Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB

Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

Forschungsprojekt 2.1.205

Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder – PEREK

Zwischenbericht

Tom Wünsche
Anke Bahl
Dr. Agnes Dietzen
Marlies Dorsch-Schweizer
Hermann Herget
Anna Christin Höver
Ingrid Leppelmeier
Hans-Joachim Schade

Laufzeit III/2007 – III/2011

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 1135
Fax: 0228 / 107 - 2958
E-Mail: wuensche@bibb.de

www.bibb.de

Bonn, 31. Oktober 2010

Inhaltsverzeichnis

Abstract **3**

1. Problemdarstellung **4**

2. Projektziele und Forschungsfragen **5**
2.1 Projektziele 5
2.2 Forschungsfragen 5

3. Methodische Vorgehensweise **5**
3.1 Sichtung relevanter Theorien und empirischer Studien 6
3.1.1 Theoriebezüge 6
3.1.2 Empirische Studien 10
3.2 Operationalisierung des Forschungsgegenstandes „wachsende Beschäftigungsfelder“ 13
3.3 Experteninterviews 14
3.4 Betriebsbefragung 15

4. Ergebnisse **22**
4.1 Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung 22
4.1.1 Einflussfaktoren der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung auf Anforderungen und Kompetenzen 22
4.1.2 Qualifikationsbedarfsdeckung 23
4.1.3 Bedeutung von Abschlüssen 26
4.1.4 Karrierewege 26
4.1.5 Bedeutung von Bachelor und Masterabschlüssen und mögliche Konkurrenzen zwischen Hochschulabsolventen und –absolventinnen sowie dual ausgebildeten Fachkräften 28
4.2 Generierung von Forschungshypothesen 28

5. Zielerreichung **29**

Veröffentlichungen **29**

Literaturverzeichnis **30**

Abstract

Die Zukunftsfähigkeit und Attraktivität der betrieblichen Berufsbildung wird vielfach daran bemessen, ob Betriebe in zukunftsorientierten Beschäftigungsfeldern die Angebote des Berufsbildungssystems nutzen, um ihre Bedarfe an Qualifikationen und Kompetenzen zu decken. Im Zentrum des Forschungsinteresses steht daher das Qualifikationsbedarfsdeckungshandeln von Unternehmen in Beschäftigungsfeldern, die als zukunftsträchtig gesehen werden und bei denen vermutet werden kann, dass dort auch quantitativ eine breite Nachfrage nach betrieblich ausgebildeten Fachkräften zu erwarten ist. Gegenstand dieses Projektes sind die Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien von Unternehmen in wachsenden Beschäftigungsfeldern. Ziel der Forschungsarbeit ist die Erarbeitung und Überprüfung eines Strukturmodells zur Erfassung betrieblicher Vorgänge der Beschaffung und Herstellung beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen im mittleren Fachkräftebereich dieser Beschäftigungsfelder. So sollen Ansatzpunkte zur Forcierung und Ausgestaltung beruflicher Aus- und Weiterbildung sowie der betrieblichen Kompetenzentwicklung in diesem Bereich ausgelotet werden.

Der Untersuchungsansatz des Projektes folgt dabei der Verbindung einer strukturentdeckenden mit einer hypothesenüberprüfenden Forschungslogik. Das Projekt beginnt mit einer breit angelegten Explorationsphase, die zum Zeitpunkt des Berichtes abgeschlossen wird. Gegenstand dieser Phase waren die Sichtung und Aufarbeitung relevanter Forschungsliteratur und empirischer Studien, die Auswertung von Sekundärdaten sowie die Erschließung theoretischer Zugänge. Darüber hinaus wurden eigene Daten mittels Gruppendiskussion mit Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen aus dem Forschungsfeld sowie anhand der Durchführung und Auswertung von 29 leitfadengestützten Intensivinterviews mit Expertinnen und Experten aus elf Branchen (Betriebs- wie Verbandsvertretungen) sowie dem Akkreditierungsbereich der Hochschulen erhoben.

Diese Informations- und Datenquellen bilden den heutigen Erkenntnisstand ab und sind Grundlage für die Bildung von Hypothesen. In der nun folgenden Projektphase werden die Hypothesen mittels einer repräsentativen Betriebsbefragung überprüft.

Die Ergebnisse der Exploration des Forschungsfeldes und der qualitativen Datenerhebung lassen sich wie folgt umreißen:

Branchen- und betriebsübergreifend sind Kompetenzprofile von hoher Bedeutung, die eine Verbindung von betrieblich-beruflichem Erfahrungswissen mit theoretisch-systematischem Wissen darstellen. Strategien, die auf einer internen Bedarfsdeckung beruhen, haben daher eine sehr hohe Bedeutung in den Unternehmen. Im Einzelnen:

- Die eigene betriebliche Ausbildung ist für die Unternehmen als Instrument zur Deckung des eigenen Bedarfs von elementarer Bedeutung. Ein zentrales Motiv für die eigene Ausbildung ist die Entwicklung betriebsspezifischer Profile und Kenntnisse.

- Branchenübergreifend gewinnt das duale Studium eine wachsende Bedeutung. Wird von Ausbildung gesprochen, ist oftmals auch das duale Studium gemeint, das von den Betriebsvertretern und -vertreterinnen häufig eher als Ausbildung denn als „*Studium plus Praxis*“ wahrgenommen wird, auch wenn der Abschluss durchaus als akademisch gesehen wird.

- Seitens der Unternehmen wird es oftmals als sinnvoller angesehen, Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf spätere Führungspositionen weiter zu qualifizieren, als neue Mitarbeiter/-innen für diese Aufgaben einzustellen. Insbesondere in KMUs, aber letztlich über alle Branchen und Betriebe hinweg, ergeben sich für die Mitarbeiter/-innen interne Aufstiegschancen. Geschätzt wird die Kenntnis des Unternehmens, der Unternehmenskultur sowie der Abläufe.

- Gründe für die externe Rekrutierung dual ausgebildeter Fachkräfte bestehen meist in einem über die interne Bedarfsdeckung hinausgehenden Bedarf an Fachkräften. Ein weiterer Grund ist der Bedarf an spezifischen Kompetenzen, die im Unternehmen nicht vorhanden sind. Letzteres trifft oftmals auf kleinere Betriebe zu, die nicht jedes Mal entsprechend gezielt ausbilden können.
- Abgesehen von „*eigenen*“ Studierenden im dualen System, die bei den meisten Betrieben derzeit noch einen geringen Anteil ausmachen, ist auf der Ebene der Hochschulabsolventen und -absolventinnen der Regelfall die Einstellung von externen Absolventen und -absolventinnen sowie erfahrenen Ingenieuren und Ingenieurinnen bzw. anderen Akademikern und Akademikerinnen.
- Eine Konkurrenzbeziehung zwischen betrieblich und hochschulisch ausgebildeten Fachkräften ist nur in einzelnen Tätigkeitsbereichen identifizierbar. Beide Bildungshintergründe werden eher als komplementär gesehen.

1. Problemdarstellung

Seit geraumer Zeit wird die Zukunftsfähigkeit des dualen Systems der Berufsbildung, insbesondere in den wachsenden Beschäftigungsfeldern der Wissens- und Dienstleistungsökonomie, kontrovers diskutiert, da diese Bereiche als eine wichtige Bewährungsprobe für das duale System gelten. Dabei wird angenommen, dass sich Tätigkeitstypen und Wissensformen in diesen Bereichen gegenüber der industriellen Produktion so verändern, dass die Berufsbildung mit ihrer Bindung an die arbeitsintegrierte Vermittlung von Kompetenzen und Erfahrungswissen gegenüber der höheren allgemeinen und wissenschaftlichen Bildung mit ihrem Schwerpunkt in der Vermittlung von systematischem Wissen immer weiter ins Hintertreffen gerät. Dies zeige sich in der Rekrutierungspraxis von Unternehmen, die in Positionen, auf denen früher dual ausgebildete Fachkräfte eingesetzt wurden, zunehmend Hochschul- und Fachhochschulabsolventen und -absolventinnen einstellen. Es betrifft vor allem die mittlere Qualifizierungsebene, auf der eine Konkurrenz zwischen dual Ausgebildeten und Absolventen/Absolventinnen mit Bachelorabschlüssen zu erwarten sei (vgl. Baethge, Solga, Wieck 2007, S. 74/75). Wenn dies zutrifft, dann besteht die Gefahr, dass die etablierten Entwicklungs- und Aufstiegswege in der qualifizierten Facharbeit an Bedeutung verlieren. Das duale System der Berufsausbildung würde in jenen zukunftsträchtigen Bereichen gar nicht zum Tragen kommen oder auf die Erstausbildung beschränkt bleiben. Es sind aber insbesondere die Entwicklungs- und Aufstiegswege im dualen System, die traditionell einen wesentlichen Faktor seines Erfolgs ausgemacht haben und die in wachsenden Bereichen, insbesondere in der Dienstleistungswirtschaft, offensichtlich bislang nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Diese eher auf konzeptionellen Überlegungen beruhende Positionen und Befürchtungen entbehren zum großen Teil einer empirischen Fundierung. In welcher Weise gerade Betriebe wachsender Beschäftigungsbereiche vorliegenden Qualifikationsbedarf decken und Kompetenzengpässe überwinden, und welche Rolle dabei der betrieblichen Bildungsarbeit zukommt, ist bislang kaum untersucht (vgl. Walden 2007). Dies betrifft die Ebene der qualifizierten Facharbeit und gerade die mittlere Tätigkeitsebene, die sich - zwischen betrieblicher Ausbildung und akademischer Ausbildung - durch fundiertes theoretisches Wissen und einen ausgeprägten praktischen Erfahrungshintergrund konstituiert. Vergleichbare Untersuchungen aus herkömmlichen oder rückläufigen Beschäftigungsfeldern können hierzu nur bedingt Aufschluss geben.

Unklar ist, ob die herkömmlichen Formen der Bedarfsdeckung und Bildungsarbeit für Betriebe in wachsenden Beschäftigungsfeldern, angesichts der genannten Anforderungen, künftig noch tragfähig sind. Es stellt sich die Frage, welche Wege Betriebe heute gehen und welche neuen Formen sie erproben. Beschaffung und Entwicklung des Personals sind dabei in der strategischen Qualifikationsbedarfsdeckung der Unternehmen eng miteinander verbunden. Eigene Ausbildung, Weiterbildung oder externe Rekrutierung sind zentrale Strategieoptionen

der Unternehmen, die einzeln oder in Kombination verfolgt werden können. Sie gilt es daher auch in einem systemischen Zusammenhang zu untersuchen; nicht zuletzt auch deshalb, weil sie alle von bildungspolitischen Maßnahmen sowie gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Makroebene) beeinflusst werden.

2. Projektziele und Forschungsfragen

2.1 Projektziele

Wesentliches Ziel dieses Forschungsprojekts ist eine empirisch gestützte Bestandsaufnahme von Formen der Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich und der dafür zugrunde liegenden Entscheidungsprozesse, die heute in Unternehmen wachsender Beschäftigungsfelder praktiziert werden. Darauf aufbauend sollen Möglichkeiten für die Einführung, Förderung und die Gestaltung beruflicher Aus- und Weiterbildung sowie Kompetenzentwicklung in diesen Bereichen ausgelotet werden. Die Ergebnisse geben Hinweise auf die Attraktivität des dualen Systems für wachsende Beschäftigungsbereiche und sollen für die ordnungsbezogene Qualifikationsforschung und die Ordnungsarbeit im BIBB aufbereitet und verfügbar gemacht werden.

2.2 Forschungsfragen

In der Forschungsarbeit des Projektes stehen folgende Fragenkomplexe im Vordergrund:

F 1 Welche betrieblichen Muster der Qualifikationsbedarfsdeckung lassen sich in den gewählten Untersuchungsfeldern identifizieren? In welcher Weise konstituieren sie betriebliche Teilarbeitsmärkte und wie sind diese an überbetriebliche Teilarbeitsmärkte und Arbeitsmarktsegmente hinsichtlich der Qualifikationen angeschlossen? Wie sind die Muster der Personalbedarfsdeckung in die Unternehmensstrategie eingebettet, insbesondere in Konzepte des Wissensmanagements und der Kompetenzentwicklung im Unternehmen? Wie verändern sich die Konzepte und Strategien im Zeitverlauf und von welchen Faktoren ist dies abhängig?

F 2 Welchen Stellenwert und welche Funktion haben die eigene Ausbildung sowie die geregelte und ungeregelte Fortbildung für die Qualifikationsbedarfsdeckung und die Kompetenzentwicklung der Unternehmen neben anderen Formen der Personalbeschaffung? Gibt es typische Unterschiede zwischen Produktions- und Dienstleistungsbereich sowie zwischen Betrieben - besonders zwischen jenen mit bereits etablierten beruflichen Strukturen und „jungen“ Betrieben? Was sind die wesentlichen Einflussfaktoren?

F3 In welcher Weise werden über die jeweiligen Muster der Qualifikationsbedarfsdeckung und des Rekrutierungsverhaltens mögliche Konkurrenzbeziehungen und Substitutionen alternativer Bildungsgänge und Abschlüsse, wie dem Bachelor, begünstigt oder verhindert (z.B. duale Ausbildung vs. schulische und hochschulische Ausbildung, hochschulische Ausbildung vs. duale hochschulische Ausbildung)? Für welche Arten von Facharbeit sind Konkurrenzen feststellbar?

F 4 Welchen Stellenwert bei der Personalbedarfsdeckung haben bestimmte Aus- und Weiterbildungsberufe? Welche Aus- und Weiterbildungsberufe sind hinsichtlich betrieblicher Erfordernisse anschlussfähig und warum?

3. Methodische Vorgehensweise

Das Projekt verbindet die spezifischen Vorzüge einer strukturentdeckenden mit einer hypothesenüberprüfenden Forschungslogik und teilt sich entsprechend in zwei unterschiedliche Phasen.

Die erste Forschungsphase diente der Exploration und Modellentwicklung und ist mittlerweile abgeschlossen. Die Zweite besteht aus der Überprüfung der entwickelten Annahmen im Zuge einer quantitativen Betriebsbefragung.

