

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Hans-Eberhard Plath

Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen  
für die Zukunft – Eine folgenkritische  
Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-Heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de): (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de): (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de): Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen

Hans-Eberhard Plath\*

Schlagworte wie Veränderung, Wandel und Entgrenzung von Arbeit sowie Globalisierung, Internationalisierung und Informatisierung sollen für die sich bereits abzeichnende und sich künftig noch beschleunigende Dynamik der Arbeitsmärkte kennzeichnend sein. Dabei seien Phasen mit Wechseln zwischen Erwerbsarbeit, Weiterbildung und Arbeitslosigkeit sowie Berufswechsel, Branchenumstieg usw. ebenso wie des Weiteren auch Eigenarbeit, freiwillige Arbeit und Bürgerarbeit prägend für die aktuelle und mehr noch für die zukünftige Erwerbsbiografie.

Diese zumeist als „naturwüchsig“ dargestellten Entwicklungen werden aus der Sicht des Menschen nur selten hinterfragt, so dass gegenwärtig weder die zu erfüllenden Anforderungen noch die notwendigen Qualifikationen hinreichend transparent sind. Vom künftigen sogenannten Arbeitskraftunternehmer wird mit einer gewissen Selbstverständlichkeit angenommen, dass er stets Flexibilität und Mobilität aufzubringen vermag sowie über teilweise höchst fragwürdig anmutende Qualifikationen und Kompetenzen einschließlich vermarktungsfähige Persönlichkeitseigenschaften verfügt. Diese soll er zudem in Eigen- oder Selbstverantwortung erwerben und aktuell verfügbar halten.

Es kann wohl nicht davon ausgegangen werden, dass derartige Veränderungen folgenlos für die betroffenen Personen sind. Zumeist wird unterstellt, dass bessere Chancen in der veränderten „Lebens- und Arbeitswelt“ bestehen würden. Es sollte jedoch nicht übersehen werden, dass solche Entwicklungen immer auch mit beträchtlichen Risiken und Gefahren verbunden sein können, die aus Ungewissheit, Unsicherheit, Überforderung, Kontrollverlust, Bedrohungserleben, Angst, Stress usw. erwachsen. Die Abschätzung und die Berücksichtigung vor allem der Risikofaktoren könnten dazu beitragen, Probleme des „Wandels der Arbeit“ folgenkritischer und auch in größerem Maße interventionsorientiert anzugehen.

## Gliederung

### 0 Vorbemerkungen

#### 1 Veränderungstendenzen der Arbeit

#### 2 Die Rolle des Menschen – gestellte Anforderungen, verlangte Qualifikationen bzw. erwartete Kompetenzen

##### 2.1 Anforderungen

##### 2.2 Qualifikationen – Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen

###### 2.2.1 Begriffliche Klärungen

###### 2.2.2 Künftig relevante „Kompetenzen“

#### 3 Chancen und Risiken für den Menschen

##### 3.1 Chancen

##### 3.2 Risiken

#### 4 Einige Konsequenzen

### Literatur

## 0 Vorbemerkungen

Wenn von grundlegenden Wandlungen der Arbeit (also vor allem von tiefgreifenden Veränderungen wesentlicher Anforderungen und Kompetenzen) in dem hier zu diskutierenden Kontext die Rede ist, darf nicht übersehen werden, dass es sich hierbei keineswegs um „flächendeckende“, nach Ausmaß und

Umfang gleichartig verlaufende Wandlungsprozesse handelt. In einigen Bereichen der Wirtschaft können die in der Literatur beschriebenen Prozesse durchaus dominierende Entwicklungslinien markieren, in anderen Bereichen dürfte das in weitaus geringerem Maße der Fall sein. Gegenwärtig scheint sich demnach wohl eine gewisse Polarisierung anzudeuten: Auf der einen Seite wird in High-Tech-Bereichen vor allem der sog. New Economy, wie etwa in der Informations- und Telekommunikations-Branche, bereits jetzt „händeringend“ (wie es meistens heißt) nach Fachleuten gesucht, die möglichst folgenden Merkmalen genügen. Sie sollten

- ein Alter von unter 35 Jahren haben,
- über aktuelle Berufserfahrung sowie insbesondere über „skills de jour“, also im Moment, da sie gesucht werden, gerade passgenaue Fertigkeiten verfügen,
- hoch qualifiziert und motiviert sein, gegenwärtig geforderte, zumeist neuartige Kompetenzen mitbringen sowie selbstständig und eigenverantwortlich ihre Aufgaben erfüllen,
- ungebunden sein und die Bereitschaft aufweisen, auf Abruf oder auch „rund um die Uhr zu arbeiten“ (z. B. Müller 2000).

Auf der anderen Seite wird zugleich beklagt, dass vor allem im verarbeitenden Gewerbe „klassische Facharbeiter knapp sind“ und „Engpässen bei Absolventen der dualen Ausbildung“ bestehen (IW 2000; SZ v. 27. 09. 2000), was darauf hindeutet, dass es hier (im Unterschied zur „New Economy“) im Wesentlichen wohl auch um „klassische“ Anforderungen und Kompetenzen geht.

Da es nicht Ziel dieses Beitrages ist, die verschiedenen Tendenzen der „Wandlungen von Arbeit“ zu erörtern, sei lediglich angemerkt, dass die Veränderungen der Arbeit je nach Regionen, Wirtschaftszweigen, Branchen usw. sehr unterschiedlich verlaufen werden, und zwar nicht nur allgemein im Hinblick auf Ausmaß und Geschwindigkeit, sondern auch die

\* Dr. rer. nat. habil. Hans-Eberhard Plath ist Mitarbeiter im IAB. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors. Einigen Kolleginnen und Kollegen des IAB ist für konstruktive Hinweise zu danken, einem anonymen Referee für kritische Anmerkungen.

jeweiligen Anforderungs- und Qualifikationsprofile betreffend. Da Untersuchungen, die diese und weitere Variablen berücksichtigt und derartige Veränderungen der Arbeitswelt belegt hätten, bisher kaum vorliegen, kann nicht von Trends im eigentliche Sinne ausgegangen werden.

Vielmehr sind die beobachteten Veränderungen der Arbeit nach Maßgabe der Literatur vorerst als unzureichend beschriebene, nach Wirtschaftszweigen, Branchen, betroffenen Personengruppen usw. wenig abgegrenzte und vor allem auch nicht dimensionierte Tendenzen aufzufassen. Dies ist auch einer der Gründe dafür, dass die in den Abschnitten 2.1 und 2.2 noch darzustellenden „Anforderungen“ und „Kompetenzen“ gegenwärtig nicht genauer charakterisiert, differenziert, abgegrenzt, geordnet oder gar abgestuft werden können. Ebenso wenig sind genauere Angaben dazu möglich, in welchem Ausmaß die jeweiligen Personen mit welchen Bereichen bzw. Arten von „Anforderungen“ konfrontiert sind und über welche „Kompetenzen“ nach Art, Umfang und „Ausmaß“ sie folglich verfügen müssten. Es ist zwar immer mal wieder von „Schlüsselqualifikationen“ die Rede, konkret benötigte fachliche und soziale Befähigungen werden aber zumeist nicht näher benannt.

Dennoch können diese so unzureichend beschriebenen Veränderungen der Arbeit und deren Begleiterscheinungen unter dem Gesichtspunkt der *Folgen* für die betroffenen Personen einen nicht zu unterschätzenden Erkenntniswert haben. Dies ist dann der Fall, wenn die in der Literatur vorfindbaren Darstellungen zu den bereits auftretenden und vermuteten „Anforderungen“ sowie zu den schon nachgefragten und erwarteten „Kompetenzen“ mit gesicherten Wissensbeständen insbesondere aus der Arbeits-, Handlungs-, Lern-, Motivations- und Belastungsforschung *konfrontiert* werden. Dies erlaubt abzuschätzen, inwieweit für die betroffenen Personen in der veränderten „Lebens- und Arbeitswelt“ bessere Chancen bestehen und ob auch mit Risikofaktoren zu rechnen ist (Abschnitte 3.1 und 3.2).

Dabei wird eine Darstellungsweise gewählt, bei der die einzelnen Faktoren, insbesondere die Risikofaktoren, gewissermaßen „additiv“ aufgelistet werden. Ein derartiges Vorgehen ist wegen der Technik der *Konfrontation* als methodischer Grundlage der Bewertung naheliegend. Dabei wird auf eine „Strukturierung“ der Faktoren aus zwei Gründen verzichtet: Zum einen setzt diese eine theoriegeleitete Ordnungsbildung voraus, die bisher nicht geleistet ist. Zum anderen weisen die einzelnen Risikofaktoren teilweise recht unterschiedliche Theoriehintergründe auf, die nicht ohne weiteres überbrückt werden können. Entsprechend der hier verfolgten Darstellungsabsicht ist es aber ausreichend, die Risikofaktoren selbst, ihren Entstehungszusammenhang sowie ihre Wirkungen bzw. ihr Gefährdungspotential zu umschreiben, weil damit die Notwendigkeit ihrer unverzichtbaren Berücksichtigung hinreichend evident zu machen ist. Und genau darum geht es schließlich, weil dies dazu beitragen könnte, Probleme des „Wandels der Arbeit“ folgenkritischer anzugehen und Aspekte sozialer Verträglichkeit in größerem Maße möglichst präventiv mit einzubeziehen.

## 1 Veränderungstendenzen der Arbeit

Die Frage nach den Kompetenzen für die Zukunft ist nur dann sinnvoll zu stellen, wenn von einer grundlegenden Veränderung künftig zu bewältigender Anforderungen vor allem in der Arbeit ausgegangen wird. Würde eine solche Annahme nicht gemacht werden, brauchte man nicht nach den Kompe-

tenzen für die Zukunft zu fragen, denn dann würde es genügen, gegenwärtig erforderliche Kompetenzen zu erhalten und ggf. anzupassen.

Nun werden auch tatsächlich von verschiedenster Seite rigore Verändereungen in der Arbeitswelt beschrieben, die z. T. gesellschaftliche Dimensionen annehmen, wie z. B. die so bezeichneten Übergänge von der produzierenden zur Dienstleistungs-, Informations- und zur Wissensgesellschaft (vgl. Brauer/ Bickmann 1994; Gassner/ Kuon 1995; Grob/ Bielezke 1997; Haaren/ Hensche, 1997; Hoffmann-Riem/ Vesting 1995).

