Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB

Forschen
Beraten
Zukunft gestalten

Forschungsprojekt 2.1.205 (JFP 2007)

Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder - PEREK

Abschlussbericht

Tom Wünsche
Anke Bahl
Dr. Agnes Dietzen
Marlies Dorsch-Schweizer
Hermann Herget (zeitweise)
Anna Cristin Höver
Ingrid Leppelmeier
Hans-Joachim Schade
Bettina Trappmann-Webers (zeitweise)

Laufzeit III/2007 – IV/2011

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 1135
Fax: 0228 / 107 – 2955
E-Mail: wuensche@bibb.de

www.bibb.de

Bonn, 22. Dezember 2011

Inhaltsverzeichnis

Abstract („Das Wichtigste in Kürze“) ... 3

1 Problemdarstellung ... 4

2 Projektziele und Forschungsfragen ... 4

2.1 Projektziele ... 4

2.2 Forschungsfragen ... 5

3 Methodische Vorgehensweise ... 5

3.1 Wachstum ... 5

3.2 Qualitative Befragung von Expertinnen und Experten ... 6

3.3 Quantitative Betriebsbefragung ... 7

3.4 Theoretische Bezüge ... 10

4. Ergebnisse ... 12

4.1 Betriebsgröße und Beschäftigungsfelder ... 12

4.2 Personalveränderung ... 14

4.2.1 Entwicklung seit 2007 ... 14

4.2.2 Zukünftig geplante Entwicklung ... 17

4.3. Handlungsfelder zur Qualifikationsbedarfsdeckung ... 21

4.3.1 Ausbildung und duales Studium ... 21

4.3.2 Fort- und Weiterbildung ... 24

4.3.3 Rekrutierung ... 25

4.3.4 Gestaltung der Arbeits- und Unternehmensorganisation ... 28

4.4 Weiterführende Analysen ... 29

4.4.1 Beschäftigungsfelder ... 30

4.4.2 Wachsende und nicht wachsende Betriebe ... 32

4.4.3 Junge und alte Betriebe ... 34

4.4.4 Ausbildende und nicht ausbildende Betriebe ... 35

4.5. Erklärende Faktoren zur internen und externen Besetzung von Stellen (Multivariate Analysen) ... 35

5. Zielerreichung ... 37

6. Fazit, Ausblick und Transfer ... 38

Veröffentlichungen ... 39

Vorträge ... 40

Literaturverzeichnis ... 41

Abstract („Das Wichtigste in Kürze“)

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 dieses Projektes steht daher die Qualifikationsbedarfsdeckung von Unternehmen in wachsenden Beschäftigungsfeldern.

Diese Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien wurden anhand von 25 Expertinnen- und Experteninterviews sowie einer anschließenden repräsentativen postalischen Fragebogenerhebung bei 1.215 Betrieben aus elf Wirtschaftsklassen mit Beschäftigungswachstum untersucht.

Es wurde davon ausgegangen, dass Betriebe über die Handlungsfelder der Ausbildung, der Fort-und Weiterbildung, interner und externer Personaldeckung und der Arbeits- und Unternehmensorganisation die Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern gestalten. Der Einfluss betrieblicher Merkmale wie z.B. Betriebsalter, Betriebsgröße, vorhandene Personal- und Qualifikationsstrukturen sowie das jeweilige Tätigkeitsfeld auf die verwendeten Strategien zur Qualifikationsdeckung wurde beleuchtet.

Insgesamt zeigt sich, dass Betriebe für ihre Personalbeschaffung, Qualifikationsanpassung und Kompetenzentwicklung vielfältige und zunehmend flexible Handlungsoptionen nutzen.

Diese Flexibilisierung erfolgt jedoch nicht durch radikalen Umbau vorhandener betrieblicher Qualifikationssegmente. Diese werden aktuell aber auch in der zukünftigen Planung als relativ stabil gesehen.

Strategien, die auf einer internen Bedarfsdeckung beruhen, haben vor allem eine hohe Bedeutung für die Führungskräfteebene, während mittlere und höhere Fachkräfte durchaus auch extern rekrutiert werden.

Mittels multivariater Analysen wurden Einflussfaktoren auf externe oder interne Stellenbesetzungen untersucht. Hier zeigen sich u. a. deutliche Hinweise darauf, dass die traditionellen Karrierewege für beruflich Ausgebildete noch immer bestehen. Betriebe, die selber ausbilden, besetzen Positionen für gehobene Fachkräfte ohne Hochschulabschluss eher intern als nicht ausbildende Betriebe.