In der ersten Phase wurden zunächst die relevante Forschungsliteratur, theoretische Zugänge sowie vorhandene empirische Studien gesichtet und analysiert. Einschlägige theoretische Ansätze wurden auf ihre Tauglichkeit zur Entwicklung eines Strukturmodells für die im Projekt verfolgte Fragestellung geprüft. Übergeordnetes Ziel ist, dass die später erzielten empirischen Ergebnisse auch einen Beitrag zur Theorieentwicklung in diesem Themenfeld leisten.

Anschließend wurden die entwickelten Hypothesen einem externen Expertenkreis aus der praxisnahen Forschung und Beratung zur Diskussion gestellt. Dabei stellte sich heraus, dass die ersten Annahmen weitgehend unstrittig, aber auch entsprechend allgemein waren. Es schien ratsam, die Annahmen durch qualitative Interviews in den gefragten Branchen auf eine breitere und auch spezifischere Grundlage zu stellen.

Anhand der bislang entwickelten Überlegungen wurden daher Frageleitfäden entwickelt und qualitative Interviews mit betrieblichen Personalverantwortlichen, Vertretern und Vertreterinnen ausgewählter Unternehmens- und Berufsverbände, sowie Experten in der Programmgestaltung und Akkreditierung im Bereich der Hochschulen geführt. Auf Basis der gewonnenen Zusatzinformationen durch im Untersuchungsfeld praktisch tätige Personen konnten die Hypothesen weiter verfeinert und differenziert werden.

Sie sollen im nächsten Schritt anhand einer Betriebsbefragung auf ihre Stichhaltigkeit und Reichweite überprüft werden.

3.1 Sichtung relevanter Theorien und empirischer Studien

3.1.1 Theoriebezüge

Für die Themenstellung des Projektes sind Theorien aus der Personalwirtschaft und Ökonomie, Organisations- und der Qualifikationsforschung relevant: Neben ökonomischen Ansätze wären zu nennen: entscheidungstheoretische und institutionalistische Ansätze, die Ansätze der Management- und Strategieforschung (z.B. zur Pfadabhängigkeit), system- und evolutionstheoretische Ansätze sowie arbeitsmarkt- und betriebssoziologische Ansätze.

Ressourcenorientierter Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz sieht die strategischen Erfolgsfaktoren der Unternehmung in den internen unternehmensspezifischen, nicht transferierbaren Ressourcen (Wilkens 2004). Eine wesentliche Voraussetzung eines ressourcenorientierten Ansatzes ist eine Mitarbeiterbindungsstrategie des Unternehmens. Wettbewerbsvorteilstiftendes organisationales Wissen basiert auf einer Verständigungsgemeinschaft innerhalb und zwischen Organisationen mit gemeinsam geteilten Wirklichkeitsinterpretationen und daraus abgeleiteten Handlungsoptionen. Die Mitarbeiterbindungspolitik hat einen grundsätzlichen Charakter, weil es um organisationales Wissen geht, das auf Wertvorstellungen, gemeinsam geteilten Wirklichkeitsinterpretationen und Erfahrungen basiert. Da gerade die Kompetenzen und Erfahrungen einzelner Mitarbeiter/-innen im Hinblick auf die Nichtimitierbarkeit erfolgskritische Faktoren sind, sollten wissensintensive Organisationen, wie sie mit dem ressourcenorientierten Ansatz adressiert sind, eine Mitarbeiterbindungspolitik betreiben. In dieser Hinsicht haben Aus- und Weiterbildung eine wesentliche Bedeutung.

Der ressourcenorientierte Ansatz kann als ein basistheoretisches Konzept für eine integrative Organisations- und Personalstrategie für wissensintensive Organisationen und ihre Mitarbeiter/-innen verwendet werden. Häufige Wechsel von Arbeitskräften erscheinen im Lichte dieses Ansatzes als Veränderungen in der organisationalen Wertebasis, die eine Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens schwächen.

Der ressourcenorientierte Ansatz bietet ebenso gute Argumente für die betriebliche Ausbildung, da diese eine wichtige Sozialisationsfunktion innehat, durch die die jeweiligen betrieblichen Werte und Normen vermittelt werden, eine Einübung in betriebliche Arbeitskulturen erfolgt und Qualitätsnormen sowie organisationale Routinen weitervermittelt werden (vgl. Dietzen, Weißmann 2007).

Humankapitaltheorie und institutionenökonomische Erweiterungen

Die Humankapitaltheorie (nach Gary Becker 1964/1993) beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen Humankapital, Einkommensdifferenzen, Beschäftigung und Wachstum. Für den Zusammenhang des PEREK-Projektes sind insbesondere die Investitionen in Humankapital relevant. Die Investitionsentscheidung in Humankapital wird vor dem Hintergrund eines Kosten-Nutzen-Kalküls getroffen. Ziel der Investition ist die längerfristige gewinnmaximale Verzinsung der ursprünglich getätigten Investition, die sich für den Arbeitgeber in Form eines Produktivitätsgewinns und für den Arbeitnehmer als Einkommensrückfluss auszahlt.

Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien von Unternehmen nach der Humankapitaltheorie sind abhängig von der Einschätzung, ob es sich für ein Unternehmen lohnt, in die Entwicklung des betriebsspezifischen Humankapitals zu investieren. Wilkens (2004, S. 97) charakterisiert betriebsspezifisches Kapital als eine „spezifische Verkopplung zwischen individuellem Arbeitsvermögen und organisationalen Rahmenbedingungen, die zu einer anderswo nicht erzielbaren Produktivität führt“. Hier bestehen große Verbindungen zum ressourcenorientierten Ansatz, da mit Sadowski (1991, zit. n. Wilkens 2004, S. 97) betriebsspezifische Kapitalinvestitionen auch das Organisationskapital erhöhen. Dies erfolgt dies über die weitere Ausdifferenzierung und Weiterentwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen sowie durch die Steigerung der Loyalität der Mitarbeiter/-innen, wenn diese feststellen, dass das Unternehmen sie fördert.

Die Humankapitaltheorie legt nahe, dass bei betriebsspezifischem Humankapital das Unternehmen und der Arbeitnehmer ein Interesse an langfristigen Bindungen haben, da sich Unternehmen und Mitarbeiter/-in gemeinsam am Aufbau des Humankapitals des Unternehmens beteiligen. Ferner wird durch den Aufbau von betriebsspezifischem Humankapital die Fluktuation von Beschäftigten deutlich reduziert.

Zu prüfen ist auch, welche Bezüge sich zwischen der Humankapitaltheorie und Ansätzen betrieblicher Arbeitskräftestrategien herstellen lassen. Dabei ist anzunehmen, dass die Humankapitaltheorie gute Begründungen für die Entstehung und Weiterentwicklung unterschiedlicher Teilarbeitsmärkte bietet.

Folgt man dem Investitionskalkül der Humankapitaltheorien so besteht bei „Jedermannstätigkeiten“ kein Interesse an längerfristigen Bindungen. Das Entgelt orientiert sich am Marktwert. Bei einem dreigeteilten Arbeitsmarkt, wie er für Deutschland mit starker Ausprägung eines berufsfachlichen Arbeitsmarktes gesehen wird, wird die Investitionsbereitschaft der Unternehmen für die berufliche Aus- und Weiterbildung und im Segment berufsfachlicher mittlerer Qualifikationen gemäß der Humankapitaltheorie eher schwach ausgeprägt sein. Die berufliche Ausbildung zielt auf den Erwerb betriebsübergreifender zertifizierter Qualifikationen, womit für Arbeitnehmer/-innen ein Wechsel zwischen Organisationen und Unternehmen erleichtert wird. Damit ist der erwartete Zinsertrag des Unternehmens für diese Art von Humankapitalförderung zu gering.

Den berufsfachlichen Arbeitsmarkt in Deutschland zeichnet traditionell aber gerade eine starke Betriebsbindung der Mitarbeiter/-innen aus, deren Gründe teilweise in der hierarchischen und an berufsfachlichen Prinzipien orientierten Arbeits- und Organisationsstruktur zu suchen sind. Aber in veränderten Arbeits- und Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien und prozessorientierten Arbeitsorganisationsstrukturen stellen häufige Betriebswechsel trotz standardisierter, zertifizierter Qualifikationen nicht den Regelfall dar.

In Hinblick auf die Mitarbeiterbindung haben, nach der Humankapitaltheorie, erst bei hochqualifizierten Tätigkeiten Unternehmen und Arbeitnehmer/-innen aufgrund ihrer geteilten Investitionen und deren Verzinsung ein Interesse, die Vertragsbeziehung längerfristig aufrecht zu erhalten (siehe auch Wilkens 2004, S. 98).

Neoinstitutionalistische Ansätze

Der Wert, der hinter den institutionalistischen Ansätzen steckt, ist die Thematisierung und die kritische Überprüfung herrschender Rationalitätskonzepte. Institutionalistische Ansätze leugnen den Beitrag technisch-funktionalistischer Erklärungen nicht, es geht jedoch um eine Erklärung jener Elemente der formalen Struktur von Organisationen, die mit technisch-funktionalistischen Ansätzen nicht zu erklären sind (vgl. Kieser 2006, S. 360). Es besteht ein deutliches Interesse an den Eigenschaften und Wirkungsweisen institutionalisierter Regeln als unabhängiger Variable und damit eine Orientierung hin zu kognitiven und kulturellen Erklärungen der Elemente der Organisationsstruktur (vgl. DiMaggio, Powell 1991 b, S. 8). Für die Darstellung des Prozesscharakters, der Genese und Funktion von legitimatorischen Alltagstheorien, Weltbildern und Deutungsmustern, ist die Kategorie der Institution somit ein geeignetes Instrument. Es lassen sich Neigungen in Organisationen erklären, Probleme in gleicher Weise anzugehen, die gleichen Verfahrensweisen, Prozeduren und Strukturen zu nutzen, sowie Entscheidungen in gleicher Weise zu fällen. In Studien werden unterschiedliche Faktoren identifiziert, die einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit und die Art der Anpassung an institutionalisierte Erwartungen haben. Durch die Beeinflussung externer Anspruchsgruppen neigen große Organisationen eher dazu, sich Anforderungen unterzuordnen und institutionalisierte Strukturelemente und Managementpraktiken zu übernehmen.

Institutionalistische Ansätze finden zwar vorwiegend Verwendung in der organisationswissenschaftlichen Forschung, eignen sich jedoch auch für die Erklärung personalwirtschaftlicher Fragestellungen (vgl. die entsprechenden empirischen Studien von Brussig, 2004; Brandl, 2005). Sie eröffnen die Möglichkeit, die konkrete Ausgestaltung moderner Personalpolitik nicht mit Argumenten zu erklären, die in erster Linie auf eine technische Effizienz und damit als rationale Entscheidungen des Managements bzw. der Personalabteilung abzielen. Für PEREK kann mit institutionalistischen Ansätzen zwar nicht das weite Feld der Personalpolitik umfassend analysiert werden, es finden sich aber Überlegungen, die einige Teilbereiche betreffen. Dies betrifft z.B. die Entstehung und Verbreitung interner Arbeitsmärkte. Es lassen sich Fragen beantworten, unter welchen Bedingungen Organisationen Praktiken adoptieren, die die Besetzung offener Positionen mit vorhandenem Personal fördern. Dazu gehört die Adoption personalwirtschaftlicher Instrumente, Stellenbeschreibungen, Leistungsbewertungen, Karriereleitern usw. (vgl. Walgenbach 1998, S. 283).

Segmentationstheoretische Ansätze

Segmentationsansätze beziehen sich in der Hauptsache auf das Feld der sozioökonomischen Positionen und dessen Strukturierung. Die Segmentationstheoretische Arbeitsmarktforschung (Lutz, Sengenberger 1974; Lutz 1987) leitete für den bundesdeutschen Arbeitsmarkt idealtypisch drei Strategien ab, durch die Betriebe eine Abstimmung zwischen ihrem Qualifikationsbedarf und den verfügbaren Qualifikationspotenzialen vornehmen. Aufgrund der Ergebnisse empirischer Analysen kann heute weder von einer Generalisierung von Arbeitsmarktrisiken noch von feststehenden Arbeitsmarktspaltungen gesprochen werden. Es kann eher von einer dynamischen Segmentation gesprochen werden, bei der interne und externe, primäre und sekundäre Teilarbeitsmärkte interagieren und sich wechselseitig beeinflussen.

Für PEREK sind Segmentationsansätze aus mehreren Gründen gewinnbringend. Zum einen erlauben sie die Vereinbarkeit unterschiedlicher Theorieansätze. Schließlich können zwischen Segmentationsansätzen und den neueren Arbeiten der (neo-) institutionellen Ökono-

mie und Soziologie Angleichungsprozesse angeführt werden, da der Arbeitsmarkt ein herausragendes Beispiel für die Bedeutung von Institutionen im ökonomischen Prozess ist. Klassische Ansätze der Arbeitsmarktsegmentation orientieren sich ebenso am Humankapitalkonzept, das von den Segmentationsansätzen häufig als Ausgangspunkt verwendet wurde (vgl. Blien 2004).

Zum anderen bei Fragestellungen hinsichtlich der Wechselwirkungen, die bestehen zwischen a) der Artikulation von Handlungszwängen und Handlungsopportunitäten für die Beschäftigten und darauf bezogener betrieblicher Strategien, b) den Anforderungen an Arbeitsleistung und Kompetenz, welche aus Produktions- und Leistungskonzepten resultieren, und c) den Arbeitsmarktstrukturen, die erforderlich sind, um ausreichende Verfügbarkeit der benötigten Kompetenz und Leistung zu sichern (vgl. Lutz 2004).

Evolutionstheoretische Ansätze

Evolutionstheoretische Ansätze sind besonders geeignet, um nicht rationales Verhalten von Organisationen im Hinblick auf Umweltveränderungen zu erklären. Kulturelle und andere traditionelle Prägungen im Hinblick auf die Qualifikationsbedarfsdeckung von Unternehmen ließen sich hiermit explizit in den Blick nehmen (vgl. Hypothese 3).

Die Populationsökologen Baron, Burton und Hannan (1999) gehen bspw. davon aus, dass die Kriterien, die bei der Gründung zur Erlangung von Kapital – einschließlich des Humankapitals – angelegt werden, die Struktur von Unternehmen dauerhaft bestimmen (Vgl. Kieser, Ebers 2006, S. 322). Einzelne ihrer Studien weisen auf ein „erstaunlich hohes Maß organisationaler Trägheit in den Human Ressource Management-Praktiken“ hin. Nur wenige Unternehmen wichen im Zeitverlauf von ihren ursprünglichen Praktiken ab (vgl. Kieser, Ebers 2006, S. 333). Für PEREK könnten ggf. durch die Betriebsbefragung identifizierte Cluster in ihrer Gesamtheit als Population mit gewissen typischen Eigenschaften betrachtet werden.