Aber auch Schlagworte wie Entwicklung, Umstrukturierung, Veränderung, Wandel und Entgrenzung von Arbeit sollen für die sich bereits abzeichnende und sich künftig noch beschleunigende Dynamik der Arbeitsmärkte kennzeichnend sein. Dabei seien Phasen mit Wechseln zwischen Erwerbsarbeit, Weiterbildung und Arbeitslosigkeit sowie Berufswechsel, Branchenumstieg usw. ebenso wie des Weiteren auch Eigenarbeit, freiwillige Arbeit und Bürgerarbeit prägend für die aktuelle und mehr noch für die zukünftige Erwerbsbiografie (z.B. Beck 1998; Bonß 2000; Offe/ Heinze 1990; Gorz 1989, 1998; Mutz 1998).

Die Veränderung und die Entwicklungsrichtung von Arbeit werden überwiegend ökonomisch begründet, wobei Globalisierung, Internationalisierung, Deregulierung und Wettbewerbsfähigkeit die entscheidenden und auch sattsam bekannten Argumente sind. In diesem Kontext wird Outsourcing-Strategien, Profitcenter-Konzepten und Dehierarchisierungs-Modellen auf betrieblicher Ebene sowie Gruppenstrukturen, Projektarbeitsformen und fluiden Arbeitszeiten auf arbeitsorganisatorischer Ebene offenbar erhebliche instrumentelle Bedeutung beigemessen (vgl. auch Voß 1998).

Mit dem Veränderungspostulat der Arbeit geht die Forderung nach ständig neuem Wissen einher, das nicht allein durch Weiterbildung von Belegschaften mit der Folge lebenslangen Lernens bereitgestellt werden soll, sondern zunehmend auch durch Wissenstransfer. Dabei sollen firmenübergreifende Job-rotations, Portfolio-worker, „mehroptionale Freelancer“ und mit neuesten Kenntnissen ausgestattete Hochschulabsolventen laufend Wissen auf dem aktuellsten Stand zum richtigen Zeitpunkt und am richtigen Ort in die Betriebe einbringen (vgl. Sendele 2000; Stampfli 2000).

Als ein wesentliches Merkmal der Veränderungen von Arbeit wird deren Entgrenzung angesehen (z.B. Voß 1998: 479), die sich in mehreren Dimensionen vollziehe, nämlich in:

- „*Zeit*“: z. B. gestaffelte Teilzeitarbeit, exzessive Gleitzeit, keine festen Arbeitszeiten, regelmäßig informelle Mehrarbeit, Zeitkonten und Zeitkorridore, Arbeit nach Abruf und Anfall, Wochenendarbeit;
- „*Raum*“: z. B. Teleheimarbeit, Home-office-work, extensive Mobil- und Außendienstarbeit, weite Anfahrtswege zur Arbeit, Bindung der Aufgabenerfüllung an ausgedehnte Dienstreisetaätigkeiten, oft wechselnde Einsatzorte, wie etwa bei Projektarbeit;
- „*Arbeitsmittel/Technik*“: z. B. wachsende Individualisierung und Selbstorganisation der Auswahl und der spezifischen Nutzung insbesondere bei IuK-Technologien, z. T. Entstandardisierung der Nutzungsweise von Subsystemen;
- „*Sozial*“- bzw. *Arbeitsorganisation*: z. B. verschiedene und wechselnde Formen der Organisation von Projektarbeit, wechselnde Teamzugehörigkeit und folglich häufig andere

Arbeitspartner, aufgabenabhängig wechselnde sowie autonom geregelte Kooperationsnetze und strategische Allianzen, „Intrapreneurship“, „Costcenterstrategien“;

• „*Arbeitsinhalt/Qualifikation*“: z. B. Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Aufgabenbearbeitung bei unklaren Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit, Abnahme der Detailkontrolle zugunsten einer lockeren Rahmensteuerung i. S. des sog. Selbstmanagements, Dynamisierung von Qualifikationen und fachliche Flexibilität sowie umfassende Bildungsbereitschaft;

• „*Sinn/Motivation*“: z. B. Eigen- oder Selbstmotivierung und selbständige individuelle Sinngebung, Selbstbegeisterung und Selbstdisziplinierung sollen tätigkeitsinterne Motivationen und Zielorientierungen ersetzen, deren Entstehung an bestimmte Strukturen betrieblicher Führungs-, Informations- und Arbeitssysteme relativ überdauernder Art gebunden ist.

Wie unschwer zu erkennen ist, werden die Veränderungen in der Arbeitswelt als mehr oder weniger „naturwüchsig“ dargestellt und hauptsächlich ökonomisch als notwendig erachtet. Aus der Sicht des Menschen erfolgt zumeist keine Begründung und selbst die sich für ihn eventuell ergebenden Chancen und insbesondere die Risiken werden nur sehr selten hinterfragt. Wenn denn vom Menschen die Rede ist, wie etwa bei der Entgrenzung von Arbeit, geht es lediglich darum, dass er sich den Veränderungen bezüglich Tempo und Stoßrichtung anzupassen hat (vgl. Gubser 2000).

## **2 Die Rolle des Menschen – gestellte Anforderungen, verlangte Qualifikationen bzw. erwartete Kompetenzen**

### **2.1 Anforderungen**

Allgemein wird im Kontext der Arbeitsveränderungen davon ausgegangen, dass der Mensch in immer neuen Arbeitsfeldern, Aufgabenbereichen und Teamzugehörigkeiten nicht nur Arbeitszufriedenheit, sondern auch Sinnerfüllung finde. Er solle zudem die persönliche Verantwortung für seine Arbeits- und Leistungsfähigkeit in Gänze übernehmen und er solle auch überfachliche Anforderungen erfüllen und Begeisterung, Ichstärke und Belastungsresistenz zeigen (z.B. Voß 1998).

Nach Ansicht des Human-Resource-Managements sollte, insbesondere wenn es um Führungskräfte oder High-Tech-Spezialisten geht, folgendem Grundsatz Rechnung getragen werden: „High risk, high fun, high money“, denn die gesamte „New-Venture-Kultur“ basiere auf der Möglichkeit, schnell reich zu werden (Sendele 2000, Pkt. 6). Bei dieser „Wagnis-Kultur“, der in gewissem Maße auch die „neuen Selbständigen“ ausgesetzt sind (z. B. Gesterkamp 2000), liegen „Chancen und Risiken für den Einzelnen eng beieinander und Erfolg und Misserfolg können sich rasch abwechseln“. Was aus der Perspektive von Unternehmen nicht selten als „Challenge gepriesen wird“ (vgl. Gubser 2000: 57), bedarf durchaus auch der kritischen Auseinandersetzung. Denn „Challenge“ bedeutet ja bereits dem Wortsinn nach nicht nur chancenreiche Herausforderung, sondern auch risikoreiche Bedrohung.

Im Rahmen dieser Entwicklungen solle der Mensch denn auch nicht mehr nach bisherigem Muster lediglich als Erwerbstätiger agieren, sondern künftig in der Rolle eines „Arbeitskraftunternehmers“ bzw. als „Unternehmer der eigenen Arbeitskraft“ tätig werden (z. B. Pongratz/ Voß 1998). Es ist auch bereits vom „Lebens- und Arbeitsunternehmer“ die Rede (z. B. Gubser 2000). Hierbei habe der Einzelne in Ei-

gen- oder Selbstverantwortung sicherzustellen, dass er die mit Selbstverständlichkeit von ihm verlangte Flexibilität und Mobilität stets aufbringen könne sowie über die jeweils geforderten Qualifikationen und Kompetenzen verfüge.

Nimmt man diesen Diskurs als Deduktionsbasis, so lassen sich zusammenfassend folgende Sachverhalte ableiten und als „*Anforderungen*“ verstehen:

- Informationsauswahl und Informationsbewertung bei generell gegebener Informationsüberflutung („Information-Overload“, „Datensmog“),
- selbständiges Orientieren in wirtschaftlichen, politischen, sozialen u.a. Räumen, Auswählen aus verschiedenen Handlungsalternativen und Entscheiden bei beträchtlichen „Wahlfreiheiten“,
- Eigenverantwortung für Planung und Gestaltung des eigenen (Arbeits-)Lebens,
- Selbstorganisation der Lebens- und Arbeitsprozesse bei Ausrichtung des Privatlebens auf den Erwerbsbereich,
- berufliche, örtliche und zeitliche Mobilität, inhaltliche Flexibilität sowie Eigeninitiative und Durchsetzung eigener Absichten, Interessen etc.,
- Selbsterkenntnis, Selbstbeherrschung, Selbstführung, Selbstbestimmung, Selbstvermarktung,
- Selbstkontrolle eigener Ziele und Ergebnisse,
- selbständiges Erkennen von Bildungsbedarf und selbständige Erschließung von Möglichkeiten einer effizienten Bedarfsdeckung, Notwendigkeit lebenslangen Lernens,
- aktives Arbeitsmarktverhalten und Konkurrenzorientierung bei zugleich auch Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft in wechselnden Teams mit z. T. interkulturellen Ansprüchen,
- Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit,
- Umgang mit Störungen, Krisen und Konflikten,
- eigenständige Motivierung, individuelle sozial- und tätigkeitsbezogene Sinngebung u. a. als Basis selbstvermittelter Lebens- und Arbeitszufriedenheit.

Teilweise werden derartige „Anforderungen“ auch von anderen Autoren formuliert (z. B. Gubser 2000; Meyer-Wölfling 2000), ohne dass der tatsächliche und konkrete Arbeits- oder Lebenszusammenhang erkennbar wäre. Im Grunde handelt es sich um ein eigenartiges Konglomerat von Lebens- und Arbeitsanforderungen einerseits sowie von Anforderungen an die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft und an das Leistungs- und Sozialverhalten in unterschiedlichen Bereichen menschlicher Aktivität andererseits.

Die enorme Unschärfe in der Differenzierung von „Anforderungen“ und „Kompetenzen“ lässt oft nicht so recht erkennen, worum es jeweils geht. Dies führt zu beträchtlichen Überschneidungen und nahezu durchgängig zu inkonsistenten Begriffsverwendungen. Des Weiteren ist auch noch nicht so recht erkennbar, mit welcher Intensität und Dichte die Anforderungen für die jeweiligen Personen handlungsrelevant werden könnten.

