu offensichtlich einer nicht-europäischen Herkunftsgesellschaft verhaftet ist, der hat einen Makel. Anders formuliert: zu den am meisten benachteiligten Problemgruppen zählen die Un- oder Geringqualifizierten, die ‚Normalleister‘ und die ‚kulturellen Traditionalisten‘, für die die Arbeit Mittel zum Zweck (als Lebensunterhalt) ist, sowie Personen mit außereuropäischem Migrationshintergrund. Es sind vornehmlich Menschen ohne Berufsausbildung, Ausländer, ältere und beeinträchtigte Menschen und im Hinblick auf eine weitestgehende Verfügbarkeit Frauen.

Bei der Identifizierung der Faktoren, die zu einer verfestigten Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt führen, sind vornehmlich zwei wesentlich: die betrieblichen Beschäftigungs- und Rekrutierungsstrategien und die angebotszentrierten Maßnahmen und Konzepte der Arbeitsverwaltung. Zunächst zur betrieblichen Ebene – die *Entwicklungsrichtung in den Betrieben* (Qualifikationsbedarfe, Rekrutierungspraxis etc.) ist durch vier große Trends charakterisiert.

- 1) Die Firmen werden weiterhin große *Vorsicht bei Neueinstellungen* an den Tag legen. Sie sind sehr wählerisch bei der Personalauswahl und nehmen kaum ad-hoc-Festeinstellungen vor. Leiharbeit, Praktika, Befristungen werden zu immer wichtigeren Rekrutierungsinstrumenten.
- 2) Die Firmen nutzen das Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zu einer *selektiven Personalauswahl*. Sie verfolgen dezidiert ein up-grading und heben das Qualifikationsniveau ihrer Belegschaften durch die systematische Rekrutierung *Besserqualifizierter*, wodurch sich die Arbeitsmarktchancen geringer qualifizierter Personen weiter verringern.
- 3) Die Unternehmen wollen nach Möglichkeit ein *multifunktionales Qualifikationsprofil*, zu dem neben der spezifischen fachlichen Grundqualifikation eine Reihe zusätzlicher Fertigkeiten und Kenntnisse (Einarbeitungskompetenz in zusätzliche Bereiche, Team- und Projektbefähigung, neue IuK-Techniken etc.) zählt.
- 4) Die Firmen wollen immer mehr dynamische und mit *soft-skills* versehene Personen, die nicht nur ihre Arbeitskraft verkaufen, sondern auch sich und die Firma/das Produkt vermarkten können (Customizing, Service-/Dienstleistungsorientierung, Selbstmanagement).

Diese Entwicklung verstärkt einen Trend hin zur *Zwei-Klassen-Belegschaft* in den Unternehmen. Auf der einen Seite steht eine kleine, sehr flexible und hoch qualifizierte ‚olympiareife‘ *Kernbelegschaft*, in die auch zukünftig investiert wird (materielle Anreize, Weiterbildung, Aufstieg), um sie nicht an die Konkurrenz zu verlieren. Auf der anderen

Seite steht eine *austauschbare Randbelegschaft* in prekären Beschäftigungsverhältnissen, die zur Manövriermasse der Unternehmen wird und in die möglichst wenig investiert wird. Vor allem in den Großbetrieben und in der modernen Dienstleistungsbranchen wird eine jugendzentrierte Personalpolitik verfolgt, die Ältere und ‚Durchschnittsperformer‘ systematisch ausgrenzt.

Betrachtet man die zahllosen *arbeitsmarktpolitischen Initiativen* zur Beseitigung der Ungleichheitsstrukturen, dann fällt auf, daß dieser Kampf bislang nur wenig Erfolg gezeitigt hat. Die große Mehrzahl der Maßnahmen setzt auf der Angebotsseite an, wobei die derzeit verfolgte Politik der Aktivierung von Beschäftigungsfähigkeit nicht durch positive Anreize wie Belohnung und Ansprüche, sondern durch die Betonung von Pflichten und drohenden Sanktionen („Fördern und Fordern“) erreicht werden soll. Die Änderungen im Arbeitsförderungsrecht nach dem sog. Hartz-Konzept zielen auf eine Gewichtsverschiebung weg von der versorgenden Rolle der Arbeitslosenversicherung (Einschränkung von Maßnahmen und Reduzierung sozialstaatlicher Transferzahlungen) hin zu einer stärkeren persönlichen *Risikoübernahme und Verantwortung* für die eigene Arbeitsmarktlage (Bsp. Ich-AG). Der stärkeren Reklamation der Eigenverantwortung der Erwerbsspersonen für den Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit wird durch Sanktionsandrohungen (Verschärfung der Zumutbarkeitskriterien bei Aufnahme einer Beschäftigung, längere Pendelzeiten, Akzeptanz deutlich geringerer Entlohnung), durch die Konzipierung neuer Instrumente (Arbeitslosengeld II) und verringerte Leistungszeiträume (max. 1,5 Jahre) nachgeholfen.

Die derzeit verfolgte Arbeitsmarktpolitik zielt demzufolge in erster Linie auf eine *Verschärfung von Anspruchsvoraussetzungen* und die Rücknahme von Sicherungsleistungen, also auf negative Anreize zum selbständigen Bemühen um Beschäftigung. Positive Anreize, die Unterstützungsleistungen beinhalten, um Arbeitssuchenden auch zur Verantwortungsübernahme zu befähigen, fehlen weitgehend. So haben Arbeitslose und Wiedereinstiegswillige in der Regel kaum Einfluß auf die Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen oder über deren Art und Umfang. Vielmehr müssen sie zunächst einmal genau definierte individuelle Leistungsvoraussetzungen erfüllen, um zum geförderten Personenkreis bestimmter Maßnahmen zu gehören. Damit sind die Zugangsrechte zu Maßnahmen im Falle der Arbeitslosigkeit ungleich verteilt. Außerdem werden sie i.d.R. in vom Arbeitsamt bestimmten Maßnahmen zugewiesen, ohne den Maßnahmetypus oder den durchführenden Träger selbst auswählen zu dürfen. Hinzu kommt, daß die persönlichen Dispositionen und individuellen Bedürfnisse, Kenntnisse, Fähigkeiten und die Lebenssituation der Betroffenen in der Regel nicht ausreichend evaluiert werden, um eine paßgenauere Befähigung für bestimmte Tätigkeiten oder Maßnahmen zu gewährleisten, was erfolgsversprechender wäre. Ohne die Berücksichtigung individueller Dispositionen werden die Personen auf die bloße Zugehörigkeit zu einer Zielgruppe reduziert, was weder effektiv noch motivationsfördernd ist.

Begleitet werden die verschärften Anforderungen an die Arbeitslosen durch einen *Umbau der Arbeitsbehörde*, der eine verbesserte Vermittlungskompetenz zum Ziel hat und in merklich höhere Vermittlungen münden soll (PSA). Obwohl dieser Prozeß gegenwärtig schon über ein Jahr (seit Anfang 2003) lang andauert, sind die Ergebnisse in Anbetracht fortbestehender innerorganisatorischer ‚Baustellen‘ eher ernüchternd. Vielen Firmeneinschätzungen zufolge kommt der Umbauzweck noch nicht bei den

Adressaten an. Er hat im Gegenteil eher zu einem Zuständigkeitswirrwarr geführt und die Unternehmen teilweise ihrer bisherigen Ansprechpartner beraubt.

Hinzu kommen noch die Veränderungen bei den *Bildungsmaßnahmen* (§ 48 SGB III) selbst. An die Stelle klassischer Umschulungs- bzw. Nachqualifizierungsmaßnahmen in institutionalisierte Berufsbilder treten kurzfristige Trainingsmaßnahmen (Bildungsgutscheine) – mit der Begründung, einen schnelleren Übergang in den ersten Arbeitsmarkt anzustreben. Ob diese Strategie einer ebenso standardisierten wie nivellierenden Einkaufspolitik, die darauf angelegt ist, die billigsten Weiterbildungsprodukte abzugreifen und den Arbeitslosen anzudienen, angesichts der erhöhten betrieblichen Qualifikationsbedarfe – um gar nicht erst von der nicht vorhandenen Nachfrage nach Arbeitskräften zu reden – greift, ist zumindest fraglich. Sie ist bezogen auf neue Instrumente wie Ich-AG oder Job-Floater inkonsistent, weil sie die Betroffenen der wichtigen Voraussetzung (gute Qualifikation) für deren Wirksamkeit berauben. Auch hinsichtlich der Vergabepolitik (Losverfahren; bundesweite Vergabe von 75% der Maßnahmen nach einem bürokratischen Verfahren) an die Weiterbildungsträger sind Zweifel erlaubt, selbst wenn man konzediert, daß angesichts der inflationären Maßnahmenvielfalt der Vergangenheit ein dringender Korrekturbedarf geboten war. Aber das Grundproblem für eine wünschenswerte Steuerung durch berufliche Bildungsmaßnahmen bleibt weiterhin bestehen: Welche Maßnahmen sind geeignet, den betrieblichen Bedarfen so zu genügen, daß sie für die Überleitung in den ersten Arbeitsmarkt in hohem Maße erfolgversprechend sind? Und weiter, welche dieser Maßnahmen verbessern die Marktposition eines Betroffenen dauerhaft? Sind die Gremien der Arbeitsverwaltung in der Lage, die vorgesehene Prüfung der Anbieter nach der Wirtschaftlichkeit ihrer Angebote und nach ihrer Leistungsfähigkeit vorzunehmen? Dazu mehr im nächsten Kapitel (Kap. 8).

Experten gehen davon aus, daß im *Saarland* derzeit eine *Arbeitsmarktlücke* von rund 90.000 Arbeitsplätzen besteht. Zu den ca. 47.000 Arbeitslosen (Stand 1/2004) kommen rund 40.000 Personen aus der stillen Reserve hinzu, die als arbeitssuchend gelten, aber nicht registriert sind. Als ein Indikator für die stille Reserve gilt der deutlich geringere Rückgang der Frauenarbeitslosigkeit trotz zuletzt steigender Stellenangebote im Dienstleistungssektor (bis 2001), was ein Indiz dafür ist, daß mehr Frauen direkt und ohne Vermittlung in den Arbeitsmarkt eingetreten sind. Ein weiterer Indikator ist der Anstieg der Gruppe der Teilzeitarbeitslosen, der sich fast ausschließlich aus Frauen zusammensetzt. Die Arbeitslosenquote an der Saar (2004: 10,0%) spiegelt den bundesdeutschen Trend wider, wobei das Saarland allerdings immer noch über der Quote der westdeutschen Länder liegt. Ein weiteres Saarspezifikum am Arbeitsmarkt stellt das Stadt-Land-Gefälle dar: das Ballungszentrum resp. der Stadtverband Saarbrücken liegt mit seiner Arbeitslosenquote seit Jahren deutlich über Landkreisen wie Saarpfalz oder St. Wendel, die Quoten weit unter dem Landesdurchschnitt aufweisen.

Der *saarländische Arbeitsmarkt* weist drei Besonderheiten auf:

- 1) Die *Frauenenerwerbsquote* liegt unter dem Bundesdurchschnitt. Frauen sind im Saarland vor allem im Niedriglohnsektor (geringfügige Beschäftigung) und in frauentypischen Bereichen des Dienstleistungsbereichs tätig.
- 2) Das *Saarland* altert mehr noch als andere Regionen und obwohl angesichts des demographischen Wandels Ältere in Zukunft eine wichtige Arbeitsmarktre-

serve sein werden, fahren Großbetriebe und einzelne Dienstleistungsbranchen einen scharfen Abgrenzungskurs Älteren gegenüber. Eine besondere Problemgruppe, die in der Statistik der Arbeitsämter nicht mehr auftaucht, stellen die Sozialhilfeempfänger im Erwerbsalter dar, deren Quote weit über dem Bundesdurchschnitt liegt.

- 3) Die *Ausländerarbeitslosigkeit* ist überdurchschnittlich hoch, problematisch ist der hohe Anteil an Personen ohne Berufsabschluß. Viele von ihnen zählen zur Gruppe der Langzeitarbeitslosen.

Der Hintergrund für die Konzentration auf die genannten *drei Problemgruppen* bildet die schwierige Situation dieser Gruppen auf dem Arbeitsmarkt. Im Saarland liegt bspw. der Anteil von Frauen ohne berufliche Ausbildung unter den Arbeitslosen bei ca. 44%. Der entsprechende Anteil der gleichen Gruppe bei den arbeitslosen Ausländer beträgt etwa 72%, betrifft also annähernd drei von vier Ausländern ohne berufliche Ausbildung. Der Anteil der Älteren (50+) unter allen Arbeitslosen summiert sich auf mehr als ein Drittel. Darunter sind zwei Drittel langzeitarbeitslos. Seit Jahren ist die Arbeitslosenquote der Älteren unverändert um etwa 5%-Punkte über dem Bundesdurchschnitt angesiedelt. Auch hier ist ein Geschlechterbias festzustellen, wonach die relative Zunahme bei den älteren erwerbslosen Frauen trotz steigender weiblicher Erwerbsrate stärker ist als bei den Männern. Jede zweite arbeitslose Frau ist eine Berufsrückkehrerin.

