

Stützen für qualifizierte Facharbeit: Ansätze zum Ausgleich von Stabilität und Flexibilität im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt

Dorothea Voss-Dahm, Gerhard Bosch, Gernot Mühge, Klaus Schmierl, Olaf Struck

Qualifizierte Facharbeit ist häufig als Rückgrat des deutschen Produktionssystems und als Voraussetzung für eine innovationsorientierte High-Road-Strategie bezeichnet worden (Appelbaum/Batt 1994; Hall/Soskice 2001; Schlesinger/Heskett 1991). Facharbeit, verstanden als beruflich geformtes Qualifikationsbündel, ermöglicht danach die Produktion von Gütern und Dienstleistungen auf qualitativ hohem Niveau und steht ebenso für eine zügige Umsetzung von innovativen Konzepten in marktreife Produkte. Tatsächlich ist (meist männliche) Facharbeit im industriellen Betrieb nach wie vor prägend für einen Kernbereich der deutschen Ökonomie. Qualifizierte Facharbeit auf die industrielle Produktion zu beschränken, würde ihrer Bedeutung für das deutsche Produktions- und Beschäftigungssystem allerdings nicht gerecht werden. Im Unterschied zu vielen anderen entwickelten Ländern überwiegt in Deutschland auch in Dienstleistungssektoren der Anteil der beruflich qualifizierten Beschäftigten, so dass insgesamt 63% aller Beschäftigten im Jahre 2005 über eine berufliche Ausbildung oder einen höheren beruflichen Abschluss als höchsten erreichten Bildungsabschluss verfügten (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010: 319).

Die starke Verbreitung des mittleren Qualifikationsniveaus weist auf den hohen Stellenwert des beruflichen Bildungssystems im deutschen Beschäftigungsmodell hin. Zertifikate des Systems dokumentieren erfolgreich abgeschlossene Bildungsprozesse in der Schule und im Betrieb. Sie signalisieren darüber hinaus, welches spezifische Qualifikationsbündel in die betrieblichen Arbeitsprozesse eingebracht und von Unternehmen genutzt werden kann. Damit nimmt das berufliche Bildungssystem eine Scharnierfunktion zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem ein, insbesondere beim Übergang von der Schule in den Arbeitsmarkt (Bosch et al. 2010). Bezogen auf den Schulabgangsjahrgang aus allgemeinbildenden Schulen konnten im Jahre 2009 rein rechnerisch 65 von 100 Schulabgänger mit einem Ausbildungsvertrag versorgt werden (BMBF 2010: 20). Damit gestaltet das duale Ausbildungssystem für die überwiegende Anzahl von Schulabgängern den Übergang von der Schule ins Erwerbssystem, wenngleich zu Recht auf Probleme bei der Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt hingewiesen wird (Baethge et al. 2007; BMBF 2010). Der Beruf wird

damit für die meisten jungen Menschen in zweifacher Hinsicht zu „einer Art Startaufstellung“ (Brater 2010: 826) für die Erwerbsbiografie: Zum einen ist mit dem beruflichen Status eine bestimmte soziale Position verbunden, an die gesellschaftliche Integration und Partizipation sowie spezifische Grundhaltungen und Wahrnehmungen geknüpft sind. Zum anderen werden die Entwicklungs- und Karrierechancen im weiteren Erwerbsleben durch das berufliche Fähigkeitsmuster maßgeblich beeinflusst (Shavit/Müller 2000).

An eine berufliche Ausbildung sind bestimmte Erwartungen an ihre Wertbarkeit auf dem Arbeitsmarkt geknüpft. Aus der Perspektive von Beschäftigten wird erwartet, dass die „Startaufstellung Beruf“ den Zutritt zu materiell und sozial abgesicherten Beschäftigungsverhältnissen gewährt. Dabei muss die Erwartung an eine stabile Erwerbsbiografie nicht gleichbedeutend sein mit einer lebenslangen Beschäftigung in einem Unternehmen, denn durch die überbetriebliche Regulierung von Berufsbildern werden berufliche Abschlüsse auch in anderen Unternehmen anerkannt, so dass Arbeitsplatzwechsel auch zwischen Unternehmen ohne Status- und Qualifikationsverlust möglich sein sollten. Ebenso beinhaltet eine berufliche Ausbildung Optionen auf einen beruflichen Aufstieg. Karrierechancen ergeben sich auf einem beruflichen Fundament mit entsprechender Berufspraxis zum einen im Betrieb; zum anderen verschafft die Teilnahme beispielsweise an überbetrieblich regulierten Aufstiegsfortbildungen zum Meister, Techniker oder Fachwirt auch in anderen Unternehmen Zugänge in untere und mittlere Führungspositionen. Damit liegt in der beruflichen Bildung aus Sicht der Beschäftigten als „Träger“ und „Inhaber“ beruflicher Qualifikation ein Potenzial für eine Balance von Flexibilität und Stabilität auf dem Arbeitsmarkt, weil sie innerhalb des beruflich abgesteckten Feldes sowohl horizontale als auch vertikale Mobilität ermöglicht. Auch aus Sicht der Unternehmen bringt der Einsatz von qualifizierter Facharbeit ein spezifisches Mischungsverhältnis von Flexibilität und Stabilität in die betriebliche Organisation: Die Signalfunktion von beruflichen Abschlüssen erleichtert es Unternehmen, sich bei Bedarf auf dem externen Arbeitsmarkt rasch mit qualifiziertem Personal zu versorgen. Ebenso eröffnen breite Berufsbilder den Unternehmen die Möglichkeit, Tätigkeitsprofile bei sich ändernden Anforderungen flexibel anzupassen und die Arbeitsorganisation zu verändern (Marsden 1999). Im Unterschied zu einer (eng) betriebsspezifischen oder rein schulischen beruflichen Ausbildung ermöglicht das berufliche Arbeitskräftemuster daher einen gewissen Grad an Polyvalenz und funktional flexiblen Einsatz von beruflich qualifizierten Beschäftigten (Sengenberger 1987).