Für Interventionszwecke i. S. gestaltungs- oder qualifikationsorientierter Einflussnahmen wäre daher im ersten Schritt

eine Systematisierung unerlässlich, weil eine Zuordnung zu recht unterschiedlichen Maßnahmen erfolge müsste. Dies setzt allerdings das Wissen und die Einsichten aus sozial- und arbeitswissenschaftlichen, speziell auch arbeitspsychologischen Analysen in Untersuchungsfeldern voraus, die prototypisch sind und/oder Problemrepräsentanz aufweisen. Auf einen derartigen Wissensbestand kann gegenwärtig jedoch noch nicht zurück gegriffen werden.

## 2.2 Qualifikationen – Wissen, Fähigkeiten, Kompetenzen

### 2.2.1 Begriffliche Klärungen

Anforderungen beschreiben (sofern sie auf dem Stande der Kunst ermittelt werden) in qualitativer und quantitativer Form primär, was der Mensch zur sachgerechten Bearbeitung fremd- oder selbstgestellter Aufgaben „*tun*“ soll bzw. sollte. Mit „*Qualifikation*“ hingegen wird – gewissermaßen als Pendant dazu – gekennzeichnet, was der Mensch „*können*“ muss, um Anforderungen (im Allgemeinen Arbeitsanforderungen) zu erfüllen.

Da „*Qualifikation*“ weder ein ausreichend scharfer noch ein akzeptabler Oberbegriff ist (z. B. Alaluf 1991; Staudt/ Kriegesmann 2000 b; Ulich 1994), werden die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Leistungsvoraussetzungen des Menschen in fachwissenschaftlichen Zusammenhängen zumeist mit anderen Begriffen beschrieben:

- 1.) Im Bereich der *Leistungsbefähigung* sind bekanntlich zwei Gruppen als wesentlich anzusehen.
  - Zur *ersten Gruppe* gehören die Leistungseigenschaften, wie hauptsächlich Fertigkeiten, Fähigkeiten und Wissen.
  - Zur *zweiten Gruppe* sind im Wesentlichen Wahrnehmungsprozesse, Vorstellungen, Gedächtnis- und Denkvorgänge unter Einschluss von Zielbildung, Entscheiden, Generierung von Strategien und Planung zu zählen.
- 2.) Im Bereich der *Leistungsbereitschaft* ist es ebenfalls üblich zwei Gruppen zu unterscheiden.
  - Zur *ersten Gruppe* gehören dann hauptsächlich Bedürfnisse, Motive, Emotionen und Einstellungen, wobei letztere Werthaltungen, Überzeugungen, Interessen, Gewohnheiten usw. mit umfassen.
  - Zur *zweiten Gruppe* sind vor allem Aktivierung, Aufmerksamkeit, Konzentration und Vigilanz zuzuordnen.

Derartige Klassifikationssysteme oder Systematiken spielen jedoch in derjenigen Literatur, die sich bevorzugt mit der Darstellung künftiger erforderlicher Leistungsvoraussetzungen des Menschen befasst, keine Rolle. Es werden vielmehr einzelne Komponenten aufgegriffen und häufig mit z. T. beträchtlicher begrifflicher Unschärfe abgehandelt (s. 2.2.2).

So nimmt z. B. das Wissen aus der ersten Gruppe zwar völlig zu Recht einen sehr breiten Raum in der Diskussion ein. Aber es wird global als Wissen schlechthin behandelt. Man unterscheidet nicht wenigstens zwischen explizitem bzw. deklarativem Wissen und implizitem bzw. schweigendem Wissen sowie zwischen theoretischem Wissen, Handlungswissen, Erfahrungswissen und verhaltenssteuerndem Wissen, obgleich dies bereits seit längerem möglich ist (vgl. Dörner 1988; Hacker 1992, 1993; Hoffmann 1993; Hoffmann/ Sebald 2000; Plath 2000 a; Koller/ Plath 2000).

Neben diesen, die Leistungsvoraussetzungen des Menschen spezifizierenden Begriffen, werden zunehmend auch *zusammenfassende* Begriffe verwendet, wie insbesondere „*Handlungsfähigkeit*“ und „*Handlungskompetenz*“ bzw. „*Kompe-*

*tenz*“ schlechthin. Hier ist ebenfalls zu konstatieren, dass die Begriffe weder klar und trennscharf definiert sind noch konsistent verwendet werden. Das trifft auch für den gegenwärtig wohl am meisten strapazierten Begriff „*Kompetenz*“ zu.

Man unterscheidet zwar verschiedene Formen der Kompetenz, wie Sachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Teamkompetenz, Führungskompetenz, Erfolgskompetenz usw., greift aber bei der Beschreibung dieser Formen zumeist wieder auf den Fähigkeits-Begriff zurück. So werden z. B. bei der Beschreibung der *sozialen Kompetenz* sechs Dimensionen herangezogen, die als „*Fähigkeiten*“ dargestellt werden (z. B. Unverzagt 2000: 18), nämlich:

- „Die Fähigkeit, Situationen und Personen angemessen wahrzunehmen und Signale korrekt zu interpretieren,
- die Fähigkeit, Initiative zu ergreifen und die eigene Meinung anderen gegenüber durchzusetzen,
- die Fähigkeit, situationsangemessen mit Konflikten umzugehen, Kritik zu äußern und anzunehmen,
- die Fähigkeit, soziale Kontakte aufzunehmen und gegebenenfalls zu vertiefen oder abzurechnen,
- die Fähigkeit, aufgaben- und zielorientiert im Team zu kooperieren,
- die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, Gruppen produktiv anzuleiten und Teamprozesse konstruktiv zu steuern.“

Die inhaltliche Unschärfe der „*Dimensionen*“ soll in diesem Zusammenhang nicht interessieren (vgl. dazu kritisch Blaschke 1987, speziell S. 146 ff.). Worauf es hier ankommt, ist die Tatsache, dass lediglich ein Regress vorgenommen wird. Auf diese Weise könnte man allen möglichen Aktivitäten des Menschen eine Fähigkeit unterlegen und diese zu allen möglichen Kompetenzen zusammenfügen (vgl. z. B. Heckhausen 1987). Aber was ist „*Kompetenz*“? Ist „*Kompetenz*“ als Fähigkeitsaggregat aufzufassen? Oder ist „*Kompetenz*“ als Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums zu verstehen (vgl. Erpenbeck 1997)? Letzteres erscheint recht dürftig, denn allein mit der „*Fähigkeit zu organisieren*“ sind weder Aufgaben zu erfüllen noch Anforderungen zu realisieren.

Möglicherweise kann unter „*Kompetenz*“ mit gegenwärtig bester Annäherung das Zusammenwirken von Befähigung (i.w.S. Handlungsfähigkeit) und Motivation (i.w.S. Handlungsbereitschaft) zur selbständigen Erweiterung von Wissen und Können für die Erfüllung von Aufgaben bzw. die Lösung komplexer Probleme verstanden werden. Hierbei bewirkt die Motivation das Sich-Offen-Halten und das „*Sich-Zuständig-Fühlen*“ für neue Aufgaben, also die „*Selbsterklärung*“ der eigenen Zuständigkeit (vgl. Bergmann 1999: 7). Hierdurch wird vorhandenes Wissen entsprechend den jeweils neuen Aufgabenzielen neu kombiniert und strukturiert und fehlendes Wissen systematisch ersetzt, wobei explizites Wissen und implizites Wissen von unterschiedlicher Genese sind und daher unter Berücksichtigung maßgeblicher Gedächtnisleistungen auch verschiedener Aneignungs- bzw. Lernformen bedürfen (vgl. Plath 2000 a; Koller/ Plath 2000). Im Rahmen dieses Zusammenhangs werden die für die Problemlösung relevanten Komponenten des sozialen Umfeldes (wie z. B. Kommunikation, Kooperation, soziale Unterstützung) eigenverantwortlich in die Aufgabenorganisation mit einbezogen. Auch Persönlichkeitseigenschaften von je nach „*Kompetenzbereich*“ unterschiedlicher Art dürften von wesentlicher Bedeutung sein, so z. B. ob jemand von seinen Charaktereigenschaften her dazu in der Lage ist, das eigentlich Notwendige auch zu tun. Was allerdings das „*Sich-Zuständig-Fühlen*“ betrifft, so ist dies allein zumeist nicht ausreichend. Vielmehr ist in den überwiegend arbeitsteiligen Organisationen entschei-

dendend, ob Zuständigkeit grundsätzlich und vereinbarungsgemäß zugebilligt worden ist („organisatorische Legitimation und Einbindung in den Unternehmenskontext“). Demnach basiert individuelle Kompetenz auf einem Zusammenspiel von Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft und Zuständigkeit unter Einschluss von im Einzelnen noch näher zu kennzeichnenden Persönlichkeitseigenschaften (vgl. auch Staudt/ Kriegesmann 2000 a, b).

Wird dieses Verständnis von „Kompetenz“ zu Grunde gelegt, ist unschwer festzustellen, dass die in der zitierten Literatur vorfindbaren Aussagen diesem nicht entsprechen. Zumeist erfolgt ein Regress auf Fähigkeiten. Dabei werden unter Fähigkeiten im Allgemeinen nicht psychische oder psychophysische Dispositionen verstanden, sondern alles das, was der Mensch vermeintlich bewältigen können sollte. Auf diese Weise gibt es Fähigkeiten en masse, wie z. B. Teamfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Transferfähigkeit usw. usf. Sofern in der Literatur nicht auf Fähigkeiten, sondern auf Kompetenzen abgestellt wird, trifft für diese das gleiche zu: So findet man Planungskompetenz, Entscheidungskompetenz, Führungskompetenz, ja auch Meta-Kompetenzen etc.

Daraus ergibt sich nun zwangsläufig, dass diese Sprachregelung übernommen werden muss, wenn die (nach Meinung der „Kenner der Materie“) gegenwärtig als wichtig und künftig als unverzichtbar angesehenen „Kompetenzen“ dargestellt werden sollen. Dabei wird von den jeweiligen Autoren wenig systematisch, relativ unscharf und plakativ beschrieben, welche Bereiche von Leistungsvoraussetzungen des Menschen zur Bewältigung von Anforderungen künftig für relevant gehalten werden.