Ein Nachteil dieses Theorieansatzes ist die Ex-post-Orientierung aller Analysen. Aussagen hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen und entsprechende Gestaltungshinweise können kaum gemacht werden. Wilkens zufolge könnte sich die Evolutionstheorie jedoch als metatheoretisches Konzept anbieten, weil sie die Parameter der Zielambiguität, der Zufälligkeit und der Entwicklung unter einem Dach zu vereinen weiß (Vgl. Wilkens 2004, S. 193).

Personalökonomische Erklärungsansätze – Signaling-Theorie

Für die Signaling-Theorie ist der Erfolg der betrieblichen Strategien zur Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte entscheidend von der Reputation oder die Attraktivität der Arbeitgeber am Arbeitsmarkt abhängig. Die Attraktivität am externen Arbeitsmarkt und die Rekrutierungserfolge von Unternehmen lassen sich demnach nicht auf kurzfristige Strategien zur Behebung von Fachkräftelücken (kurzfristige Lohnangebote und individuelle Einstellungszusagen) zurückführen, sondern auf für externe Bewerber/-innen wahrnehmbare Attraktivitätsmerkmale des Unternehmens, von denen sie auf positive Arbeitsplatzeigenschaften, wie gutes Betriebsklima, oder auf Aufstiegschancen und betriebliche Gratifikationen schließen können. Demnach sind nicht nur höhere Lohnangebote oder kurzfristige individuelle Einstellungszusagen relevant, sondern eine auf nachhaltige Attraktivität angelegte Personal und Unternehmenspolitik (vgl. Backes-Gellner, U. et al. 2000b).

Der Signaling-Ansatz erklärt zum Teil den unterschiedlichen Rekrutierungserfolg von Unternehmen. Eine vorhandene Aus- und Weiterbildung im Unternehmen sowie die Existenz eines Betriebsrates sind beispielsweise wichtige Signale, die auf einen sicheren Arbeitsplatz hindeuten. Insgesamt scheint eine auf Nachhaltigkeit angelegte Personal- und Unternehmenspolitik nicht nur die interne Flexibilität bei Fachkräftemangel im Unternehmen zu erhöhen, sondern auch den Erfolg bei der externen Rekrutierung zu steigern.

Psychologische Vertragstheorie

Die Psychologische Vertragsforschung erlaubt eine theoretische Verdichtung des Beziehungssystems zwischen Individuum und Struktureinheit. (Wilkens 2004) In jüngerer Zeit verdichten sich Hinweise auf die Herausbildung psychologischer Verträge, bei denen an Stelle von Arbeitsplatzplatzsicherheit durch langfristige Beschäftigung, Personalentwicklungs- und Karriereplanungsverantwortung auf Organisationsseite sowie Loyalität auf Arbeitnehmerseite die zukünftige Employability der Arbeitskraft zum Hauptziel definiert wird. (Anderson/Schalk 1998, Wilkens 2004)

Das Konzept kann präzise die Austauschbeziehungen zwischen Arbeitskräften und Struktureinheiten und die Dynamik in einer Beziehungskonstellation aufzeigen. Es eignet sich daher für Erkenntnisse von Erwartungen, Entscheidungen und Handlungen von Arbeitskräften und Organisationen sowie deren Wechselbeziehungen im Prozess ständiger Qualifikationsanpassung, flexibler und unsteter Erwerbsbiografien und der Absicherung qualifizierter Beschäftigung.

3.1.2 Empirische Studien

Überblickartig werden die Ergebnisse der Sichtung vorrangig empirischer Studien mit Bezug zu den Fragestellungen von PEREK dargestellt. Diese Ergebnisse sind in die Entwicklung der im Anschluss dargestellten Forschungshypothesen eingeflossen.

Arbeitsmarkt- und betriebssoziologische Studien

Seit den 1980er-Jahren sind betriebliche Arbeitskräftestrategien bei der Deckung des Personalbedarfs Gegenstand von Untersuchungen arbeitsmarktorientierter und betriebssoziologischer Ansätze in der Qualifikationsforschung. Sie beschäftigen sich mit der Frage, welche Anforderungen das Beschäftigungssystem und Betriebe an die Qualifikationen und Kompetenzen der Arbeitskräfte stellen und welchen Beitrag das System der beruflichen Qualifizierung leistet.

Wichtige Forschungsarbeiten basieren auf Konzepten des betriebszentrierten Ansatzes der Segmentationstheorie (Sengenberger 1987, Lutz 1987). Die zentrale theoretische Annahme des Segmentationsansatzes beinhaltet, dass die primäre Ursache von Arbeitsmarktsegmentation durch eine Dominanz einzelbetrieblicher Rekrutierungs- und Beschäftigungsstrategien im Arbeitsmarktgeschehen liegt und verantwortlich für eine Dreiteilung des Arbeitsmarkts in ein betriebsinternes, ein (berufs-)fachliches und ein unstrukturiertes Segment ist. Für den bundesdeutschen Arbeitsmarkt werden idealtypisch drei Abstimmungsstrategien abgeleitet und diskutiert, durch die Betriebe eine Abstimmung zwischen ihrem Qualifikationsbedarf und den verfügbaren Qualifikationspotenzialen vornehmen: (1) eine interne Qualifizierung/Weiterbildung, (2) eine Rekrutierung auf externen Arbeitsmärkten und (3) eine anforderungsreduzierende Arbeitsorganisation (Vgl. Lutz 1987).

Der arbeitsmarkt- und betriebssoziologisch orientierte Ansatz des Münchner Instituts für Sozialforschung hat Erweiterungen und Aktualisierungen durch neuere Ansätze aus der Arbeits- und Personalökonomik (Köhler, Preisendörfer 1989; Alewell 1993; Backes-Gellner et al. 2001; Struck et al. 2006, Köhler, Loudivici, Struck 2007) erfahren. Exemplarisch sei hier das Konzept des Betrieblichen Beschäftigungs-Sub-Systems (BBSS) (Vgl. Struck et al. 2006) genannt, das einige wichtige Anknüpfungsstellen für PEREK bietet.

Ergänzungen gegenüber der traditionellen Segmentationstheorie werden in diesem Konzept darin gesehen, dass Betriebe nicht als Ganzes Teilarbeitsmärkten zugeschlagen werden können, da sie mit verschiedenen BBSS an unterschiedliche überbetriebliche Teilarbeitsmärkte angeschlossen sind. Auch zeigen Struck et al. (2006), dass die Kopplung von Qualifikationstypen mit Teilarbeitsmärkten heute nicht mehr funktioniert, da offene BBSS in exter-

nen Arbeitsmärkten sowohl durch berufsfachliche und akademische Qualifikationsprofile als auch durch tätigkeitsbasierte Anlernqualifikationen gekennzeichnet sind. Umgekehrt sind in sekundären BBSS nicht nur einfache Basisqualifikationen zu finden, sondern auch berufsfachlich Qualifizierte und Akademiker/-innen. Erwartet werden kann, dass diese Ausdifferenzierungen wesentlich dazu beitragen können, die vermutlich heterogenen Formen der Personalbedarfsdeckung von Unternehmen in wachsenden Beschäftigungsfeldern zu erfassen und einzuordnen.

Aus eher betriebssoziologischer Sicht sind hier auch Untersuchungen zu veränderten Facharbeiterprofilen und Zugangschancen zu mittleren Aufstiegspositionen für Fachkräfte im gewerblich-technischen Bereich einzuordnen (vgl. Drexel et al. 1992; Jansen et al. 1998). Sie thematisierten den Wandel herkömmlicher beruflicher Muster von beruflicher Bildung und Arbeit, die lange Zeit die Rekrutierung und Beschäftigungspolitik der Unternehmen in der industriellen Produktion geprägt haben.

In ähnliche Richtung gehen Fragen in Bezug auf Substitutionseffekte zwischen Beschäftigtengruppen unterschiedlicher Bildungsabschlüsse, die verschiedene Studien thematisieren. So geht etwa Troltsch (2007, S. 104 ff.) der Frage nach, ob das steigende Qualifikationsniveau der Beschäftigten, vor allem im tertiären Sektor, wie auch der Trend zur Tertiärisierung, zu Verdrängungsprozessen betrieblich ausgebildeter zu Gunsten hochschulisch ausgebildeter Fachkräfte führen.

Betriebliche Studien zur Qualifikationsbedarfsdeckung vor dem Hintergrund eines wachsenden Fachkräftemangels und einer sich herausbildenden Wissensökonomie

Eine Anzahl empirischer Studien diskutiert betriebliche Rekrutierungsstrategien im Kontext der demographischen Entwicklung und des in diesem Zusammenhang festgestellten „Fachkräftemangels“. Hielscher (2002) entwickelt eine Typologie der möglichen und praktizierten personalpolitischen Strategien zur Bearbeitung des Fachkräftemangels, die wertvolle Hinweise zu Strategiemustern und Handlungsoptionen der Unternehmen sowie eine „Phänomenologie“ des Fachkräftemangels in den Betrieben liefert.

Vor dem Hintergrund von Personalmarketing und des Signaling-Ansatzes stellen die Arbeiten von Backes-Gellner, Schmidke (2002), Backes-Gellner et al. (2006) die Frage, warum Unternehmen bei gegebener Knappheit am Arbeitsmarkt in der Rekrutierung von Fachkräften unterschiedlich erfolgreich sind. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten eines Unternehmens zur mittelfristigen Vermeidung von Fachkräftemangel beitragen und insbesondere den Erfolg der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung über den externen Arbeitsmarkt sichern.

Weiterhin steht das Thema Fachkräftebedarf und Fragen der betrieblichen Personalpolitik im Zentrum von Analysen der Daten des IAB-Betriebspanels.

Bellmann und Janik (2007) untersuchen, wie sich vor dem Hintergrund vorübergehender konjunktureller Phänomene, demographischer Entwicklungen und sich verschlechternder Qualifikationsstrukturen der Erwerbsbevölkerung das betriebliche Ausbildungsverhalten ändert. Offensichtlich rekrutieren Unternehmen im Dienstleistungsbereich bevorzugt bereits ausgebildete externe Fachkräfte zu Ungunsten von Fachkräften der unternehmensinternen Ausbildung. Voraussetzung dafür ist eine hohe Personalfluktuation im Unternehmen bzw. ein vergleichsweise hoher Anteil an qualifizierten Beschäftigten. Betriebe mit einem Qualifiziertenanteil (qualifizierte Mitarbeiter/innen und Führungskräfte) von weniger als zwei Drittel präferieren die betriebliche Ausbildung. Dienstleistungsbetriebe ohne Fachkräfte ziehen ebenso die externe Rekrutierung der eigenen Ausbildung vor (vgl. Bellmann, Janik 2007). Sie sehen somit das duale System der Berufsbildung im Hinblick der steigenden Beschäftigungszugewinne und der wachsenden Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse im tertiären Sektor vor der Herausforderung, die duale Ausbildung in diesem Sektor attraktiver zu machen.

Besonderes Augenmerk in den Analysen des IAB-Betriebspanels gilt den wissensintensiven Wirtschaftszweigen, die konzeptionell unterteilt werden in forschungsintensive Industrien und wissensintensive Dienstleistungen. Auf Grundlage der Analysen (Vgl. Fischer et al (IAB-Forschungsbericht 3/2008)) zeigt sich wiederholt, dass die Auswahl und Kombination der betrieblichen Bildungsaktivitäten mit der Qualifikationsstruktur der Beschäftigten korreliert. In Branchen mit einem hohen Anteil an hochqualifizierten Beschäftigten ist der Anteil der Betriebe, die ausschließlich weiterbilden, überdurchschnittlich hoch. Hinsichtlich der Weiterbildung zeigt sich, dass der Anteil der weiterbildungsaktiven Betriebe geringfügig angestiegen ist; demgegenüber stagniert allerdings die Weiterbildungsquote, also der Anteil der Beschäftigten, die eine Weiterbildungsmaßnahme erhalten haben, bezogen auf alle Beschäftigten. In den Branchen des produzierenden Gewerbes hat die betriebliche Ausbildung eine größere Bedeutung. Zu den Branchen mit überdurchschnittlich hohen Anteilen an Betrieben, die sowohl aus- als auch weiterbilden, gehören die Bereiche Bergbau, Energie und Wasser, Handel und Reparatur sowie Öffentliche Verwaltung (Fischer et al. (IAB-Forschungsbericht 3/2008), S. 77). Die Bildungsaktivität korreliert zudem mit der Betriebsgröße. Auch sind bildungsaktive Betriebe insgesamt personalpolitisch aktiver (Fischer et al. (IAB-Forschungsbericht 3/2008), S. 80). Diese Analysen liefern in Bezug auf die Forschungsfragen von PEREK wichtige Erkenntnisse zu wissensintensiven Tätigkeiten und Wirtschaftbereichen, die zu den wachsenden Beschäftigungsbereichen gehören.

Mit der Wissensintensivierung der Arbeit, mit veränderter Arbeits- und Unternehmensorganisation und ihrem Einfluss auf die betrieblichen Muster der Kompetenzentwicklung beschäftigt sich die Studie „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen, Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“ (Baethge et al. 2006). Als wichtige betriebliche Handlungsfelder wird die externe/interne Rekrutierung von Fachkräften, der Modernisierungsgrad der Ausbildung, der Umfang organisierter Weiterbildung/organisierten Weiterlernens und die Lernförderlichkeit der Arbeit untersucht. Als Ergebnis der Fallstudienuntersuchung wird eine Typologie von Kompetenzentwicklungsstrategien der Unternehmen herausgearbeitet. Weiterhin belegt die Studie, dass in Betrieben mit hohem Bestand an qualifizierten Fachkräften eine strategisch gerichtete Kompetenzentwicklung in allen o. g. Handlungsfeldern am wahrscheinlichsten ist.

Der quantitative Teil des Forschungsprojektes (Vgl. Winge zsh05-1) konstatiert zudem einen Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklungsstrategien und einer eher binnengerichteten (betriebsbezogene Weiterbildung, informelles Lernens) bzw. einer eher außen gerichteten Wissensorientierung (externe Rekrutierung, organisierte Weiterbildung vorwiegend extern, informelles Lernen auf der Basis traditioneller Formen des Wissenserwerbs).