Es läßt sich konstatieren, daß die *Risiken am Arbeitsmarkt* je nach Personengruppe *ungleich verteilt* sind. Die (Wieder-)Eingliederungschancen für arbeitslose Personen verringern sich deutlich mit der Dauer der Arbeitslosigkeit. Weiter konzentriert sich die Gefahr, arbeitslos zu werden, auf bestimmte Gruppen und Erwerbsphasen, d.h. vor allem auf die Merkmale Alter, Geschlecht und Nationalität bzw. auf Personen mit Migrationshintergrund. Von weiterer Bedeutung sind die Faktoren Qualifikation und Gesundheit. Über beide kann vor dem Hintergrund verschiedener Scherenbewegungen (sinkendes Bildungsniveau vs. komplexere berufliche Anforderungen; erhöhte Arbeitsintensität und -belastungen vs. späterer Renteneintritt) und ohne große Vorhersagefähigkeiten gesagt werden, daß sie an Virulenz gewinnen und die Selektionswirkungen des Arbeitsmarktes verstärken werden, sofern bei den genannten Gruppen nicht generell oder mit kompensatorischen Mitteln gegengesteuert wird.

Im folgenden wenden wir uns wieder der Empirie zu und gehen konkret darauf ein, wie die von uns befragten Betriebe mit den drei genannten Problemgruppen des Arbeitsmarktes im Rahmen ihrer Einstellungspolitik umgehen, welche Chancen sie haben und welche Hinderungsfaktoren ihnen gegenüber geltend gemacht werden.

7.2 Frauen

Zunächst einmal ist festzuhalten, daß in jedem Untersuchungsbetrieb Frauen beschäftigt sind. Im Grundsatz wird die Beschäftigung von Frauen überall bejaht und als Bereicherung angesehen. Was das *Leistungsverhalten* angeht, werden keine grundlegenden geschlechtsspezifischen Unterschiede gesehen. Auch in der allgemeinen *Berufsorientierung* (Berufsdauer, Aufstiegsverhalten) scheinen sich die Dispositionen dieser Beschäftigtengruppe zunehmend denen der Männer *anzunähern*. In einer Reihe von Betrieben existieren dezidierte Diskriminierungsverbote oder gar gezielte För-

derpolitiken (je 1/6). Erstgenannte betreffen dabei eher Gebietskörperschaften bzw. öffentlich-rechtliche Arbeitgeber, letzteres gilt vorwiegend für Unternehmensdienstleister und Industrieunternehmen (Kfz-Zulieferer, Systemlieferanten).

Damit sind die Gemeinsamkeiten schon erschöpft und es machen sich geschlechts-, branchen-, berufsbild- und tätigkeitsspezifische Differenzen geltend. Demnach sind *Frauen stärker auf Angestellten- und Verwaltungsberufe* als auf gewerbliche bzw. technische Tätigkeitsbereiche ausgerichtet. In den gewerblichen Arbeitsfeldern dominieren sie wiederum in kaufmännischen Disziplinen, in Laborberufen sowie bei standardisierten und repetitiven Tätigkeiten (Montage, Bestückung, Verpackung). Nur in einer Minderzahl sind sie in klassisch technischen Berufen und in stahlerzeugenden bzw. -bearbeitenden Branchen aufzufinden. Auf ähnliche Weise ist ihr Einsatz in den Dienstleistungsberufen vorwiegend auf der Ebene der kaufmännischen und verwaltenden Sachbearbeitertätigkeiten gegeben. Im Feld der personenbezogenen Dienstleistungen, bei Banken/Versicherungen, im Handel und in Nahrungsmittelindustrie sind Arbeitsstellen ganz stark mit Frauen besetzt. In diesen Feldern, bei Gebietskörperschaften und teilweise bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen können sie punktuell auch in Leitungsfunktionen gelangen. Generell nehmen Frauen jedoch eher Positionen in den unteren und mittleren Qualifikationsniveaus ein, ihr Anteil an sog. Einfach Tätigkeiten ist sehr hoch. Dabei liegt in der Kombination von geringqualifizierten Tätigkeiten und Teilzeitarbeit eine große Gefahr der Umwandlung in sog. Minijobs (Einzelhandel, persönliche Dienstleistungen).

Die laut Einschätzung der Personalverantwortlichen typischen *Barrieren* für Frauenbeschäftigung (inkl. Ausbildung) liegen zum einen in der Arbeit, zum anderen in Branchenspezifika und zum dritten in den weiblichen Berufsorientierungen bzw. Geschlechterdifferenzen begründet. Im einzelnen werden folgende Gesichtspunkte besonders häufig erwähnt:

- a) *tätigkeitsspezifische* Hindernisse
 - die Arbeit ist körperlich zu hart aufgrund schwerer Hebearbeiten (stahlerzeugende und -verarbeitende Branchen, Maschinen-/Werkzeugbau, Kfz-Zulieferer, Großhandel)
 - in bestimmten (technischen) Bereichen wirken alte Wertmuster und Vorbehalte fort (Gebietskörperschaften, Anlagenbau, Unternehmensdienstleistungen)
 - Frauen präferieren Innendienstarbeiten und „reisen nicht so gern“ (Stahlbearbeitung, Großhandel, Nahrungsmittelindustrie)
 - Fertigungsgegebenheiten bzw. Baustellenstruktur erschweren den Einsatz von Frauen (Unübersichtlichkeit, fehlende Toiletten) (Bau, Stahlerzeugung, Werkzeugbau)
- b) *branchenspezifische* Hindernisse
 - der Anteil von Frauenbeschäftigung im Gewerbe ist traditionell niedrig (Verkehr, Stahlbearbeitung und -erzeugung)
 - in islamischen und südamerikanischen Ländern sind Frauen im Außendienst nicht einsetzbar, weil sie keine Akzeptanz finden (Anlagenbau)
- c) Hindernisse aufgrund *geschlechtsspezifischer Orientierungen und Differenzen*

- in technischen Berufsfeldern fehlt es weitgehend an Interesse und es gibt kaum Bewerbungen
- Frauen sind in ihrer Karriereplanung „zurückhaltender“ und „trauen sich weniger“, was ihre Aufstiegsbemühungen negativ tangiert (Gebietskörperschaften, Stahlverarbeitung, Banken, Unternehmensdienstleistungen)
- wegen ihrer Familienpflichten machen Frauen Präferenzen im Schichtdienst geltend, was nur in beschränktem Rahmen möglich ist
- Frauen sind weniger flexibel einsetzbar, bspw. selten bei Wochenendarbeiten (Nahrungsmittelindustrie, Kfz-Zulieferer)
- Frauen haben ein größeres Interesse an Teilzeitarbeit, was für manche Betriebe die Einsatzplanung erschwert
- die generative Funktion von Frauen wirkt nachteilig (Versicherungen, Kfz-Zulieferer)
- Frauen sind öfter krank (Nahrungsmittelindustrie, Kfz-Zulieferer, Komponentenhersteller)
- ein zu großer Anteil an reinen Frauengruppen ist schwierig zu führen (Systemlieferant, Kfz-Zulieferer, Komponentenhersteller, Nahrungsmittelindustrie).

Wie einige der Unternehmen im Untersuchungssample mit einer ausgereiften *Personalplanung*, detaillierten *Stellenprofilierung* und langfristig angelegten *Rekrutierungs- und Qualifizierungspolitik* zeigen, sind diese erwähnten *Hemmnisse* auf annähernd allen Ebenen *beeinflussbar*. Ihnen kann mit gezielten betrieblichen Fördermaßnahmen und organisatorischen Regelungen entgegengewirkt werden. In einem Verkehrsbetrieb wird bspw. gezielt der Anteil von Frauen im Fahrpersonal aufgebaut, weil sie sich im Verkehr „vorsichtiger“ verhalten und eine deutlich geringere Unfallhäufigkeit aufweisen, obwohl ansonsten der Anteil von Frauen „im Gewerbe“ gering ist. Ein moderner Unternehmensdienstleister geht offen mit dem Problem von Schwangerschaften um, indem er seine jüngeren Mitarbeiterinnen dazu anhält, frühzeitig mit dem Betrieb Mutterschafts- und Elternzeiten zu planen. Im Rahmen einer äußerst flexiblen Arbeitszeiteinteilung können Frauen während ihrer Mutterschaft stundenweise zur Arbeit kommen und verlieren auf diese Weise nicht den Anschluß, wenn Neuerungen im Betrieb Einzug halten. Diese Personalsteuerungsansätze im Verein mit einem breiten Angebot von Teilzeitarbeitsformen haben die Rückkehrbereitschaft von Frauen in den Beruf nach der Schwangerschaft wie bei älteren Frauen nach der Familienphase deutlich erhöht. Auf ähnliche Weise experimentiert eine Gebietskörperschaft z.Z. mit der Einrichtung von Telearbeitsplätzen, um Frauen mit Säuglingen bzw. Kleinkindern einen möglichst frühen beruflichen Wiedereinstieg zu erlauben. Regelungen zur besseren Vereinbarung von Familie und Beruf sind dabei ein wichtiges Mittel. Eine andere Gebietskörperschaft ist seit Jahren zunehmend erfolgreich in der Fortbildung von Frauen engagiert, wodurch sich deren Anteil bei der Besetzung von Leitungspositionen ständig positiver entwickelt. Eine Reihe von Industrieunternehmen (Komponentenbauer, Systemlieferant, Kfz-Zulieferer) bietet für Frauen dezidiert Ausbildungsplätze bzw. betriebliche Aufqualifizierungen an und ermuntert sie, sich verstärkt um Facharbeiterstellen und Ingenieurarbeitsplätze in technischen Berufen (Industriemechaniker, Energieanlagen-elektroniker, Maschinenbau-/Elektroingenieure) zu bewerben und die Chancen zum beruflichen Aufstieg zu ergreifen. Obwohl die Anstrengungen weit über eine ‚good will‘-Haltung hinausreichen und mit z.T. großen aktiven Unterstützungsformen (Stellenquotierung, Stellenprofilierung mit detaillierten Förderplänen, ge-

schlechtsspezifische Förderseminare, Förderung von Ausbildungen zur Maschinenbau-Ingenieurin an der Berufsakademie, Kooperation mit Kinderbetreuungseinrichtungen, Sozialberatung) einhergehen, können diese Ausbildungs-/Arbeitsplätze in den meisten Fällen „nur mit viel Mühe“ besetzt werden, weil sie immer noch „gesellschaftlich nicht durchsetzbar“ sind.

Den Einschätzungen der Personalverantwortlichen zufolge müsste in den *vorberuflichen Institutionen* (Familie, Grund- und weiterführende Schulen, Berufsschulen und Hochschulen) sowie im gesellschaftlichen Umfeld (Berufsberatung, Politik, Medien) mehr getan werden, um mit den sich hartnäckig haltenden geschlechtsspezifischen Orientierungen zu brechen. Frühzeitig initiierte *Berufspraktika*, *Firmenbesuche* und didaktisch verbesserte mathematisch-naturwissenschaftliche Curricula als Bestandteile der schulischen bzw. universitären Ausbildung können ein Ansatz sein, um hier weiterzukommen. Ein wichtiger Aspekt wird auch in der wieder notwendig erachteten Aufwertung industrieller Berufe gesehen. Der gesellschaftliche Bias bei der Hochschätzung von IuK-Techniken und Dienstleistungsberufen sowie der Abwertung von industriellen Tätigkeiten wird den tatsächlichen Gegebenheiten nicht gerecht. Er blendet aus, daß heutzutage neue Techniken und klassische industrielle Berufsinhalte stark miteinander verwoben sind und die Kombination von IuK-Kompetenzen mit spezifischer Fachlichkeit gang und gäbe ist.

Von nachhaltiger Bedeutung sind aber nicht zuletzt die betrieblichen Stellschrauben, d.h. eine vorausschauende Personalpolitik, die die gesellschaftlich, sozial und kulturell geprägten Geschlechtsrollen mitdenkt und ihre Berücksichtigung zu einem zentralen Bestandteil aller aktuellen und in die Zukunft gerichteten personalpolitischen Entscheidungen macht. So wissen die befragten Personalverantwortlichen genau, warum in manchen Bereichen die Fehlzeiten von Frauen erhöht sind – weil bspw. die Kinder krank sind; oder warum deren zeitliche Einsatzflexibilität eingeschränkt bleibt – z.B. wegen der Doppelbelastung von Familie und Beruf; oder weil in einem geschlechterseparierenden Berufsfindungsprozeß deren Zugang zu technischen Disziplinen erschwert ist (Einzelkämpferdasein). Hier zeigen die in einigen Unternehmen gegen den Strom in Gang gesetzten ‚good practices‘, daß unter der Bedingung klarer Ziele und auf sie zugeschnittener Mittel eine – wenn auch langsame – Veränderung möglich ist.

7.3 Ältere Arbeitnehmer/-innen

Die Aussagen der meisten Personalverantwortlichen belegen, daß es gegenwärtig um die Situation älterer Beschäftigten *nicht gut bestellt* ist. Zwar gibt es dem Vernehmen nach bei der Hälfte der Untersuchungsbetriebe keine Altersmarken und etwa ebenso viele Unternehmen haben in den letzten fünf Jahren für die ein oder andere Position noch Ältere zwischen 50 und 60 Jahren eingestellt. Doch näher besehen relativieren sich die Einstellungen. Es handelt sich entweder um Funktionen in dispositiven bzw. Angestelltenpositionen oder um Spezialisten (Facharbeiter, Projektleiter etc.). Insbesondere gegenüber Älteren (>55 Jahre) in gewerblich-produktiven Einsatzbereichen (Fertigung) wird eingewendet, daß sie von Leistungseinschränkungen betroffen sein können. Diese personalpolitische Reserviertheit gegenüber Älteren ist weit verbreitet und gilt umso mehr für Ältere mit niedrigem Qualifikationsniveau und nach längerer Arbeitslosigkeit. Sie hält sich sogar hartnäckig, selbst wenn die Befragten ansonsten Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen Jüngeren und Älteren ablehnen und dabei auf der größeren Relevanz der Persönlichkeit insistieren. Noch eine zusätzliche

Randbedingung spielt eine große Rolle. Solange ein Betrieb Personal aufbaut, ist das Thema ältere Mitarbeiter seltener ein großes Thema. Wenn aber das Wachstum infolge der wirtschaftlichen Entwicklung stagniert oder abnimmt und die Personalentwicklung überdacht wird, wird es virulent.