### 2.2.2 Künftig relevante „Kompetenzen“

Die künftig für wichtig gehaltenen „Kompetenzen“ werden nach Art, Umfang und Beschaffenheit z.T. recht unterschiedlich beschrieben. Im Folgenden sollen zur Veranschaulichung des Spektrums erwarteter „Kompetenzen“ drei recht illustrative Inventare vorgestellt werden:

1.) Nach Darstellungen und in der Terminologie der Management-Literatur (z. B. managermagazin 2000; Hense-Ferch 2000; Steffens-Duch 2000;) werden künftige Führungskräfte und Hightech-Spezialisten über das selbstverständlich zu fordernde Fachwissen hinaus folgende Kompetenzen benötigen:

- *„Internationalität“*: z. B. Fremdsprachenkenntnis, „interkulturelles Verständnis“, zeitweiliges Auslandsstudium, Auslandspraktika, „Wer im Ausland Mitarbeiter motivieren und Kunden zufrieden stellen will, der muss sich reibungslos in deren Lebenswelt hineinbegeben können“ (so Boeker, PM bei Bosch);
- *„Loyalität“*: z. B. Aufrichtigkeit gegenüber dem Unternehmen, Commitment i. S. von Hingabe und Verbundenheit; Identifikation mit und Akzeptanz von Zielen und Werten des Unternehmens; bei starker Bindung an das Unternehmen vor allem auch unternehmerisch denken und handeln auf allen Stufen, Verspüren des Dranges, zusätzliche Leistungen zu vollbringen: „to go the extra mile“;
- *„Teamgeist“*: z. B. Teamfähigkeit als eine besonders wichtige Leistungseigenschaft; Fähigkeit zur sensiblen Verknüpfung von Durchsetzungsstärke, Überzeugungskraft sowie Unterordnung unter den Teamgeist;
- *„Mobilität“*: z. B. persönliche Beweglichkeit bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsinhalt, Arbeits- und Wohnort; Fähigkeit zur

Lösung mobilitätsbedingter Probleme, die sich mit Lebenspartnern, mit Kindern oder anderen Angehörigen ergeben können, gewissermaßen als Ausweis der Befähigung zum „private management“. Der Erfolg bei der Durchsetzung der hierfür gewählten Strategie gelte dann in Unternehmen als Gradmesser der außerfachlichen Qualifikationen;

- *„Zielorientierung“*: z. B. zügige Karriere, wie schneller Durchlauf erforderlicher Ausbildungsstationen mit sehr guten Ergebnissen als Grundlage der Bevorzugung bei der Personalauswahl. Aber auch Karriereschleifen, wie etwa in bestimmten Patchworkbiografien, können mitunter nützlich sein, wenn die Betreffenden dabei interessante Geschäftsideen verfolgt sowie „globales Denken“ und „Kreativität“ entwickelt haben oder Zusatzqualifikationen, wie etwa Bewältigungsstrategien für unterschiedliche Projekte, erwerben konnten;

- *„Flexibilität“*: z. B. Bereitschaft zur Einarbeitung in unterschiedliche Aufgabenbereiche sowie zu deren verantwortlicher Übernahme an beliebigen Standorten von Unternehmen. Bewährung in verschiedenen Arbeitsgebieten.

2.) Nach Geißler (2000: 55f.) zeichnen sich folgende Kompetenzbereiche für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen ab:

- *„Pluralitätskompetenzen“*: „Befähigung zur reflexiven Distanzierung“ und zum Entscheiden unter unklaren Bedingungen zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit. Befähigung zum Umgang mit hoher Unsicherheit, „um in nicht-standardisierten Situationen der Lebens- und Berufsgestaltung produktiv zu werden“;

- *„Übergangskompetenzen“*: Fähigkeit zur Gestaltung von immer häufiger auftretenden „berufsbiographischen, tätigkeitsbedingten, qualifikatorischen, sozialen und interkulturellen Übergängen“ in der Weise, „dass Unsicherheiten der Übergangssituation identifiziert, bezeichnet und bearbeitet werden“ können. Damit gelänge es, mit Vergangenen sinnvoll abzuschließen und neue Anfänge zu ermöglichen;

- *„Sozial-kommunikative Kompetenzen“*: „Sammelbegriff für Fähigkeiten zur Steuerung sozialer Zusammenhänge“;

- *„Prozessstrukturbezogene Kompetenzen“*: „Fähigkeiten, die den Aufbau von Identität und die künftige Gestaltung der eigenen Biographie und Karriere“ ermöglichen. Diese „bedeuten die Befähigung der Selbstbeobachtung und der Einschätzung der eigenen beruflichen und lebensweltlichen Situation und deren Vergleich“ mit den Veränderungen in der Arbeit und der Freizeit.

3.) Die eindrucksvollste Darstellung dessen, was Menschen künftig alles können sollen oder müssen, gibt Voß (1998). Er geht davon aus, dass der „Arbeitskraftunternehmer“ deshalb zunehmend zum Einsatz kommen wird, weil er eine „erweiterte Selbstkontrolle der Arbeit“ sicherstellt und daher auch einen „erweiterten Zugriff auf menschliche Eigenschaften“ ermöglicht.

Voß beschreibt „Kompetenzen“ einerseits in Form von Fähigkeiten (auch hier wieder ein Regress) und postuliert andererseits auch Fähigkeiten zur Entwicklung von Kompetenzen (begriffliche Unschärfe). Dies soll in diesem Zusammenhang nicht weiter diskutiert werden. Im Sinne des hier Darzustellenden geht es um die folgenden „Fähigkeitsbereiche“, denen Voß (S. 483f.) künftig große Bedeutung beimisst:

- „Fähigkeiten zur kontinuierlichen Entwicklung der beruflich erforderlichen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen, einschließlich der Fähigkeiten, dazu geeignete Bedingungen im Alltag zu schaffen (Stichworte: „self development“, „Lernfähigkeit“, „Kompetenzmanagement“);
- Fähigkeiten zur strategischen Präsentation und gezielten Verwertung als Arbeitskraft auf Arbeitsmärkten und innerhalb von Beschäftigungsverhältnissen (Stichworte: „Selbstvermarktung“, „Imagepflege“, „Selbstinszenierung“, „Profilierung“);
- Fähigkeiten zur umfassenden praktischen Selbstorganisation in der Arbeit, sowie vor allem dann auch in der Privatsphäre (bzw. in der Gestaltung der Lebensführung insgesamt), einschließlich der Fähigkeit zur bewussten Kontrolle der immer kontingenter werdenden Lebens- und Berufsverläufe (Stichworte: „Selbstmanagement“, „Selbstdisziplinierung“, „Selbstrationalisierung“, „Lebens- und Karriereplanung“, „aktive Biographisierung“, „Biographiekompetenz“, „life-politics“);
- Fähigkeiten zur aktiven beruflichen und privaten Konstruktion und Pflege von Netzen sowie des persönlichen Beziehungshintergrunds als alltagspraktische, soziale und emotionale Ressource für den Beruf (Stichworte: „social networking“, „personal relations management“);
- Fähigkeiten zur strategischen Persönlichkeitsentwicklung und -stabilisierung und zur Bewältigung psychischer und sozialer Probleme bzw. zur Leistungsregulation und Belastungsverarbeitung (Stichworte: „identity management“, „Identitätsarbeit“, „Ich-Stabilisierung“, „active coping“, „Belastbarkeit“, „emotion management“, „emotion work“);
- Fähigkeiten zur kontinuierlichen individuellen Sinnfindung und Motivierung, einschließlich der Fähigkeit zur Mobilisierung und Kultivierung tiefliegender emotionaler und kreativer Ressourcen (Stichworte: „Selbstmotivierung“, „Begeisterungsfähigkeit“, „individuelle Sinngebung“, „self commitment“, „Kreativität“, „Innovativität“).

Diese zitierten Auflistungen der sog. Kompetenzen legen zunächst folgende *Anmerkungen* nahe:

- Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass, abgesehen von begrifflichen Unschärfen, einiges auch begrifflich „manipuliert“ wird. Denn wenn z. B. Belastungswirkungen lediglich ein Kompetenzproblem sind und man diesen lediglich mit „Belastungsverarbeitung“ begegnen kann, dann werden die Ergebnisse der Belastungsforschung der letzten Jahrzehnte schlichtweg ignoriert. Ähnliche Bedenken stellen sich ein, wenn es um angebliche Kompetenzen zur eigenständigen „Ich-Stabilisierung“, zum selbständigen „Management von Emotionen“, zur selbstgesteuerten aktiven „Biographisierung“ i. S. von „Biographiekompetenz“ usw. geht.

- Man fragt sich, was für ein Menschenbild hier zu Grunde liegt, wenn unterstellt wird, der Mensch könne im Rahmen von „Selbstmanagement“ basale Persönlichkeitseigenschaften, Emotionen und andere ich-nahe, z. T. auch genetisch mitbedingte Personenmerkmale, zu Kompetenzen „umfunktionalisieren“ und diese dann entsprechend dem neoliberalen Ökonomieverständnis eigenverantwortlich für die „Selbstvermarktung“ als „Arbeitskraftunternehmer“ jederzeit einsetzen. Was für Menschen hätte man sich vorzustellen, die alle diese, z. T. erheblich überzogenen Kompetenzen selbstverantwortlich entwickeln und verfügbar halten?

- Schließlich ist zu fragen, ob es sich bei dieser Art von „Kompetenzen“ tatsächlich durchgängig um Qualifikationen oder um Befähigungen handelt bzw. ob diese sog. Kompetenzen überhaupt einer Qualifizierung zugänglich sind und ob es möglich ist, eine derartige Qualifizierung bzw. Aus- und Weiterbildung zudem auch noch selbst zu veranlassen und hinsichtlich ihres spezifischen Effektes selbst zu kontrollieren. Diese Fragen stellen sich besonders im Hinblick auf beispielsweise „Biographiekompetenz“, „strategische Persönlichkeitsentwicklung“, „Management von Emotionen“, „self commitment“ i. S. von Hingabe, Verbundenheit und Vertrauen sowie auf zweckrationale „Belastungsverarbeitung“ bei entgrenzter Arbeit. Natürlich kann man unter Beibehaltung der bisherigen Machart allenthalben das Walten von Fähigkeiten unterstellen oder diese einfach als Wortmarke anhängen, wie z. B. bei der „Hingabefähigkeit“, aber damit werden die angeschnittenen Probleme nicht gelöst.