Studien der personalwirtschaftlichen Forschung

Die Deckung des Personal- und Qualifikationsbedarfs und darauf bezogene betriebliche Strategien sind schließlich ein breites Untersuchungsfeld der personalwirtschaftlichen Forschung und der Managementforschung. Für die Personalarbeit im Unternehmen wird seit den 1980er-Jahren eine Umorientierung aufgrund des gestiegenen externen und internen Problemdrucks festgestellt (veränderte Märkte, beschleunigte Produkt- und Verfahrensinnovationen). Damit wird eine eher strategische, antizipative Ausrichtung als Gestaltungsfaktor zukünftiger Unternehmensentwicklung verbunden. Die Problemfelder werden in der Aus- und Weiterbildung, in der Personalentwicklung, der Gestaltung des internen Arbeitsmarktes, der Personalstruktur oder der Anreizgestaltung gesehen (Arnold, Bloh 2006; Backes-Gellner et al. 2000b, c; Ridder et al. 2001; Sattelberger 1996; Staudt et al. 2002a; Ulrich 1999; Wunderer, von Arx 2002). In diesem Kontext sind die Bestimmungsfaktoren und Möglichkeiten betrieblicher Personalbedarfsdeckung ein wichtiges Thema, das bisher empirisch eher wenig abgesichert scheint (Pawlowsky 1992; Ridder et al. 2001). Neben dem zentralen Einfluss, der der jeweiligen Arbeitsorganisation zugeschrieben wird, deutet sich ein Bündel weiterer Faktoren an: Wettbewerbsstärke, Unternehmensgröße, Grad der Spezialisierung und De-

zentralisierung, Fluktuationsquote bei den Beschäftigten, Arbeitskräfteangebot am externen Arbeitsmarkt, tarifliche Regelungen, betriebliche Arbeitsbeziehungen, Stellung und Einfluss von Personalverantwortlichen, Anteile betriebsspezifischer Kompetenzen und Technikeinsatz (Vgl. hierzu Rodehuth 1999, 174; Lutz, Wiener 2005). Forschungen zu Rolle und Interessenlagen betrieblicher Akteure in Entscheidungsprozessen bleiben bislang empirisch unterbeleuchtet. Eine Ausnahme stellt hier die Studie von Brandl (2005) dar, die sich der Frage zuwendet, wie die Legitimität von Personalabteilungen begründet und hergestellt wird und in welcher Weise Personalabteilungen in strategische Entscheidungsprozesse der Unternehmen eingebunden sind.

Studien zu wachsenden Beschäftigungsfeldern

Beträchtlicher Forschungsbedarf besteht weiterhin besonders für dynamische und wachsende Beschäftigungsbereiche. Hier sind viele Betriebe gefordert, erst einmal eine stabile Markt- und Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen. Darunter befindet sich auch eine Vielzahl junger und kleiner Betriebe, die über keine oder wenig Erfahrungen und Tradition in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie Kompetenzentwicklung verfügen. Einzelne Studien beschäftigten sich mit der beruflichen Bildung in jungen Unternehmen (vgl. Demgenski, Icks 2002), die jedoch keine oder nur eine unzureichende Bezugnahme auf Wachstumsfelder zulassen. Für die spezifischen Arbeitsformen und das Human-Ressource Management von kleinen Unternehmen in wissensintensiven Bereichen liegt eine erste empirische Studie vor (Vgl. Reichwald et al. 2004). Auch gibt es vereinzelte Studien zu Wachstumsbereichen, die Qualifikationsanforderungen und betriebliche Strategien der Bedarfsdeckung thematisieren (für die verschiedene wissensintensive Tätigkeiten, vgl. Jasper et al. 2008; für die Callcenterbranche vgl. Holtgrewe 2003 und für die Biotechnologie vgl. Kerka et al. 2006 und Staudt et al. 2001).

3.2 Operationalisierung des Forschungsgegenstandes „wachsende Beschäftigungsfelder“

Wachsende Beschäftigungsfelder werden im Kontext des Projektes auf der Basis des quantitativen Beschäftigungszuwachses von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Wirtschafts- und Tätigkeitsbereichen definiert. Durch die doppelte Bestimmung des Beschäftigungsfeldes als Wirtschaftszweig und des Tätigkeitsbereichs als ausgeübte Berufstätigkeit sollen mögliche Branchen- und Tätigkeitseffekte für die Beschäftigtenentwicklung getrennt zu beschreiben sein.

Bei „wachsenden“ Branchen ist der Blick darauf zu richten, welche Tätigkeiten dort zunehmen und inwieweit diese beruflich verfasst sind. Bei Tätigkeiten, die eine überdurchschnittliche Beschäftigtenentwicklung aufweisen, ist zu prüfen, inwieweit sich berufliche Abgrenzungen verändern und die Zugänge in diese Tätigkeiten beruflich organisiert sind.

Die empirische Auswahl wachsender Beschäftigungsfelder erfolgte auf Basis der in der Vergangenheit günstiger als im Durchschnitt verlaufenen Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung. Damit basiert die Bestimmung auf Daten von Entwicklungen in der Vergangenheit und unterstellt eine Beharrlichkeit struktureller Trends. Repräsentative empirische Daten zur sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung sind sowohl nach Wirtschaftszweigen als auch nach ausgeübten Tätigkeiten in langen Zeitreihen in der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit verfügbar. Bei der Bestimmung der wachsenden Beschäftigungsfelder würde eine reine Kopfbetrachtung allerdings zu Fehleinschätzungen führen. So kann in einem Beschäftigungsfeld durch Umwidmung von Vollzeit- in Teilzeitbeschäftigung die Zahl der Beschäftigten zugenommen, das Beschäftigungsvolumen jedoch gemessen in Vollzeitäquivalenten abgenommen haben. Eine Umrechnung in Vollzeitäquivalente ist jedoch nur näherungsweise möglich, da die Meldungen der Arbeitgeber an die Sozialversicherung keine Angaben zu den wöchentlichen Arbeitsstunden eines Beschäftigungsverhältnisses enthalten, sondern lediglich zwischen Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung unterscheiden. Als

pragmatische aber durchaus tragfähige Lösung wurden Vollzeitäquivalente berechnet als Summe der Zahl der Vollzeitbeschäftigten plus der Hälfte der Zahl der Teilzeitbeschäftigten (siehe Bach H.U.; Koch S. 2002).

In der Beschäftigtenstatistik werden die Beamten, Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen nicht erfasst. Diese Einschränkungen haben, bezogen auf die zentrale Frage des Projektes, wie die Betriebe wachsender Beschäftigungsfelder ihren Qualifikationsbedarf decken, keinen nennenswerten Einfluss.

In der Betriebsstichprobe werden sich Betriebe mit zunehmender, stagnierender aber auch mit abnehmender Beschäftigtenentwicklung befinden, so dass geprüft werden kann, ob die Formen der Deckung des Qualifikationsbedarfs davon beeinflusst werden. Weiter wird nach Betrieben, die ausbilden und solchen, die nicht ausbilden, unterschieden werden können.

3.3 Experteninterviews

Gemeinsam mit einem externen Auftragnehmer wurden vom Projektteam, im Zeitraum von Mai bis August 2009, 25 Experten-Interviews durchgeführt. Die Gesprächspartner/-innen waren sowohl Branchen- bzw. Verbandsvertreter/-innen als auch Vertreter/-innen einzelner Betriebe. Die Auswahl der Betriebe erfolgte auf Grundlage der vierstelligen/dreistelligen Betriebsklassifikationsnummern. Es wurden folgende 11 Branchen, die in den Jahren 2003-2007 wachsende Beschäftigung vorweisen konnten, einbezogen:

- Callcenter,
- Elektronikindustrie,
- Energie,
- Fernmeldedienste (Telekommunikation),
- Gesundheit,
- Informationstechnologie,
- Management,
- Maschinenbau,
- Spedition und Logistik,
- Verkehr/Fluglinienverkehr sowie
- Zeitarbeit.

Darüber hinaus wurden Vertreter/-innen von Akkreditierungsagenturen bzw. mit Akkreditierung befasste Vertreter/-innen von Hochschulen einbezogen (weitere vier Interviews).

Für die Interviews mit den Branchen-, Betriebs- und Akkreditierungsexperten und -expertinnen wurden jeweils unterschiedliche Leitfäden entwickelt. Folgende Fragenkomplexe wurden in den Branchen und Betriebsinterviews behandelt:

- Allgemeine Informationen zum Unternehmens-/Branchenprofil und dessen Personalstruktur,
- Informationen zum Gesprächspartner,
- Allgemeine Charakterisierung der Betriebe/der Branche und ihrer Anforderungen und Qualifikationen,
- Aktuelle Entwicklungen,
- Typische Tätigkeiten und Aufgaben,
- Anforderungen im Hinblick auf Qualifikation, Kompetenz und Veränderungen,
- Auswirkungen auf die Rekrutierung und Personalentwicklung; Erfahrungen mit Hochschulabsolventen und -absolventinnen, sowie mit externem Personal,
- Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung im Betrieb,
- Betriebliche Entscheidungsprozesse sowie
- Anliegen des Betriebs/der Branche.

Die Interviews zu den Akkreditierungsvorgängen fokussierten vor allem auf folgende Themenbereiche:

- Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen im Hochschulsystem,
- Tätigkeits- und Aufgabenbereichen der Akkreditierung,
- Vorgehen bei der Akkreditierung (Identifizierung der Berufsfelder/Ermittlung des Bedarfs/Stellenwert der betrieblichen Ausbildung etc.),
- Verwertung von Qualifikationen und Kompetenzen,
- Weiterbildungsangebote von Hochschulen,
- Akademisierung der Bildung,
- Konkurrenzen/Substitutionen,
- Erfahrungen mit dem Berufseinstieg sowie
- Anforderungen an die Bildungsplanung/Rückwirkung auf das Bildungssystem.

Die Dauer der Interviews lag durchschnittlich bei etwa einer Stunde. Alle 29 Interviews wurden vollständig transkribiert und mit MAXQDA kodiert. Die Codierung orientierte sich an den Leitfadenkategorien. Die Auswertung erfolgte themenbezogen sowie getrennt nach den Bereichen Betriebe/Branchen einerseits und Akkreditierung andererseits.

Auf der Basis diesen Materials wurde je Interview zunächst eine 7-16-seitige Falldarstellung erstellt. Im Anschluss daran wurden diese Verdichtungen einer vergleichenden Analyse unterzogen.

3.4 Betriebsbefragung

Mit der im Januar/Februar 2011 durchzuführenden Betriebsbefragung sollen die durch Literaturstudium und Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse und erarbeiteten Hypothesen auf repräsentativer Basis empirisch getestet werden. Es wird eine Bruttostichprobe von ca. 20.000 Betrieben (plus 10.000 Betriebe als Reserve) aus der Betriebsdatei der BA gezogen. Dabei handelt es sich um Betriebe aus den zehn Wirtschaftsklassen (Viersteller nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008) mit dem größten Beschäftigungswachstum nach Vollzeitäquivalenten von 2007 bis 2009. Pro Klasse sollen ca. 2.000 Betriebe befragt werden. Aufgrund der in der Betriebsdatei zur Verfügung stehenden Informationen (nur Adressen der Betriebe, keine Telefonnummern oder Mailadressen) wird die Befragung schriftlich postalisch durchgeführt. Angesprochen werden in den Betrieben Personalverantwortliche.

Die Hauptbefragung wird Anfang 2011 nach einem Pretest im November/Dezember 2010 durch GEFAS - Gesellschaft für angewandte Sozialforschung durchgeführt.

Grundgesamtheit und Stichprobenziehung

Die Ziehung der nach vier Betriebsgrößenklassen und zehn Wirtschaftsklassen disproportional geschichteten Stichprobe aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit 2009 ermöglicht eine Gewichtung und Hochrechnung der Umfragedaten auf alle Betriebe der ausgewählten Branchen. Zu vermuten ist, dass die zehn Branchen mit dem stärksten Beschäftigungswachstum zwischen 2007 und 2009 im Jahr 2010 bezüglich der Zahl der Beschäftigten nach Vollzeitäquivalenten (VZÄ) keinen starken Einbruch erlebt haben, so dass das Auswahlkriterium „wachsende Branche“ weiterhin zutrifft.

Die Auswahl der Betriebe innerhalb der ausgewählten Wirtschafsklassen erfolgt zufallsgesteuert disproportional geschichtet nach vier Betriebsgrößenklassen (1-9, 10-49, 50-249 und 250 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte). Innerhalb jeder der insgesamt als wachsend identifizierten Wirtschaftsklassen wird es Betriebe mit Beschäftigungszunahme und solche mit Beschäftigungsabnahme geben, so dass Vergleiche zwischen wachsenden und schrumpfenden Betrieben möglich sein werden.

Die Wirtschaftszweigzugehörigkeit eines Betriebes in der Betriebsdatei 2009 liegt nur noch nach der neuen Klassifikation der Wirtschaftszweige aus dem Jahr 2008 vor (ein Code nach der Systematik aus dem Jahr 2003 ist dort nicht mehr vorhanden). Die Auswahl, sowohl der Wirtschaftsklassen als auch der Betriebe für die Stichprobe, musste daher auf die Klassifikation 2008, die erstmalig in der Betriebsdatei 2007 parallel zur abgelösten Systematik nach 2003 abgebildet wurde, umgestellt werden.

Die Entscheidung, die Bestimmung der „wachsenden" Branchen auf der Ebene der Wirtschaftsklassen vorzunehmen, beruht darauf, dass die Dreistellerebene (Wirtschaftsgruppen) zu unspezifisch ist, da Gruppen oftmals deutlich mehr als eine Klasse enthalten und wachsende von schrumpfenden Klassen überlagert werden. Die Fünfstellerebene (Wirtschaftszweigunterklassen) wiederum ist zu differenziert, so dass die Gefahr besteht, dass mit der Befragung die für verlässliche Aussagen nach Betriebsgröße erforderliche Mindestzellenbesetzung in den Unterklassen nicht erreicht wird, da nicht hinreichende Betriebe für das hier geplante Befragungsdesign vorhanden sind.