Das berufliche Bildungssystem unterstützt Erwerbsverläufe sowie betriebliche Personaleinsatzstrategien in einer Weise, die zu einer spezifischen Balance von Stabilität und Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt führen kann. Aber kann das

berufliche Bildungssystem als Teil des gesamtgesellschaftlichen Systems diese Balance allein herstellen? Beinhaltet das „berufsfachliche Prinzip“ nicht lediglich das Potenzial für eine solche Balance, das sich erst in Zusammenklang mit anderen Bestandsvoraussetzungen tatsächlich entfalten kann?

Bei näherer Betrachtung – und damit ist die Ausgangssituation für das Forschungsvorhaben „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ beschrieben¹ – gibt es deutliche Anzeichen dafür, dass sich die äußeren und inneren Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen dahingehend verändert haben, dass sich das Potenzial von „Beruflichkeit“ offensichtlich nicht als Selbstläufer entfaltet, sondern die Balance von Stabilität und Flexibilität aktiv hergestellt werden muss. Somit besteht aus unserer Sicht aufgrund der dynamischen Entwicklung in Gesellschaft und Unternehmen ein Bedarf an *Stützen für qualifizierte Facharbeit*, damit die mit der beruflichen Bildung verknüpften Optionen für Beschäftigte und Unternehmen weiterhin realisiert werden können (vgl. BMBF 2007: 23). Veränderungen, die sich hemmend auf eine Balance von Flexibilitäts- und Stabilitätsinteressen der Beschäftigten und Unternehmen auswirken, sehen wir in vier Bereichen:

1. *Die Infrastruktur für berufliche Bildung in den Betrieben im Kontext des demografischen Wandels:* Aus Sicht von Unternehmen ist eine ausreichende Versorgung mit qualifiziertem Personal eine Voraussetzung, um erfolgreich am Wettbewerbsgeschehen teilnehmen zu können. Angesichts der demografischen Veränderungen und der sich damit verändernden Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt dürfte eine Personalpolitik, die allein auf Einstellungen vom externen Arbeitsmarkt setzt, über kurz oder lang zu einer riskanten Strategie werden (Schnitger/Windelbrand 2008). Daher ist zu erwarten, dass Möglichkeiten der eigenen Erstausbildung wieder stärker geprüft werden, um die Rekrutierungsmöglichkeiten zu erweitern. In vielen Unternehmen scheidet die Etablierung einer eigenen betrieblichen Erstausbildung jedoch an einer betrieblich, organisatorisch, personell oder technisch unzureichenden Infrastruktur: Unternehmen sind beispielsweise so spezialisiert, dass sie nicht alle Ausbildungsinhalte innerhalb breiter Berufsbilder vermitteln oder die technische Infrastruktur für die Lehrwerkstätten nicht zur Verfügung stellen können. In einer solchen Situation können *unternehmensübergreifende Lernallianzen* ein Lösungsweg sein, um auf den insbesondere

¹ Das gleichnamige Verbundprojekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die Betreuung des Verbundprojekts liegt beim Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im DLR.

für das mittlere Qualifikationsniveau prognostizierten Fachkräftemangel zu reagieren (Helmrich/Zika 2010).²

2. *Innere und äußere Organisation von Unternehmen:* Bei steigendem Konkurrenzdruck durch die Einbindung in globale Wertschöpfungsketten, volatile Märkte sowie kurze Zeitspannen zwischen der Entwicklung und Marktreife von Produkten sind Arbeitsprozesse häufig durch kurzfristige Planungszeiträume geprägt und gehen in der Regel mit einer Delegation der Ungewissheit und Marktdrucks auf die Ebene der Beschäftigten einher (Sauer 2010; Lehndorff/Voss-Dahm 2006). Ebenso sind betriebliche Restrukturierungen bis hin zu kompletten Neuzuschnitten von (öffentlichen und privaten) Unternehmen mittlerweile kennzeichnend für das deutsche Produktions- und Innovationsmodell (Bosch et al. 2007; Moldaschl et al. 2007). Innerhalb dieser Dynamik ist die Beruflichkeit einer Bewährungsprobe ausgesetzt, weil der polyvalente Einsatz von beruflich qualifizierten Beschäftigten an seine Grenzen stoßen kann. Daraus erwächst personalpolitischer Handlungsbedarf wie zum Beispiel unternehmensinterne Umsetzungen von Personal, der organisatorisch wie auch in qualifikatorischer Hinsicht zu bewältigen ist. *Unternehmensinterne Versetzungsabteilungen* können hier einen organisationspolitischen Lösungsweg darstellen, um bei internen Arbeitsplatz- und Tätigkeitswechseln eine Entwertung von Qualifikation und erworbenen Fähigkeiten sowie eine Rücknahme von Leistungsbereitschaft als Folge der erlebten Unsicherheit zu verhindern.
3. *Höherqualifizierung:* Die genannten Veränderungen in Unternehmen sind auch folgenreich für die Aufstiegsperspektiven von beruflich qualifizierten Beschäftigten. Kennzeichnend für die Organisation in fordistisch organisierten Großunternehmen waren nach dem Fachabteilungsprinzip organisierte Einheiten, in denen berufliche Aufstiege in tief gestaffelten Hierarchien möglich waren (Baethge/Baethge-Kinsky 1998). Unter den Bedingungen der modernen Unternehmensorganisation dagegen spielt der fachliche Bezug keine überragende Schlüsselrolle mehr bei der Besetzung von Führungspositionen (Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Faust et al. 2000). Dadurch ergeben sich neue Konkurrenzverhältnisse für aufstiegsorientierte beruflich qualifizierte Beschäftigte, insbesondere durch den im Zeitverlauf leicht zunehmenden, aber im internationalen Vergleich nach wie vor geringen Anteil von