### 3 Chancen und Risiken für den Menschen

Welche Folgen diese Veränderungen für den Menschen haben könnten, wenn sie denn in der vorgestellten Weise stattfinden, ist bisher weitaus weniger reflektiert worden, als die Veränderungen der Arbeit selbst. Was den Menschen betrifft, so gibt es überwiegend Abhandlungen über seine Rolle als Erwerbsperson, und zwar hauptsächlich unter dem Gesichtspunkt, dass die Arbeit „knapp“ wird oder gar „ausgeht“ (zusammenfassend z.B. Beck 1998; Bonß 2000; Offe/Heinze 1990; Gorz 1989, 1998; Mutz 1998). Eine kritische Abwägung möglicher Chancen und Risiken steht noch weithin aus. Wenn gleich eher der globale Eindruck vermittelt wird, die Veränderungen der Arbeit bieten dem Menschen vor allem viele Chancen, kann wohl nicht davon ausgegangen werden, dass derartige Veränderungen nicht auch negative Folgen für die Betroffenen haben können. Es sind durchaus auch beträchtliche Risiken und Gefahren ins Kalkül zu ziehen, die allerdings kaum artikuliert werden. Zunächst aber zu den Chancen.

#### 3.1 Chancen

Da es zu möglichen positiven personellen Folgen der Veränderungen der Arbeit bisher kaum einschlägige empirische Arbeiten gibt und die Deduktionsbasis zur Ableitung von Schlussfolgerungen auf Grund einer Vielzahl zu berücksichtigender Variablen sehr unklar ist, sollte die Beurteilung eventueller Chancen mit der in solchen Fällen gebotenen Zurückhaltung vorgenommen werden. Danach ist an Folgendes zu denken:

1.) Die angestrebte „Öffnung“ von zuvor starren Arbeitsstrukturen soll zunehmend zum Wegfall fester Vorgaben für das Erbringen von Leistungen und zur Ausweitung von Handlungsspielräumen führen. Damit würden bessere Voraussetzungen einer größeren Autonomie in Arbeit und Leistung geschaffen, wodurch bedeutend mehr Chancen zur Selbstentfaltung des Menschen bestünden (vgl. Kotthoff 1997; Moldaschl 1998; Voß 1998).

2.) „Hierarchieabbau“, „Dezentralisierung“, „Netzwerkbildung“ usw. vermitteln weiterhin den Eindruck, dass in der „Lebens- und Arbeitswelt“ für den Menschen zunehmend mehr Möglichkeiten zur Selbstbestimmung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle, Selbstverantwortung usw. bestehen. Hieraus können sich in dem Maße Chancen für eigenständige Ziel- und Strategiebildung sowie für eigenständige Entscheidungen, Planen und Handeln ergeben, in dem diese in der „Lebenswelt“ durch Subsidiarität und Solidarität (z. B. Lampert 2000; Vester 1998) und in der „Arbeitswelt“ durch so-



ziale Netze (z. B. Udris 1989; Ulich 1994) ergänzt, flankiert oder unterstützt werden.

Anderenfalls bleiben die mit den Chancen postulierten Persönlichkeits- bzw. Humanisierungseffekte nicht selten aus oder schlagen sogar ins Gegenteil um (vgl. Moldaschl 1998; Voß 1998).

Sofern nämlich vor allem Selbstverantwortung insbesondere in der „Lebenswelt“ dahingehend instrumentalisiert wird, einen Teil der Betroffenen „in Risiken abzudrängen, die sie selbst (mangels Ressourcen) nicht abfedern können“ (Vester, S. 63), verlieren sich der eigentliche Begriffsgehalt von Selbstverantwortung und die damit verbundenen Intentionen in recht fragwürdigen neoliberalistischen Deutungsmustern (vgl. auch die Kritik von Lampert 2000, der sich kontrovers mit den neoliberalistischen Behauptungen – nicht Argumenten – des „Anspruchsdenkens“, der „Rundumversorgung“ und der „Vollkaskotalität“ auseinandersetzt).

3.) Veränderungen der Arbeit, wechselnde Arbeitseinbindungen und veränderte Arbeitsanforderungen führen bei den Betroffenen zur Verpflichtung und zur Chance eines lebenslangen bzw. lebensbegleitenden Lernens (vgl. auch Bergmann 1999; Gubser 2000). Durch das ständige Vorhandensein von Lernerfordernissen und Lernangeboten bilden sich nicht nur langfristig wirksame Lerngewohnheiten und Lernerfahrungen heraus, sondern es kommt auch zur Entwicklung und zur Anpassung der Leistungsvoraussetzungen des Menschen entsprechend den veränderten Anforderungen. Damit wachsen die Chancen des Verbleibs sowie der kurzfristigen Wiedereingliederung in Arbeit, aber auch die Chancen für andere Formen der Behauptung am Arbeitsmarkt.

### 3.2 Risiken

Um die beschriebenen Veränderungen der Arbeit, insbesondere die künftig zu erwartenden „Anforderungen“ und „Kompetenzen“ nach negativen Folgen für den Menschen, insbesondere nach Risiken und Gefahren „abzuklopfen“, ist ein Rückgriff auf theoretische Einsichten und empirische Befunde aus Präzedenzen erforderlich, weil aktuelle Untersuchungen noch spärlich sind. Da nun aber Präzedenzen bekanntlich richtungweisend für künftige, ähnlich gelagerte Situationen sind, ist die Deduktionsbasis hier sehr viel besser untermauert als bei den Chancen. Um so verwunderlicher ist es, dass, wie eingangs bereits erwähnt, Risiken kaum artikuliert werden. In der unter 2.2.2 zitierten Literatur wird vielmehr mit bemerkenswerter Selbstverständlichkeit unterstellt oder gar gefordert, dass der Mensch über alle möglichen Kompetenzen und Fähigkeiten zur Erfüllung von Anforderungen verschiedenster Art und Höhe zu verfügen hat oder diese jederzeit einfach erwerben kann. Die Genese solcherart Handlungsfähigkeit sowie deren Entwicklung eventuell begrenzende Bedingungen, die jeweilige Zumutbarkeit sowie die Konsequenzen deren Überschreitung usw. werden zumeist nicht mal erwähnt.

In Anbetracht dessen sollte wenigstens Folgendes in Betracht gezogen werden:

1.) Alle einschlägigen Tätigkeiten und Handlungen des Menschen, die lediglich nominell an die Präfixe „Eigen“ und „Selbst“ gebunden worden sind, wie beispielsweise „Eigenverantwortung“, „Eigenkompetenz“, „Selbstorganisation“, „Selbstentwicklung“, „Selbstrationalisierung“, „Selbstvermarktung“, „Selbstmanagement“, „Selbstinszenierung“, „Selbstmotivierung“ usw. (vgl. den Abschnitt „Kompetenzen“ unter 2.2) bedürfen sehr kritischer Überprüfung. Denn nach dem bisherigen Stand der Forschung sind die meisten

dieser „Eigen- und Selbstzuständigkeiten“ weder theoretisch aufgearbeitet noch empirisch abgeklärt.

Gut belegt ist gegenwärtig Folgendes:

- „*Eigenverantwortung*“ und „*Selbstorganisation*“ erweisen sich unter Einschluss von Möglichkeiten zur selbständigen Zielbildung, Entscheidung, Planung und Strategiebildung im Rahmen *definierter, ganzheitlicher und geschlossener Aufgaben* als vorteilhaft, wenn zusätzlich folgende Bedingungen erfüllt sind: Die Anforderungssituationen müssen *durchschaubar, vorhersehbar* und *gezielt beeinflussbar* sein (vgl. z. B. Hacker, 1998; Richter, 1998; Ulich, 1994). Nur unter diesen Prämissen ist eine leistungs-, gesundheits- und beanspruchungsgünstige Bewältigung von Anforderungssituation erwiesen, nicht aber auch unter beliebigen anderen Voraussetzungen. Inwieweit also „Eigenverantwortung“ und „Selbstorganisation“ über diese klar umschriebenen Voraussetzungen hinaus in irgendeiner Hinsicht als vorteilhaft anzusehen sind, ist grundsätzlich in Frage zu stellen.

- „*Eigenverantwortung*“ setzt aber nicht nur reale Möglichkeiten zu *tätiger Einflussnahme* voraus, wie etwa objektiv vorhandene und auch subjektiv wahrgenommene *Handlungs- und Entscheidungsspielräume*. Sie erfordert zudem auch die stete Verfügbarkeit über entsprechende objektive und subjektive Ressourcen. Inwieweit dies, insbesondere letzteres, gewährleistet ist, muss als ziemlich fragwürdig gelten (z. B. Frese/Semmer 1991; Gebert/v. Rosenstiel 1989; Gosmann 1998; Udris 1990).

- „*Selbstmotivierung*“ führt im Rahmen einer tätigkeitsinternen bzw. intrinsischen Motivierung im Allgemeinen zu einer leistungs- und beanspruchungsgünstigen Antriebsregulation. Dies liegt an dem ebenso einfachen wie auch „robusten“ Wirkmechanismus einer intrinsischen Arbeitsmotivation: Das Bestehen von Möglichkeiten zur Nutzung leistungseffektiver Fähigkeiten für die Erfüllung gestellter Aufgaben veranlasst zur Anwendung dieser Fähigkeiten (Motivation als Handlungsveranlassung bzw. Anlassregulation, vgl. z. B. Hacker 1998).

Wird nun aber die „Selbstmotivierung“ aus diesem Zusammenhang herausgelöst und stattdessen als intrapsychische Antriebsmobilisierung „kriert“, die möglichst auch noch inhaltlich und zeitlich disponibel sein soll, dann bestehen erhebliche Risiken im Hinblick auf Überforderung und Demotivierung.