Die zehn Wirtschaftsklassen wurden aufgrund ihres Beschäftigungswachstums nach VZÄ zwischen 2007 und 2009 ausgewählt, wobei Mitarbeiter/-innen in Teilzeit als ½ VZÄ in die Berechnungen eingingen. Von 615 Wirtschaftsklassen kann bei 287 Klassen in beiden Jahren ein Zuwachs der VZÄ festgestellt werden und lediglich bei 47 Klassen ein Zuwachs von 2008 zu 2009 nicht jedoch von 2007 zu 2008. Aus den 287 Klassen wurden die zehn mit dem größten relativen Wachstum und die zehn mit dem größten absoluten Wachstum in dem betreffenden Zeitraum identifiziert. Aus diesen wurden die zehn Klassen ausgewählt.

Die Klassen 5829 (Verlegen von sonstiger Software) sowie 8299 (Erbringung sonstiger wirtschaftlicher Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen a. n. g.) mussten aufgrund der geringen Anzahl der Betriebe ausgeschlossen werden.

Die zehn ausgewählten Wirtschaftsklassen, auf die 72% des gesamten Beschäftigungswachstums (VZÄ) zwischen 2007 und 2009 entfallen, sind in Tabelle 1 dargestellt.

Tabelle 1: Für die Befragung ausgewählte Wirtschaftsklassen mit Beschäftigungswachstum

Nr.	Kode (WZ 2008)	Wirtschaftsklassen - Bezeichnung	Wachstum VZÄ 07 – 09 (relativ) in %	Wachstum VZÄ 07 – 09 (absolut)	In dieser Wirtschaftszweigklasse enthalten
1	2899	Herstellung von Maschinen für sonstige bestimmte Wirtschaftszweige a. n. g.	5,1	7.782	Herstellung von anderweitig nicht genannten Spezialmaschinen
2	4742	Einzelhandel mit Telekommunikationsgeräten	142,8	13.237	
3	5320	Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste	43,3	7.589	– Abholung, Sortierung, Beförderung und Zustellung (national oder international) von Briefpost, Päckchen und Paketen durch Unternehmen, die nicht auf der Grundlage einer Universaldienstverpflichtung arbeiten. – Zustelldienste u. a. lokale Liefer- und Botendienste
4	6209	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen der Informationstechnologie	58,7	20.291	– sonstige, anderweitig nicht genannte Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnologie und Computertechnik, z. B.: • Datenwiederherstellung nach einem Systemabsturz • Installieren (Einrichten) von Arbeitsplatzrechnern • Softwareinstallation
5	7010	Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben	21,4	37.976	- Managementtätigkeiten von Holdinggesellschaften - Sonstige Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben
6	7112	Ingenieurbüros	6,4	14.906	- Ingenieurbüros für bautechnische Gesamtplanung - Ingenieurbüros für technische Fachplanung und Ingenieurdesign - Vermessungsbüros - Sonstige Ingenieurbüros
7	8110	Hausmeisterdienste	38,0	12.233	Zu diesen Dienstleistungen zählen die allgemeine Innenreinigung, Wartung, Abfallentsorgung, Wach- und Sicherheitsdienste, Hauspostbeförderung, Empfang, Wäschereinigung sowie damit verbundene Dienstleistungen zur Unterstützung der Tätigkeiten innerhalb von Gebäuden und Anlagen. Diese Dienstleistungen werden von externem Betriebspersonal erbracht, das nichts mit dem Kerngeschäft oder den Kerntätigkeiten des Kunden zu tun hat und keine Verantwortung dafür trägt.

Nr.	Kode (WZ 2008)	Wirtschaftsklassen - Bezeichnung	Wachstum VZÄ 07 – 09 (relativ) in %	Wachstum VZÄ 07 – 09 (absolut)	In dieser Wirtschaftszweigklasse enthalten
8	8220	Call Center	13,3	8.721	– Call Center für eingehende Anrufe, Entgegennahme von Anrufen durch Mitarbeiter/-innen, automatische Verteilung von Anrufen, integrierte Computer-/Telefon-Systeme, interaktive Sprachausgabesysteme oder ähnliche Verfahren zur Annahme von Aufträgen, Weitergabe von Produktinformationen, Bearbeitung von Kundenanfragen und -beschwerden – Call Center für ausgehende Anrufe, in denen ähnliche Verfahren zum Verkauf oder zur Vermarktung von Waren oder Dienstleistungen an potenzielle Kunden, zur Durchführung von Marktforschungsmaßnahmen, Meinungsumfragen und ähnlichen Tätigkeiten für Kunden angewandt werden
9	8810	Soziale Betreuung älterer Menschen und Behinderter	18,6	24.170	- Ambulante soziale Dienste - Sonstige soziale Betreuung älterer Menschen und Behinderter
10	8899	Sonstiges Sozialwesen a. n. g.	13,5	27.791	soziale, Beratungs-, Fürsorge-, Flüchtlingsbetreuungs-, Weitervermittlungs- und ähnliche Dienstleistungen, die durch staatliche oder private Einrichtungen für Einzelpersonen und Familien in deren Wohnung oder anderweitig erbracht werden: • Betreuung und Beratung von Kindern und Jugendlichen • Adoptionstätigkeiten, Maßnahmen zur Verhütung von Kindesmisshandlungen usw. • Haushaltsgeldberatung, Ehe- und Familienberatung, Schuldnerberatung • Gemeinschafts- und Nachbarschaftshilfe • Hilfe für Katastrophenopfer, Flüchtlinge, Einwanderer usw. einschließlich vorübergehender oder längerfristiger Unterbringung • berufliche Rehabilitation sowie Qualifikationsmaßnahmen für Arbeitslose, sofern der Ausbildungsaspekt nicht im Vordergrund steht • Feststellung der Anspruchsberechtigung im Zusammenhang mit Sozialhilfe, Mietzuschüssen oder Essensmarken • Tagesstätten für Obdachlose und andere sozial schwache Gruppen • karitative Maßnahmen wie Spendensammlungen oder andere Hilfsmaßnahmen im Sozialbereich

Die Wirtschaftsklasse 2899 gehört zu der forschungsintensiven Industrie und die Klassen 6209, 7010 und 7112 zum Sektor der wissensintensiven Dienstleistungen. (vgl. Rammer et al. 2010, S. 2).

Die WZ 2899 „Herstellung von Maschinen für sonstige bestimmte Wirtschaftszweige anderweitig nicht genannt“ wurde aufgenommen, um zumindest eine Klasse der industriellen Fertigung zu befragen, obwohl diese weder zu den Klassen mit dem stärksten relativen, noch zu denen mit dem stärksten absoluten Wachstum zählt. Jedoch gehört auch diese Klasse mit einem relativen Wachstum von 5,1 % zwischen 2007 und 2009 zu den Wachsenden.

Wie bereits beschrieben wird zufallsgesteuert eine disproportional geschichtete Stichprobe von jeweils ca. 2.000 Betrieben plus 1.000 Reservebetrieben (sofern in der jeweiligen Klasse vorhanden) aus den zehn Wirtschaftsklassen auf Basis der Angaben in der Betriebsdatei der BA 2009 gezogen. Durchgeführt wird die Stichprobenziehung durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg.

Durch die disproportionale Schichtung soll gewährleitet werden, dass auch die großen Betriebe in ausreichender Zahl in der Stichprobe vertreten sind, um valide Aussagen über diesen Betriebstypus treffen zu können.

Die Stichprobenziehung steht unter der Restriktion, dass bei den Gruppen der Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten alle Betriebe nicht einbezogen werden, die am IAB-Betriebspanel teilnehmen. Damit soll vermieden werden, dass eine „Befragungsverdrossenheit“ auftritt. Diese Betriebe wurden in Tabelle 2 bereits. Durch diese Restriktion ist keine Verzerrung der Stichprobe verbunden, da die Betriebe des IAB-Betriebspanels selbst ein Abbild der Grundgesamtheit darstellen und auf Basis einer Zufallsstichprobe ausgewählt wurden.

Tabelle 2: Verteilung der Betriebe auf Größenklassen in der Grundgesamtheit

	Betriebsgrößenklassen (Anzahl der Beschäftigten)				
WZ-Kode	**1-9**	**10-49**	**50-249**	**mehr als 250**	**Summe**
2889	1408	1092	494	131	3125
4742	2651	314	81	5	3051
5320	2124	480	137	10	2751
6209	2614	829	201	28	3672
7010	6342	1915	663	151	9071
7112	26802	4664	609	75	32150
8110	5291	564	141	27	6023
8220	1154	442	219	111	1926
8810	5079	4673	720	48	10520
8899	8603	3333	1266	178	13380
Summe	**62068**	**18306**	**4531**	**764**	**85669**

Aufgrund der Zellenbesetzungen wird die Notwendigkeit deutlich, bei Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten eine Vollerhebung durchzuführen und nicht nur eine Zufallsauswahl zu befragen.

Zudem ergibt sich für die Wirtschaftsklasse 8220 (Call Center), dass aufgrund der Anzahl der Betriebe eine Vollerhebung durchgeführt werden wird.

Zum Zeitpunkt der Abgabe dieses Berichts können noch keine Angaben zu den genauen Betriebszahlen in den einzelnen Zellen gemacht werden.

Es muss davon ausgegangen werden, dass zum Befragungszeitpunkt nicht mehr alle in der Betriebsdatei 2009 verzeichneten Betriebe existieren. Um nachsteuern zu können und auch

aufgrund einer möglicherweise zu starken Ungleichverteilung von wachsenden und nicht wachsenden Betrieben im Rücklauf, werden ca. 10.000 Betriebe aus den zehn Wirtschaftsklassen zusätzlich als Reserve gezogen. Diese werden nur bei Bedarf vom IAB an das Befragungsinstitut gegeben.

Erwarteter Rücklauf

Aufgrund der bisherigen Erfahrungen wird davon ausgegangen, dass mit der Erstaussendung und einer Erinnerungsaktion eine Rücklaufquote von rund 20% der Bruttostichprobe erreicht wird, was eine Nettostichprobe von ca. 4.000 beantworteten Fragebögen ergeben würde.

Fragebogenentwicklung

Auf Basis der in Kapitel 4.2 dargestellten Hypothesen, wird ein Fragebogen entwickelt, der inhaltlich in die folgenden Blöcke unterteilt ist:

- allgemeine Strukturfragen zum Betrieb/Unternehmen,
- Fragen zum Personal und zur Personalstruktur,
- Fragen zur Rekrutierungspraxis,
- Fragen zur betrieblichen Ausbildung und zur Durchführung betrieblicher dualer Studiengänge,
- Fragen zur Fort- und Weiterbildungspraxis,
- Fragen zur Betriebs- und Arbeitsorganisation sowie
- Fragen zu Innovationen.

Die abschließenden Entscheidungen über die Fragenkomplexe (Breite versus Tiefe) sind zum Zeitpunkt der Berichtsabgabe noch nicht getroffen.

Bei der Gestaltung wurde darauf geachtet, dass die Fragen in der Regel standardisierte Antwortvorgaben haben. Zum einen ist es aufgrund der angenommenen Fallzahlen kostenintensiv, offene Fragen zu kategorisieren und damit auswertbar zu machen. Zum anderen besteht die Gefahr, dass aufgrund der Heterogenität der Betriebe bei offenen Antworten eine zu große Zahl von Kategorien entsteht, die aufgrund der Varianz und Besetzung keine eindeutigen Rückschlüsse zulassen. Trotz dieser Überlegungen dienen Antwortkategorien, wie z.B. „Sonstiges, und zwar“ als offene Antwortmöglichkeiten der Validierung der geschlossen abgefragten Items. Die Antworten zu diesen Kategorien werden durch das Erhebungsinstitut erst nach Absprache mit dem BIBB-Projektteam kategorisiert.

Die zu befragenden Betriebe sind sowohl hinsichtlich ihrer Betriebsgröße, der wirtschaftsfachlichen Ausrichtung, der im Betrieb vorhandenen unterschiedlichen Tätigkeitsfelder als auch hinsichtlich der benötigten Qualifikationen sehr heterogen. Daher ist es erforderlich die Fragen zu Entscheidungs- und Handlungsstrukturen nicht nur in der Breite sondern auch sehr differenziert zu den im Betrieb wachsenden Tätigkeiten zu stellen.

Da sich viele Abschnitte der Befragung nur auf den Fachkräftebereich beziehen, wird dieser Begriff zu Beginn des Fragebogens folgendermaßen definiert, um eine Vergleichbarkeit der Erhebungsdaten herzustellen.

“Als Fachkraft wird bezeichnet, wer eine Berufsausbildung abgeschlossen hat und auf diesem Niveau im Betrieb tätig ist oder wer über eine vergleichbare Fachkompetenz aufgrund einer mehrjährigen Berufserfahrung in einem Tätigkeitsfeld verfügt, das üblicherweise von Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung ausgeübt wird“.

Strukturangaben zum Betrieb:

Der Fragekomplex zur allgemeinen Betriebsstruktur ermöglicht eine erste Typisierung der Betriebe nach Alter (hier ergeben sich möglicherweise erste Hinweise auf bestehende Tradi-

tionsmuster und Zusammenhänge), Unternehmensorganisation (Alleinunternehmen, Zentrale, Zweigstelle/Filiale), Eigentumsverhältnissen, Aktivitäten auf nationalen und internationalen Märkten sowie Umsatz- und Geschäftsergebnisentwicklung. Durch diesen Fragekomplex, der die Daten in vergleichbarer Art und Weise, wie z.B. IAB Betriebspanel, erhebt, soll der Einstieg in den Fragebogen erleichtert werden. Zudem werden die Betriebe gebeten ihre Angaben für den konkret angeschriebenen Betrieb am Ort zu machen und nicht etwa für ein größeres überregional agierendes Unternehmen. Durch den Hinweis soll sichergestellt werden, dass sich die Angaben im Fragebogen auch auf die für die Stichprobe gezogene Einheit beziehen.