Die eigene betriebliche Ausbildung spielt für einen Teil der Betriebe eine wichtige Rolle. Betriebe schätzen dabei vor allem, dass sie passgenauen Nachwuchs erhalten und aktiv dem Fachkräftemangel entgegenwirken können. Die Bedeutung wird gemäß den Projektergebnissen auch in Zukunft nicht abnehmen, sondern im Zuge des erwarteten Fachkräftemangels - der vermutlich vor allem die Wachstumsbranchen treffen dürfte -, eher noch an Gewicht gewinnen.

Die Weiterbildung weist eine hohe Beteiligung auf, die auch zukünftig aufrecht erhalten werden soll. Auch nutzen Betriebe die Weiterbildung sehr häufig nicht nur zur kurzfristigen Behebung von Qualifizierungsdefiziten, sondern auch zur Förderung und Sicherung betriebsspezifischer Kompetenzprofile.

Konkurrenzen zwischen beruflich und akademisch ausgebildeten Fachkräften und daraus resultierende Verdrängungsprozesse zulasten beruflich Ausgebildeter konnten mittels unserer Daten nicht breitflächig festgestellt werden. Überschneidungen finden sich in Bezug auf einzelne Tätigkeiten und Positionen, doch Betriebe neigen dazu entsprechend unterschiedliche Aufgaben und Einsatzbereiche auszudifferenzieren und komplementäre Qualifikationsprofile zu entwickeln.

1 Problemdarstellung

Seit einigen Jahren 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. Vor allem betrifft es die mittlere Qualifizierungsebene, auf der eine Konkurrenz zwischen dual Ausgebildeten und Absolventen/Absolventinnen mit Bachelorabschlüssen zu erwarten sei (vgl. BAETHGE, SOLGA, WIECK 2007, S. 74f.). 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 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. In wachsenden Bereichen, insbesondere in der Dienstleistungswirtschaft, würden sie demnach nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Diese eher auf konzeptionellen Überlegungen beruhenden Positionen und Befürchtungen sind aber empirisch nicht ausreichend fundiert. Bislang kaum untersucht ist, in welcher Weise Betriebe wachsender Beschäftigungsbereiche Qualifikationsbedarfe decken und Kompetenzengpässe überwinden, und welche Rolle dabei der betrieblichen Bildungsarbeit zukommt (vgl. WALDEN 2007). Dies betrifft die Ebene der qualifizierten Facharbeit und insbesondere 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 herkömmliche Formen der Bedarfsdeckung und Bildungsarbeit für Betriebe in wachsenden Beschäftigungsfeldern, künftig 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. Zentrale Strategieoptionen der Unternehmen sind eigene Ausbildung, Weiterbildung oder externe Rekrutierung, die einzeln oder in Kombination verfolgt werden können. Diese Optionen gilt es, 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

Ziel des 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 sollen Hinweise auf die Attraktivität des dualen Systems für wachsende Beschäftigungsbereiche geben und für die ordnungsbezogene Qualifi-

kationsforschung und die Ordnungsarbeit im BIBB aufbereitet und verfügbar gemacht werden.

2.2 Forschungsfragen

Im Forschungsprojekt 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 sind diese 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 Forschungsprojekt ist in mehrere aufeinander aufbauende Phasen gegliedert. Zur Bearbeitung der Fragestellung wurde zuerst eine qualitative Befragung von Expertinnen und Experten (vgl. Abschnitt 3.2) durchgeführt, und anschließend eine quantitative Betriebsbefragung (vgl. Abschnitt 3.3). Sowohl die qualitative als auch die quantitative Befragung fand in wachsenden Beschäftigungsfeldern statt (vgl. Abschnitt 3.1).

3.1 Wachstum

Wachstum lässt sich über verschiedene Indikatoren wie z B. Personalwachstum oder Umsatzsteigerungen bestimmen. Im Projekt „Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder“ (PEREK) hat sich das Projektteam für die Bestimmung von Wachstum beim Personalbestand entschieden. Wachsende Beschäftigungsfelder sind demnach jene Beschäftigungsfelder, in denen ein Personalzuwachs in einem bestimmten Zeitraum stattgefunden hat.

Bezogen auf die Projektziele erscheint eine Definition von Wachstum über eine Umsatzsteigerung nicht sinnvoll. Mit Umsatzsteigerungen sind nicht automatisch Qualifikationsbedarfe verbunden, noch knüpfen sich daran zwangsweise Fragen der Personalrekrutierung. Vielmehr könnte ein Umsatzwachstum auch durch Personalabbau oder Verlagerung von Arbeitsplätzen in das Ausland erzielt worden sein.