² In einer erweiterten Perspektive wird sich für Unternehmen angesichts der veränderten alters- und geschlechtsspezifischen Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung für Unternehmen darüber hinaus die Frage stellen, wie vorhandene Qualifikation im Betrieb nachhaltiger über den gesamten Erwerbsverlauf genutzt, aufgebaut und weiter entwickelt werden kann. Dabei spielt nicht nur die Qualifizierungspolitik im engeren Sinne, sondern ebenso die Gesundheits- und Arbeitszeitpolitik in Unternehmen eine wesentliche Rolle, damit sich Frauen und Männer, Ältere und Jüngere gleichermaßen mit ihrem beruflichen Arbeitsvermögen im Betrieb einbringen können (vgl. Lamiak et al. 2010).

(Fach)Hochschulabsolventen (vgl. Bosch 2010; Dobischat et al. 2008). Zur Sicherung der Kooperations- und Leistungsbereitschaft beruflich qualifizierter Beschäftigter und zur Aufrechterhaltung von realistischen Optionen auf einen beruflichen und sozialen Aufstieg besteht aus Sicht der Unternehmen wie auch der Beschäftigten daher ein Bedarf an *transparenten und zwischen dem beruflichen und allgemeinen Bildungssystem durchlässigen Aufstiegswegen*. Über eine solche Stütze kann sichergestellt werden, dass berufliche Bildung im Zuge des langfristigen Trends der Höherqualifizierung nicht als Sackgasse, sondern weiterhin als aussichtsreicher Einstieg in einen Erwerbsverlauf angesehen wird, in dem berufliche Handlungsfähigkeit, Erfahrungs- und systematisches Wissen im Laufe des Erwerbslebens eine sinnvolle Verknüpfung erfahren (vgl. Pfeiffer 2010).

4. *Mobilitätsprozesse in einem veränderten institutionellen Umfeld*: Das in der berufsförmigen Organisation des Arbeitsmarktes angelegte Potenzial für Stabilität und Flexibilität am Arbeitsmarkt setzt voraus, dass Mobilitätsprozesse von beruflich qualifizierten Beschäftigten nicht mit hohen Risiken verbunden sind. Die kollektivvertragliche Regulierung der Arbeitszeit und des Entgelts wie auch arbeitsrechtliche Regulierungen sind hier als zentrale Institutionen des Beschäftigungssystems zu nennen, die flexible Anpassungsprozesse auf dem Arbeitsmarkt überbetrieblich stabilisierend absichern sollen. Gegenwärtige Entwicklungen lassen jedoch bezweifeln, dass diese Institutionen ihre Schutzfunktion für qualifizierte Facharbeit in ausreichendem Maße ausüben: Kostensenkungsstrategien von Unternehmen gehen in einem Umfeld nachlassender Tarifbindung bzw. Tarifkonkurrenz und damit zunehmender Differenzierung von Beschäftigungsbedingungen innerhalb und zwischen Branchen mit einer Zunahme gering sozial abgesicherter, niedrig entlohnter und befristeter Beschäftigungsverhältnisse einher (Bosch/Weinkopf 2007; Seifert/Keller 2005; Vanselow 2010). Im Jahre 2008 verfügten 72% aller Beschäftigten, die einen Lohn unterhalb der Niedriglohnschwelle bezogen, über eine abgeschlossene Berufsausbildung (Kalina/Weinkopf 2010). Offensichtlich geht daher die diagnostizierte stetige Verschiebung von geschlossenen hin zu offenen Beschäftigungssystemen nicht nur mit einer Abnahme der Beschäftigungsstabilität einher (Köhler et al. 2008; Struck 2006). Ebenso erhöht eine Ausweitung von externen Flexibilisierungsformen wie z.B. Outsourcing, Leiharbeit oder freie Mitarbeit in Unternehmen das Risiko von Übergängen in Beschäftigungsbereiche mit schlechteren Arbeitsbedingungen. Die Verwertung beruflicher Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt ist vor allem nicht mehr ausreichend abgesichert, wenn die unter Kosten- und Risikogesichtspunkten für Unternehmen kurzfristig günstigere Variante der Externalisierung einer dauerhaften, sozial ab-

gesicherten Bindung der Beschäftigten vorgezogen wird. Mobilitätsprozesse können für beruflich qualifizierte Beschäftigte in diesem veränderten Umfeld dann zu einem riskanten Unterfangen werden.

Die Veränderungen in den vier genannten Feldern haben die Voraussetzungen für eine Balance von Stabilität und Flexibilität im Bereich der qualifizierten Facharbeit nachhaltig geschwächt. Soll darauf reagiert werden, stellt sich die Frage, welche Stützen für qualifizierte Facharbeit sinnvoll und notwendig sind. Welche Voraussetzungen müssen also im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt gegeben sein, damit das berufliche Bildungssystem und berufliche Zertifikate als „Produkte“ dieses gesellschaftlichen Teilsystems mehr sind als eine traditionell bedeutsame, aber für sozial und ökonomisch ausgeglichene Anpassungsprozesse wenig leistungsfähige Form der Herstellung von Qualifikation? Diese Fragen nach der Zukunft des Berufs und der Leistungsfähigkeit des beruflichen Bildungssystems werden auf zwei unterschiedlichen Ebenen diskutiert. Zum einen mit Blick auf den Kern der beruflichen Bildung, nämlich die Bildungsinhalte, und zum anderen hinsichtlich der inner- und überbetrieblichen organisatorischen Voraussetzungen für den Aufbau, Erhalt und die Weiterentwicklung von beruflicher Qualifikation.