Personal:

Der Bereich Personal und Personalstruktur soll einen Überblick über den augenblicklich vorhandenen Personalbestand, die Verteilung auf die unterschiedlichen Qualifikations-, Status- und Hierarchieebenen sowie eine Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung bieten. In diesem Abschnitt werden noch alle Qualifikationsebenen (also inklusive Mitarbeitende außerhalb des Fachkräftebereichs) abgefragt, um ein vollständiges Bild liefern zu können. In diesem Komplex wird auch abgefragt, welche Tätigkeiten in ihrem Betrieb wachsen. Dabei wird zwischen Tätigkeitsfeldern und dafür in Frage kommende formalen Ausbildungsgängen unterschieden. Die Tätigkeiten werden bei allen betreffenden Fragen durch eine Liste vorgegeben, so dass an dieser Stelle eine Vergleichbarkeit geschaffen wird. Wenn für bestimmte Tätigkeiten formale Ausbildungsgänge keine Rolle spielen, werden diese nach diesen sowie nach den Kriterien für eine Bewerberauswahl befragt. Ebenso sollen die Betriebe angeben, bei welchen Tätigkeitsfeldern sie Schwierigkeiten haben Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

Rekrutierung:

Unter dem Thema Rekrutierung werden zum einen Fragen zur Rekrutierungspraxis in Vergangenheit und Gegenwart und zum anderen nach dem Verhältnis zwischen interner und externer Stellenbesetzung gestellt. Dieser Bereich bezieht sich ausschließlich auf die Fachkräfteebene. Die Bedeutung des internen Stellenmarktes ist unter anderem ein Indikator dafür, welche Bedeutung die Betriebe dem betriebsspezifischen Wissen zumessen. Neben der Anzahl der Einstellungen und Abgänge im Fachkräftebereich und der Qualifikation der betreffenden Personen im Jahr 2010 wird nach der derzeitigen Fachkräftesuche sowie nach erfolglosen Stellenbesetzungsprozessen im Jahr 2010 gefragt. Dabei ist von besonderem Interesse, für welche Tätigkeitsfelder und Berufe die Fachkräftesuche erfolglos war, wie die Betriebe auf eine Nichtbesetzung reagiert haben und worin sie die Gründe für die Erfolglosigkeit sehen. Im Ganzen sollen allgemeine Entscheidungskriterien bei Stellenbesetzungsprozessen deutlich werden.

Betriebliche Ausbildung:

Im Frageblock zur betrieblichen Ausbildung wird, neben der allgemeinen Unterteilung nach ausbildenden und nicht ausbildenden Betrieben, auch die Ausbildungstradition der Betriebe abgefragt. Bei Betrieben, die aktuell nicht ausbilden wird überprüft, inwiefern diese Betriebe in der Vergangenheit schon Ausbildungserfahrung gemacht haben. Die Betriebe werden nach ihren Beweggründen für oder gegen eine betriebliche Ausbildung gefragt. An dieser Stelle sollen auch Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie stark die eigene Ausbildung für die Betriebe auch eine Strategie zur Vermeidung eines zukünftigen Fachkräftemangels ist. Zudem wird untersucht, inwieweit die Betriebe Probleme haben, vorhandene Ausbildungsstellen zu besetzen, und wie sie darauf reagieren.

Fort- und Weiterbildung:

Im Bereich der Fort- und Weiterbildung werden die Quantität, die Struktur der Teilnehmer/-innen sowie die Inhalte (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen) der durchgeführten/besuchten Veranstaltungen/Maßnahmen erhoben, um Qualifizierungsstrategien,

Schwerpunktsetzungen der Betriebe und Teilnehmerselektivitäten identifizieren zu können. Einbezogen werden auch Fragen nach der Art der eingesetzten Lernformen (formales, nonformales und informelles Lernen).

Innovationen:

Durch die abschließenden Angaben zu Innovationen soll die Innovationsintensität in den Betrieben operationalisiert werden. Einbezogen werden auch Fragen zur Arbeits- und Betriebsorganisation und deren Veränderung. Innovationen, veränderte Arbeitszuschnitte und neue Aufgabenstellungen sind Treiber für Qualifikationsbedarf und Qualifizierungserfordernisse in den Betrieben.

Vor Durchführung der Haupterhebung wird der Fragebogen in einen Pretest bei Betrieben unterschiedlicher Betriebsgröße und Branchen getestet. Damit sollen vor allem die folgenden Faktoren überprüft werden:

- Verständlichkeit der einzelnen Fragen,
- Vollständigkeit der Antwortkategorien,
- Aufbau des Fragebogens,
- Zeitbedarf zur vollständigen Bearbeitung des Fragebogens und
- fehlende Fragen aus Sicht der Betriebe

Insgesamt sollen 30 Fragebögen realisiert werden. Die Betriebe werden vor der postalischen Versendung der Fragebögen telefonisch kontaktiert, um die Teilnahme sicherzustellen. Nach Eingang des Fragebogens wird mittels zeitnaher telefonischer Nachbefragung sichergestellt, dass alle aufgetretenen Probleme erfasst werden.

4. Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der qualitativen Datenerhebung

Im Folgenden werden Erkenntnisse aus den 29 Experteninterviews zusammengefasst und kurz skizziert.

4.1.1 Einflussfaktoren der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung auf Anforderungen und Kompetenzen

Hinsichtlich der betriebs- und branchenübergreifenden Entwicklungen im wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Bereich, und ihren Einflüssen auf die Veränderungen betrieblicher Anforderungsprofile, bestätigen die Daten hierzu weitgehend die Ergebnisse der Studien zur betrieblichen Qualifikationsforschung der letzten Jahre (vgl, exemplarisch Dietzen, Latniak, Selle 2005; Baethge, Baethge-Kinsky, Holm, Tullius 2006). Dabei werden insbesondere der technologische Wandel, die Umsetzung prozessorientierter Abläufe, die Beschleunigung betrieblicher Prozesse, die Entgrenzung von Beschäftigung und Arbeitsanforderungen, die steigende Ökonomisierung von Qualifikations- und Kompetenzentwicklungsprozessen, die Individualisierung dieser Prozesse, die steigenden Globalisierungsanforderungen und die rasanten, tiefgreifenden wirtschaftlichen Veränderungen (Krise) hervorgehoben.

Die wesentlichen Auswirkungen auf die betrieblichen und beruflichen Tätigkeiten umfassen:

- Erweiterung und Komplexisierung der Tätigkeiten: Eine unmittelbare Folge des technologischen Wandels besteht in der Erweiterung und Komplexisierung bisheriger Aufgaben und Tätigkeitsfelder, die nahezu alle Branchen/Betriebe unabhängig von Größe und Ausrichtung betrifft.

- Kompetenzfeld- und Aufgabenerweiterung: Die Trennlinien zwischen eher technischen und dienstleistungsorientierten Tätigkeiten bzw. Berufen lösen sich auf, die Anforderungen, in beiden Bereichen kompetent zu sein, steigen. Dies gilt ganz eindeutig für die klassischen Industriebranchen, in denen der Anteil an Dienstleistungen deutlich zu steigen scheint. Es gilt aber zunehmend auch für den Dienstleistungsbereich (z.B. Speditionsbranche und Pflege), in dem bspw. durch Computerisierung technisches Know How an Bedeutung gewinnt.

Im Zusammenhang mit der Veränderung der Aufgaben und Tätigkeiten ändern sich parallel dazu die Anforderungsprofile an Qualifikation und Kompetenz der Mitarbeiter/-innen. Sie werden von den Experten und Expertinnen als erweiterte Kompetenzen beschrieben, die sich (unabhängig von den jeweiligen Fachqualifikationen) zu einer Reihe von überfachlichen Kompetenzen, bzw. betrieblichen Schlüsselqualifikationen, bündeln: Hierzu zählen Prozesswissen und Kundenorientierung, Abstraktionsfähigkeit, systemisches und prozesshaftes Denken, Offenheit und intellektuelle Flexibilität sowie individuelles Wissensmanagement, hohe kommunikative Kompetenzen, umfassende Kompetenzen zur Selbstorganisation und Selbststeuerung von Lernprozessen.

4.1.2 Qualifikationsbedarfsdeckung

Die Experteninterviews belegen branchen- und betriebsübergreifend eine hohe Bedeutung von Kompetenzprofilen, die eine Verbindung von betrieblichem und beruflichem Erfahrungswissen und theoretisch-systematischem Wissen umfassen. Strategien, die auf eine interne Bedarfsdeckung abzielen, scheinen daher eine sehr hohe Bedeutung in den Unternehmen zu haben. Im Einzelnen:

Interne Bedarfsdeckung - Duale Berufsausbildung

Die duale Berufsausbildung nimmt weiterhin einen sehr hohen Stellenwert in den befragten Unternehmen ein. Ihre Qualität wird durchweg als sehr hoch eingeschätzt. Ihre hohe Bedeutung ergibt sich aus den folgenden Aufgaben, die mit ihr verbunden sind:

- Deckung des eigenen Fachkräftebedarfs: Dies muss als zentraler Aspekt angesehen werden, der für alle Betriebsgrößen wie auch für alle Branchen gilt. Je spezifischer das Tätigkeitsfeld ist, umso bedeutsamer ist der Stellenwert der eigenen Ausbildung (z.B. Verkehrsbetriebe). Eine Ausnahme stellt hier lediglich die Callcenterbranche dar, die überwiegend auf Quereinsteiger/-innen zurückgreift und in deren Bereich erst vor wenigen Jahren entsprechende Ausbildungen ins Leben gerufen wurden.
- Ausbildung als Maßnahme gegen Fachkräftemangel: Ein weiteres Ziel der dualen Ausbildung liegt darin, dem Fachkräftemangel zu begegnen. , Dort wo ein Mangel befürchtet wird, zeigen sich Aspekte längerfristiger Personalentwicklungsplanung (Vermeidungsstrategie, Dort, wo der sich abzeichnende Mangel nicht rechtzeitig erkannt wurde, zeigen sich Aspekte einer unzureichenden Personalplanung (Nachholbedarf).
- Von wesentlicher Bedeutung ist auch die betriebsspezifische Ausbildung, also die Möglichkeit, die Ausbildungsinhalte nach den betrieblichen Spezifikationen auszurichten. Hierdurch können Kosten, die durch die Qualifizierung von Externen anfallen würden, eingespart werden. Eine solche Spezialisierung findet im Wesentlichen bei Großunternehmen statt. KMUs bilden eher breiter aus, da deren Beschäftigte meist verschiedene Aufgaben erledigen müssen.
- Vorbereitung auf eine spätere Spezialisierung: Mit der dualen Ausbildung soll den jungen Menschen eine breite Wissensbasis vermittel werden, die es ihnen ermög-

licht, sich nach der Ausbildungszeit möglichst schnell das Fachwissen anzueignen, das für die spätere berufliche Tätigkeit notwendig ist. Eine solche Form der dualen Ausbildung wird von der Mehrheit der KMUs präferiert, aber auch einige Personaler und Ausbildungsverantwortliche in Großbetrieben sehen die frühe Spezialisierung kritisch und plädieren daher für einen breite Grundausbildung.

Interne Bedarfsdeckung - Duales Studium

Grundsätzlich werden die dualen Studiengänge branchenübergreifend – auch von Betrieben mit wenig Erfahrung – aufgrund ihrer charakteristischen Strukturierung und Kombination von Theorie und Praxis äußerst positiv bewertet. Besonders hervorgehoben werden in diesem Zusammenhang u.a. die Möglichkeit der frühzeitigen Integration in den Betrieb und eine unternehmensgenaue Qualifikation der Absolvierenden. Zudem wird im dualen Studium eine Möglichkeit gesehen, dass auch Kinder aus einkommensschwachen Familien ein Studium durchlaufen können und somit dem absehbaren Mangel an Akademiker/-innen, zumindest teilweise, begegnet werden kann.

Interne Bedarfsdeckung - Weiterbildung

Gerade kleinere oder hochspezialisierte Unternehmen stellen Mitarbeiter/-innen ein, die über Grundqualifikationen verfügen und bilden sie dann für die spezifische Tätigkeit im Betrieb fort. Zudem wird es von den Unternehmen oftmals als sinnvoller angesehen, Mitarbeiter/-innen für Führungspositionen weiter zu qualifizieren, als neue Mitarbeiter/-innen für diese Postionen einzustellen. Insbesondere in KMUs, aber letztlich über alle Branchen und Betriebe hinweg, ergeben sich für die Mitarbeiter/-innen interne Aufstiegschancen. Geschätzt wird die Kenntnis des Unternehmens, der Unternehmenskultur sowie der betrieblichen Abläufe.

Sonstige Schwerpunkte von Weiterbildungen finden sich in den folgenden Punkten:

- Erweiterung von technischen Fähigkeiten: Ein wesentlicher Schwerpunkt ist die klassische Vermittlung neuer Inhalte, der Umgang mit neuen Technologien, wie z.B. die Schulung für neue Software und der Umgang mit neuen Maschinen.
- Vermittlung sozialer und kulturelle Kompetenzen: Auch die Vermittlung von Fähigkeiten, die insbesondere dem Umgang miteinander, dem Umgang mit dem Kunden oder dem Aufbau von Führungskompetenzen dienen, gehört zum Weiterbildungsrepertoire der Unternehmen.
- Beschäftigte an das Unternehmensprofil anpassen: Wie bereits erwähnt erachten viele Unternehmen die Ausgangsqualifikation der dualen Ausbildung und des Studiums, gleich welcher Art, für nicht ausreichend. Sie setzen daher auf entsprechende Eingangsqualifizierungsmaßnahmen, die sowohl technisches Spezialwissen als auch betriebsspezifisches kulturelle Wissen umfassen. Diese Art der Weiterbildung findet sich in verschiedener Form in allen Unternehmen wieder.
- Erfüllung gesetzlicher Vorgaben: Ein Teil der Weiterbildungen dient der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben. Hierzu gehören beispielsweise Sicherheitsschulungen, die zur Ausübung bestimmter Tätigkeiten notwendig sind.
- Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und verbessern: Entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen, wie bspw. zum ergonomischen Arbeiten, erleichtern die Arbeit für die Beschäftigten und dienen dem Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit.

Externe Bedarfsdeckung

Dual ausgebildete Fachkräfte: Wesentlicher Grund für die externe Bedarfsdeckung ist meist ein über die interne Bedarfsdeckung hinausgehender Bedarf an Fachkräften. Ein weiterer

Grund ist der Bedarf an spezifischen Kompetenzen, die im Unternehmen nicht vorhanden sind. Letzteres trifft oftmals auf kleinere Betriebe, die nicht jedes Mal so gezielt ausbilden können.