Hingegen lässt sich mit Betrieben, die einen Beschäftigungszuwachs verzeichnen, über real genutzte Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien kommunizieren.

Der Nachweis, dass in den befragten Wirtschaftsklassen (zur Definition vgl. Abschnitt 3.2) Personalzuwachs stattgefunden hatte, ist somit der wichtigste Indikator dafür, dass mit der Befragung Betriebe mit wachsenden Beschäftigungsfeldern erreicht wurden.

Über die Betriebsbefragung wurden innerhalb der Betriebe wachsende Tätigkeitsfelder identifiziert. Da bei Betrieben mit Personalzuwachs nicht alle Betriebs- bzw. Tätigkeitsfelder wachsen, wird davon ausgegangen, dass wachsende Tätigkeitsfelder vor allem dort vorausgesetzt werden, wo der Personalbestand insgesamt zunimmt.

3.2 Qualitative Befragung von Expertinnen und Experten

Gemeinsam mit einem externen Auftragnehmer wurden vom Projektteam, im Zeitraum von Mai bis August 2009, 25 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 (Statistisches Bundesamt 2008). Es wurden elf Branchen einbezogen, die in den Jahren 2003-2007 wachsende Beschäftigung vorweisen konnten.

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:

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

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

1. Aktuelle Entwicklungen und Veränderungen im Hochschulsystem,
2. Tätigkeits- und Aufgabenbereiche der Akkreditierung,
3. Vorgehen bei der Akkreditierung (Identifizierung der Berufsfelder/Ermittlung des Bedarfs/Stellenwert der betrieblichen Ausbildung etc.),
4. Verwertung von Qualifikationen und Kompetenzen,
5. Weiterbildungsangebote von Hochschulen,
6. Akademisierung der Bildung,
7. Konkurrenzen/Substitutionen,
8. Erfahrungen mit dem Berufseinstieg sowie
9. 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

Themenbereichen. Die Auswertung erfolgte themenbezogen sowie getrennt nach den Bereichen Betriebe/Branchen einerseits und Akkreditierung andererseits.

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

3.3 Quantitative Betriebsbefragung

Zwischen April und Juni 2011 wurde eine postalische Betriebsbefragung durchgeführt, welche die durch Literaturstudium und Befragung von Expertinnen und Experten gewonnenen Erkenntnisse und erarbeiteten Hypothesen auf repräsentativer Basis testen sollte.

Der Fragebogen war inhaltlich in die folgenden Blöcke unterteilt:

1. allgemeine Strukturfragen zum Betrieb/Unternehmen,
2. Fragen zum Personal und zur Personalstruktur,
3. Fragen zur Rekrutierungspraxis,
4. Fragen zur betrieblichen Ausbildung und zur Durchführung betrieblicher dualer Studiengänge,
5. Fragen zur Fort- und Weiterbildungspraxis sowie
6. Fragen zur Betriebs- und Arbeitsorganisation.

Die befragten Betriebe sind sowohl hinsichtlich ihrer Betriebsgröße, der wirtschaftsfachlichen Ausrichtung, der im Betrieb vorhandenen unterschiedlichen Tätigkeitsfelder als auch hinsichtlich der benötigten Qualifikationen sehr heterogen. Daher war 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.

Um eine Vergleichbarkeit der Angaben zu erreichen, wurden der Befragung folgende Definitionen vorangestellt:

- Fachkräfte sind Mitarbeitende, die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben oder Mitarbeitende, die über eine vergleichbare Fachkompetenz aufgrund einer mehrjährigen Berufserfahrung in einem Tätigkeitsfeld verfügen, das üblicherweise von Mitarbeitenden mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung ausgeübt wird.
- Gehobene Fachkräfte sind Mitarbeitende mit Tätigkeiten, die mehr Kompetenzen erfordern, als mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung erworben werden. Die erforderlichen Kompetenzen können durch betriebsinterne Personalentwicklung oder/und durch eine anerkannte Aufstiegsfortbildung oder/und ein Studium erworben worden sein. Wir unterscheiden bei diesen Mitarbeitenden zwischen gehobenen Fachkräften ohne Hochschulausbildung und gehobenen Fachkräften mit Hochschulausbildung.
- Führungskräfte sind Fachkräfte oder gehobene Fachkräfte mit Führungsaufgaben.

Vor Durchführung der Haupterhebung wurde der Fragebogen bei Betrieben unterschiedlicher Betriebsgröße und Branchen getestet (Pretest).

Zur Auswahl der Grundgesamtheit wurden in einem ersten Schritt elf Wirtschaftsklassen (Viersteller nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZK)) identifiziert, die zwischen den Jahren 2007 und 2009 einen überdurchschnittlichen Beschäftigungszuwachs aufweisen.