Die *Inhalte* von Berufen, die im beruflichen Aus- und Weiterbildungssystem vermittelt werden, sind von entscheidender Bedeutung, weil sie einen Beruf mehr oder weniger „attraktiv“ machen. Sind beispielsweise Ausbildungsordnungen veraltet, bereitet eine Berufsausbildung nicht mehr adäquat auf die tatsächlichen Anforderungen in der Arbeitswelt vor. Berufsbilder, die mit den tatsächlichen technologischen und organisatorischen Bedingungen in Betrieben korrespondieren und daher eine Arbeitsmarktnähe aufweisen, haben für Beschäftigte und Unternehmen dagegen eine hohe Wertigkeit. Diese Arbeitsmarktnähe zu gewährleisten, ist vor allem Aufgabe der Akteure im Ordnungsgeschäft der Berufsbildung. In dieser Debatte wird ein Aspekt immer wieder kritisch diskutiert: Aufgrund der sinkenden Halbwertszeit des Wissens sowie der zunehmenden Bedeutung von personalen Kompetenzen (Selbst- und Sozialkompetenz) innerhalb einer prozessorganisierten Unternehmensorganisation wird ein abnehmender Stellenwert des fachlichen Kerns eines Berufs diagnostiziert (Baethge et al. 2006). In Einklang mit der von europäischen Institutionen proklamierten Hinwendung zum lebenslangen Lernen plädieren einige Diskutanten daher für die Stärkung einer allgemein „kompetenzorientierten“ Berufsausbildung, weil ihr ein wesentlich größeres Potenzial für eine stabile Erwerbsperspektive zugeschrieben wird als einem Lernen mit starkem Fachbezug (Erpenbeck/Heyse 1999). Andere dagegen betonen, dass innerhalb von breiten Berufsbildern eine stärkere Beto-

nung von Selbst- und Sozialkompetenzen und ein eindeutiger Fachbezug einander nicht ausschließen (Brötz/Schapfel-Kaiser 2009; Greinert 2008).

Diese berufspolitische bzw. berufspädagogische Debatte ist ohne Zweifel von Bedeutung für notwendige Weichenstellungen im beruflichen Bildungssystem. Mit Blick auf die vier zuvor genannten Bereiche, die Balancen zwischen Flexibilität und Stabilität beeinträchtigen können, erscheint uns jedoch eine Diskussion der inner- und überbetrieblichen Voraussetzungen für den Aufbau, Erhalt und bei der Weiterentwicklung von beruflichem Arbeitsvermögen von Beschäftigten in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt ebenso wichtig zu sein. Dies insofern, als neben einem Bedarf an *inhaltlicher Abstimmung* von Arbeitsanforderungen und Qualifikation in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt zugleich auch *organisatorische Abstimmungen* notwendig sind, um das benötigte und angestrebte Maß an beruflicher Qualifikation zu erzeugen. Welche Abstimmungsbedarfe und -probleme das im Einzelnen sind, welche Lösungswege in einzelnen Unternehmen bereits zu erkennen sind und inwieweit sie sich verallgemeinern lassen, steht im Mittelpunkt des von der Autorin und den Autoren dieses Beitrags geleiteten Projekts „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“. In einer sozialwissenschaftlichen Perspektive gehen wir der Frage nach, inwieweit Lern- und Entwicklungsprozesse im Betrieb auch unter den genannten veränderten Rahmenbedingungen stattfinden können und welche organisatorischen Voraussetzungen innerhalb des Betriebs oder auch in überbetrieblichen Kooperationen notwendig sind, um den Aufbau, den Erhalt und die Weiterentwicklung von beruflicher Qualifikation zu ermöglichen und abzusichern.

Zum Aufbau des Buches – Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung

Der vorliegende Band ist in vier Themenblöcke gegliedert³. Aus vier unterschiedlichen Blickwinkeln werden die Auswirkungen veränderter externer und interner Rahmenbedingungen in Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt auf die qualifizierte Facharbeit thematisiert. Es werden Ansätze der Organisations- und

³ Die einzelnen Beiträge des vorliegenden Bandes sind auf einem Experten-Workshop im Rahmen des Projekts „Beruflichkeit, Organisations- und Personalpolitik im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ im April 2010 an der Universität Duisburg-Essen vorgetragen und verschriftlicht worden. Für die Organisation der Tagung und die Erstellung des Manuskripts danken wir Beate Weiss, Lisa Schlänger und Dominik Postels.

Personalentwicklung vorgestellt, die durch betriebliche und überbetriebliche Lösungswege einen stabilen Rahmen für den Aufbau, Erhalt und die Weiterentwicklung von Qualifikation und Beschäftigung bieten können.

Der *erste Themenblock* widmet sich den Bedingungen für einen Ausbau und Stärkung von unternehmensübergreifenden Lernallianzen (Ausbildungs Kooperationen sowie -verbänden von selbstständigen Unternehmen). Insbesondere in Betrieben und Betriebsstätten, in denen die organisatorische, personelle oder technische Infrastruktur es nicht erlaubt, eine vollständige Erstausbildung bzw. den Aufbau von Lehrwerkstätten sicherzustellen, bieten unternehmensübergreifende Lernallianzen eine Alternative, um den Bedarf an qualifiziert ausgebildeten Fachkräften zu decken. Hierauf weist *Klaus Schmierl* in seinem Beitrag zu Lernallianzen in der Metall- und Elektroindustrie hin. Lernallianzen werden von den beteiligten Unternehmen aufgrund wachsender Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen gerade auch in den technisch-produktiven Berufen und des zu erwartenden Fachkräftemangels in der überwiegenden Mehrzahl als erfolgreich und zukunftsweisend beurteilt. In einer durch Wettbewerb um knappe Ressourcen und Marktchancen geprägten Wirtschaft bestehen für Unternehmen aber gleichzeitig besondere Herausforderungen, sich an solchen Netzwerken zu beteiligen. Mit Rückgriff auf den Münchner Betriebsansatz veranschaulicht Klaus Schmierl einerseits die Autonomieinteressen von Unternehmen, indem sie beispielsweise versuchen, im Rahmen von Vernetzung die eigenen Kompetenzen und Ressourcen zu verbessern. Ergänzend zeigt er aber auch, in welcher Weise sich die in Lernallianzen organisierten Unternehmen öffnen und einen Teil ihrer Autonomie zugunsten gemeinsamer Ziele aufgeben.