2.) Mit Selbstverständlichkeit wird davon ausgegangen, dass Phasen von Erwerbsarbeit, Weiterbildung, Arbeitslosigkeit sowie Berufswechsel, Branchenumstieg usw. prägend für die zukünftige Erwerbsbiografie seien, wobei letztere im Ganzen ja ohnehin als „*Patchworkbiographie*“ zu verstehen sei. Hierbei wird Folgendes übersehen:

- Ein derartiger, nicht nur fallweise, sondern generell postulierter biografischer „Phasenwechsel“ nicht vorhersehbarer Art unterbindet eine fernzielorientierte Innensteuerung der individuellen Lebensplanung. Statt dieser auf Sicherheit und Gewissheit angelegten antizipativen Lebensplanung wird mit dem beschriebenen „Phasenwechsel“ ein weitgehend situations- bzw. nahzielorientierter und damit vorwiegend außen-gesteuerter, reaktiver Bewältigungsstil erforderlich.

- Die weitgehende Unvorhersehbarkeit bzw. die geringe Antizipationsweite erwerbsbiografischer Ereignisse, die z. T. den Charakter von Widerfahrnissen erlangen können, lassen zumeist nur ein unmittelbares und zudem noch affektbetontes Reagieren auf äußere Anlässe zu. Auf momentane Situationen orientierte, reaktive und affektiv unterlegte Bewälti-

gungsstile sind nun aber wenig effektiv sowie zudem mit permanenter Unsicherheit und Ungewissheit verbunden. Genau dies sind die Kernbedingungen für das Entstehen von Überforderungen, Ängsten und Bedrohungserleben, in deren Folge es regelhaft zu Stress und damit auch zu Gesundheitsrisiken kommt (vgl. Landau/ Stübler 1992; Frieling/ Sonntag 1987; Ulich 1994; Hacker 1998; Richter/ Hacker 1998). Zwar wird von den Betroffenen gefordert, dass sie mit Unsicherheit und Ungewissheit umgehen können müssen, wie das aber gewährleistet werden soll, bleibt offen.

3.) Die zuvor beschriebene Arbeitssituation des „Phasenwechsels“ von Erwerbsarbeit, Weiterbildung, Arbeitslosigkeit, unterschiedlicher beruflicher Tätigkeit usw. eröffnet den Betroffenen nicht nur Chancen. Sie kann auch die Gefahr einer quasi permanenten *Krisensituation* latenter oder manifesten Art heraufbeschwören (z. B. Gubser 2000):

- Die Personen haben nämlich, je nachdem, wovon sie betroffen sind, nicht nur den
  - Mangel an Arbeit oder den Verlust eines Beschäftigungsverhältnisses zu verkraften, sondern oft auch einen
  - berufsbiografischen Wendepunkt zu bewältigen, da sie ihre Qualifikationen, inhaltlichen Ansprüche und beruflichen Erfahrungen neu bewerten und häufig neu formieren müssen (z. B. Heinz 1995).
- Je nach Verarbeitungs- und Bewältigungsweise derartiger Lebens- und Arbeitssituationen können durchaus
  - defizitäre gesellschaftliche und berufliche Sozialisationsprozesse eingeleitet werden, die nicht selten auch zu psychosozialen Problemen führen. In derartigen Fällen sind
  - zeitweilige Hoffnungslosigkeit, Kontrollverlust, Beängstigungen, Depressivität und Selbstwertverluste dominierende Symptome persönlichkeitspezifischer Beeinträchtigungen (vgl. auch Kieselbach/ Wacker 1987; Kieselbach/ Vogt 1992).
  - Hierbei scheint auch die Form der *Kausalattribution* (Ursachenzuschreibung) mit von Einfluss zu sein. Denn je nachdem, ob die Attribution *internal* (also auf die „eigene“ Person bezogen) oder *external* (also auf andere Personen oder Umweltfaktoren bezogen) erfolgt, können die Ursachen der gegenwärtigen Lage in den selbst zu beeinflussenden Fähigkeiten und Anstrengungen (also internal) oder in nicht selbst beeinflussbaren Schwierigkeiten und Zufällen (also external) gesehen werden. Darüber hinaus kann die Art und Weise der Ursachenzuschreibung *aktuell* (bzw. vorübergehend) oder bereits *habituell* (weitgehend verfestigt) erfolgen (Weiner 1976, 1986; Gebert/ von Rosenstiel 1989).
  - Demnach sind Personen mit psychosozialer Symptomatik besonders dann gefährdet, wenn sie ihre missliche Lage in habitueller Weise als durch unzureichende Fähigkeiten und Anstrengungen verursacht ansehen, also internal negativ attribuieren. Dabei ist es in diesem Zusammenhang nicht von Bedeutung, ob die Beurteilung korrekt ist oder nicht.
- Unter diesen Voraussetzungen sind stets wieder neue existenz-, berufs- und bildungsbezogene Entscheidungen zu treffen, wobei eine Fülle von Informationen aus der „Lebens“- „Arbeits“- und „Lernwelt“ aufzunehmen und zu verarbeiten ist, ohne dass die Betroffenen immer über sachgerechte Auswahlkriterien verfügen oder mit den Überangeboten von Informationen „kritisch-konstruktiv“ (Gubser 2000: 57) umgehen können. Inwieweit hier noch zweckrationales Handeln bzw. „Handlungsökonomie“ zu gewährleisten ist, dürfte wohl recht fraglich sein. Lampert (2000: 10) hat für die „Lebenswelt“ z. B. plausibel dargelegt, dass es für einen großen Teil

wirtschaftlich und rechtlich nicht hinreichend geschulter Personen bereits eine *Überforderung* darstellt, wenn sie unterschiedliche Versicherungsangebote systematisch vergleichen und sich rational für eine der Alternativen entscheiden sollen.

4.) Die beschriebenen Veränderungen der Arbeit führen im Zusammenhang mit der „Entgrenzung“ dem Vernehmen nach auch zu einer wachsenden „*Durchmischung von Arbeits- und Privatleben*“ sowie zu einer „zunehmenden Bedeutung *unklarer Tätigkeiten und Kompetenzen*“ (Voß 1998: 497, 480). Eine derartige Entwicklung kann nun keineswegs als hinnehmbar oder auch nur als folgenlos beurteilt werden:

- Seit längerem ist bekannt, dass gerade
  - unklare Aufgaben,
  - widersprüchliche Informationen,
  - konflikthafte Verantwortung,
  - unzureichende Transparenz von Anforderungssituationen usw.stressauslösende Bewältigungs- und Verhaltensstile provozieren können (vgl. Plath, 2000 b).
- Ein gesundheitskritisches coping (Bewältigung) dieser Art findet sich vornehmlich bei Menschen mit sog. Typ-A-Verhalten (Merkmale: z. B. überzogenes Leistungs-, Erfolgs-, Dominanz- und Anerkennungsstreben, selbst veranlasste Aufgabenüberhäufung, stark überhöhte Verausgabebereitschaft, übermäßiges Karrierestreben, Verdrängung von Entspannungsbedürfnissen, stark eingeschränkte Erholungsfähigkeit). Dieses bereits in den 50er Jahren von den kalifornischen Kardiologen Friedman und Rosenman beschriebene Verhalten ist in der Folgezeit immer wieder kritisch untersucht worden (vgl. die Überblicke bei Schwenkmezger 1994; Richter/ Hacker 1998; Siegrist 1988, 1996). Dabei hat sich gezeigt, dass stressinduzierendes Typ-A-Verhalten ein beträchtlicher Risikofaktor für Herz-Kreislauf-Erkrankungen ist.
- Das mit dem Typ-A-Verhalten einhergehende Erkrankungsrisiko kann „umgekehrt“ (d. h. präventiv) vermindert werden, wenn die das Verhalten verstärkenden oder auslösenden Bedingungen „entschärft“ werden (z. B. Richter u.a. 1996). Das heißt aber: Gegen die oben beschriebene „Entgrenzung der Arbeit“ muss, wenn sie denn so stattfindet, mittels Gestaltungsmaßnahmen gezielt interveniert werden.

5.) Die „*Entgrenzung der Arbeitszeit*“ bei „*exzessiver unregelmäßiger Mehrarbeit*“ (vgl. Voß 1998: 480) führt bereits jetzt dazu, dass viele der Betroffenen nicht mehr nur auf Anordnung eines Chefs, sondern aus Angst zu versagen, nicht zurecht zu kommen oder als entbehrlich zu gelten, die Arbeitszeit „eigenverantwortlich“ beträchtlich überschreiten (z. B.: BAuA 1999; DGB BV 1999; Hofacker 1996; Sobull 2000).

Hiermit sind gravierende gesundheitliche Risiken verbunden:

- Es kommt nicht selten zu einem chronischen *Schlafdefizit*. Ein solcher Dauerzustand unausgeglichener Ermüdung kann bekanntlich zu Überanstrengung und Erschöpfung und unter bestimmten Umständen auch zum Burnout („Ausgebranntsein“) führen.
- Nicht weniger folgenreich als das chronische Schlafdefizit ist die Verringerung der *Erholungsfähigkeit*. Denn eine über längere Dauer eingeschränkte Erholungsfähigkeit führt zu einer beträchtlichen Ressourcenminderung. Sie gilt als *die* wesentliche Prädiktorvariable für Herz-Kreislauf-Morbidität und wird als Frühanzeichen kumulierter *Stresswirkungen* an-

gesehen (z. B. Richter/ Rudolf/ Schmidt 1996; Richter/ Hacker 1998).

- Arbeitsbedingte Schlafdefizite, Daueranspannungen, Überanstrengungen usw. sind auch genau jene Bedingungen, in deren Folge nicht selten Hörstürze, Tinnitus und andere psychosomatische Erkrankungen auftreten.

- Auch das sog. „Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom“ (Attention Deficit Disorder, ADD) ist längst nicht mehr nur ein Problem hyperaktiver Kinder oder nur bei Informationsüberflutung relevant (Shenk 1998), sondern ist auch unter Erwachsenen mit Zuständen herabgesetzter Vigilanz oder Wachheit und der damit verbundenen Unfähigkeit sich zu konzentrieren weit verbreitet (Gross 1998).

6.) Das postulierte „Kompetenzmanagement“ sieht die „eigenverantwortliche“ und „selbstinszenierte“ Entwicklung der erforderlichen fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten sowie die Schaffung der dazu geeigneten Bedingungen vor. Diese Art der Individualisierung lässt so recht erkennen, wie rigoros und weitreichend Verantwortung abgeschoben und auf die einzelne Person, nämlich den sich selbst vermarktenden „Arbeitskraftunternehmer“, „delegiert“ werden soll. Dass bei dieser Gelegenheit - nämlich neben der „Lebens- und Arbeitswelt“ auch die „Lernwelt“ möglichst weitgehend zu ökonomisieren und diese nur noch unter Gesichtspunkten des Managements zu betrachten - einiges übersehen wird, scheint keine Rolle zu spielen.