Es macht offenbar einen Unterschied, ob man von *Älteren im Betrieb*, von konkret bekannten Personen spricht, oder ob man unbekannte Ältere neu einstellen soll. Die Einschätzungen den Ersteren gegenüber sind in hohem Maße *positiv*. Im Vergleich mit Jüngeren wird oftmals angemerkt, daß „Kenntnisse, Ressourcen und Befähigungen unterschiedlich verteilt in beiden Richtungen sind.“ Zwischen Jungen und Alten soll es zwar „keine grundlegenden Leistungs- und Lernunterschiede“, aber gleichwohl „unterschiedliche Stärken“ geben. Ältere zeigen demnach „größere Verantwortung gegenüber dem Betrieb“, „denken mehr mit“, „arbeiten intensiver“, sind „streßresistenter“ und „seltener krank.“ Jüngere dagegen „schaffen mehr in kürzerer Zeit“, „bringen bessere Leistung“, sind „billiger und flexibler einsetzbar“, zeigen „größere Risikobereitschaft“, sind in neuen Techniken eher bewandert und insgesamt auch „neugieriger“.

Die *Vorbehalte* gegenüber neuen älteren Mitarbeitern gründen auf einer gewissen Verlagerung in der Beurteilung. Während die vorhandenen Älteren eher retrospektiv, unter Beachtung all ihrer Verdienste und Stärken betrachtet werden, können die neuen Alten i.d.R. nur prospektiv, d.h. in ihrer eventuellen Wertigkeit für den Betrieb eingeschätzt werden. Vor dem Hintergrund einer fehlenden Kenntnis der jeweiligen Persönlichkeit und ihrer besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten gewinnen dabei allgemeine betriebliche Erfahrungen, die über ältere Mitarbeiter vorliegen, ein anderes Gewicht. Die Betonung wird unter der Bedingung des Potentialis eine andere. Ältere „verharren“ jetzt „mehr in Gewohnheiten“ und haben „Schwierigkeiten mit neuen Anforderungen“; derentwegen sind sie u.U. „nicht direkt“ und „nicht voll“ einsetz- und einplanbar; sie zollen dem „physischen Verschleiß“ gerade in körperlich anstrengenden Arbeitsbereichen ihren Tribut, was im Falle chronischer Erkrankungen zu „längeren Fehlzeiten“ führt; sie bekommen Probleme mit dem „Arbeitstempo“ oder beim Schichtbetrieb, insofern sie „weniger mithalten können“ u.v.a.m.

Läßt man alle *Einwände*, die bei Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern ins Feld geführt werden, Revue passieren und gewichtet sie in ihrem Für und Wider, dann konzentrieren sich deren Hürden für das Personalmanagement letztendlich auf *vier Aspekte*:

- a) ihre betriebliche *Nutzungsdauer* ist eingeschränkt
- b) ältere Mitarbeiter sind i.d.R. *teurer* (bzw. aus der Sicht der potentiellen älteren Mitarbeiter sind die angebotenen Arbeitseinkommen unattraktiv)
- c) bei ihnen ist die Gefahr der *Leistungsminderung* größer
- d) es ist mental oder rechtlich schwieriger, sich von ihnen zu *trennen*.

Wie bereits angemerkt, macht ein Großteil der Untersuchungsbetriebe zwar keine grundsätzlichen Vorbehalte gegenüber älteren Mitarbeitern geltend. Der überwiegende Teil setzt auf einen Altersmix, bei dem alle Altersgruppen vertreten sein sollen. Einige gehen dabei so weit, daß sie bei Personalbedarf in jünger zusammengesetzten Arbeitsgruppen älteren Bewerbern den Vorzug geben. Nur eine Minderheit von einem Viertel der Betriebe zeigt eine deutliche Jugendzentrierung bzw. pflegt in seiner Per-

sonalpolitik einen „jugendlichen Habitus“ (Banken, Versicherung, Unternehmensdienstleister, Einzelhandel, persönliche Dienstleistungen). Aber trotz dieser Praxis wird die Meßlatte für Ältere bei Neueinstellungen generell höher gelegt. Hier liegt eine *massive Barriere* für den Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt.

Die Betriebe führen dafür *rationale Gründe* an. Angesichts des verschärften Wettbewerbs setzen sie bei Neubesetzungen stärker auf Jüngere und Anbieter im mittleren Alter,

- entweder weil sie ohnehin bereits einen hohen Altersdurchschnitt in ihrer Belegschaft haben,
- oder weil sie die Stelle längerfristig besetzen wollen und wiederholte Einarbeitskosten vermeiden wollen,
- oder weil sie sich rechtzeitig vor Fachkräftemangel und den Auswirkungen des demographischen Wandels wappnen wollen.

Aufgrund der in den letzten Jahren erfolgten betrieblichen Rationalisierungen (Verschlankung, Kernkompetenzpolitiken, Kostensenkung etc.) stehen *keine Schonarbeitsplätze* bzw. Arbeitsstellen für Leistungsgeminderte mehr zur Verfügung. Auch das Überangebot am Arbeitsmarkt wirkt keineswegs begünstigend ein. „Die Chancen für Ältere werden geringer, solange sie Jüngere mit gleicher Qualifikation bekommen.“

Eine wichtige Rolle spielt ferner die lange praktizierte ‚*Kultur der Frühverrentung*‘ – durch großzügige und subventionierte Sozialplanregelungen in Altindustrien, oder durch den gesetzlichen Altersvorruhestand, oder durch ausgedehnte Zeiträume beim Arbeitslosengeld –, die es den Unternehmen leicht gemacht hat, sich teils einvernehmlich, teils ohne größere soziale Härten von älteren Beschäftigten zu trennen. Es läßt sich darüber diskutieren, ob diese Politik des ‚Zuckerbrotes‘ immer sinnvoll gewesen ist oder einen vernünftigen betrieblichen Umgang mit den Älteren eher erschwert hat. Genauso diskutierenswert ist auch, ob der mittlerweile in Gang gesetzte abrupte Strategiewechsel zum ‚Prinzip der Peitsche‘ hilfreich ist. Die kurzfristig erfolgte Heraufsetzung des Renteneintrittsalters von 60 auf 63 Jahre macht aus Sicht der Unternehmen die Altersteilzeitregelung „unattraktiv“. Die Verkürzung sowohl der Bezugszeiten des Arbeitslosengeldes wie derjenigen bei den reintegrierenden Maßnahmen trifft vor allem die aus dem ersten Arbeitsmarkt Herausgefallenen.

Alle genannten Ansätze folgen zuvorderst dem Gebot der Haushaltssanierung bzw. sollen einem weiteren Anstieg der Lohnnebenkosten entgegenwirken. Sie gehorchen aber keiner längerfristig wirksamen Strategie der Reintegration. Diese gesetzlichen Maßnahmen im Verein mit den erhöhten Leistungsanforderungen stellen die Betriebe vor enorme Anforderungen, deren Konsequenzen selbst für bis dato kaum alterssegmentierende Firmen nicht absehbar sind. Die Rahmenbedingungen und Chancen für die *Wiedereingliederung von Älteren* haben sich vor dem Hintergrund eines angespannten Arbeitsmarktes und der ungebrochenen Wachstumsschwäche jedenfalls *nicht verbessert*. Und die Veränderungen in der Arbeitsmarktpolitik und die Umorganisation der Arbeitsverwaltung sind bislang in den Firmen noch nicht angekommen. Einzig der teilweise vorgenommenen Einschränkung des Kündigungsschutzes können die Unternehmen etwas Positives abgewinnen.

Gleichfalls *kritisch* zu beurteilen ist nach alledem nicht minder die *betriebliche Personalpolitik für die Älteren*. Im Unterschied zu den beobachteten Ansätzen auf Seiten der Frauen gibt es recht *wenige Beispiele der Sensibilisierung* für die Belange der älteren Mitarbeiter. Ohne weiteres läßt sich feststellen, daß die diesbezüglich möglichen Steuerungspotentiale beim Gesundheitsschutz, in der Fort- und Weiterbildung, in der Organisations- bzw. Personalentwicklung und was eine vorausschauende Sicherung der Beschäftigungschancen für ältere Mitarbeiter betrifft noch wenig ausgereift sind. Zur Zeit schöpfen die Unternehmen eher aus dem vollen und individualisieren die Risiken anstatt reflexiv und präventiv mit den Problemen umzugehen. Das gilt auch für Betriebe, die keine offensichtlich diskriminierende Politik gegen Ältere betreiben. Wenn die zu Beginn erwähnte und von vielen Unternehmen geteilte Wertschätzung der Ressourcen von älteren Mitarbeitern und die als produktiv empfundenen Effekte einer guten Altersstreuung kein bloßes Gerede sein sollen, dann lohnt es sich in diese Ressourcen weiter zu investieren und der Motivation bzw. dem Engagement von älterer Beschäftigten keinen Abbruch zu verschaffen. Zu allererst hieße dies, mit der selektierenden und separierenden Alterspolitik zu brechen und diese durch eine betriebliche Alternspolitik zu ersetzen, in welche Junge, Mittelalte und Ältere gleichermaßen eingeschlossen sind. Das Alter verliert nämlich seinen Makel, wenn es als Bestandteil eines Kontinuums gesehen wird – jeder ist mal jung, jeder wird mal alt – und wenn die betriebliche Sozialorganisation und Personalpolitik sich rechtzeitig auf diesen Tatbestand einstellt bzw. ausrichtet. Ferner sollten Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit wie des Lern- bzw. Leistungsvermögens für ältere Mitarbeiter in der Fertigung ebenso wie für Mitarbeiter in den Dienstleistungsabteilungen entwickelt werden. Weil es sich bei all diesen Bemühungen um eine gesellschaftliche Aufgabe handelt und die Betriebe dabei nicht auf sich allein gestellt sein sollen, ist Unterstützung durch Politik, Verbände und Verwaltungen angesagt.

7.4 Migranten

Ähnlich *unterentwickelt* wie bei den Älteren sind die *personalentwickelnden Ansätze* für Beschäftigte mit Migrationshintergrund. Obwohl auch in diesem Feld von *keiner offensichtlichen Diskriminierung* gesprochen werden kann, fällt doch deutlich der geringe Reflexionsgrad über diese Beschäftigungsgruppe auf. Vor allem, wenn berücksichtigt wird, daß von wenigen Ausnahmen in Firmen und Branchen (Stahlerzeugung, Anlagenbau, Maschinenbau, Systemhersteller und Krankenhaus) abgesehen, Migranten hauptsächlich im Bereich der Einfachqualifikationen und in Niedriglohnbereichen bzw. in zeitlich befristeten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen (Gebietskörperschaften) eingesetzt sind. Moderate Versuche einer stärkeren Ausbildung und Aufqualifizierung oder einer auf sie abgestellten Rekrutierungsstrategie sind zwar feststellbar. Weit interpretiert gilt dies immerhin für ein Drittel des Untersuchungssamples. In der Regel jedoch ist das betriebliche Verhalten weder von Weitsicht noch von einer gezielten Förderstrategie geprägt.

Bei Betrachtung der bloßen *Zahlen* sieht es eigentlich gar nicht so schlecht aus. Vergleichsweise kann im Untersuchungssample der Anteil von ausländischen Beschäftigten bzw. Personen mit Migrationshintergrund sogar als *relativ hoch* bezeichnet werden, was ursächlich mit dem Sonderstatus des Saarlandes und seinem hohen Anteil an französischen *Grenzgängern* zu tun hat. In etwa einem Viertel der Betriebe liegt der Anteil an Migranten über 20% (Verkehr, Einzel- und Großhandel, Nahrungsmittelindustrie), mit Spitzenwerten bis zu 50% (Personaldienstleister und Persönliche Dienst-

leistungen). In einem weiteren Fünftel bewegt er sich noch zwischen 10-20% (Stahlerzeugung, Anlagenbau, Kfz-Zulieferer, Unternehmensdienstleistung, Gebietskörperschaft) und beim größeren Rest immerhin noch zwischen 5-8%. Die größten Gruppen neben Franzosen bilden Italiener, Türken, Personen aus dem Balkan und Aussiedler aus dem Osten.

Vielfach eine besondere *Wertschätzung* genießen sog. *Ostausiedler*. Sie halten sich auf dem Arbeitsmarkt gar nicht so schlecht. Seit Jahren sinkt ihre Zahl unter den Arbeitslosen, da sie anscheinend oft bereit sind, auch Tätigkeiten unter ihren Primärqualifikationen anzunehmen. „Weniger dem Wohlstandsdenken verhaftet“ und recht „aufstiegsorientiert“ sind sie meist besonders engagiert und für Arbeiten einsetzbar, denen sich Einheimische entweder zu schade sind oder für die sie nicht die gewünschte Flexibilität aufbringen. Diese Aussage gilt überwiegend für mittelalte und ältere Männer dieser Arbeitsmarktgruppe. Frauen und Jugendliche (<24 Jahre) haben dagegen in der Breite mehr Probleme einen Job zu finden. Ansonsten präferiert eine Reihe von Unternehmen eher *EU-Europäer*, die bereits länger in Deutschland sozialisiert und entsprechend kulturell adaptiert sind. D.h. diese stellen neben sprachlichen Erwartungen auch explizite Anforderungen an das Auftreten und die Umgangsformen.