Dass Netzwerkverbände nicht frei von Widersprüchen zwischen Kooperation und Wettbewerb oder Autonomie und Heteronomie sind und dementsprechend besondere Koordinationsprobleme zu bewältigen haben, verdeutlichen auch *Jürgen Howaldt* und *Dmitri Domanski*. Sie widmen sich den Chancen und Problemen des Human Resource Management in regionalen Unternehmensnetzwerken und verweisen auf die neuartigen Möglichkeiten der Organisation von Wissensprozessen über die Grenzen der Einzelorganisation hinaus. Sie erweitern damit den Fokus auf Fragen der Personal- und Organisationsentwicklung insgesamt. Zum einen geben sie einen Überblick über den Stand der Forschung. Zum anderen verdeutlichen sie die Wirkungen spezifischer Unterstützungsstrukturen und Beratungsarrangements zur Strukturierung der Wissensorganisation. Ziel eines professionellen Netzwerkmanagement ist es, zur Verbesserung einer eigenständigen Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext zunehmend komplexerer Wissensstrukturen der Umwelt beizutragen. Deutlich wird dabei, dass etwa der Nachteil, Kompetenzvorteile in

einem Teilbereich zu verlieren, durch Kompetenzzuwachs in mehreren anderen Bereichen übertroffen wird.

Netzwerke insgesamt und die hier im Vordergrund stehenden Lernallianzen ermöglichen Problemlösungen, die sonst nicht zustande kämen, etwa weil sie jeweilige Einzelbetriebe überfordern. Der Zusatznutzen beschränkt sich dabei jedoch nicht allein auf die Bündelung von Ressourcen und Wissens- und Kompetenzzuwächse. *Christian Imdorf* und *Regula Julia Leemann* zeigen am Beispiel eines Schweizer Ausbildungsverbundes, dass Lernallianzen auch eine chancengerechtere Verteilung bei der Ausbildungsplatzvergabe ermöglichen können. Erreicht wird diese u.a. durch ein „neutrales“ Auswahlverfahren, in dem zunächst weniger die sozial-kulturelle Passfähigkeit zum einzelnen Ausbildungsbetrieb, als vielmehr allgemeine fachliche, soziale und kulturelle Kompetenzen berücksichtigt werden. Auch in diesem Beitrag werden die spezifischen Einzelinteressen der Partner verdeutlicht. Zugleich werden anhand des Fallbeispiels Wege aufgezeigt, wie über einen „Steuerungsakteur“ die jeweiligen Einzelinteressen in eine vertrauensvolle und produktive Zusammenarbeit überführt werden können.

Der *zweite Themenblock* thematisiert die Organisation der unternehmensinternen Arbeitsvermittlung durch die Gründung von so genannten Versetzungsabteilungen. Ihre Aufgabe ist es, die berufliche Mobilität von Personal auf internen Arbeitsmärkten zu fördern und zu institutionalisieren. Versetzungsabteilungen nehmen Beschäftigte auf, die von Stellenverlust bedroht sind, und vermitteln sie auf frei werdende oder neu geschaffene Stellen auf dem internen Arbeitsmarkt. Aus Sicht von Unternehmen sind sie ein Instrument, mit dem sich ein interner Strukturwandel und langfristige Schrumpfungsprozesse ohne Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt bewältigen lassen. Fachliche und betriebsspezifische Qualifikation kann auf diese Weise im Unternehmen gehalten werden. Die Gründung von Versetzungsabteilungen ist bei bestehendem Kündigungsschutz und Abfindungsregeln ebenso Ausdruck der Suche nach neuen Wegen, die Mobilität auf internen Arbeitsmärkten zu erhöhen. Die Arbeitsvermittlung von Beschäftigten auf dem internen Arbeitsmarkt stellt die Unternehmen vor organisatorische Herausforderungen. Wenn Versetzungsabteilungen eingeführt werden, so argumentiert *Gernot Mühge* in diesem Band, werden bestehende „Spielregeln“ der unternehmensinternen Personalpolitik geändert: Wenn die Versetzungsabteilungen bestimmte personalwirtschaftliche Kompetenzen übertragen bekommen, stehen das Management der Versetzungsabteilung und die Personalverantwortlichen der Abteilungen in einem kompetitiven Verhältnis. Unter Rückgriff auf Machttheorien sowie die Strukturierungstheorie werden in dem Beitrag Mechanismen herausgearbeitet, mit denen die organisationalen Bedingungen von Versetzungsabteilungen ausgehandelt werden. *Werner Nienhäuser*

bezieht sich auf den Beitrag von Gernot Mühge und macht auf die Schwierigkeiten aufmerksam, die sich bei der begrifflichen als auch thematischen Erfassung sozialer Phänomene wie der Einführung von Versetzungsabteilungen ergeben. Ebenso thematisiert er die Schwierigkeit, soziale Phänomene mit theoretischen Erklärungsansätzen sinnvoll und zielgerichtet in Verbindung zu bringen. Mit direktem Bezug auf den von G. Mühge gewählten Erklärungsansatz plädiert er unter Beibehaltung des Faktors „Macht“ als Analyserahmen für den Aufbau und die Funktionsweise von Versetzungsabteilungen für eine Erweiterung des theoretischen Rahmens um die Dimensionen „Nutzen“ und „Sinn“.