- Hier ergibt sich zunächst das Problem des *Qualifikationsbedarfs*. Bisher war es selbst den damit befassten wissenschaftlichen Disziplinen nicht möglich, den künftigen Qualifikationsbedarf hinreichend genau zu bestimmen. Dies scheiterte zumeist daran, dass die dazu erforderliche *prospektive Anforderungsermittlung* in den jeweiligen Bereichen der Wirtschaft nicht befriedigend gelang.

Wie soll angesichts dessen das einzelne Individuum zum Selbsterkennen des eigenen Qualifikationsbedarfs in der Lage sein? Dabei ist noch zu bedenken, dass der Qualifikationsbedarf keine feste Größe ist, sondern in Abhängigkeit von der Veränderung der Arbeit selbst variiert. Wie soll das Individuum dies ausreichend sicher erfassen und worauf bezogen Konsequenzen für sich ableiten?

Was hier „verlangt“ wird, geht weit über die Implikationen des „selbstorganisierten Lernen“ hinaus (Bergmann 1999), wengleich auch hier „in vielen Unternehmen die Verantwortung für die eigene Qualifikation den Mitarbeitern zugewiesen“ wird, ohne dass fundierte Konzepte und entsprechende Lernbedingungen vorhanden sind (Severing 1999: 243).

- Wenn also der Qualifikationsbedarf „im Alleingang“ kaum fassbar sein wird, dürfte es auch schwierig werden, z. B.
  - eigenverantwortlich Lernanforderungen rechtzeitig zu erkennen,
  - selbst „lohnende“ Lernziele zu definieren,
  - selbständig effektive sowie altersgerechte Lernformen und Lernmethoden in Abhängigkeit von Einflussfaktoren der „Lernumgebung“ auszuwählen, anzuwenden und ggf. zu modifizieren sowie darüber hinaus
  - selbständig Lernbarrieren zu erkennen, zu interpretieren und zu überwinden,
  - selbständig Lernfortschritts- sowie Lernerfolgskontrolle vorzunehmen und daraus
  - selbständig Konsequenzen für weitere Lernprozesse oder gar für umfangreichere Qualifizierungserfordernisse abzuleiten.

Angesichts dieser Probleme könnte das geforderte „Kompetenzmanagement“, das allein der individuellen Selbstverantwortung zugewiesen ist, zu einem unvermeidbar hohen *Fehlqualifizierungsrisiko* führen. Ein derartiges Risiko ist deshalb möglichst gering zu halten, weil es unter Umständen mit einer Vergeudung personeller Ressourcen verbunden ist und die geforderte „Selbstvermarktung“ – wenn nun schon davon die Rede ist – beträchtlich erschwert oder gar verhindert.

#### 4 Einige Konsequenzen

Die beschriebenen Veränderungen und Entgrenzungen der Arbeit sowie die „Phasenwechsel“ von Erwerbsarbeit, Weiterbildung, Arbeitslosigkeit, unterschiedlicher beruflicher Tätigkeit usw. sind für die Betroffenen durchaus nicht nur mit *Chancen* verbunden. Sie können auch zu erheblichen *Gefahren* und *Risiken* führen. Dabei ist zusammenfassend Folgendes hervorzuheben:

- 1.) Es ist mit beträchtlichen physischen und psychischen (einschließlich emotionalen) Belastungen in der „Lebens-, Arbeits- und Lernwelt“ zu rechnen. Darüber hinaus kann es bei den Betroffenen zu Intransparenz unterschiedlichster Anforderungssituationen, zu Ungewissheit, Unsicherheit, Kontrollverlust, Bedrohungserleben, Angst usw. kommen.

- 2.) Was die unmittelbaren Risiken betrifft, so bedürfen folgende besonderer Beachtung (vgl. z. B. Frieling/ Sonntag 1987; Plath/ Richter 1984; Richter/ Hacker 1998; Siegrist 1988, 1996; Ulich 1994):

- Fehlbeanspruchungsrisiko (z. B. durch Überforderung, Überbeanspruchung, Erschöpfung, Burnout sowie insbesondere Stress),
- Gesundheits- bzw. Erkrankungsrisiko,
- Fehl- und Dequalifizierungsrisiko,
- Demotivierungsrisiko,
- Lebens- und Arbeitsunzufriedenheitsrisiko.

Die beobachteten oder für wahrscheinlich gehaltenen Veränderungen der Arbeit, die z. T. unfreiwilligen berufsbiografischen „Phasenwechsel“, die Umwandlungen bisheriger Rollen vieler Erwerbstätiger in Richtung auf „individualisierte Arbeitskraftunternehmer“ usw. werden nach bisherigen Einsichten nicht im Selbstlauf risikofrei erfolgen. Der gegenwärtig wieder viel gepriesene „Mut zum Risiko“ ist in diesem Zusammenhang wenig tragfähig. Daher ergibt sich die Frage, wie mit den markierten Problemen umgegangen werden sollte, zumal diese in der aktuellen wissenschaftlichen, aber auch in der politischen Debatte weitgehend ausgeblendet werden.

- 3.) Um der zuvor beschriebenen Gefahr einer permanenten Krisensituation erfolgreich begegnen zu können, wäre eine primäre Prävention erforderlich. Das heißt: Der Umgang mit Krisen und Konflikten der genannten Größenordnung müsste zu einem wichtigen Grundbestandteil der Persönlichkeitsbildung werden, was entsprechende Lernprozesse im Rahmen der gesellschaftlichen und beruflichen Sozialisation erforderte. Ein bloßes Verhaltenstraining allein, das sog. Sozialkompetenzen zu vermitteln vorgibt, wird sich hier im Ernstfall wohl kaum bewähren (s. a. Gubser 2000). M. a. W.: Die Kurs Teilnehmer werden im Ernstfall weder „krisenfest“ noch „konfliktfähig“ und sehr wahrscheinlich noch viel weniger „konfliktlösungsfähig“ sein.

- 4.) Die Gewährleistung von Handlungsfähigkeit bzw. Handlungskompetenz bei möglichst weitgehendem Ausschluss gravierender Risikofaktoren dürfte unter den schwierigen Bedingungen der Veränderung von Arbeit, der Übergänge in andere Tätigkeitsbereiche, Berufe oder Branchen usw. kompli-

zierter sein, als dies bei der weithin üblichen Auflistung von Forderungen an die Betroffenen scheinen mag. Daher wird vor allem von Bildungsfachleuten u. a. Folgendes in Erwägung gezogen:

- Nach Meinung einiger Autoren sollte das Lernmodell „Beratung“ (vgl. z. B. Geißler 2000; Preißer/ Wirkner 1999) für die betroffenen Personen zum lebensbegleitenden Angebot werden und bedarfsweise verfügbar sein. Nun sind gegenwärtig bereits viele Beratungs- bzw. Consulting-Einrichtungen verschiedenster Art am Markt, können aber wohl diesem Anliegen noch nicht entsprechen. Allerdings ist in unserem Zusammenhang auch noch nicht so recht klar, was die „Beratung“ welcher Art (mit welchen Zielen, Inhalten und Formen bei welchen Personen angesichts der oft komplizierten Lebenssituationen) vor allem im Hinblick auf die Risikominimierung tatsächlich zu leisten vermag.

- Weitere Möglichkeiten werden in sog. *Supportstrukturen* für die Weiterbildung bzw. zur Lernunterstützung gesehen (z. B. Faulstich/ Zeuner 2000), wozu auch die im Sinne eines „sozialen Auftrags“ weiter auszubauenden Arbeits- und Berufsberatungen der Arbeitsämter gezählt werden (vgl. Dobischat 2000: 24).

- Schließlich wird diskutiert, Formen des sog. „sozialisatorischen Lernens“, wie Lernen „in the job“, „on the job“ (z. B. Projektarbeit, Coaching) und „near the job“ (z. B. Qualitätszirkel) sowie die Formen der Vermittlung oder Unterrichtung, wie Beratung, Unterweisung bzw. Schulung, Training und Moderation (z. B. Hof 2000: 153) situations-, anforderungs- und qualifikationspezifisch auszuwählen und zu verknüpfen (vgl. auch Koller/ Plath 2000), um so eine größere, vor allem auch je individuelle Wirksamkeit zu erreichen.

Generell wird bereits gegenwärtig und vor allem auch in Zukunft von wesentlicher Bedeutung sein, von wem, wie und wo mittels rechtzeitiger Intervention ggf. Einfluss genommen werden kann. Man fragt sich, warum bei einer Teilkomponente der „Arbeitswelt“, nämlich bei der Technologie, schon seit Jahren Bemühungen zur „Technologiefolgenabschätzung“ sowie etwas später zur präventiv orientierten „Technologiegestaltungsforschung“ im Gange sind, während die Folgen der Veränderung der „Arbeitswelt“ selbst sowie darüber hinaus sogar noch der „Lebenswelt“ wenig wissenschaftlich beforcht sind. Allerdings hat immerhin der Projektträger Arbeit und Technik seit längerem versucht, sich eines Teils der Probleme anzunehmen (vgl. Forschungs- und Entwicklungsprogramm Arbeit und Technik, 1989; Arbeit und Technik: Chancen und Risiken für die Arbeitswelt von morgen, 1990 sowie eine Reihe nachfolgender Projektberichte).