Hochschulabsolventen und -absolventinnen: Abgesehen von „*eigenen*“ Studierenden im dualen System, die bei den meisten Betrieben derzeit noch einen geringen Teil ausmachen, sind im Bereich der Hochschulabsolventen und -absolventinnen keine eindeutigen Präferenzen hinsichtlich der Abschlüsse Bachelor, Master und Diplom festzustellen. Dies liegt zum einen an den z.T. (zu) geringen Erfahrungen mit Bachelor- und Masterabsolventen und -absolventinnen. Da die formalen Orientierungshilfen nach Art des Abschlusses zu schwach sind und ein entsprechendes Erfahrungswissen noch nicht vorliegt, verlassen sich die Personalverantwortlichen und unmittelbaren Vorgesetzten stärker als zuvor auf die Kompetenzen der Bewerber/-innen, die anderweitig ersichtlich werden (z.B. durch Praktika), auf ihren individuellen „*Drive*“, auf ihre sozialen Kompetenzen und im Wesentlichen auf die Passfähigkeit mit dem Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle.

Die Entscheidung bezüglich der Rekrutierung von Hochschulabsolventen und -absolventinnen hängt mit dem branchenspezifischen Bedarf und den Aufgabengebieten, aber auch mit den Positionen und der Größe des Betriebs zusammen. Eindeutige Trends lassen sich aus dem empirischen Material zunächst nicht ableiten. Es gibt bei der Einstellungspräferenz, Universität versus Fachhochschule, eine gewisse Bevorzugung und positive Hervorhebung des (Fach-)Hochschulabschlusses aufgrund der größeren Praxisnähe während des Studiums. (Fach-)Hochschulabsolventen und -absolventinnen werden dann bevorzugt, wenn der Tätigkeitsschwerpunkt auf ausführenden Arbeiten liegt. Absolventen und Absolventinnen der Universitäten werden bevorzugt eingestellt, wenn der Anteil an Forschungs- und Entwicklungsarbeiten höher ist.

Bedarfsdeckung auf Zeit

- Zeitarbeit: Bei Personalbedarf, der absehbar begrenzt ausfallen wird, z.B. aufgrund von kurzeitigen Auftragsspitzen, setzen die Personalverantwortlichen, insbesondere in den großen Betrieben, auf Zeitarbeit. Besteht kurzfristig Bedarf an besonderem Fachwissen und/oder einer Expertise von außen wird auf freie Mitarbeiter/-innen und Consultants gesetzt, dies wiederrum gilt stärker für kleine und mittelständische Unternehmen.
- Ausländische Fachkräfte: Eine geringe Rolle spielt der Einsatz ausländischer Fachkräfte. Dagegen sprechen einerseits fachliche Defizite der Beschäftigten, andererseits die sich für das Unternehmen aus den kulturellen Unterschieden ergebenden Herausforderungen in der Personalführung.
- Praktikanten und Praktikantinnen und (studentische) Aushilfen: Sie stellen eine weitere Möglichkeit der zeitweiligen Bedarfsdeckung dar, wobei das Verhältnis von notwendigem Input durch das Unternehmen und einem verwertbaren Output seitens der Praktikanten und Praktikantinnen sowie der Aushilfskräfte aus kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Perspektive nicht immer attraktiv für die Unternehmen erscheint. Zudem existieren Arbeitsbereiche, in denen ihr Einsatz, wenig sinnvoll erscheint oder sogar nicht zulässig ist (z.B. medizinisches Fachpersonal).

Weitere Strategien der Bedarfsdeckung

Über alle Branchen hinweg zeigen sich weitere Strategien der Personalbedarfsdeckung.

- Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/-innen: Nachdem lange Zeit ältere Beschäftigte als nicht mehr leistungsfähig angesehen wurden, entdecken die Betriebe offensichtlich die Ressourcen älterer Beschäftigter neu und versuchen die

sog. Employability dieser Beschäftigtengruppe möglichst lange zu erhalten. Hierzu setzen sie auf Weiterbildung und Qualifizierung, aber ebenso auf gesundheitsfördernde Maßnahmen und eine entsprechende Arbeitsorganisation.

- Gezielte Ansprache von Frauen: In Anbetracht des zunehmenden Fachkräftemangels, gerade in den hier untersuchten Wachstumsbranchen, setzen diese Betriebe verstärkt auf die Einstellung und die Arbeitsplatzbindung von Frauen. Dazu werden zum einen vereinbarkeitsfördernde Maßnahmen im Betrieb angeboten, zum anderen entsprechende karrierefördernde Maßnahmen wie Mentorin-Programme für angehende weibliche Führungskräfte.
- Flexible Zeitmodelle: Fast alle Betriebe bieten ihren Beschäftigten flexible Arbeitszeitmodelle an. Das Spektrum reicht von Arbeitszeitkonten und Gleitzeit bis hin zu Blockfreizeiten und Sabbaticals. Unklar aber bleibt, wer die Verfügungsrechte bei solchen Regelungen besitzt. Und auch hier gilt als grobe Regel: Je größer der Betrieb, desto breiter das Angebot.
- Familiengerechte Maßnahmen: Die Betriebe setzen verstärkt auf die sog. Familienfreundlichkeit. In der Praxis richten sich diese Angebote oftmals aber nur an Frauen, spezifische Angebote für Männer sind die Ausnahme. Teilweise sind auch nur spezielle Berufsgruppen, wie bspw. Führungskräfte, gemeint. Zudem sind es vor allem die großen Betriebe, die entsprechende Angebote für die Beschäftigten bereit halten.
- Imagekampagnen: Um das Unternehmen für bestimmte Berufsgruppen, z.B. für Absolventen und Absolventinnen von Hochschulen, attraktiver zu machen, setzen insbesondere KMUs auf entsprechende Imagekampagnen, insbesondere dann, wenn sie zudem in „*unattraktiven*“, ländlichen Regionen angesiedelt sind.

Insgesamt zeigen sich bei der Wahl der Personaldeckungsstrategien unterschiedliche Gewichtungen nach Betriebsgröße: Je größer das Unternehmen, desto vielfältiger sind die eingeschlagenen Wege der Personalbedarfsdeckung. Branchenspezifische Besonderheiten sind auf der Basis des verfügbaren Materials nicht zu identifizieren.

4.1.3 Bedeutung von Abschlüssen

Eine besondere Rolle spielen formale Bildungsabschlüsse und Zertifikate. Sie gelten im Personalauswahlprozess als Ausweis kompetenter Arbeit. Sie sind wesentliches Beurteilungskriterium bei der Rekrutierung und der Personalauswahl von Fachkräften, Hochschulabsolventen und -absolventinnen sowie Auszubildenden. Darüber hinausgehende fachliche Kompetenzen, die nicht formal belegbar sind, müssen durch entsprechende Berufspraxis kenntlich gemacht werden können. Quereinstiege auf der Basis von fachlichen Kompetenzen ohne entsprechende Nachweise sind in den Betrieben eher die Ausnahme. Auch in Bereichen mit in der Vergangenheit hohen Quoten an Quereinsteigern und Quereinsteigerinnen, wie der Telekommunikations- oder IT-Branche, wird zunehmend mehr Wert auf adäquate Zertifikate und Abschlüsse gelegt. Einen Gap zwischen gewünschter Professionalisierung durch anerkannte Ausbildungsabschlüsse und derzeitiger Praxis zeigt sich lediglich im Callcenterbereich. Doch insgesamt wird auch dort – zumindest für den Führungskräftebereich – die Notwendigkeit zur Professionalisierung gesehen.

4.1.4 Karrierewege

Eng mit dem Aspekt der internen Bedarfsdeckung verknüpft ist die Frage nach Aufstiegswegen im Unternehmen. Die befragten Unternehmen bemühen sich, interessante Möglichkeiten an Tätigkeiten und Positionen zu eröffnen, um ihre Mitarbeiter/-innen zu halten und stellen nicht zuletzt deshalb ein breites Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Betriebliche Karrierewege - Dual ausgebildete Fachkräfte

Karrierewege im Fachkräftebereich: Als klassischer Weg gilt zumindest im gewerblich-technischen Bereich immer noch die duale Ausbildung mit einer Weiterbildung zum Meister/Fachwirt etc. Weiterbildungen und Qualifikationen, ausgehend von der dualen Ausbildung über eine Weiterbildung zum Betriebswirt (IHK) oder Techniker oder Meister, sichern den Beschäftigten interne wie externe Aufstiegschancen – wenngleich sie nicht vergleichbar mit einem Hochschulabschluss sind. Dennoch schätzen die Unternehmen gerade im technischen Bereich (bspw. Verkehr oder Maschinenbau) die Bedeutung dieser Qualifikationen nach wie vor als gut und wichtig für die Unternehmen ein.

Mit gewachsenen Anforderungen und dem Bedarf nach höher qualifiziertem Personal gewinnt aber auch der Bachelorabschluss als Alternative zur dualen Qualifizierung an Bedeutung. Nachwuchsförderprogramme, die als Instrumente der Personalentwicklung gezielt geeignete Mitarbeiter/-innen ansprechen, sind ein Beispiel dafür. Den Beschäftigten wird nicht nur eine interne Weiterbildung angeboten, sondern sie können – in welcher Form auch immer – durch das Unternehmen unterstützt, ein Studium absolvieren.

Darüber hinaus können auch branchenspezifische Weiterbildungen und Zertifizierungen die berufliche Fortentwicklung im Fachkräftebereich fördern. Gerade in der Telekommunikations- und IT-Branche wird zwar einerseits die formale Qualifikation durch Ausbildung oder Studium immer wichtiger, andererseits sind in der Praxis Fortbildungen und Zertifizierung sehr anerkannt und als Qualifikationsnachweis gültig.

Betriebliche Karrierewege – Hochschulabsolventen und -absolventinnen

Die Aufstiegschancen von Hochschulabsolventen und -absolventinnen werden durchweg als gut angesehen. Es zeichnen sich dabei drei Wege ab:

- Karriere auf Projektebene: Dort, wo stark projektförmig gearbeitet wird, ist es offensichtlich üblich, dass neue Beschäftigte als Projektmitarbeiter/-innen einsteigen und dort, je nach Leistung und betriebsinterner Bewertung, zunehmend mehr Verantwortung bis hin zur Projektleitung übertragen bekommen. Ob es sich dabei um unbefristete oder auf Projektzeit befristete Arbeitsverhältnisse handelt, ist dem Material nicht zu entnehmen.
- Fachkarriere: Mit Fachkarriere bezeichnen die Interviewpartner/-innen eine so genannte Spezialistenkarriere. Diese findet sich häufig bei Ingenieuren und Ingenieurinnen, im Innendienst als Spezialisten und Spezialistinnen für ein Thema oder im Außendienst als Vertriebsspezialisten und -spezialistinnen.
- Managementkarriere: Managementaufgaben im Unternehmen zu übernehmen ist ein weiterer typischer Karriereweg von Hochschulabsolventen und -absolventinnen in den untersuchten Betrieben. Mit dieser Funktion verbunden ist Personalverantwortung, weshalb dieser Weg sich offensichtlich nicht für alle Hochschulabsolventen und -absolventinnen eignet.

Diese drei, quasi idealtypischen, Berufsverläufe sind jedoch keine unabhängigen Systeme, vielmehr besteht eine gewisse Durchlässigkeit, die es ermöglicht, bspw. als Projektmitarbeiter/-in im Unternehmen zu beginnen und im Laufe der Zeit als Spezialist/-in fest übernommen zu werden oder auch ins Management des Unternehmens zu wechseln. Zudem finden sich solche Verläufe eher in größeren Betrieben als in KMUs.

Insgesamt setzen die Unternehmen sehr stark auf interne Aufstiegswege und je höher dabei die betriebliche Position angesiedelt ist, desto unwahrscheinlicher ist eine externe Stellenbesetzung.

4.1.5 Bedeutung von Bachelor und Masterabschlüssen und mögliche Konkurrenzen zwischen Hochschulabsolventen und –absolventinnen sowie dual ausgebildeten Fachkräften

Erfahrungen mit Bachelor- und Masterstudienabsolventen und -absolventinnen liegen nicht überall vor und wenn, dann nur in begrenzten Maße. Deshalb sind einige Interviewpartner/-innen in ihren Einschätzungen über den Wert von Bachelor- und Masterabschlüssen vorsichtig. Dies gilt sowohl für den unmittelbaren Vergleich zwischen Bachelor und Master als auch für den Vergleich mit den bisherigen Abschlüssen, vornehmlich Diplom und Magister.

Die Unternehmensvertretungen (meist aus Großbetrieben), die über erste Erfahrungen verfügen, berichten hierzu „*weder negativ noch positiv*“. Dies hat – so der Eindruck aus den Interviews – mit der grundsätzlichen Einstellung bzw. dem Erwartungshorizont der Verantwortlichen zu tun, den sie an die Absolventen und Absolventinnen stellen. Die betrieblichen Experten und Expertinnen gehen grundsätzlich davon aus, dass eine ausführliche Einarbeitungsphase bei allen Hochschulabsolventen und -absolventinnen nötig ist:

Eine Konkurrenz zu den traditionell dual Ausgebildeten und Weiterqualifizierten im Betrieb wird größtenteils nicht gesehen. Bis auf einen „*ganz kleine Schnittmenge*“ den „*Bachelor zunehmend auch einzusetzen gegenüber dem Techniker von früher“*, seien keine Verdrängung zu erwarten, da dafür die Aufgabenfelder zu unterschiedlich sind. Es gibt, so die Ansicht der meisten Experten und Expertinnen, klare Anforderungsprofile und Tätigkeitslevel in den Unternehmen, die auf die entsprechenden Gruppen hin zugeschnitten sind, bzw. damit gut korrespondieren. Doch es gibt auch Gegenstimmen, die eine Verdrängung des traditionell ausgebildeten Technikers durch die Bachelorabsolventen und -absolventinnen zumindest nicht auszuschließen wollen. Erstere würden von der Praxisseite kommen und sich im Verlaufe ihrer beruflichen Karriere die theoretischen Aspekte aneignen, bei den Bachelorabsolventen und -absolventinnen ist dies anders herum. Letztlich würden beide Gruppen aber ein identisches Qualifikationsprofil aufweisen. Andere Befragte sehen einen Trend zur allgemeinen Akademisierung der Berufswelt, allerdings keine Substitution der Ausbildung durch Studium, sondern eine Substitution der Weiterbildung durch Studium (Krankenhaus).