Die wesentliche von den meisten Personalverantwortlichen immer wieder vorgebrachte *Anforderung* für die Einstellung von Migranten besteht in „einwandfreien *Deutschkenntnissen*.“ Wird es bei einem Teil der Betriebe als ausreichend empfunden, wenn eine gute mündliche Verständigung möglich ist, wünschen Betriebe mit einem dezierten Qualitätsmanagement und genauen Dokumentationserfordernissen auf der Basis eines Zertifizierungssystems zudem noch die Beherrschung der Schriftsprache. Liegen diese Voraussetzungen vor, haben Migranten dem Vernehmen nach in vielen Fällen „die gleiche Chance“ wie Einheimische. Stellvertretend für die Mehrzahl der Befragten heißt es in den Worten eines Personalchefs: „Wir treten Migranten völlig neutral entgegen. Entscheidend sind der persönliche Eindruck und die Kenntnis von Deutsch in Schrift und Wort.“ Ein anderer erweitert diese unabdingbaren Kriterien um die zusätzlichen Merkmale der „Arbeits-, Berufs- und Aufenthaltserlaubnis.“ Bis auf zwei Unternehmen betrachtet es keines als seine Aufgabe, sich um diese Angelegenheiten zu kümmern. In beiden handelt es sich um Tätigkeitsbereiche für Hochqualifizierte bzw. Spezialisten (Ärzte, Ingenieure), wodurch die Firmen ein besonderes Interesse an der Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund haben. Ähnlich minoritär vertreten sind im Untersuchungssample Firmen, denen die interkulturelle Zusammensetzung der Belegschaft ein Anliegen ist. Im weitesten Sinne stimmen der Aussage, wonach Interkulturalität als Bereicherung erfahren wird und deshalb als ein wichtiges Ziel der Unternehmenskultur angesehen wird, etwa ein Achtel der befragten Personalverantwortlichen zu.

Insgesamt betrachtet werden im vorliegenden Sample aber *kaum besondere personalpolitische Aktivitäten* für die Gruppe der Migranten entfaltet. Eine nähere Profilierung wie für die weiblichen Beschäftigten unterbleibt. Gezielte Qualifizierungsbemühungen werden nur vereinzelt angeboten. I.d.R. ist die betriebliche Nachfrage auf Tätigkeiten mit einfachen Qualifikationsprofilen beschränkt. Personen mit Migrationshintergrund werden überwiegend als günstige und im Vergleich mit deutschen Beschäftigten gleicher Qualifikation nicht selten als die engagierteren Arbeitskräfte geschätzt. Damit bleiben die Chancen zu einer besseren arbeitsmarktlichen Positionierung dieser Teilgruppe unter dem, was möglich wäre.

Abschließend bleibt dennoch ein keineswegs selbstverständlicher und daher nicht gering zu bewertender Aspekt hervorzuheben: wie die o.a. Personalanteile belegen, stellt die Beschäftigung von Migranten für die befragten saarländischen Unternehmen keine Randerscheinung dar.

8. Arbeitsmarktpolitisch relevantes Umfeld

Obgleich der Fokus dieser Untersuchung in personalpolitischen Strategien und im Einstellungs- bzw. Nachfrageverhalten von Unternehmen bzw. öffentlichen Betrieben liegt, sie demnach ihren Schwerpunkt auf der betrieblichen Ebene hat, sind auch andere Institutionen maßgeblich in den Prozeß der beruflichen Markteingliederung involviert. Die beiden Welten, einerseits die betriebliche Welt der beruflichen Eingliederung, Qualifizierung (duales System) und Nachfrage nach Arbeit und andererseits die ‚außerbetriebliche‘ Welt der Qualifizierung und Vermittlung führen zwar weitgehend ihr Eigenleben, doch es gibt gemeinsame Schnittmengen. Diese gemeinsamen Schnittmengen hat die Politik in den letzten Jahren mit dem Ziel in den Blick genommen, die Arbeitsmarktpolitik grundlegend umzubauen, um die Arbeitslosigkeit zu reduzieren und die Resultate der Arbeitsvermittlung zu verbessern.

Entscheidenden Anteil an dem Umbau sollen zwei Konzepte haben: Zum einen die ‚Agenda 2010‘, die mit einer Reihe von Maßnahmen wirtschaftliches Wachstum (Förderung des Mittelstandes bzw. Änderung HWO, Reform des Kündigungsschutzes, Senkung der Lohnnebenkosten, Steuersenkungen, Reduzierung der Kosten des Gesundheitssystems, Maßnahmen zur Verhinderung des weiteren Ansteigens der Rentenversicherungsbeiträge, verbesserte Unterstützung von Familien und Kindern) initiieren und Beschäftigung bewirken will. Für die Dynamisierung der Beschäftigung und die Reorganisation der Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik ist zum anderen das ‚Hartz-Konzept‘ zu einem stehenden Begriff geworden. Seine wesentlichen Bestandteile liegen in einem Mix von Maßnahmen, durch die die Erwerbsfähigkeit von Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit Bedrohten gesteigert und ein schnellerer Übergang in den ersten Arbeitsmarkt veranlaßt werden soll. Modularisierte und zeitlich verkürzte Qualifizierungsangebote, die stärker auf die Erfordernisse der Wirtschaft ausgelegt sind und eine Effizienzsteigerung des Weiterbildungsmarktes bewirken sollen, gehören zum Modernisierungsrepertoire hinzu. Im einzelnen beinhalten die Reorganisationsinstrumente

- den Aufbau von ‚Personal-Service-Agenturen‘ (Hartz I);
- die Förderung neuer Beschäftigungsarten wie ‚Mini-‘, oder ‚Midi-Jobs‘ und ‚Ich-AG‘ sowie eine verbesserte Realisierung der Vermittlungsaufgabe durch ‚Job-Center‘ (Hartz II);
- die Restrukturierung der Arbeitsverwaltung (Hartz III);
- die organisatorische Zusammenführung von Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe (Hartz IV);
- und den Neuzuschnitt von Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik (im wesentlichen §§ 48ff, 59ff, 77ff, 240ff SGB III).

Im folgenden wird aus der Sicht der Personalverantwortlichen über den Stellenwert von zwei wesentlichen intermediären Instanzen – der Arbeitsverwaltung und Weiterbildungsträgern – im Prozeß der Vermittlung und Rekrutierung berichtet. Vor dem Hintergrund der in diesem Feld in Gang gesetzten reformpolitischen Dynamik können die Ergebnisse als ein aktuelles Zwischenrésümee zu dem angestoßenen Erneuerungsprozeß in der Arbeitsmarktpolitik gelesen werden. In der allgemeinen Einschätzung bestätigen die Befunde die These vom Arbeitsmarkt als einem ‚abgeleiteten‘ Markt, insofern trotz aller Aktivitäten und Interventionen der Einfluß dieser marktver-

mittelnden Institutionen auf die betrieblichen Arbeitsmärkte eingeschränkt bleibt. Der entscheidende Impuls für die Belebung des Arbeitsmarktes geht weiterhin von der Wirtschaft aus. Solange wie im Jahre 2003 das wirtschaftliche Wachstum fehlt und keinerlei Anzeichen für eine Belebung der Konjunktur vorhanden sind, bestimmen immer noch Rationalisierungsüberlegungen das Geschehen in den Betrieben. Da die personalpolitischen Spielräume aufgrund der allgemein geringen wirtschaftlichen Impulse eingeengt sind, bleibt die Nachfrage nach Arbeitskraft schwach. Daran ändern auch evtl. stringenteres Vermittlungsverfahren für die Angebotsseite oder der Aufbau von Druck auf die Arbeitslosen wenig. Diese Aussagen gelten erst recht, wenn die Reformansätze weiterhin und zuvorderst dem Grundsatz der öffentlichen Haushaltskonsolidierung genügen sollen. Die dadurch bewirkte zusätzliche Einschränkung der Nachfrage, die sich durch die Absenkung von Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik (zeitlich stark verkürzte Trainingsangebote gegenüber klassischen Umschulungen) wie durch gekürzte Transferleistungen (Arbeitslosengeld I und II) ergeben, trifft aus dem ersten Arbeitsmarkt herausgefallene Problemgruppen (Ältere, Frauen, Migranten) wie die Betriebe gleichermaßen, wie aus den folgenden Darstellungen zu entnehmen ist.

8.1 Arbeitsverwaltung

Der Umbau der Bundesanstalt für Arbeit zu einer Bundesagentur für Arbeit mit Regionaldirektionen und lokalen Arbeitsagenturen (Personalserviceagenturen/Jobcentern) hat zum Ziel, die Kontakte zu Unternehmen zu intensivieren, die Vermittlungsquote zu erhöhen und die Arbeitslosigkeit abzubauen. Diesem Vorhaben vor dem Hintergrund widersprüchlicher Interessenlagen (Unternehmen, Arbeitssuchende), disparater beruflicher Anforderungen und Qualifikationsvoraussetzungen sowie innerorganisatorischer Trägheitsmomente – um von der den Markt regulierenden „unsichtbaren Hand“ und seinen scheinbar wenig planbaren Verhältnissen erst gar nicht zu reden – gerecht zu werden, kann als keineswegs einfaches Unterfangen beschrieben werden. Betrachtet man aus dem Universum aller möglichen Schnittpunkte, mit denen die Arbeitsverwaltung befaßt ist, allein die Gestaltung der Schnittmengen zwischen Unternehmen und Arbeitsverwaltung, dann wird die Schwierigkeit der Aufgabenstellung bereits deutlich. Vor allem, wenn man unterstellt, daß erst auf der Basis einer reziproken Beziehung, d.h. aufgrund einer sich gegenseitig aufeinander beziehenden Verbindung, die stetiger personeller und institutioneller Pflege bedarf und Zeit zur Entwicklung benötigt, positive Veränderungen initiiert werden können. Allem Anschein nach wirken hier trotz aller Reformansätze bisherige Gewohnheiten, Praktiken und Vorurteile auf beiden Seiten fort und überlagern bzw. konterkarieren noch viele Veränderungsabsichten. Daher werden wir zunächst aus der Sicht der Unternehmen die Art der Beziehung und Kontakte zur Arbeitsverwaltung und die Erfahrungen mit deren Dienstleistungsangebot wiedergeben, um darauf aufbauend zu einigen Folgerungen zu gelangen.

- Fast 60% aller befragten Unternehmen und öffentlichen Betriebe unterhalten rege Kontakte zur Arbeitsverwaltung und 2/3 von diesen bewerten deren Qualität auch als „gut“. Im besonderen Maße gilt dies für Gebietskörperschaften, öffentlich-rechtliche Unternehmen und für einen Teil der Großbetriebe. Im Feld der KMU sieht es dagegen nicht so gut aus. Zwar verweisen einzelne Unternehmen auf regelhafte Beziehungen zur Arbeitsagentur, doch werden diese häufiger als „problematisch“ eingestuft.

- Die Kontakte der Arbeitsverwaltung zu den Betrieben ergeben sich i.d.R. über die Meldung von Ausbildungsplätzen bzw. Stellenbedarfen und dadurch ausgelöste Vermittlungen oder durch die Inanspruchnahme von Förderinstrumenten (Zuschüsse zur Wiederbeschäftigung nach Arbeitslosigkeit, Qualifizierungen und Umschulungen, Schlechtwettergeld etc.). Selten wird über regelmäßige gegenseitige Kontakte auf dem Niveau von Besuchen bzw. häufigen Nachfragen berichtet. Sie liegen typischerweise nur dann vor, wenn eine Ebene der persönlichen Kommunikation zwischen der jeweiligen Verwaltungsspitze und der Personalleitung eines Betriebes gegeben ist. Dafür förderlich sind die bestimmte Größenordnung eines Betriebes und eine ausdifferenzierte Personalverwaltung. Bei der Stellennachfrage fällt auf, daß nur 1/5 der Unternehmen generell ihre freien Stellen bei der Arbeitsverwaltung anmelden. 30% tun dies für den benötigten Personalbedarf bei einfachen Qualifikationsprofilen, bei dem im übrigen oftmals eine relativ schnelle Besetzung erfolgen soll. Ein Sechstel nimmt die Arbeitsverwaltung für ihre zu besetzenden Ausbildungsplätze in Anspruch. Darüber hinaus nutzt etwa ein Achtel kontinuierlich das elektronische Meldesystem der Arbeitsverwaltung. Bei einem Viertel der Betriebe hängen die Kontakte im wesentlichen mit der Inanspruchnahme von Fördermaßnahmen zusammen.
- Die offensichtliche Zurückhaltung der Betriebe, die Arbeitsverwaltung bei der Personalrekrutierung stärker in Anspruch zu nehmen, erklärt sich aus unterschiedlichen Motiven und Gründen. Zum einen ist die Personalnachfrage im Jahre 2003 infolge der schlechten wirtschaftlichen Konjunktur gering. Nur absolut notwendige Ersatzbedarfe und die Nachfrage nach Personengruppen mit Spezialqualifikationen gelangen auf den Arbeitsmarkt. Zum zweiten lösen die geringen Bewegungen am Arbeitsmarkt in verstärktem Maße Initiativbewerbungen von Arbeitskraftanbietern aus, so daß ein Großteil von Arbeitgebern sich dort hinreichend bedienen kann. Dies gilt insbesondere für die größeren Unternehmen und für die Besetzung von Stellen mit Einfach- bzw. Basisqualifikationen. Drittens decken einige Branchen ihre Bedarfe im allgemeinen und in der gegebenen wirtschaftlichen Situation im besonderen überwiegend durch eigene Ausbildungsanstrengungen (Gebietskörperschaften, Krankenhäuser, Banken u. Versicherungen, einige Maschinenbauer). Viertens spielen bei der Beurteilung der Arbeitsverwaltung einige immer wieder auftauchende Stereotype eine Rolle. Die Unternehmen nehmen deren Vermittlungsfunktion unter der Einschränkung „wenn wir uns etwas davon versprechen“ in Anspruch. Dies ist in aller Regel dann der Fall, wenn es um die Besetzung von Arbeitsplätzen mit eher einfachem Stellenprofil geht, die schnell, kurzfristig und in hinreichender Zahl zu belegen sind.
- Die Fähigkeit der Arbeitsbehörde, geeignete Fach- und Führungskräfte zu vermitteln, wird grundsätzlich angezweifelt, selbst wenn ein Unternehmen gute Erfahrungen mit einzelnen vermittelten Fachkräften gemacht hat. In diesen Fällen orientieren sich die meisten Unternehmen eher an direkten Bewerbungen und an speziellen Marktbörsen oder sie bemühen Annoncen in bestimmten Medien (überregionale Presse, Fachzeitschriften) bzw. Personalberater. Üblicherweise wird so verfahren, obwohl bei Nachfragen etliche Personaler Gegenbeispiele anführen können, wonach die Vermittlung