Dass Versetzungsabteilungen innerhalb von Unternehmen ein umkämpftes Terrain bilden, in dem verschiedene Interessen von Akteuren aufeinander treffen, beschreibt *Carsten Wirth* anhand eines praktischen Beispiels über die Arbeitsvermittlung innerhalb einer kommunalen Verwaltung. Seine explorative Fallstudie zeigt, dass politische Prozesse bei der Einführung der Versetzungsabteilung zur organisationalen Normalität zählen und besondere Anforderungen an das Personal stellen: Sie müssen in der Lage sein, organisationsinterne „deals“ abzuschließen und dabei ihre politischen Ressourcen in Anschlag zu bringen. Das Fallbeispiel verdeutlicht ferner die insgesamt komplexen Anforderungen, die das interne Vermittlungsgeschäft stellt, etwa in der individuellen Betreuung von betroffenen Beschäftigten auf Basis von Profiling-Maßnahmen als auch in der Organisation der Matching-Prozesse auf dem internen Arbeitsmarkt.

Im *dritten Themenblock* stehen die Karrierechancen von beruflich qualifizierten Beschäftigten im Vordergrund. Dabei geht es um die Aufstiegschancen aus einer beruflichen Tätigkeit in untere und mittlere Führungspositionen und um veränderte Qualifikationsanforderungen innerhalb der qualifizierten Facharbeit. *Dorothea Voss-Dahm* hebt in ihrem Beitrag zunächst die Bedeutung beruflicher Abschlüsse in der Grundausbildung wie auch der höheren beruflichen Bildung in Dienstleistungsbranchen hervor. Entgegen der landläufigen Vorstellung ist berufliche Bildung insbesondere im Einzelhandel stark verbreitet, und auch berufliche Aufstiegsfortbildungen verzeichnen eine hohe Teilnahmequote. Dieser Entwicklung steht jedoch ein Abbau von Führungspositionen in Unternehmen gegenüber, weshalb die Leistungsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit beruflich qualifizierter Beschäftigter angesichts der engen Aufstiegswege in Gefahr geraten kann. Zusätzlich könnten sich die Karrierechancen von beruflich qualifizierten Beschäftigten durch zunehmende Konkurrenz mit Absolventen dualer Studiengänge an Berufsakademien oder Fachhochschulen verschlechtern, wengleich es zumindest im Handel gegenwärtig wenig Anzeichen für eine Verdrängung von beruflich qualifizierten durch akademisch ausgebildete Nachwuchskräfte gibt. Auch *Christine Franz* fragt nach den Karrierechancen von beruflich qualifizierten Beschäftigten angesichts der (leicht) zunehmenden Be-

deutung hochschulischer Ausbildung. Ihr Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass die zunehmende Bedeutung akademischer Abschlüsse auf Führungskräfteebene nicht gleichbedeutend sein muss mit einem Bedeutungsverlust von beruflicher Bildung. Sie weist auf Basis von Auswertungen des SOEP nach, dass ein hoher Anteil von Führungskräften in ihrer Bildungsbiografie sowohl Phasen der beruflichen als auch der akademischen Bildung aufweisen, was die Frage nach der Anrechnung beruflicher Bildungsabschlüsse wie auch nach der Durchlässigkeit innerhalb des Bildungssystems aufwirft. Der anschließende Beitrag von *Rainer Brötz* kommentiert die Entwicklung der beruflichen Bildung in kaufmännischen Berufen aus einer ordnungspolitischen Sicht. Einen Schwerpunkt legt er auf den inhaltlichen Wandel der Berufe, der sich längst vom Beruf mit starkem Fachbezug hin zu der Ausbildung von kaufmännisch- betriebswirtschaftlichem Kompetenzprofil entwickelt hat, womit der Wandel kaufmännischer Berufe zumindest auf einer inhaltlichen Ebene bereits vollzogen wäre.

Den Trend zur Höherqualifizierung auf der Ebene der qualifizierten Facharbeit thematisiert *Knut Tullius* in seinem Beitrag. Anhand von vier Kompetenzfeldern weist er für fünf Branchen nach, dass der Aufgabenzuschnitt von Fachkräften breiter und vor allem offener gefasst ist als in der Vergangenheit. Kompetenzprofile in der qualifizierten Facharbeit erfordern daher neben berufsfachlichem Expertenwissen ebenso sozialkommunikative Kompetenzen sowie Reflexions- und Selbstkompetenzen. Um dieses Kompetenzprofil auszubilden bedarf es lernförderlicher Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die derzeit allerdings nur in einer Minderheit von Betrieben tatsächlich vorhanden sind.

Im *vierten Themenblock* werden die drei zuvor genannten Themenfelder im Kontext der allgemeinen Entwicklung betrieblicher Flexibilisierungsstrategien und mit Blick auf Problemgruppen am Arbeitsmarkt thematisiert und durch eine Auswertung statistischer und quantitativer Datensätze auf ihre praktische Bedeutung in der Wirtschaft und in unterschiedlichen Wirtschaftssektoren hin geprüft. Es geht in den Beiträgen um Antworten auf die Fragen, welche internen oder externen Flexibilisierungsstrategien von Betrieben verfolgt werden, inwieweit sich die Nutzungshäufigkeit nach bestimmten betrieblichen Strukturmerkmalen unterscheidet und wie sich Unterschiede zwischen Betriebsgrößen oder Wirtschaftszweigen erklären lassen.