## Literatur

- Alaluf, M. (1991): Qualifikation: Wovon ist die Rede? In: Berufsbildung, H. 2, S. 33-36
- Arbeit und Technik (1989): Forschungs- und Entwicklungsprogramm. (Hrsg. BM Forschung und Technologie, BM Arbeit und Sozialordnung, BM Bildung und Wissenschaft). Bonn, November 1989.
- Arbeit und Technik (1990): Chancen und Risiken für die Arbeitswelt von morgen. (Hrsg. Projektträgerschaft „Arbeit und Technik“). Bonn, August 1990
- Beck, U. (1998): Die Seele der Demokratie. Wie wir Bürgerarbeit statt Arbeitslosigkeit finanzieren können. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Vol. 6 – 7. Forum: Die Arbeit und ihre Zukunft, S. 330-335

- Bergmann, B. (1999): Aufgaben- und Organisationsgestaltung als Wege der Kompetenzentwicklung. In: QUEM-Bulletin, Nr. 6, S. 7-9
- Blaschke, D. (1987): Soziale Qualifikationen im Erwerbsleben. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 116. Nürnberg, S.1-391
- Bonß, W. (2000): Was wird aus der Erwerbsgesellschaft? In: Beck, U. (Hrsg.): Die Zukunft von Arbeit und Demokratie. Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Brauer, J.; R. Bickmann (1994): Die multimediale Gesellschaft. Frankfurt/M.: Campus
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) (1999): Neue Belastungen durch flexible Arbeitszeiten. In: Arbeit & Ökologie-Briefe, Nr. 22, 3. November, S. 2
- DGB Bundesvorstand (DGB BV) (1999): „Der Arbeit ein gesundes Maß geben“ (gekürzte und redaktionell überarbeitete Rede der stellvertretenden DGB-Vorsitzenden Ursula Engelen-Kefer auf der A+A 1999 in Düsseldorf) In: Arbeit & Ökologie-Briefe, Nr. 23 vom 17. November, S. 11-13
- Dobischat, R. (2000): Beratung in Zeiten zunehmender Unsicherheit. Support-Beispiel: Beratungsleistungen durch die Arbeitsverwaltung. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung (DIE), III, S. 23-26
- Dörner, D. (1988): Wissen und Verhaltensregulation. In: Mandl, H./ Spada, H. (Hrsg.): Wissenspsychologie. München, S. 264–282
- Erpenbeck, J. (1997): Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen. In: QUEM-Bulletin: Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, S. 310-316
- Faulstich, P./ C. Zeuner (2000): Lebensbegleitendes Lernen in Netzwerken. Supportstrukturen zur Lernunterstützung. In: Zeitschrift für Erwachsenenbildung (DIE), III, S. 18-20
- Frese, M./ N. Semmer (1991): Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In: Greif, G./ E. Bamberg/ N. Semmer (Hrsg.): Psychischer Stress am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe
- Frieling, E./ K. Sonntag (1987): Lehrbuch Arbeitspsychologie. Bern und Stuttgart: Huber
- Gassner, R./ M. Kuon (1995): Zukunft der Informationsgesellschaft. München: IZT
- Gebert, D./ L. v. Rosenstiel (1989): Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer
- Geißler, K. A. (2000): Lernen, lernen, lernen. Über die Zukunft der Bildung. In: EB, H. 2, S. 52-56
- Gesterkamp, T. (2000): Coole Leute mit heißen Jobs. Neue Selbständige in einer Vorreiterbranche. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, H. 3
- Goetz, A. (1989): Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft. Berlin: Rotbuch
- Goetz, A. (1998): Abschied von der Erwerbsarbeit. In: taz-mag, 29./30. 08., S.VI f
- Gosmann, U. (1998): Mehr Eigenverantwortung. Modische Floskel oder Zauberwort für die Zukunft. In: Psychologie Heute, Juli, S. 58-63
- Grob, H. L./ S. Bielezke (1997): Aufbruch in die Informationsgesellschaft. Münster. Lit.
- Gross, T. (1998): Zit. in Psychologie Heute, Juli, S. 20-26: Was will ich wirklich wissen?
- Gubser, R. E. (2000): Die neue Arbeitswelt – Erdulden oder gestalten? In: NZZ, 8./9. 04., Nr. 84, S. 57
- Haaren, K. van/ D. Hensche (Hrsg.) (1997): Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Die Trends der Informationsgesellschaft. Hamburg: VSA

- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Huber
- Hacker, W. (1992): Expertenkönnen. Erkennen und Vermitteln. Göttingen: Hogrefe
- Hacker, W.; Jilge, S. (1993): Vergleich verschiedener Methoden zur Ermittlung von Handlungswissen. In: Zsch. f. Arbeits- und Organisationspsychologie, S. 64–72
- Heckhausen, H. (1987): Wie kann sich die Universität auf die Veränderungen von beruflichen Qualifikationsforderungen einstellen? In: Wirtschaft – Technik – Bildung, Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., S. 66-72.
- Heinz, W. R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim und München: Juventa
- Hense-Ferch, S. (2000): Sammeln, was passt. ...”Patchworking” fördert die Karriere. In: Handelsblatt, Nr. 134, 14. 07.
- Hof, C. (2000): Beraten, moderieren oder unterweisen? In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Nr. 3, S. 153-155
- Hofacker, G. (1996): Viele arbeiten auch am Wochenende. In: Arbeit & Ökologie-Briefe, Nr. 20, 2. Oktober, S. 5
- Hoffmann, J. (1993): Unbewusstes Lernen – eine neue Lernform? In: Psychologische Rundschau, S. 75-89
- Hoffmann, J./ A. Sebald (2000): Lernmechanismen zum Erwerb verhaltenssteuernden Wissens. In: Psychologische Rundschau, H. 1, S. 1-9
- Hoffmann-Riem, W./ T. Vesting (Hrsg.) (1995): Perspektiven der Informationsgesellschaft. Baden-Baden: Nomos
- Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) (2000): Ohne kluge Köpfe läuft nichts. Nr. 28, 13. 07.
- Kieselbach, T./ A. Wacker (1987): Individuelle und gesellschaftliche Kosten der Massenarbeitslosigkeit. Weinheim: Deutscher Studienverlag
- Kieselbach, T./ P. Vogt (1992) (Hrsg.): Systemumbruch. Weinheim: Deutscher Studienverlag
- Koller, B./ H.-E. Plath (2000): Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: MittAB 1, S. 113-125
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitskräfte? Berlin
- Landau, K./ Stübler, E. (Hrsg.) (1992): Die Arbeit im Dienstleistungsbetrieb. Stuttgart: Ulmer
- Lampert, H. (2000): Reformschädliche Schief lagen der Sozialstatistik. In: Unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik. H. 1, S. 7-15
- managermagazin (2000): Alte Tugenden. Nr. 6, 06. 06.
- Moldaschl, M. (1998): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Weinheim
- Müller, W. (2000): Computerexperten sind die Facharbeiter von morgen. In: Computerwoche, Nr. 28, 14. 07.
- Mutz, G. (1989): Transformation – Von der Erwerbs zur Tätigkeitsgesellschaft. In: Eichendorf, W. (Hrsg.): Work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit. Universum Verlagsanstalt
- Offe, C./ R. G. Heinze (1990): Organisierte Eigenarbeit. Das Modell Kooperationsring. Frankfurt/M.
- Plath, H.-E. (2000 a): Erfahrungswissen – Das habe ich halt so im Gefühl. In: IAB-Materialien, Nr. 1, S. 8 - 9
- Plath, H.-E. (2000 b): Veränderungen der Arbeit, Belastungsrisiken und das Stressproblem. IAB-Werkstattbericht, Nr. 11, S. 1-15
- Plath, H.-E./ P. Richter (1984): Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Streß. Der BMS-Erfassungsbogen. Berlin: PdZ; Göttingen: Hogrefe
- Pongratz, H./ G. Voß (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zsch. f. Soziologie u. Sozialpsychologie, H. 1, S. 131-158
- Preißer, R./ B. Wirkner (1999): Transferqualifikationen. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE). Frankfurt/M.
- Richter, P. (1998): Gesund in eigener Verantwortung? Möglichkeiten und Grenzen. In: Fachtagungsreihe Pflicht und Verantwortung für die Gesundheit. 01
- Richter, P./ W. Hacker (1998): Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg: Asanger
- Richter, P./ M. Rudolf/ Ch. F. Schmidt (1996): FABA: Fragebogen zur Erfassung beanspruchungsrelevanter Anforderungen. Frankfurt a. M.: Swets Test Service
- Schwenkmezger, P. (1994): Gesundheitspsychologie: Die persönlichkeits-psychologische Perspektive. In: Schwenkmezger, P./ L. R. Schmidt (Hrsg.): Lehrbuch der Gesundheitspsychologie. Stuttgart: Enke
- Sendele, H. (2000): Die Personalvorstände bleiben zu häufig außen vor. In: FAZ, 10. 07., Nr. 157
- Severing, E. (1999): Neues Lernen – Neue Bildungsträger. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), Nr. 6, S. 241-244
- Shenk, D. (1998): Datenmüll und Infosmog. München: Lichtenberg-Verlag
- Siegrist, J. (1988): Medizinische Soziologie. München: Urban & Schwarzenberg
- Siegrist, J. (1996): Soziale Konflikte und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe
- Sobull, D. (2000): Computerprofis kennen oft keinen Feierabend. In: Die Welt vom 08. 04.
- Stampfli, H. P. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer in Sachen Arbeit. In: NZZ, 8./9. 04., Nr. 84, S. 55
- Staudt, E./ B. Kriegesmann (2000 a): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ): „Kompetenzentwicklung und Qualifikation“, Nr. 4, S. 174-176
- Staudt, E./ B. Kriegesmann (2000 b): Kompetenz zur Innovation – Missverständnisse über den Mythos Weiterbildung. In: Personal, H. 11, S. 582-586
- Steffens-Duch, S. (2000): Mitarbeiter stehen zur Deutschen Bank – Die Bedeutung der Messung von Commitment. In: Personal, H. 6, S. 295-297
- Süddeutsche Zeitung (2000): 500 000 offene Stellen in der Metallbranche. Nr. 223 v. 27. 09
- Udris, I. (1989): Soziale Unterstützung. In: Greif, S./ H. Holling/ N. Nicholson (Hrsg.): Europäisches Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. München: Psychologie Verlags Union
- Udris, I. (1990): Organisationale und personale Ressourcen der Salutogenese. Gesundbleiben trotz oder wegen Belastung? In: Zsch. ges. Hygiene, H. 8, S. 453-455
- Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie. Stuttgart
- Unverzagt, G. (2000): Wer ist sozial kompetent? In: Psychologie Heute, H. 3 (März), S. 18
- Vester, M. (1998): „Die Forderung nach mehr Eigenverantwortung darf nicht zur Phrase werden” Interview. In: Psychologie Heute, Juli 1988, S. 61-63
- Voß, G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: MittAB 3, S. 473-487
- Weiner, B. (1976): Theorien der Motivation. Stuttgart
- Weiner, B. (1986): An attributional theory of motivation and emotion. N. Y.