von Fachkräften zu einem zufriedenstellenden Resultat geführt hat. Doch oft werden diese positiven „Einzelfälle“ von den weniger zufriedenen verlaufenden Kontakten überlagert und führen zur Verfestigung bisheriger Ansichten, insbesondere dann, wenn der als nicht ausreichend empfundene Zugang der Arbeitsverwaltung auf die Betriebe keine Veränderung erfährt. In solchen Fällen werden die Personalverantwortlichen auch nicht in die Lage versetzt, ihre lieb gewonnenen Ansichten zu hinterfragen. Deshalb nehmen viele Personalverantwortliche weiterhin an, daß „gute Leute“ nicht arbeitslos sind bzw. sich nicht bei der Arbeitsagentur melden. Arbeitslosigkeit haftet ein Makel an, gerade in der heutigen schnellebigen Zeit, wo sie umso eher zur Entwertung von Kenntnissen und Fertigkeiten führen kann. Man möchte keine „Negativauswahl“ bekommen und setzt daher auf Initiativbewerbungen und andere Rekrutierungswege, weil man unter den Arbeitssuchenden auch die Wechselwilligen – d.h. eine breitere Streuung bei den Bewerbern – erreichen möchte. Gesucht wird bevorzugt nach denjenigen, die noch mit dem täglichen Arbeitsgeschehen konfrontiert sind, weil von denen eher angenommen wird, daß sie den Anforderungen des Arbeitsalltags gewachsen sind. Diese haben einen Bonus, weil sie für direkt einsetzbar gehalten werden, während man bei den aus dem täglichen Arbeitsprozeß Herausgefallenen mit Schwierigkeiten rechnet.

- Entgegen diesen Stereotypen sind die Erfahrungen bei der Vorstellung bzw. anschließenden Beschäftigung von vordem Arbeitslosen keineswegs durchgängig schlecht. Insgesamt sind sie aus Sicht der Betriebe „durchgewachsen“. Ein Sechstel der Betriebe weiß von positiven Beispielen zu berichten und ebenso viele geben an, daß „Arbeitslosigkeit“ im Betrieb nicht als ein negatives Kriterium per se betrachtet wird. Entscheidend sei die tatsächliche Arbeitsleistung. Aber eine Reihe von Betrieben weist auf den „erhöhten Aufwand“ mit ehemals Arbeitslosen hin. Ihrem Eindruck nach haben sie öfters Leistungseinschränkungen oder gesundheitliche Probleme und sind daher „nicht überall“ einsetzbar. Vor allem diejenigen Unternehmen mit einer differenzierten Personalentwicklung und entsprechenden Einarbeitungssystematiken legen das Gewicht auf das Vorliegen gewisser interner Voraussetzungen, weil sie um deren Bedeutung für eine gelungene Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt wissen. Zu diesen Voraussetzungen gehören dezidierte eigene Auswahlmechanismen (Einschätzung der Person und ihrer Fähigkeiten, Abstimmung von dem geforderte Tätigkeitsprofil mit den fachlichen Eignungen), gezielte Einarbeitungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen und die Betreuung durch engagierte Mitarbeiter. Bessere Erfahrungen haben daher im wesentlichen Unternehmen gemacht, die nach einem „konsequenten“ Einarbeitungsmuster vorgehen, d.h. die die ehemals Erwerbslosen in einem Praktikum kennengelernt, sie bewußt angeleitet und beobachtet und in der Probezeit ihre Eindrücke mehrfach zurückgemeldet haben.
- Mit dem Thema Auswahl ist ein zentraler Kritikpunkt der Betriebe an der Arbeitsverwaltung benannt. Ca. ein Drittel von ihnen bemängelt die schlechte Auswahl bzw. unzureichende Vorsortierung und Orientierung der Bewerber durch die Arbeitsagentur. Besonders unangenehm kommt es an, wenn zwischen ausgeschriebenem Stellenprofil und den Qualifikationen der Arbeitssuchenden wenig Zusammenhänge bestehen. Ebenfalls nachteilig

wird empfunden, wenn die Bewerber kaum Vorstellungen von der Arbeitssituation haben, die sie im jeweiligen Betrieb erwartet. Daneben wird die anscheinend keineswegs seltene Unangemessenheit im Auftreten beklagt, wonach manchen Arbeitssuchenden die Bedeutung des Bewerbungsgesprächs nicht klar geworden zu sein scheint. All dies interpretieren die Unternehmen als ein schlechtes Fallmanagements durch die arbeitsvermittelnden Instanzen. Auch wenn die Erwartungen manchmal überzogen sind und hie und da eigene Unterlassungen – was die Sorgfalt bei Auswahl und Einarbeitung angeht – überdecken sollen, sind darin bestimmte Vorstellungen darüber angelegt, welchen Anforderungen die Arbeitsverwaltung zu genügen hat, um als qualitätsvoller Dienstleister und Vermittler von Arbeitskraft akzeptiert zu werden.

- Die Firmen erwarten insbesondere, daß die Arbeitsvermittlung den Betrieb kennt und eine Ahnung von dem dortigen Leistungsniveau, den üblichen Qualifikationen und den vorherrschenden Rahmenbedingungen (Schicht-/Wochenendarbeit etc.) hat. Zudem sähen sie es als Vorteil an, wenn der Vermittlungsprozeß besser mit ihnen „abgestimmt“ wäre und die Vermittelten darauf entsprechend hinorientiert werden könnten. Auch Rücksprachen nach einem gescheiterten Vermittlungsversuch, bspw. über das fehlende Arbeitsinteresse eines Bewerbers, sind durchaus im Interesse einiger Personalverantwortlichen. Die meisten wünschen sich von der Arbeitsvermittlung weiter einen kontinuierlichen Betriebszugang, worunter verstetigte Kontakte durch regelmäßige Firmenbesuche und kommunikative Abstimmungen zählen. Eine wichtige Voraussetzung dafür sind verlässliche Ansprechpartner. Bislang scheinen solche die Zusammenarbeit erleichternden Rahmenbedingungen zu sehr von dem Engagement einzelner Personen abhängig und noch kein klarer Bestandteil der Institution zu sein.
- In diesem Zusammenhang hat auch der innerorganisatorische Reformprozeß der Arbeitsverwaltung bis auf wenige Ausnahmen keine Einstellungsänderung bei den Unternehmen bewirkt, was sich in der Aussage des Personalleiters eines bekannten größeren saarländischen Unternehmens niederschlägt: „Für mich bleibt die Arbeitsagentur eine verstaubte Bude, eben eine Verwaltung.“ Was sich nach außen vermittelt, ist ein „ziemliches Durcheinander“ und ein „Zuständigkeitswirrwarr“. Eine Reihe von Unternehmen sieht auch keinerlei Fortschritte in Richtung Entbürokratisierung. Es herrscht dort eher einen gegenteiliger Eindruck vor, demzufolge die Arbeitsagentur vor allem mit sich selbst beschäftigt ist und nur eingeschränkt in der Lage ist, im Außenfeld zu agieren. Solche Meinungen kommen auffälligerweise von Unternehmen, die in der Vergangenheit eine Reihe von Leuten integriert und viele Maßnahmen durchgeführt haben, seit der Hartz-Reform („Sturm im Wasserglas“, „auf Großbetriebe und nicht auf den Mittelstand ausgelegt“) jedoch mit häufig wechselnden und vervielfachten Ansprechpartnern zu tun haben.
- Recht häufig wird schließlich der „unprofessionelle“ Umgang mit bzw. die Leistungsfähigkeit der installierten online-Dienste (Doppeleingaben, falsche Einordnungen, schlechte Einwahl und häufige Abstürze) kritisiert. Demnach funktionieren Suchfunktionen entweder nicht oder schlecht. Bestimmte Berufsbilder können nicht gesucht werden (z.B. Senkerodierer). Die Erfassung

nach Grundqualifikationen bietet nur einen Anhaltspunkt, während langjährige Berufserfahrungen unterbewertet bleiben. Auch die echte Trefferquote scheint recht bescheiden zu sein und führt erst nach mehreren Durchgängen zu zufriedenstellenden Ergebnissen.

- Obwohl ein Viertel der Betriebe in irgendeiner Hinsicht bereits Fördermaßnahmen in Anspruch genommen hat, werden solche Zuschüsse oder Hilfen von einem Großteil nicht als „ausschlaggebend“ für die Integration von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt angesehen. Entscheidend für deren oftmals temporäre Inanspruchnahme sind die aktuellen Bedarfe bzw. der erwartete „schnelle Rückfluß“ für das eigene Unternehmen. Die Zuschüsse werden als Entschädigung für das eingegangene Risiko oder den erhöhten Einarbeitungsaufwand gesehen. Gleichwohl bemängelt etwa die Hälfte der Betriebe die haushaltsbedingten Einschränkungen in der aktiven Arbeitsmarktpolitik und befindet sich damit im Gegensatz zu den Forderungen ihrer eigenen Verbandspolitiker. Die Streichungen bei klassischen Bildungs- und Umschulungsmaßnahmen und die Orientierung auf kurzfristige Trainingsmaßnahmen bzw. die Vermittlung in Kurzarbeitsverhältnisse werden gerade von engagierten und problembewußten Personalern sehr skeptisch betrachtet und haben nebenbei zu einer Reduzierung der Kontaktmöglichkeiten zwischen Unternehmen und Arbeitsverwaltung geführt. Die Personalverantwortlichen verweisen dabei auf eine Reihe von Widersprüchlichkeiten hin. Der eine besteht in den gestiegenen beruflichen Anforderungen, denen sog. Schmalausbildungen durch Trainingsmaßnahmen nicht gerecht werden. Bereits heutzutage haben Unternehmen mit hoher Fertigungstiefe und großem Fachkräftebedarf zunehmend Schwierigkeiten bei der eigenen Qualifizierung, weil bei den Auszubildenden etliche Basisqualifikationen (in Technik, Mathematik, Sprache) fehlen. Wenn jetzt noch zusätzlich durch die außerbetriebliche Nachqualifizierung ähnliche Probleme auftauchen, sinkt das Interesse der Betriebe an solchen Bewerbern. Die kurzfristigen Trainingsmaßnahmen scheinen zu sehr ausgelegt auf die Bedürfnisse von Großbetrieben mit automatisierten Abläufen und auf deren Stellenangebote. Gerade solche Arbeitsplätze unterliegen aber einem verstärkten Kostenwettbewerb und geraten bei Überlegungen zur Standortverlagerung besonders in den Blick. Ein anderer Widerspruch wird gesehen zwischen der Ausrichtung der Arbeitsmarktpolitik auf Einfach- bzw. Niedrigqualifikationen und dem vorherrschenden Technologieniveau in Deutschland. Die deutsche Wirtschaft hat sich in der internationalen Arbeitsteilung als Lieferant von mittleren und höheren Technologien und von qualifizierten Dienstleistungen positioniert. Eine Reduzierung der aktiven Arbeitsmarktpolitik auf einfache Qualifizierungsbedarfe wird den geforderten Qualifikationsprofilen nicht gerecht und wirkt von daher kontraproduktiv. Es werden Zweifel kundgetan, ob sich auf diesem Wege die Vermittlungschancen verbessern lassen. Zudem tut man den Erwerbslosen und deren Motivation keinen Gefallen, wenn man sie mit Einfachqualifikationen in den ersten Arbeitsmarkt entläßt. Trotz aller wirtschaftlichen Flexibilität und der damit einhergehenden Entwertung von Basisqualifikationen werden neben neuen Berufsbildern vor allem in zentralen Gewerken des Handwerks, den technisch-naturwissenschaftlichen und kaufmännischen Feldern weiterhin klassische Ausbildungen mit einem breiteren Wissenskanon benötigt. Hier eröffnet

sich ein Feld für die Arbeitsagenturen, in stärkerem Maße ausbildungs- und berufsbegleitend tätig zu werden. Dies kann bspw. in Form von betrieblichen Unterstützungsleistungen während der Ausbildung (Erhöhung der Erfolgsquote bei der Berufsausbildung) oder zum Zwecke der Aufqualifizierung (Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von gefährdeten Personengruppen) geschehen.