Im Beitrag von *Olaf Struck* und *Matthias Dütsch* werden auf der Basis des IAB-Betriebspanels von 2007 Personalanpassungsformen der internen und externen Flexibilität analysiert und miteinander verglichen. Sie stellen als Ergebnis fest, dass diese Flexibilisierungsformen nicht in einem funktional äquivalenten Verhältnis zueinander stehen, sondern deren Einsatz vielmehr von der Produktionstechnik und der Arbeitsorganisation im Betrieb abhängig ist. Anhand dieser Unterscheidung setzen insbesondere Betriebe aus der Metall- und Elektroindust-

rie sowie dem Kredit- und Versicherungsgewerbe vornehmlich qualifizierte Arbeitskräfte ein, deren Qualifikationen durch interne langfristig orientierte Anpassungsinstrumente, wie Berufsausbildung, Weiterbildung und Personalentwicklung gestärkt werden. Demgegenüber finden sich bei Betrieben mit einer Arbeitsorganisation, die auf dem Einsatz einfacher Routinearbeit basiert, eher Formen des Rückgriffs auf Leiharbeiter, Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung. Die Autoren konstatieren demzufolge, dass Berufsfachlichkeit im erstgenannten Feld häufig gefestigt wird, während im zweiten Segment ein Aufbau und Erhalt berufsfachlicher Qualifikationen gefährdet ist. Allerdings ist segmentübergreifend eine Zunahme von instabilen Beschäftigungsformen im Zeitablauf festzustellen.

Delia Wiest, Alexandra Böhm, Matthias Dütsch, Katrin Hofmann, Angelina Springer und Olaf Struck gehen in ihrem Beitrag den Fragen nach, ob und in welchen Branchen die drei Berufsfachlichkeit fördernden Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung vorzufinden sind und inwieweit diese in jeweils unterschiedlicher Ausprägung zur Anwendung kommen. Ihre Auswertungen stützen zum einen die Ausgangsthese des Verbundprojekts, dass die drei Ansätze – unternehmensübergreifende Ausbildungsverbünde, unternehmensinterne Versetzungsabteilungen und interne Aufstiegswege für beruflich qualifizierte Beschäftigte – eine nachweisbare, quantitative Bedeutung in der betrieblichen Praxis haben. Sie zeigen zum zweiten, dass diese Personalanpassungsformen in verschiedenen Wirtschaftsbranchen eine unterschiedlich starke Verbreitung erfahren. So finden sich unternehmensinterne Aufstiegs- und Karrierewege nicht nur im Handel, sondern auch bei den sonstigen Dienstleistungen. Ausbildungsverbünde haben eine überdurchschnittliche Bedeutung im Maschinenbau, in der Baubranche, in der Chemischen Industrie und bei den Gesundheitsdienstleistungen. Versetzungsabteilungen wiederum existieren vor allem im Verlags- und Kreditwesen und im Maschinenbau. Die Autoren weisen in ihren statistischen Auswertungen zudem einen Regionaleffekt nach, da diese drei Personalentwicklungsansätze in Ostdeutschland und Westdeutschland eine je unterschiedliche Anwendung erfahren (haben).

Ina Krause konzentriert sich in ihrem Beitrag auf die Nutzung von zwei besonderen externen Flexibilisierungsformen, der Leiharbeit und der freien Mitarbeit, und untersucht dabei, inwieweit sich soziale Schließungsprozesse zwischen Stamm- und Randbelegschaften erkennen lassen. In der Zeitreihe des SFB580-B2-Betriebspanels lässt sich zunächst für den Zeitraum 2002 bis 2006 eine deutliche Ausweitung der Nutzung von Leiharbeit und freien Mitarbeit feststellen, wobei für die freie Mitarbeit der branchendurchschnittliche Anstieg überwiegend auf eine starke Steigerung in den wissensintensiven Branchen zurückzuführen ist. In den Betrieben des Produktionsbereichs zeigt sich hingegen eine ver-

gleichsweise intensive Nutzung von Leiharbeitern. Im Hinblick auf die Frage nach den Schließungstendenzen folgert Ina Krause aus ihren Auswertungen, dass eine strategische Nutzung von Leiharbeit als Flexibilitätspuffer eine Ausdifferenzierung unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche im Betrieb voraussetzt und damit tatsächlich eine Schließung zwischen stabilen Stammebelegschaften und den saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen ausgesetzten Randbelegschaften stattfindet. Bei der Nutzung freier Mitarbeit lässt sich hingegen keine dergestalt eindeutige Aussage treffen, weil sich die Ausdifferenzierung betrieblicher Beschäftigungssysteme deutlich zwischen den Produktionsbranchen und dem wissensintensiven Dienstleistungsbereich unterscheidet und bei dieser Flexibilisierungsform zudem überbetriebliche Prozesse der Ausdifferenzierung von Beschäftigungssystemen wirksam sind.

Insgesamt soll mit diesem Band die Debatte um die Zukunft und die Entwicklungsoptionen von qualifizierter Facharbeit in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt fortgeführt werden. Damit werden aber zugleich auch Fragen angegriffen und angeregt, wie sich das Prinzip „Berufsfachlichkeit“ und das deutsche Berufsbildungssystem weiterentwickeln und im Spannungsfeld zwischen Flexibilitätszwängen und Stabilisierungserfordernissen auch in Zukunft behaupten (können).

Wir bedanken uns herzlich bei den Autorinnen und Autoren dieses Bandes für ihre Bereitschaft, ihre Vorträge und Thesen zum Expertenworkshop des bops-Projekts in ausführlichen schriftlichen Beiträgen auszuformulieren, sowie für ihr Engagement und die Zeitdisziplin bei der Einreichung und Überarbeitung der Manuskripte.