Bei der Bestimmung des Zuwachses 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 (VZÄ) abgenommen haben. Eine Um-

rechnung in VZÄ ist nur näherungsweise möglich, da die Meldungen der Arbeitgeber/-innen 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 VZÄ berechnet als Summe der Zahl der Vollzeitbeschäftigten plus der Hälfte der Zahl der Teilzeitbeschäftigten (vgl. Bach; Koch 2002).

Der Entscheidung auf Wirtschaftsklassen (vierte Ebene innerhalb der WZK, insgesamt 615 Klassen) zurückzugreifen, lagen die folgenden Überlegungen zugrunde: Eine Nutzung der Wirtschaftsgruppen (dritte Ebene) erschien nicht sinnvoll, da bei einer Betrachtung des Wachstums auf dieser Ebene (insgesamt gibt es in der WZK 272 Wirtschaftsgruppen) die Gefahr besteht, dass innerhalb der Gruppe Wirtschaftsbereiche mit Wachstum von solchen ohne Wachstum überlagert und damit nicht identifizierbar werden. Auf der Ebene der Wirtschaftsunterklassen (fünfte Ebene) könnte das Wachstum zwar noch spezifischer ermittelt werden, jedoch besteht hier dann das Problem zu geringer Größe. Nur 271 der insgesamt 1040 Unterklassen hatten mehr als 20.000 Vollzeitäquivalente. Um die angestrebte Anzahl von 2.000 Betrieben pro Branche zu erreichen, mussten also ausreichend Betriebe in einer Branche erfasst sein. Von daher mussten fast 75 % der Unterklassen bereits aufgrund ihrer Größe von der Untersuchung ausgeschlossen werden. Bei der Entscheidung für die Wirtschaftsklassen wurde also ein Kompromiss zwischen Größe und Identifikation des Wachstums getroffen.

Die zeitlich beschränkte Überprüfung des Beschäftigungswachstums auf die Jahre zwischen 2007 und 2009 ergab sich aus der Umstellung der Wirtschaftszweigsystematik im Jahr 2008. Die Wirtschaftszweigzugehörigkeit in der Betriebsdatei 2009 lag 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). Jedoch wurde anhand der in den ausgewählten Wirtschaftsklassen aufgegangenen Hauptklassen anhand der Wirtschaftszweigsystematik 2003 überprüft, ob diese Klassen schon seit 2003 wachsen. Damit wurde sichergestellt, dass die ausgewählten Wirtschaftsklassen nicht nur einem kurzfristigen Wachstumstrend unterliegen, sondern einen solchen bereits über einen Zeitraum von sieben Jahren aufweisen.

Als Grundgesamtheit wurden die folgenden elf Wirtschaftsklassen gewählt:

1. Herstellung von Maschinen für sonstige bestimmte Wirtschaftszweige anderweitig nicht genannt (a. n. g.)
2. Einzelhandel mit Telekommunikationsgeräten
3. Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste
4. Erbringung von sonstigen Dienstleistungen der Informationstechnologie
5. Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben
6. Ingenieurbüros
7. Hausmeisterdienste
8. Call Center
9. Gesundheitswesen a.n.g.
10. Soziale Betreuung älterer Menschen und Behinderter
11. Sonstiges Sozialwesen a.n.g

Diese Wirtschaftsklassen weisen zwischen 2007 und 2009 ein Beschäftigungswachstum von 193.986 VZÄ auf. Insgesamt besteht die Grundgesamtheit aus 125.274 Betrieben mit 1.673.472 Beschäftigten.

Die Stichprobe wurde durch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) aus der Betriebsdatei der Bundesagentur für Arbeit gezogen, welche alle Betriebsstätten mit mindestens einem/einer sozialversicherungspflichtig Beschäftigten umfasst. Die Stichprobenziehung stand unter der Restriktion, dass innerhalb der Betriebsgruppen mit weniger als 250 Beschäftigten keine Betriebe mit einbezogen werden, die bereits am IAB-Betriebspanel teil-

nehmen. Damit sollte eine „Befragungsverdrossenheit“ bei diesen Betrieben vermieden werden.