- Übereinstimmung mit den Reformanstrengungen bei der Arbeitsverwaltung herrscht insoweit, daß auch die Unternehmen es als notwendig ansehen, die Fehlversuche bei den Qualifizierungsangeboten (z.B. Netzwerktechniker, Pflegesekretärin etc) zu senken und die Qualifizierungsmaßnahmen stärker an den betrieblichen Erfordernissen auszurichten. Dazu wird jedoch eine engere, frühzeitige und verstetigte Abstimmung zwischen Unternehmen und Arbeitsverwaltung vorausgesetzt.

Die vorgetragenen Ansichten und Anmerkungen der Personalverantwortlichen zum Dienstleistungsangebot der Arbeitsverwaltung lassen sie folgendermaßen resümieren. Ein Großteil der Betriebe greift auf verschiedene Weise auf den Service und die Förderangebote der Arbeitsagenturen zurück. Die Erfahrungen dabei sind gemischt. In den Fällen, in denen persönliche Kontakte zwischen Verwaltungsspitze und Betriebsleitung bzw. Personalleitung gegeben sind und eine Praxis vorheriger Abstimmung gehandhabt wird, funktioniert die Zusammenarbeit besser als dort, wo dies nicht der Fall ist. Tendenziell scheint auch die Kooperation zwischen Arbeitsverwaltung und Großbetrieben weiter gediehen zu sein als bei Klein- und Mittelbetrieben, wodurch die Dienstleistung der Arbeitsagentur bei ersteren jedoch keineswegs aus der Kritik geraten ist. Die Kritik konzentriert sich vor allem auf den Mangel an spontaner, regelmäßiger und zugehender Kontaktpflege. In dem Maße, wie es der Arbeitsverwaltung gelingt, ihre direkten Kontakte zu Firmen zu verbessern, kann nach Aussage mehrerer Personalverantwortlichen dadurch „an der ein oder anderen Stelle etwas bewerkstelligt werden.“ In dem Zusammenhang plädieren die Firmen für dauerhafte Ansprechpartner und einen kontinuierlichen – vor- wie nachbereitenden – Informationsaustausch auf jeder Ebene des in Anspruch genommenen Serviceportefeuilles, sei es bei Vermittlungen, Qualifizierungen, Beratungen oder Fördermaßnahmen. Bei den Vermittlungen scheint es insbesondere an der sorgfältigen Vorauswahl der Bewerber durch die Arbeitsagenturen zu hapern. Als stark verbesserungsbedürftig werden weiterhin die online-Angebote der Arbeitsverwaltung angesehen. Schließlich wünschen sich die Betriebe eine größere Verlässlichkeit bei Fördermaßnahmen („kein ständiges Herumdoktern“ und erst recht „keine überfallartigen Veränderungen“) und weiterreichende administrative Entlastungen („geringerer Verwaltungsaufwand). Wenn die Voraussetzungen für eine regelhafte und vertrauensvolle Zusammenarbeit vorliegen, steigen die Chancen der Arbeitsagenturen, mit beratenden Angeboten und zusätzlichen Integrationsansätzen präventiv wirken zu können (z.B. durch die Entwicklung vorausschauender berufsbegleitender Serviceangebote).

8.2 Weiterbildungsträger

Die Trennung der betrieblichen von der außerbetrieblichen Welt gilt auch für die Weiterbildungsträger und in besonderem Maße für Qualifizierungsanbieter, die für arbeitsmarktpolitische Gruppen tätig sind, die (schon länger) aus dem ersten Arbeitsmarkt herausgefallen sind oder mit erschwerten Vermittlungshindernissen behaftet

sind. Dies wird in mehrerer Hinsicht durch die Gespräche mit den Personalverantwortlichen deutlich.

Ein Drittel der Betriebe kann keinerlei Kontakte zu entsprechenden Anbietern aufweisen, weil sie ausschließlich auf eigene Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen setzen und nicht auf die Hilfe Dritter angewiesen sind. Die übrigen haben ergänzend zu eigenen Qualifizierungsmaßnahmen, die auch dort einen Schwerpunkt bei der Personalbeschaffung bilden, nur punktuelle Erfahrungen mit Weiterbildungsträgern gesammelt. Bei diesen punktuellen Formen der Zusammenarbeit nimmt die Bereitstellung berufsvorbereitender bzw. ausbildungsbegleitender Praktika den vergleichsweise höchsten Rang ein. Öfter genannt werden zudem PC-, Sprach- und Rhetorikkurse. Weitaus seltener geht es dagegen um die Vermittlung von Spezialqualifikationen wie CNC- oder Maschinen-Trainings, weil nur eine beschränkte Anzahl von Qualifizierungsanbietern über die entsprechende Infrastruktur verfügt.

Daß die Kontakte zwischen Firmen und Weiterbildungsträgern wenig ausgeprägt sind, zeigt sich auch in dem geringen Bekanntheitsgrad einzelner Weiterbildungsträger. Die Personalverantwortlichen sind nur zu einem Drittel in der Lage, Qualifizierungsanbieter namentlich zu benennen, obwohl die Personalabteilungen i.d.R. deren vorrangige Ansprechpartner sind. Von den in der Equal-Entwicklungspartnerschaft vertretenen Weiterbildungseinrichtungen werden bfw und AZB je einmal, CEB zweimal, GbF dreimal und das BFW viermal erwähnt.

Generell wird von den Personalern ein kritischer Gestus gegenüber den Qualifizierungseinrichtungen offenbart. Die Trägerlandschaft wird als ebenso unübersichtlich empfunden wie die Vielfalt der angebotenen Maßnahmen. Zudem werden die bekannten Maßnahmen als „nur bedingt hilfreich“ angesehen. Als nützlich gelten insbesondere Angebote, welche gezielte praktische und extra-funktionale Fertigkeiten vermitteln. Häufig herrscht jedoch der Eindruck vor, daß die Maßnahmen an den betrieblichen Bedarfen vorbei gehen. Viel Kritik wird zudem gegenüber „falschen Ausbildungswegen“ vorgebracht. Eine Reihe von Unternehmen ist bei Bewerbungen von Stellengesuchen solcher Maßnahmenopfer (z.B. Altenpflegehelferin, Hauswirtschaftlerinnen, Netzwerkadministrator, EDV-Fachinformatiker etc.) überflutet worden.

Näher besehen richtet sich die Kritik gegen Maßnahmen, bei denen die Träger „keinen Anspruch auf eine top-Qualifizierung“ legen oder mit veralteten Programmsprachen, Methoden, Systemen bzw. Maschinen operieren. Auch die Auswahl der Teilnehmer durch die Weiterbildungsträger, sei es für die Besetzung von Praktikumsplätzen oder von Stellen, wird als stark verbesserungswürdig eingestuft. Hier fordern die Personalverantwortlichen mehr „Ehrlichkeit“ und „Offenheit“ bei der Thematisierung von Schwächen bzw. bekannten Problemen ein. Dies trifft namentlich dann zu, wenn deren Kommunikationsverhalten schwierig ist, es an sozialer Kompetenz oder an der erwarteten Kundenorientierung fehlt. Dadurch wird in allen genannten Fällen die berufliche und betriebliche Integration von Bewerbern oder probeweise Beschäftigten erschwert.

Neben der Kritik an bestimmten Maßnahmeinhalten, an einzelnen Fehlorientierungen bei den eingeschlagenen Berufswegen („Schweinezyklen“) oder an der Vermittlung ungeeigneter Personen werden auch die Vorgehensweisen der Träger bemängelt. Keineswegs selten fehle es „am eigentlichen Interesse“ der Qualifizierungsanbieter.

Ihr Anliegen sei nur auf die schnelle Vergabe von Praktikumsplätzen gerichtet. Insgesamt wird der Betriebszugang als „nicht optimal“, d.h. zufällig, unstet und unsystematisch eingestuft. Das hängt stark mit dem Fehlen von kontinuierlichen Kontakten, dauerhaften Ansprechpartnern und einer regelhaften Beziehungspflege zusammen.

Zusammengefaßt können aus den Urteilen der Personalverantwortlichen einige Empfehlungen abgeleitet werden, die geeignet sind, die Chancen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Weiterbildungsinstitutionen zu erhöhen. Demnach scheint es die Kooperationsbereitschaft zu befördern, wenn die Weiterbildungsträger

- kontinuierlich auf die Betriebe zuzugreifen und für regelhafte Kontakte Sorge zu tragen würden, d.h. keine wechselnden Ansprechpartner anbieten würden;
- eine genaue Kenntnis von den zukünftigen Einsatzorten ihrer Maßnahmen Teilnehmer hätten;
- ihre Maßnahmen so anlegen, daß die Teilnehmer gute und zeitgemäße Grundqualifizierungen bekämen und auf deren Basis leichter an Spezialqualifikationen herangeführt werden könnten. In diesem Zusammenhang wird immer wieder auf die große Bedeutung von betrieblichen Praktika für den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt hingewiesen;
- ihre Qualifizierungsangebote (im Angebot und im Marketing) professionalisieren würden;
- ein besseres Fallmanagement betreiben würden;
- sich verstärkt um Kooperationen und die Integration in betriebliche Qualifizierungsverbände bemühen und sich an der Entwicklung gemeinsamer Qualifizierungsangebote beteiligen würden;
- kleinere Unternehmen in der Fort- und Weiterbildung von administrativen Aufgaben und Steuerungsfunktionen entlasten könnten.

8. Resümee

Die wesentlichen Erkenntnisse aus der im Jahre 2003 innerhalb der Equal-Entwicklungspartnerschaft „Perspektive plus X“ durchgeführten Untersuchung über personalpolitische Strategien in saarländischen Unternehmen und Gebietskörperschaften können wie folgt resümiert werden:

1. Der Arbeitsmarkt ist ein ‚abgeleiteter‘ Markt. In Zeiten eines unzureichenden wirtschaftlichen Wachstums und fehlender Dynamik auf vielen Güter- und Dienstleistungsmärkten sind seine Potentiale stark eingeengt. Infolge der allgemeinen Wachstumsschwäche wie der nicht absehbaren Anzeichen für ein Anziehen der Konjunktur und verstärkt durch die Dominanz betriebswirtschaftlicher Konzepte, in denen die Kostenorientierung alles andere überlagert, machen sich Tendenzen zur ‚sozialen Schließung‘ breit. Die Betriebe decken überwiegend nur noch ihre personellen Ersatzbedarfe. Dabei greifen sie – durchaus typisch für Krisenzeiten – bevorzugt auf interne Arbeitsmärkte und auf die zahlreichen Initiativbewerbungen zurück, wohingegen externe Arbeitsmärkte an Bedeutung verlieren.
2. Vor diesem Hintergrund der geringen wirtschaftlichen Dynamik und eines sinkenden betrieblichen Arbeitsvolumens sind die Interventionsmöglichkeiten der intermediären bzw. externen Arbeitsmarktakteure beschränkt. Obschon damit beauftragt, mehr Bewegung im Umfeld des ersten Arbeitsmarktes zu erzeugen und über „Fördern und Fordern“ Zugangshemmnisse zu beseitigen, können sie die basalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht beeinflussen. Es sind weiterhin in erster Linie die Arbeitskraftnachfrager bzw. Arbeitsplatzanbieter, die wesentlich über die individuellen Beschäftigungschancen entscheiden.
3. Ein großes Hemmnis für die Reintegration von Erwerbslosen ist außerdem in der Struktur der Arbeitslosigkeit und dem daraus folgenden ‚mismatch‘ zu sehen, d.h. in der mangelnden Übereinstimmung zwischen Unternehmensnachfrage (Qualifikationsbedarfe) und dem Arbeitskraftangebot. Fast die Hälfte der Anbieter hat keine abgeschlossene Berufsausbildung, ca. ein Drittel ist langzeitarbeitslos und etwa ein Viertel ist gesundheitlich beeinträchtigt. Die Wiedereingliederungschancen sind ferner regional ungleich verteilt. Je schwächer eine regionale Wirtschaft ist und je höher die regionale Arbeitslosenrate, desto schwieriger gestaltet sich die Arbeitssuche. Es kommt zu einem Verdrängungswettbewerb, der Gewinner und Verlierer am Arbeitsmarkt deutlich hervortreten lässt.
4. Angesichts dieser Situation ist es keineswegs verwunderlich, wenn Betriebe bei der Stellenakquise und -besetzung auf eingefahrene Verhaltensschemata zurückgreifen und sich vorwiegend prozyklisch verhalten. Als Antwort auf den starken Wettbewerbsdruck stellen sie bei ihren Bewerbern bisweilen hochgeschraubte Effektivitätskriterien in den Vordergrund und verlangen neben fachlichen Anforderungen auch zunehmend soziale und kulturelle Kompetenzen.
5. Aus betriebswirtschaftlichem Blickwinkel mögen die genannten Bestrebungen vernünftig sein, doch wenn man andere Rahmenbedingungen mitbedenkt, sind

die offenbaren prozyklischen Verfahren bei der Beschaffung von Personal in mehrfacher Hinsicht riskant:

- Da wäre zum einen der *Fachkräftemangel*, mit dem bereits zahlreiche besonders dynamische und exportorientierte – überwiegend mittelständische, aber ebenso größere – Unternehmen zu tun haben. Solche Personalengpässe bedrohen die Innovationsfähigkeit, bremsen das Wachstum und behindern die Wettbewerbsfähigkeit. Im Saarland sind hierbei vor allem Betriebe mit steigender Auftragslage betroffen. Die betrieblichen Reaktionsmuster bestehen i.d.R. darin, Überstunden und/oder Sonderschichten einzulegen bzw. Leiharbeitskräfte oder befristete Mitarbeiter zu verpflichten, um Flexibilität und Handlungsspielraum zu gewinnen.
 - Zum zweiten ist es der sich abzeichnende *demographische Wandel*, der die Unternehmen vor neue personal- und arbeitspolitische Herausforderungen stellt und dem mit ausschließlich betriebswirtschaftlichen Reaktionsmustern nicht beizukommen ist. Wie die Untersuchung zeigt, besteht in vielen Betrieben bereits Handlungsbedarf, doch überwiegend ist die Brisanz des Themas dort noch nicht angekommen. Die demographische Entwicklung ist gekennzeichnet durch einen langfristigen Beschäftigungsrückgang und massive Veränderungen in der Altersstruktur. Dieser Trend gilt gleichermaßen für das Erwerbspotential wie für die Zusammensetzung an Belegschaften. Deshalb kommt auf Betriebe in den nächsten Jahren zweierlei zu: sie müssen lernen, sowohl mit einem Mangel von jüngeren Nachwuchskräften wie mit alternden Belegschaften (wandernder Altersberg der heute mittelalten Kohorten) umzugehen. Einer eigenen Modellrechnung für das Saarland zufolge ist die Erwerbsbevölkerung zwischen 1992 bis 2002 bereits um 47.000 gesunken. Bezogen auf den Zeitraum 1992 – 2010 wird das Land etwa ein Zehntel seines Erwerbspotentials infolge von Alterung, Geburtenrückgang und Abwanderung verlieren. Besonders drastisch ist der Rückgang bei den 15-25jährigen. Deren Anteil am Erwerbspotential ist zwischen 1987 und 1999 bereits um ca. ein Drittel von 162.000 auf 110.000 gesunken.
 - Drittens erfordert die Sicherung der Stellung Deutschlands innerhalb der internationalen Arbeitsteilung eine Verbreiterung der *Qualifikations- und Wissensbasis*. Deutschland ist ausgewiesen als Hersteller und Lieferant von mittleren und höheren Technologien und in diesen Feldern besonders stark im Außenhandel. Diesen wirtschaftlichen Quellen verdankt es im wesentlichen seinen Reichtum. Um die mittels Elektronisierung, Informatisierung, Modularisierung und Systemisierung komplexer gewordenen Technologien und Arbeitsprozesse handhaben zu können, kann den Unternehmen nur empfohlen werden, ihre Kompetenzbasis zu verbreitern und ihre Qualifizierungsbemühungen auf bislang unberücksichtigte Personengruppen auszuweiten, wenn sie ihre jetzigen Leistungsträger nicht überbelasten oder ausbrennen wollen.
6. Vor diesem Hintergrund sind ein Umdenken und eine Abkehr von den bisherigen Rekrutierungspraktiken gefordert. Selbst wenn es einige Unternehmen schaffen, über Produktivitätssteigerungen oder ihre Marktstellung ausreichend Personal zu bekommen, wird die Konkurrenz um den Nachwuchs und Fach-

kräfte härter. Das Gros der Unternehmen wird unter den Bedingungen einer sinkenden und alternden Erwerbsbevölkerung und erhöhter Kompetenzanforderungen nachhaltigere Personal-(entwicklungs-)Strategien entwickeln müssen als bisher. Dabei werden nicht nur interne Strategien wie bspw. präventiv-vorausschauende Personalentwicklungs- bzw. Qualifizierungskonzepte eine Rolle spielen. Die Anstrengungen werden sich voraussichtlich auch auf bislang unberücksichtigte Gruppen von Arbeitssuchenden auszudehnen haben, um die benötigten Arbeitsressourcen zu bekommen.

7. In diesem Zusammenhang kommt der Entwicklung von integrationsförderlichen Arbeits- und Personalpolitiken (breite Qualifizierung und Personalentwicklung, flexible Arbeitszeit- und Teilzeitmodelle, gute Betriebskultur etc.) eine große Bedeutung zu. Unternehmen mit entsprechenden Ansätzen werden sich vermutlich im Wettbewerb um Arbeitskräfte besser positionieren können als solche, die dies unterlassen. Integrationsförderliche Arbeits- und Personalpolitiken sind geeignet, sowohl intern die Motivation der Mitarbeiter wie nach außen die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber zu erhöhen. Unternehmen mit solchen Ansätzen zeichnen sich durch ein sensibles Personalmanagement aus, das um betriebliche Selektionsmechanismen und mögliche Ausgrenzungseffekte weiß.

Anders verhält es sich bei Unternehmen mit segmentierenden Personalpolitiken. Sie verstärken die ohnehin vorhandenen Verdrängungsprozesse am Arbeitsmarkt. Die daraus resultierenden Benachteiligungen treten besonders bei bestimmten Gruppen (z.B. Alten, Frauen, Migranten) auf und wenn die Zuordnung zu derartigen Gruppen in den innerbetrieblichen Rekrutierungs- bzw. Entscheidungsabläufen eine größere Relevanz einnimmt als das individuelle Erfahrungs- und Qualifikationsprofil der Arbeitskraftanbieter (verfestigte Gruppenzugehörigkeit). Erleichtert werden solche sozialen Ausgrenzungsmechanismen durch gruppenspezifische Stereotype (Ältere → geringere Leistungsfähigkeit, Frauen → mangelnde Verfügbarkeit, Migranten → fehlende Qualifikation und mangelnde Integrationsfähigkeit) und durch die Zuweisung von gesellschaftlich akzeptierten und sozial abgefederten Alternativrollen (Ältere → Vorruhestand, Frauen → Familie, Migranten → Rückkehr). Dies belegen Wahrscheinlichkeitsrechnungen, wenn es darum geht eine Stelle zu finden. So führt bspw. ein Altersunterschied von einem Jahr zu einer um 5% geringeren Chance, eine Stelle zu bekommen. Bei einem Unterschied von fünf Jahren vermindern sich die Chancen schon um 29%. Frauen haben eine um ein Drittel geringere Chance als Männer, einen Arbeitsplatz zu erhalten; Migranten eine um ein Viertel niedrigere als Deutsche. Die Benachteiligung qua Gruppenzugehörigkeit führt zu einer regelrechten Verdrängungskette: Ältere werden von Jüngeren verdrängt, Frauen von Männern und Migranten von Einheimischen. Die erwähnten Effekte finden ihren Niederschlag in der saarländischen Arbeitslosenstruktur:

- Jeder dritte Arbeitslose gehört zu den Älteren über 50 Jahre, zwei Drittel dieser Älteren sind langzeitarbeitslos,
- die Frauenarbeitslosigkeit ist trotz steigender Erwerbsquote gleichbleibend hoch (>9%), jede zweite Arbeitslose ist eine Berufsrückkehrerin,

- jeder vierte Ausländer ist arbeitslos und drei von vier sind ungelernt.
8. Selbst wenn die Ökonomie und betriebliche Rekrutierungs- und Einstellungsmuster im wesentlichen über den Ein- und Ausschluß am Arbeitsmarkt bestimmen und die Möglichkeiten der arbeitsmarktpolitischen Akteure begrenzt sind, brauchen die Betriebe Unterstützung von diesen, insbesondere wenn es gegen die Segmentierung von sog. Problemgruppen und um deren Integration in den ersten Arbeitsmarkt geht. Ein wichtiges Feld liegt dabei weiterhin in der inner- und außerbetrieblichen Qualifizierung und in heranführenden Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit.

Ob allerdings die unter dem Haushaltsdiktat erfolgte Reduzierung der Qualifizierungsmaßnahmen und die Konzentration auf kurzzeitige Trainingsmaßnahmen angesichts der Qualifikationsstruktur der Arbeitslosen wie der technologischen Stellung Deutschlands und der daraus resultierenden Bedarfe der angemessene Weg ist, wird von vielen Personalverantwortlichen recht skeptisch beurteilt. Größere Erfolgsaussichten sehen die Unternehmen, wenn es den Arbeitsagenturen gelingen würde, ihren Zugang zu und ihre Kenntnisse über die Unternehmen und deren Bedarfe zu verbessern. Dazu gehört auch ein differenziertes Fallmanagement, das sich nicht vordergründig an statistischen Erfolgsmeldungen orientiert. Ein weiteres Feld scheint in einem noch zu konzipierenden Maßnahmenkatalog zu bestehen, der es den operativ tätigen Arbeitsmarktakteuren erlaubt, die Unternehmen stärker berufsbegleitend zu unterstützen. Hier ist vor allem an präventiv wirkende Instrumente gedacht, mit denen die rechtzeitige Auf- oder Umqualifizierung von gefährdeten Belegschaftsteilen oder Personengruppen in Gang gesetzt werden kann, oder mit denen deren interne wie externe Beschäftigungsfähigkeit gesichert werden kann.

9. Die Neigung von Unternehmen (vor allem KMU), in Qualifizierung und Weiterbildung zu investieren, ist verbesserungsbedürftig. Die meisten lassen sich bei ihrer Personalpolitik von eingefahrenen Mustern leiten. Es ist fraglich, ob diese Muster bei der Verknappung der jüngeren Alterskohorten im Zuge des demographischen Wandels ausreichen, um die benötigten Arbeitskräfte zu bekommen. Sehr wahrscheinlich wird es nötig sein, die bisherigen Verfahren durch Bemühungen um andere Gruppen des Arbeitsmarktes zu ergänzen, wenn der eigene Arbeitskräftebedarf auch in Zukunft und unter den Bedingungen einer konjunkturellen Belebung ausreichend gesichert werden soll. Hierbei werden bislang eher diskriminierte Personengruppen (Ältere, Frauen, Migranten) wieder an Bedeutung gewinnen. Betriebe mit präventiven und differenzierten Personalstrategien, die bei ihrer Personalnachfrage weniger segmentierend vorgehen und statt dessen darauf setzen, die Ressourcen ihrer Mitarbeiter zu entwickeln, werden bei einem verknappten Angebot Wettbewerbsvorteile erzielen.

In diesem Zusammenhang sind auch die hohen Ansprüche an die „Paßgenauigkeit“ der Bewerber zu reflektieren. Aller Erfahrung nach müssen viele Unternehmen im Alltag oftmals Abstriche an den von ihnen geforderten Profilen machen, um einstellen zu können. Trotzdem weichen viele nicht von ihren hochgeschraubten Erwartungen ab – obwohl sie es besser wissen. Hier bestehen demnach gewisse Inkonsistenzen. Realistischerweise sind Neueinstellungen in

einem gewissen Maße immer risikobehaftet und ein noch so sensibles Rekrutierungsverfahren kann die betriebliche Einarbeitung nicht ersetzen. Erleichtern bzw. verbessern lassen sich Einarbeitung, betriebliche Integration und/oder (Auf-)Qualifizierung durch die betriebsinterne Entwicklung und Ingangsetzung von personalplanerischen Instrumenten. Über diese verfügt z.Z. jedoch nur eine Minderheit.

10. Von wenigen Ausnahmen abgesehen (Bereich des Personalvertretungsgesetzes, Angebot an Ausbildungsplätzen) sind die betrieblichen Interessenvertretungen allem Anschein nach eher gering in das Rekrutierungsverfahren involviert. Deren Einbindung beschränkt sich häufig auf das, was im Betriebsverfassungsrecht unbedingt gefordert ist (Zustimmung bzw. Ablehnung des Einstellungsbegehrens). Diese Aussage gilt insbesondere für Suchstrategien, die sich auf externe Arbeitsmärkte erstrecken. Anders sieht es bei der Rekrutierung auf internen Arbeitsmärkten (interne Bewerbungen, Aufstiegsbewerbungen etc.) aus, bei denen die Interessenvertretungen i.d.R. recht engagiert zu Werke gehen. Weil die Einbindung bei externen Personalsuchstrategien schwach ist, sind die Interessenvertretungen auch in ihren Möglichkeiten eingeengt, etwas gegen Segmentierungsstrategien zu tun.

Die Interessenvertretungen könnten personalpolitisch an Einfluß gewinnen, wenn ihnen der Brückenschlag zwischen Qualifizierungserfordernissen, Personalentwicklung und Personalrekrutierungsstrategien gelänge. In vielen Betrieben verhalten sich die Interessenvertretungen in Fragen der (internen) Qualifizierung durchaus weitsichtig, bspw. wenn sie breite Qualifizierungsanstrengungen unter Einschluß der Mitarbeiter auf den unteren Qualifikationsniveaus einfordern; wenn sie sich im Unternehmensinteresse gegen punktuelle oder sporadische Qualifizierungen wenden; wenn sie auf die kontraproduktiven Folgen kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Steuerungsmechanismen hinweisen; wenn sie aufgrund des einzelbetrieblichen Überlebensinteresses und mit dem Ziel einer verbesserten Wettbewerbsposition die notwendige Vervollständigung der betrieblichen Funktionen (Einrichtung bzw. Erweiterung von FuE-Kapazitäten, verstärkte Anstrengungen zur Produktinnovation) anmahnen etc. Weitaus schwächer ist das Insistieren, wenn es darum geht, die nötigen personalplanerischen Voraussetzungen zu schaffen. Hier sehen sich Interessenvertretungen in KMU oftmals überfordert oder sie haben den Eindruck, einen erfolglosen Kampf ‚gegen Windmühlen‘ zu führen. Dabei ist der Zusammenhang zwischen betrieblichen Personalrekrutierungsstrategien und einer längerfristigen Personalplanung offensichtlich.