4.2 Generierung von Forschungshypothesen

Bei den folgenden 11 Hypothesen handelt es sich um ein verdichtetes Ergebnis der ersten, auf einer Auswertung der vorhandenen Theorien, empirischer Studien und durchgeführter explorativer Interviews beruhenden, Phase.

- H 1: Junge Betriebe haben eingeschränkte Möglichkeiten der Qualifikationsbedarfsdeckung, rekrutieren daher überwiegend extern und müssen Möglichkeiten der weiteren Qualifizierung entwickeln und nutzen.

- H 2: Ältere Betriebe haben aufgrund von gewachsenen Strukturen ein breites Spektrum an Qualifikationsbedarfsdeckung zur Verfügung und nutzen dies.

- H 3: Die Reaktion auf veränderten Qualifikationsbedarf der Unternehmen und daran geknüpfter Personalbedarfsdeckung ist abhängig von der bisherigen Rekrutierungs- und Qualifizierungspraxis der Unternehmen.

- H 4: Personalauswahl- und Personalentwicklungsaktivitäten lösen sich von einem eng gefassten Matching-Konzept zwischen Stellenanforderungs- und Fähigkeitspro-

fil einer Arbeitskraft und wenden sich stärker entwicklungsorientierten Personalkonzepten zu.

- H 5: Eigene Aus- und Weiterbildungsaktivitäten erhöhen das Flexibilitätspotenzial eines Unternehmens bei Fachkräftemangel und steigern den Erfolg der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung.

- H 6:Betriebe ohne eigene Ausbildung investieren mehr in fachbezogene Weiterbildung

- H 7: Unternehmen verstärken ihre Bemühung, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, um erfolgreich extern zu rekrutieren und Mitarbeiter/-innen zu binden.

- H 8: Betriebe mit wachsenden Beschäftigungsfeldern mit hoher Wissensintensivierung setzen verstärkt auf Personen mit Hochschulabschluss und nutzen die eigene Aus- und Weiterbildung zur Besetzung mittlerer Fachpositionen.

- H 9:Das Innovationspotenzial eines Betriebes erhöht sich durch eine Mischung von eigenen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten und externen Rekrutierungen.

- H 10: Institutionalisierte Verfahren der Personalrekrutierung haben eine hohe Bedeutung und schränken strategische Entscheidungsprozesse der Personalgewinnung ein.

- H 11: Organisationsbezogene Entwicklungsaktivitäten sind Voraussetzung dafür, dass verschiedene Varianten der Personalbedarfsdeckung zum Tragen kommen können.

5. Zielerreichung

Die erste Forschungsphase des Projektes ist in Bezug auf die geplanten Forschungsschritte vollständig zum Abschluss gebracht worden. Mit den strukturierenden Forschungsergebnissen, die in den formulierten Hypothesen zum Ausdruck kommen, kann jetzt eine Überprüfung dieser Ergebnisse anhand einer repräsentativen Betriebsbefragung beginnen. Der entsprechende Fragebogen ist aktuell in Arbeit.

Mit diesem nächsten Forschungsschritt können die fundierten Ergebnisse in ihrer konkreten Ausprägung und Bedeutung überprüft und für unterschiedliche Branchen und Betriebe zusätzlich analysiert werden.

Veröffentlichungen

Dietzen, Agnes (2007): Betriebliche Personalrekrutierung im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder. In: FreQueNz-Newsletter 2007 S. 1-3.

Dietzen, Agnes (2007): Betriebliche Personalrekrutierung in wachsenden Beschäftigungsfeldern. In: BIBB Forschung, 4, 2007 S. 2-3.

Dietzen, Agnes; Schade, Hans-Joachim (2008): Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung in wachsenden Beschäftigungsfeldern. In: Zukunft berufliche Bildung, Potentiale mobilisieren, Veränderungen gestalten. 5. BIBB-Fachkongress 2007, Ergebnisse und Perspektiven. CD-Rom, W. Bertelsmann Verlag 2008.

Helmrich, Robert; Wünsche, Tom (2010): Drohender Fachkräftemangel – Was können Betriebe dagegen tun? In: Cramer, Günter; Schmidt, Hermann; Wittwer, Wolfgang (Hrsg.): Ausbilder-Handbuch. - Loseblatt-Sammlung, 115. Erg.-Lfg.-Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.

Literaturverzeichnis

Alewell Dorothea (1993): Interne Arbeitsmärkte: Eine informationsökonomische Analyse, Hamburg.

Anderson, Neil; Schalk, René (19998): The psychological contract in retrospective and prospect, in: Journal of organizational behavior 19(1), S. 637-647.

Arnold, Rolf; Bloh, Egon (2006): Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen - Einführung und Überblick. In: Dieselben (Hrsg.): Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren, S. 5-40.

Bach, Hans-Uwe; Koch, Susanne (2002): Arbeitszeit und Arbeitsvolumen, in: Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, S.57-70.

Backes-Gellner, Uschi; Kay, Rosemary (2000a): Betriebliche Bildung und Personalpolitik im neuen unternehmensnahen Dienstleistungssektor. In Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, IfM Bonn. Wiesbaden, DUV Gabler Edition Wissenschaft (2000)2, S. 1-17.

Backes-Gellner, Uschi; Kräkel, Matthias; Schauenberg, Bernd; Steiner, Gunter (Hrsg.) (2000b): Flexibilisierungstendenzen in der betrieblichen Personalpolitik. Anreize. Arbeitszeiten und Qualifikation. Beiträge zum 3. Köln-Bonner Kolloquium zur Personalökonomie. In: Beiträge zur Personal und Organisations-Ökonomik, Volume 7, München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Backes-Gellner, Uschi et. al (2001): Personalökonomik: Fortgeschrittene Anwendung für das Management. Stuttgart: Schäffel-Poeschel.

Backes-Gellner, Uschi; Schmidtke, Corinna (Hrsg.) (2002): Bildungssystem und betriebliche Beschäftigungsstrategien in internationaler Perspektive: Beiträge der Jahrestagung 2001 des Bildungsökonomischen Ausschusses. In: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Volume 290, Berlin, Duncker und Humblot.

Backes-Gellner, Uschi; Kay, Rosemarie; Tuor, Simone (2006): Technologische Innovationen und Strategien zur Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 66, Heft 3, S. 255-286.

Backes-Gellner, Uschi: Werner, Arndt (2007): Entrepreneurial Signaling via Education: A Success Factor for Innovative Start-Ups. In: Small Business Economics. 29, 1-2, S. 173-190.

Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker; Holm, Ruth; Tullius, Knut (2006): Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Schlussbericht des Forschungsvorhabens: „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen, Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“. FKZ: LK 600.03. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI).

Baethge, Martin; Solga, Heike; Wiek, Markus (2007): Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.

Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99-120.

Baron, J., Burton, D.; Hannan, M. (1999): Engineering Bureaucracy: the Genesis of formal policies, positions, and structures in high-technology firms. In: Journal of Law, Economics and Organization 15, S. 1-41.

Bellmann, Lutz; Janik, Florian (2007): To recruit skilled workers or to train one's own? Vocational training in the face of uncertainty as to the rate of retention of trainees on completion of training, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 2 und 3. S. 205-220.

Blien, Uwe (2004): Arbeitsmarktsegmentation und institutionelle Analyse, in: Gensior, Sabine; Mendius, Hans Gerhard; Seifert, Hartmut (Hrsg.): Deutsche Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) e.V. Cottbus, S. 123-131.

Brandl, Julia (2005): Die Legitimität von Personalabteilungen. Band 22. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Brussig, Martin (2004): Was geschieht nach einer Neueinstellung. Determinanten der Einarbeitung aus ressourcenorientierter und institutionalistischer Perspektive, in: Arbeit, Heft 2, Jg. 13, S. 122-136.

Demgenski, C.; Icks, A. (2002): Berufliche Bildung in jungen Unternehmen, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 95 NF, Wiesbaden.

Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Juventa Verlag Weinheim und München.

Dietzen, Agnes; Latniak, Erich; Selle, Bernd. (Hrsg.) (2005): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld, Bonn.

Dietzen, Agnes; Weißmann, Marliese (2007): Zur Bedeutung der betrieblichen Ausbildung bei Unternehmen in Veränderungsprozessen – ein Fallbeispiel. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis / hrsg. vom Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V. - 30 (2007), H. 2, S. 319-332.

DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields, in: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago, Lindon. S. 63-82.

Drexel, Ingrid (1992): Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich. Frankfurt/ Main, New York: Campus Verlag.

Fischer, Gabriele; Dahms, Vera; Bechmann, Sebastian; Bilger, Frauke; Frei, Marek; Wahse, Jürgen; Möller, Iris (2008): Langfristig handeln, Mangel vermeiden: Betriebliche Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2007. (IAB-Forschungsbericht, 03/2008), Nürnberg.

Gmür, M.; Klimecki, R.: Entwicklungsorientierte Personalpolitik als Evolutionsprozess betrieblicher Qualifikationen und Motivationen; in: Martin, A./Nienhüser, W. (Eds.) Personalpolitik: Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München/Mering 1998, S. 375-398.

Hielscher, Volker (2002): Personalpolitik im Experten-Engpass. Betriebliche Strategien zwischen Marktabhängigkeit und Eigenverantwortung. Berlin: Ed. Sigma.

Holtgrewe, Ursula, Kerst, Christian (2002). Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 186-208.

Jansen, Rolf; Hecker, Oskar; Scholz, Dietrich (Hrsg.) (1998): Facharbeiteraufstieg in der Sackgasse? Entwicklungen und Perspektiven auf der mittleren Qualifikationsebene. Hrsg.: Bundesinstitut für Berufsbildung. Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 218, Bielefeld: Bertelsmann.

Jasper, Gerda; Jürgenhake U. (2008): Untersuchung zum Rekrutierungsverhalten von Unternehmen mit wissensintensiven Dienstleistungen und Unternehmen mit wissensintensiven Tätigkeitsfeldern. Projektendbericht (noch unveröffentlicht) im Auftrag des BMBF.

Kerka, Friedrich; Kriegsmann Bernd; Sieger, Cristina (2006): Der Mangel an Umsetzungskompetenzen behindert Innovationen in der Biotechnologie In: BWP, Heft 4, S. 11f.

Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien. Stuttgart. Kohlhammer (6. Auflage).

Kieser, Alfred; Woywode, Michael (2006): Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, Alfred; Ebers, Mark: Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 309 - 352.

Köhler, Christoph.; Preisendörfer, Peter (1989): (Hrsg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch, Frankfurt a.M./New York.

Köhler, Christoph; Loudovici, Kai; Struck, Olaf (2007): Generalisierung von Beschäftigungsrisiken oder anhaltende Arbeitsmarktsegmentation? In: Berliner Journal für Soziologie. Verlag für Sozialwissenschaften. Berlin. Band 17, S. 387-391.

Lutz, Burkart (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt am Main/New York.

Lutz, Burkhard (2004): Die Segmentationstheorie ist nicht am Ende, aber steht vor ganz neuen Herausforderungen! In: Gensior, Sabine; Mendius, Hans Gerhard; Seifert, Hartmut (Hrsg.): Deutsche Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung (SAMF) e.V. Cottbus S. 91-104.

Lutz, Burkart, Wiener, Bettina (2005): Ladenburger Diskurs. Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Forschungsberichte aus dem Zentrum für Sozialforschung. Halle e.V.

Mahoney, Joseph T. (1995): The management of resources and the resource of management. In: Journal of Business Research 33(2), S. 91-101.

Pawlowsky, Peter (1992): Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisationales Lernen. In: Managementforschung 2 . Hrsg: Staehle, W.H.; Conrad, P.; S. 177-237.

Penrose, E. (1959/1995): The theory of growth of the firm. New York, Oxford University Press.

Rammer, C.; Aschhoff, B.; Doherr, T.; Kohler, C.; Peters, B.; Schubert, T. und Schwiebacher, F. (2010): Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2009. Mannheim: ZEW.

Ridder, Hans-Gerd; Conrad, Peter; Schirmer, Frank; Bruns, Hans-Jürgen (2001): Strategisches Personalmanagement. Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Rodehuth, Maria (1999): Weiterbildung und Personalstrategien. Eine ökonomisch fundierte Analyse der Bestimmungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge. Band 10. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Sattelberger, Thomas (1996): Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven, Wiesbaden: Gabler.

Schmidtke, Corinna; Backes-Gellner, Uschi (2002): Betriebliche Strategien gegen Fachkräftemangel. In: Bellmann, Lutz; Kölling, Arnd (Hrsg.): Betrieblicher Wandel und Fachkräftebedarf, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg, Heft 257, S. 101-128.

Sengenberger, Werner (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik im internationalen Vergleich. Frankfurt/Main.

Staudt, Erich; Kottmann, Marcus; Sieger, Christina A. (2002): Der „Faktor Personal“ als strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung - dargestellt am Beispiel der Biotechnologie-. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): New Economy im Kontext kleiner und mittlerer Unternehmen, München, S. 207-220.

Struck, Olaf et al. (2006). Die Ausweitung von Instabilität ? Beschäftigungsdauern und betriebliche Beschäftigungssysteme (BBSS). In Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 15, Heft 3. S. 167-180.

Troltsch, Klaus (2007): Auswirkungen betrieblicher Qualifikationsstrukturen und am Qualifikationsbedarf orientierten Rekrutierungsstrategien auf das Bildungsangebot im Dienstleistungssektor, in: Walden, Günter (Hrsg.): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich, Bielefeld, Bertelsmann Verlag, S. 99-120.

Ulrich, Dave (1999): Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft. In: Ulrich, D. (Hrsg.). Strategisches Human Resource Management. München, Wien: Hanser. S. 33-55.

Walden, Günter (2007) (Hrsg.): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich. Herausforderungen für das duale System der Berufsausbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Walgenbach, Peter (1998): Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes. In: Martin, Albert; Nienhüser, Werner (Hsrg): Personalpolitik . Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München und Mering: Rainer Hampp Verlag. S. 267-293.

Wernerfelt, Birger (1984): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180.

Wilkens, Uta (2004): Management von Arbeitskraftunternehmern. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Winge, Susanne (2005): Kompetenzentwicklung in Unternehmen: Ergebnisse einer Betriebsbefragung. Halle : Zentrum für Sozialforschung Halle.

Wunderer, Rolf; von Arx, Sabina (2002): Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister. 3. aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Gabler.