Pro Wirtschaftszweig wurde eine Bruttostichprobe von ca. 2.000 Betrieben (insgesamt 22.104 Betriebe) gezogen. Die Ziehung erfolgte mehrfach disproportional geschichtet nach den Schichtungsmerkmalen Betriebsgrößenklasse (Kleinstbetriebe mit 1-9 Beschäftigten, Kleinbetriebe mit 10-49 Beschäftigten, Mittelbetriebe mit 50-249 Beschäftigten und Großbetriebe mit mehr als 250 Beschäftigten) und Wirtschaftszweig. Nach dem Prinzip der optimalen Schichtung (vgl. BUTTLER; FICKEL 2002) wurde die Sollbesetzung der Schichtungsmatrix beschäftigtenproportional bestimmt. Das bedeutet, dass große Betriebe und kleine Branchen überrepräsentiert wurden.

Die Tabelle (Tab.1) gibt einen Überblick über die Ausschöpfung der Stichprobe in der Haupterhebung und die Ausfallgründe. Insgesamt lagen zum Abschluss der Befragung 1.215 auswertbare Fragebögen vor.

Tab. 1: Ausschöpfung der Stichprobe

	Absolut	In %
Bruttostichprobe	22.104	100
Adressausfälle (anonym im Datensatz der BA, doppelt im Datensatz der BA)	39	0,2
Adressausfälle (Betrieb unter der angegebenen Adresse nicht erreichbar)	1.819	8,2
Bereinigte Bruttostichprobe	20.246	100
kein Interesse an der Befragung	58	0,3
Zurückgesandte Fragebögen	1.243	6,1
nicht auswertbar	28	0,1
auswertbar	1.215	6,0

Die erhobenen Daten wurden anschließend auf ihre Plausibilität hin geprüft und nicht plausible Angaben als fehlender Wert gesetzt.

Um Verzerrungen der Stichprobenergebnisse auszugleichen, wurde der Datensatz durch ein Gewichtungsverfahren an die realen Verhältnisse der Grundgesamtheit angepasst (nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen)[1]. Dafür mussten 89 Fragebögen ausgeschlossen werden, da dort mindestens eine der notwendigen Informationen für die Gewichtung fehlte. (Damit ist N=1.126 bei Auswertungen von gewichteten Daten)

Aufgrund der Rücklaufzahlen war es notwendig, die Wirtschaftszweige zusammenzufassen, um eine ausreichende Zellenbesetzung für die Auswertungen zu erhalten. Dafür wurden die folgenden drei Beschäftigungsfelder gebildet:

1. technisches Beschäftigungsfeld (aus den Wirtschaftszweigen Herstellung von Maschinen für sonstige bestimmte Wirtschaftszweige a. n. g. und Ingenieurbüros)
2. Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales (aus den Wirtschaftszweigen Gesundheitswesen a.n.g., Soziale Betreuung älterer Menschen und Behinderter und Sonstiges Sozialwesen a.n.g)
3. Beschäftigungsfeld sonstige Dienstleistungen (aus den Wirtschaftszweigen Einzelhandel mit Telekommunikationsgeräten, Sonstige Post-, Kurier- und Expressdienste, Erbringung

[1] Wenn bei der Ergebnisdarstellung nicht anders erwähnt, handelt es sich jeweils um gewichtete Werte.

von sonstigen Dienstleistungen der Informationstechnologie und Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben).

3.4 Theoretische Bezüge

Das Projekt stellt theoretische Bezüge zur sozialwissenschaftlichen Qualifikationsforschung industrie-, arbeits- und betriebssoziologischer Prägung her. Die sozialwissenschaftliche Qualifikationsdebatte beschäftigt sich traditionell mit der wechselseitigen Beziehung von Technik, Ökonomie, Organisation und Qualifikation. In einer strukturbezogenen Perspektive thematisiert sie die Frage, wie sich Qualifikationen in Bezug auf ihre Niveaus weiter entwickeln und ob es zu einer Anhebung der Durchschnittsqualifikation, zur Höherqualifizierung oder zu ihrer Absenkung - zur Disqualifizierung - kommt. Ein zweiter Aspekt, der thematisiert wird, ist der inhaltliche Wandel von Qualifikationsprofilen. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob auf der Basis von Gemeinsamkeiten unterschiedlicher betrieblicher Anforderungsprofile und unter Berücksichtigung betrieblicher Rationalisierungsprozesse, Qualifikationen sich r eng funktions- und arbeitsplatzbezogen entwickeln, oder ob darüber hinaus Bezüge zu einem Konzept von beruflicher Handlungskompetenz erkennbar sind, die individuelle Gestaltungs- und Teilhabemöglichkeiten im Betriebsumfeld und Erwerbssystem erweitern (vgl. BAETHGE, BAETHGE-KINSKY 2006).