Eine zukunftsfähige Personalzusammensetzung setzt eine stringente Personalplanung voraus. Doch nur eine Minderheit von Unternehmen ist in ihrem Personalmanagement so aufgestellt, daß sie dazu in der Lage ist. Da die Personalzuständigen hier vielfach auf interne Unterstützung angewiesen sind, stellen Personalplanung und Personalentwicklung genuine Felder dar, in denen die Interessenvertretungen mit eigenen Vorstellungen initiativ werden können. Wenn es dort gelingt, als Partner akzeptiert zu werden, besteht auch eher die Möglichkeit, etwas gegen segmentierende Verfahren (bei der Qualifizierung oder bei Einstellungen) zu tun und tendenziell zu personalpolitischen Strate-

gien mit präventivem Charakter zu gelangen, bei denen gefährdete Gruppen des Arbeitsmarktes nicht per se – qua Gruppenzugehörigkeit - herausfallen.

11. Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Gegebenheiten (Wachstums- und Nachfrageschwäche, wertbasierten Unternehmenskonzepten, Kernkompetenz- und Verlagerungsstrategien) und der Tatsache, daß es sich beim Arbeitsmarkt um einen ‚abgeleiteten‘ Markt (Dominanz interner Arbeitsmärkte) handelt, der in seinen Impulsen weitgehend abhängig bleibt von der durch die Ökonomie erzeugten Dynamik, haben es die dort tätigen Akteure (Arbeitsverwaltung, FuW-Träger) schwer, etwas zu bewegen.

Da die Mobilität und die Personalbedarfe des ersten Arbeitsmarktes momentan stark eingeengt sind, verpuffen augenblicklich viele der auf die externen Arbeitsmärkte zielenden Bestrebungen. Das ist z.Z. das grundsätzliche Problem. Erst an zweiter Stelle stellt sich die Frage der Reorganisation der Arbeitsmarktpolitik. Ob die im Zuge der politischen Modernisierungsbestrebungen in Gang gesetzten Veränderungen (Hartz I-IV, Agenda 2010) jenseits des allzu offensichtlichen haushaltspolitischen Zieles greifen – Lohnersatzleistungen werden zu Lohnergänzungsleistungen; in der „neuen Balance von Rechten und Pflichten,“ herrscht eine deutliche Schlagseite zugunsten der Pflichten; Eigenverantwortung und Selbstbestimmung treten an die Stelle des staatlichen Paternalismus; Zugangsgerechtigkeit und Inklusion ersetzen die alten Ziele von Chancengleichheit/Verteilungsgerechtigkeit und den Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit –, wird erst ein dauerhafter neuer wirtschaftlicher Aufschwung zeigen. Gleichwohl können bereits jetzt einige Rahmenbedingungen verbessert werden, um sowohl den (aktuell selten gewordenen) betrieblichen Integrationsbestrebungen als auch den Arbeitssuchenden entgegenzukommen und deren Bedürfnissen nach Beschäftigung und eigener materieller Absicherung eher zu entsprechen.

Aus der Sicht der Personalverantwortlichen läuft auch nach der begonnenen Modernisierung etliches auf seiten der arbeitsmarktpolitischen Akteure suboptimal. Von ihnen wird vor allem – sowohl seitens der Arbeitsverwaltung wie seitens der Weiterbildungsträger – ein stärker zugehendes Dienstleistungsangebot angemahnt. Das gilt im besonderen für kleine und mittlere Unternehmen. Gemeint sind damit in erster Linie systematische Betriebszugänge (regelmäßige Besuche, feste und dauerhafte Ansprechpartner, Kenntnis der jeweiligen Bedarfe, Einsatzorte und Umfeldbedingungen) und bessere Abstimmungen (Abklärung von Bewerber-, Stellen- und Qualifikationsprofilen; besseres Fallmanagement) zwischen Unternehmen und Arbeitsmarktakteuren. Darüber hinaus wird die Adäquatheit etlicher Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik kritisiert, namentlich wenn sie an den betrieblichen Erfordernissen vorbeigehen oder für die aufzuqualifizierenden Arbeitssuchenden keine nachhaltige Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition am Arbeitsmarkt bewirken. Zugegebenermaßen ist dies eine schwierige und komplexe Materie für die aktive Arbeitsmarktpolitik, zumal wenn die Unternehmen falsche Signale aussenden oder aufgrund einer fehlenden längerfristigen eigenen Personalbedarfsplanung bzw. unzureichender Personalentwicklungs- und Qualifizierungskonzepte keine verlässlichen Aussagen über ihre zukünftigen Qualifikationsbedarfe machen können.

Durch einen intensivierten Austausch zwischen den Beteiligten und durch eigene betriebliche Anstrengungen ließen sich hier falsche Aus-, Fort- und Weiterbildungsgänge und Fehlallokationen in der aktiven Arbeitsmarktpolitik z.T. vermeiden. Dies betrifft ebenso die Dauer von Qualifizierungsmaßnahmen. Angesichts vieler betrieblicher Reaktionen erheben sich Zweifel, ob die augenblickliche Präferenz der Arbeitsverwaltung für kurzfristige Trainingsmaßnahmen tragfähig ist und die Chancen der Arbeitssuchenden auf dem ersten Arbeitsmarkt erhöht. Diese Art von Maßnahmen scheint zu sehr orientiert an den Interessen weniger Branchen mit hohem Automatisierungsniveau und weitgehend taylorisierten Arbeitsabläufen. Im Mittelstand und bei KMU sehen die Qualifikationserfordernisse anders aus. Klassische Ausbildungen oder Umschulungen in bekannten regelhaften Ausbildungswegen werden dort präferiert, während kurzfristige Trainings oftmals auf geringe Akzeptanz stoßen.

Vor dem Hintergrund der immer noch gegebenen Dominanz regionaler Arbeitsmärkte erscheint in dem Zusammenhang auch die zwischenzeitliche Praxis der zentralisierten Ausschreibung von Qualifizierungsmaßnahmen hinterfragenswert. Hier geraten regionale FuW-Anbieter möglicherweise ins Hintertreffen gegenüber national oder international agierenden Qualifizierungsträgern. Dabei könnte gerade die räumliche Nähe zwischen Unternehmen und FuW-Anbietern vorteilhaft für die Konzipierung von maßgeschneiderten Qualifizierungsangeboten oder regionalen Qualifizierungsverbänden genutzt werden. Auch den regional vorhandenen bzw. vor Ort entstehenden Qualifikationsbedarfen könnte so eher entsprochen werden, zumal die wirtschaftlichen Schwerpunkte von Regionen durchaus verschieden sind. Bei der weitreichenden Bedeutung der Arbeitsmarktpolitik für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und unter Berücksichtigung sowohl der Situation der Arbeitsplatzanbieter wie der Motivationslage der aus dem ersten Arbeitsmarkt herausgefallenen Bürger scheint trotz allen gegebenen Handlungsdrucks eine Reihe von Justierungen in diesem Feld notwendig zu sein. Der tieferreichende Sinn bzw. das eigentliche Ziel mancher arbeitsmarktpolitischer Modernisierungsansätze hat sich etlichen Unternehmen jenseits des Ziels der Haushaltskonsolidierung bis dato nicht genügend erschlossen. Von dem damit intendierten Aufbruch ist bei ihnen wenig zu merken. Die vorwiegende Haltung ist Skepsis.

9. Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Brütt, C. (2003): Von Hartz zur Agenda 2010. Die Realpolitik im „aktivierenden Sozialstaat“, in: Prokla 33, Heft 133. Münster. S. 644-665
- Cox, T.H. (1983): Cultural diversity in organizations. San Francisco.
- Cox, T.H./ Blake, S. (1991): Managing Cultural Diversity. Implications for Organizational Competitiveness. In: Academy of Management Executive 5 (3), S. 45-56.
- Döge, P. (2001): Geschlechterdemokratie als Männlichkeitskritik. Blockaden und Perspektiven einer Neugestaltung des Geschlechterverhältnisses. Bielefeld.
- Emmerich, A. / Krell, G. (2001): Diversity-Trainings. Verbesserung der Zusammenarbeit und Führung einer vielfältigen Belegschaft. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 3. Aufl. Wiesbaden. S. 421-441.
- Ferdman, B.M. / Brody, S.E. (1996): Models of Diversity Training. In: Landers, D./ Bhagat, R.S. (Hg.): Handbook of Intercultural Training. 2. Aufl. Thousand Oaks u.a. S. 282-303.
- Gaß, G. (1996): Betriebliche Arbeitskräftenachfrage und Strukturierung der Arbeitslosigkeit. Frankfurt a.M. u.a. (Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Bd. 2003).
- Grewer, H.G. (2004): Personalpolitiken und Suchstrategien saarländischer Betriebe – Hindernisse und Ansatzpunkte für die Vermittlung von Zielgruppen der EP. Präsentation auf dem Workshop Arbeitsmarktmonitoring und Personalpolitik am 26. März 2004 in Saarlouis.
- Hartl, M. u.a. (1998): Soziale Beziehungen und Personalauswahl. Eine empirische Studie über den Einfluß des kulturellen und sozialen Kapitals auf die Personalrekrutierung. München und Mering
- Hielscher, V. (2003): Flexible Work and Work-Life-Balance: Potential or Contradiction? In: Bechmann, G. (Ed.): Across the Divide. Work, Organization and Social Exclusion in the European Information Society. Frankfurt. S. 161-171.
- Huber, A. (2000): Demographischer Wandel, Belegschaftsstrukturen und betriebliche Alterungsprozesse. In: George, R. / Struck, O. (Hg.): Generationentausch im Unternehmen. München u. Mering. S. 71-86.
- Kay, R. (1998): Diskriminierung von Frauen bei der Personalauswahl. Problemanalyse und Gestaltungsempfehlungen. Wiesbaden.
- Koller, B./ Gruber, H. (2001): Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus der Sicht der Personalverantwortlichen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 4. S. 479-505.
- Krell, G. (1997): Mono- oder multikulturelle Organisationen? ‚Managing Diversity‘ auf dem Prüfstand. In: Kadritzke, U. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin. S. 47-66.

- Krell, G. (2001): Diversity Management. Optionen für (mehr) Frauen in Führungspositionen. In: Peters, S./ Bensel, N. (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden. S. 105-120.
- Krell, G/ Mückenberger, U./ Tondorf, K. (2001): Gender Mainstreaming: Chancengleichheit (nicht nur) für Politik und Verwaltung. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 3. Aufl. Wiesbaden. S. 59-75.
- Laske, S./ Weiskopf, R. (1996): Personalauswahl – was wird denn da gespielt? Ein Plädoyer für einen Perspektivenwechsel. In: ZfP 4. S. 295-330.
- Lueger, G. (1993): Die Bedeutung der Wahrnehmung bei der Personalbeurteilung. Zur psychischen Konstruktion von Urteilen über Mitarbeiter. München u. Mehring.
- Matthäi, I. (2002): Executive Education – zur Elite(n)bildung in internationalen Unternehmen. In: Heinz, W.R. u.a. (Hg.): Lernen in der Wissensgesellschaft. Münster. S. 78-91.
- Matthäi, I. (2004): Managing diversity – a chance for the Unemployed to gain access to International Labour markets?. In: ISO-Mitteilungen 3. Saarbrücken.
- Morschhäuser, M. (2000): Personalentwicklung oder Personalaustausch? Perspektiven alter(n)sgerechter Personalplanung. In: Von Rothkirch, C. (Hg.): Altern und Arbeit. Berlin. S. 280-291.
- Morschhäuser, M. / Ochs, P. / Huber, A. (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh.
- Offe, C./ Hinrichs, K. (1997): Sozialökonomie des Arbeitsmarktes und die Lage ‚benachteiligter‘ Gruppen von Arbeitnehmern. In: Offe, C. (Hg.): Opfer des Arbeitsmarktes. Neuwied/Darmstadt. S. 3-61.
- Sepethri, P. / Wagner, D. (2002): Diversity und Managing Diversity. Verständnisfragen, Zusammenhänge und theoretische Erkenntnisse. In: Peters, S. / Bensel, N. (Hg.): Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden. S. 121-142.
- Silvestrini, S. (2004): Wirtschaftsstruktur und demographischer Wandel. Beitrag zum Jahresbericht 2004 der Arbeitskammer des Saarlandes. Endbericht. Saarbrücken
- Stahle, W.H. (1989): Human Resource Management und Unternehmensstrategie. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 22 (3). S.388-396.
- Stiegler, B. (1999): Frauen im Mainstreaming: politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage. Bonn.
- Thomas, R.R. (1992): Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work force by Managing Diversity. New York.
- Thomas, R.R. (1996): Redefining Diversity. New York.
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based View of the Firm. In: Strategic Management Journal 5, S. 171-180.