Literatur

- Appelbaum, E. / Batt, R. (1994): *The new American workplace: transforming work systems in the United States*. Ithaca/New York.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): *Bildung in Deutschland 2010*. http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf am 20.6.2010
- Baethge, M. / Baethge-Kinsky, V. (1998): *Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration*. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Jg. 31. S. 461-472.
- Baethge, M. / Baethge-Kinsky, V. / Holm, R. / Tullius, K. (2006): *Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft*. Internet-Dokument. Göttingen.
- Baethge, M. / Solga, H. / Wieck, M. (2007): *Berufsbildung im Umbruch: Signale eines überfälligen Aufbruchs*. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.

- BMBF (Berufsministerium für Bildung und Forschung) (2010): Berufsbildungsbericht 2010. BMBF. Bonn/Berlin.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2007): Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. BMBF Forschungs- und Entwicklungsprogramm. Bonn.
- Bosch, G. (2010): Echte oder „gefühlte“ Akademikerlücke? Anmerkungen zur Entwicklung der Berufs- und Hochschulausbildung in Deutschland. In: IG Metall (Hrsg.): Akademisierung von Betrieben- Facharbeiter/innen ein Auslaufmodell? Workshop Dokumentation. Frankfurt a. M. S. 29-46.
- Bosch, G. / Haipeter, T. / Latniak, E. / Lehndorff, S. (2007): Demontage oder Revitalisierung? Das deutsche Beschäftigungsmodell im Umbruch. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 2. S. 318-339.
- Bosch, G. / Krone, S. / Langer, D. (2010): Das Berufsbildungssystem in Deutschland: aktuelle Entwicklungen und Standpunkte. Wiesbaden.
- Bosch, G. / Weinkopf, C. (Hrsg.) (2007): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Campus. Frankfurt a. M./New York.
- Brater, M. (2010): Berufliche Bildung. In: Böhle, F. / Voß, G. / Wachtler, G. (Hrsg.), Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 805-840.
- Brötz, R. / Schapfel-Kaiser, F. (2009): Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe aus berufspädagogischer und soziologischer Sicht. Berichte zur beruflichen Bildung. BiBB. Bonn.
- Dobischat, R. / Fischell, M. / Rosendahl, A. (2008): Auswirkungen der Studienreform durch die Einführung des Bachelorabschlusses auf das Berufsbildungssystem. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Erpenbeck, J. / Heyse, V. (1999): Die Kompetenzbiografie – Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster.
- Faust, M. / Jauch, P. / Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/Mering.
- Greinert, W. (2008): Beschäftigungsfähigkeit und Beruflichkeit. Zwei konkurrierende Modelle der Erwerbsqualifizierung? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 2. S. 9-12.
- Hall, P.A. / Soskice, D. (Hrsg.) (2001): Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford University Press.
- Helmrich, R. / Zika, G. (2010): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025. Bonn.
- Kalina, T. / Weinkopf, C. (2010): Niedriglohnbeschäftigung 2008. IAQ-Report 2010-06. Duisburg.
- Köhler, C. / Struck, O. / Grotheer, M. / Krause, A. / Krause, I. / Schröder, T. (2008): Offene und Geschlossene Beschäftigungssysteme – Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen. Wiesbaden.
- Latniak, E. / Voss-Dahm, D. / Elsholz, U. / Gottwald, M. / Gerisch, S. (2010): Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: inhaltliche und pro-

- zessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen. Ergebnisse der Begleitforschung zum INQA-Projekt deci. Düsseldorf.
- Lehndorff, S. / Voss-Dahm, D. (2006): Kunden, Kennziffern und Konkurrenz. Markt und Organisation in der Dienstleistungsarbeit. In: S. Lehndorff (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin. S. 127-156.
- Marsden, D. (1999): A Theory of Employment Systems: micro-foundations of societal diversity. Oxford.
- Moldaschl, M. / Ludwig, J. / Schmierl, K. (2007): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. In: Ludwig, J. / Moldaschl, M. / Schmauder, M. / Schmierl, K. (Hrsg.): Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland. München/Mering. S. 11-19.
- Pfeiffer, S. (2010): Wissenschaftliches Wissen und Erfahrungswissen und ihre Bedeutung in innovativen Unternehmen. In: IG Metall (Hrsg.): Akademisierung von Betrieben. Facharbeiter/-innen ein Auslaufmodell? Frankfurt a. M. S. 87-106.
- Sauer, D. (2010): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, F. / Voß, G. / Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 545-568.
- Schlesinger, L. / Heskett, J. (1991): The Service Driven Company. In: Harvard Business Review, 69(5). S. 71-81.
- Schnitger, M. / Windelbrand, L. (2008): Fachkräftemangel auf Facharbeiterebene im produzierenden Sektor in Deutschland: Ergebnisse der Sektoranalyse aus dem Projekt "Shortage Of Skilled Workers". ITB-Forschungsberichte 30/2008. Bremen
- Seifert, H. / Keller, B. (2005): Atypische Beschäftigung - Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin.
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt a. M./New York.
- Shavit, Y. / Müller, W. (2000): Vocational Secondary Education – Where diversion and where safety net? In: European Societies, 2(1). S. 29-50.
- Struck, O. (2006): Flexibilität und Sicherheit. Empirische Befunde, theoretische Konzepte und politische Gestaltung (in)stabiler Beschäftigung. Wiesbaden.
- Vanselow, A. (2010): Flexibel, modern, prekär – wohin geht die Facharbeit? In: Perspektiven der Erwerbsarbeit: Facharbeit in Deutschland. WISO-direkt. S. 50-54.