Beide Aspekte, die Entwicklung der Qualifikationsniveaus und der inhaltliche Wandel von Qualifikationsprofilen sind Gegenstand der empirischen und theoriebezogenen Analyse. Mit dem Fokus auf eine betriebliche Qualifizierungs- und Personalpolitik werden betriebs- und organisationssoziologische Sichtweisen einbezogen, die Vermittlungsprozesse zwischen betrieblichen und gesellschaftlichen Problemlagen in den Blick nehmen. Grundannahme ist, dass Veränderungen der Qualifikationsanforderungen nur einer von mehreren Faktoren ist, auf den die betriebliche Qualifizierungs- und Personalpolitik reagiert. Andere Orientierungspunkte für den Betrieb sind etwa der Arbeitsmarkt, die Angebote aus dem Bildungssystem, gesellschaftlich definierte Qualifikationstypen (z.B. Facharbeiter/-in Angelernte(r) Techniker/-in, Akademiker/-in), die Berufsverlaufsmuster wichtiger Fachkräftetypen sowie die vorhandenen betrieblichen Personalstrukturen (vgl. DREXEL 1982, MICKLER 2005).

In der Forschungsliteratur werden meist drei Strategien genannt, um eine Abstimmung zwischen dem betrieblichen Qualifikationsbedarf und den verfügbaren Qualifikationen vorzunehmen. Sie lassen sich auf theoretische Annahmen des arbeitsmarkt- und betriebssoziologisch orientierten Ansatzes des Münchner Instituts für Sozialforschung (LUTZ 1987; SENGENBERGER 1987) zurückführen, die von einer Dreiteilung des deutschen Arbeitsmarktes in ein betriebsinternes, ein (berufs-)fachliches und in ein unstrukturiertes Segment ausgehen. Diese Teilarbeitsmärkte konstituieren sich auf der Basis unterschiedlicher betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien:

1. Externe Bedarfsdeckung durch Rekrutierung von Arbeitskräften unterschiedlicher formaler Ausgangsqualifikationen mit einschlägigen oder fachfremden Abschlüssen bzw. akademischen Abschlüssen sowie Rekrutierung von Fachkräften für Tätigkeiten, die gestiegene Qualifikationsanforderungen aufweisen.
2. Interne Bedarfsdeckung durch betriebliche Erstausbildung und Weiterbildung. Die formale Weiterbildung erfolgt über betriebliche Weiterbildung durch interne oder externe Fachkräfte.
3. Anforderungsreduzierende Strategie über eine Vertiefung der Arbeitsteilung und Standardisierung von Arbeitsabläufen. Diese Strategie basiert auf einer Reduzierung des Qualifikationsbedarfes, indem Aufgabenzuschnitte verändert und reduziert werden, so dass an- und ungelernte Arbeitskräfte die Tätigkeiten ausführen können.

Die von Lutz und Sengenberger entworfenen Qualifikationsstrategien korrespondieren mit dem damals vorherrschenden Produktionsmodell der taylorisierten Massenproduktion, das als solches seit den 1970er-Jahren überholt ist. Entsprechend hat eine anforderungsreduzierende Strategie als breiter Trend ihren idealtypischen Charakter verloren. Seit den 1980er-Jahren gewinnen neue Produktionsmodelle an Gewicht; Unternehmen versuchen über Produkt- und Prozessinnovationen verstärkt individuellen Kundenansprüchen zu begegnen und zugleich bei höchstem Ertrag möglichst geringe Kosten zu sichern. Allerdings werden die betrieblichen Innovationspotenziale insbesondere durch organisatorische Veränderungen in der Arbeits- und Unternehmensorganisation zu realisieren versucht. Zu den organisatorischen Ansätzen zählen vor allem:

- Der Abbau vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung zur Reduzierung von Schnittstellen,
- Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Sinne einer vollständigen Zuständigkeit dezentral agierender Produktionseinheiten,
- die Nutzung aller Kostenvorteile, die sowohl in der Produktion als auch in Forschung und Entwicklung durch Outsourcing erreicht werden können
- die Übergabe von Innovationsaufgaben an die Mitarbeiter in der Produktion mit entsprechenden zeitlichen Spielräumen (Schumann u.a. 1994).

In der soziologischen Qualifikationsforschung rückt angesichts dieser Entwicklung seit den 1990er-Jahren die arbeitsorganisatorische Gestaltung in Verbindung mit der betrieblichen Qualifizierungspolitik zunehmend in den Fokus (vgl. DYBOWSKI, DIETZEN 2005). Ebenso führte eine zunächst primär bildungspolitisch geführte Diskussion zur Bedeutung des informellen Lernens seit den 1990er-Jahren zu einer verstärkten Wahrnehmung der Arbeits- und Organisationsgestaltung. Anhand einer solchen Betrachtung lassen sich Handlungsspielräume und damit Lernmöglichkeiten in der Arbeit festmachen; Kriterien hierzu wurden in mehreren größeren Studien insbesondere aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht erarbeitet und theoretisch fundiert (vgl. u.a. FRANKE/KLEINSCHMITT 1987; BERGMANN 1996 S. 173 ff.; SONNTAG 1996; FRANKE 1999). Sie beziehen sich jenseits verschiedener Varianten insbesondere auf die Dimensionen der Vollständigkeit der Handlung (Ganzheitlichkeit der Aufgabestellung), auf den Handlungsspielraum (als Freiheits- und Entscheidungsgrade in der Arbeit), auf Problem- und Komplexitätserfahrung (Umfang und Vielschichtigkeit, Grad von Unbestimmtheit und Vernetzung) und auf Dimensionen der sozialen Unterstützung/Kollektivität. Allerdings können diese Kriterien nicht per se lernförderlich wirken, sondern hängen von betrieblichen Gegebenheiten wie Unternehmenskultur, Arbeitsorganisation und -aufgaben ab (vgl. DEHNBOSTEL, 2008, S. 69).

Im Anschluss an diese theoretischen Bezüge unterscheiden wir folgende Handlungs- und Gestaltungsfelder der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung, die der Konzeption der Erhebungen zugrundeliegen und in der empirischen Analyse systematisch berücksichtigt werden:

- Betriebliche Erstausbildung einschließlich ausbildungsintegrierte duale Studiengänge,
- betriebliche Fort- und Weiterbildung,
- externe Rekrutierung von Fachkräften,
- Gestaltung der Arbeits- und Unternehmensorganisation unter dem Gesichtspunkt der Lernförderlichkeit.

4. Ergebnisse

4.1 Betriebsgröße und Beschäftigungsfelder

Folgende Tabelle (Tab. 2) zeigt die Verteilung der Betriebe nach den Betriebsgrößenklassen.[2] In den befragten elf Wirtschaftsklassen haben mehr als ¾ aller Betriebe weniger als zehn Beschäftigte. Weniger als 1% der Betriebe haben mehr als 249 Beschäftigte.

Tab. 2: Verteilung der Betriebe nach Betriebsgrößenklasse

	Anteil an allen Betrieben in %
Kleinstbetriebe (1-9 Beschäftigte)	78,1
Kleinbetriebe (10-49 Beschäftigte)	17,2
Mittelbetriebe (50- 249 Beschäftigte)	4,1
Großbetriebe (250 und mehr Beschäftigte)	0,6

Wie in Tabelle 3 deutlich wird, gehören mehr als die Hälfte der Betriebe zum Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales. Den geringsten Anteil hat das Beschäftigungsfeld sonstige Dienstleistungen mit 21%. Innerhalb der Beschäftigungsfelder bestehen Unterschiede zwischen der Verteilung der Betriebe auf einzelne Betriebsgrößenklassen. Den höchsten Anteil an Großbetrieben hat das Beschäftigungsfeld sonstige Dienstleistungen, während im technischen Beschäftigungsfeld der Anteil der Kleinstbetriebe am höchsten ist.

Tab. 3: Verteilung der Betriebe nach Beschäftigungsfeldern

	Technisches Beschäftigungsfeld (Anteil in %)	Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales (Anteil in %)	Beschäftigungsfeld sonstige Dienstleistungen (Anteil in %)
Kleinstbetriebe	80,0	77,9	76,3
Kleinbetriebe	16,3	17,7	17,2
Mittelbetriebe	3,1	4,0	5,2
Großbetriebe	0,6	0,4	1,3
Gesamt	100,0	100,0	100,0
Anteil der Beschäftigungsfelder	**28,2**	**50,8**	**21,0**

In Bezug auf die Qualifikationsstruktur der Betriebe wurde eine Unterteilung gewählt, die sich an der Verteilung der Bildungsabschlüsse der Erwerbstätigen orientiert (vgl. BMBF 2007). Daraus ergibt sich eine Einteilung in Betriebe mit einer hohen Qualifikationsstruktur (mehr als 19% der Arbeitsplätze für Beschäftigte mit Hochschulabschluss), Betriebe mit einer mittleren Qualifikationsstruktur (mehr als 66% der Arbeitsplätze für Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung oder Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung) sowie Betrieben mit einer niedrigen Qualifikationsstruktur (mehr als 11% der Arbeitsplätze für Beschäftigte

[2] Hierbei handelt es sich, wie in Abschnitt 3.3 beschrieben, um die nach Wirtschaftszweigen und Betriebsgrößenklassen gewichteten Werte. Ungewichtet haben 360 Kleinstbetriebe, 449 Kleinbetriebe, 247 Mittelbetriebe sowie 70 Großbetriebe einen auswertbaren Fragebogen zurückgeschickt. Im technischen Beschäftigungsfeld sind es 243, im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales 559 und im Beschäftigungsfeld sonstige Dienstleistungen 324 Betriebe.

ohne Berufsausbildung, wobei die Auszubildenden hier ausgeschlossen sind). Wenn Betriebe die Voraussetzung für unterschiedliche Qualifikationsstrukturen erfüllen, werden sie jeweils der höheren Qualifikationsstruktur zugeordnet.

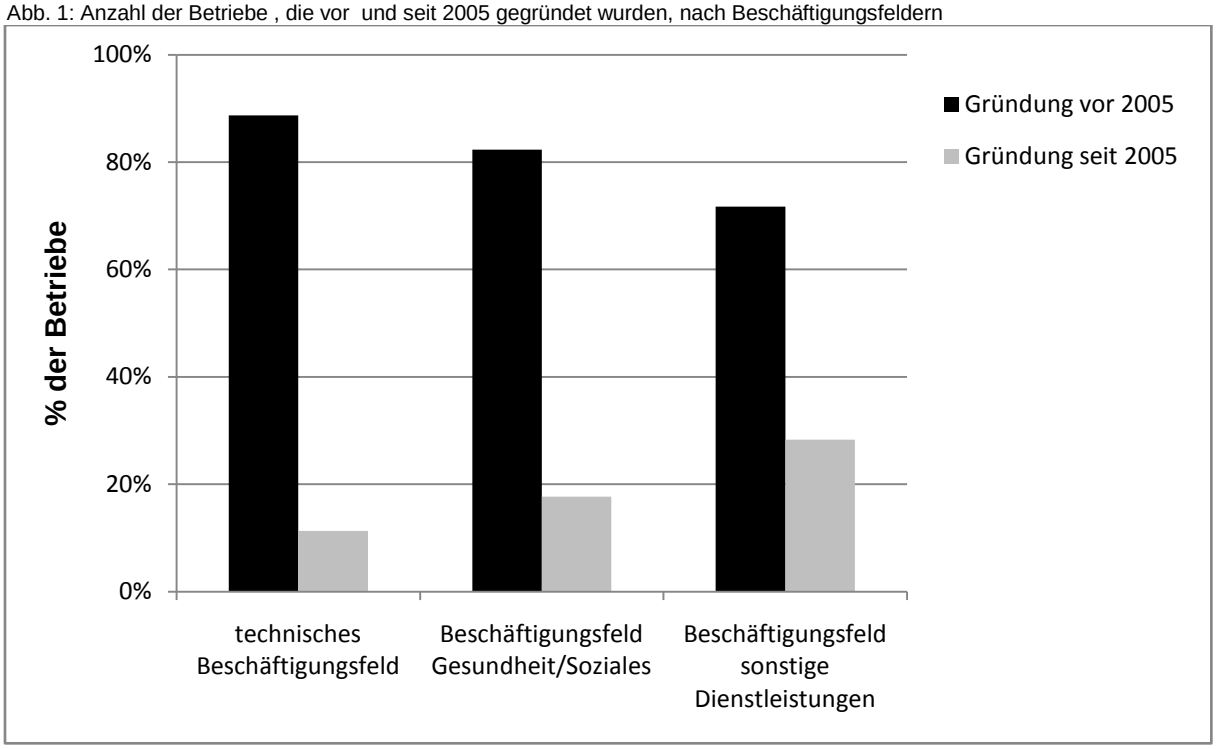
Bei knapp über 90% der Betriebe ist es möglich, sie einer Qualifikationsstruktur zuzuordnen[3]. Von den Betrieben, die eingeteilt werden konnten, haben 4% eine niedrige Qualifikationsstruktur, 51% eine mittlere und 44% eine hohe.

Deutliche Unterschiede in der Verteilung der Qualifikationsstruktur ergeben sich in Abhängigkeit von den Betriebsgrößenklassen. Während über die Hälfte der Kleinstbetriebe über eine mittlere Qualifikationsstruktur verfügt, sind dies bei den Großbetrieben nur knapp ⅓. Dagegen haben fast 15% der Großbetriebe eine niedrige, und mehr als die Hälfte eine hohe Qualifikationsstruktur. Auch bei den Mittelbetrieben überwiegen mit 51% die Betriebe mit einer hohen Qualifikationsstruktur.

Auch unterscheiden sich die Qualifikationsstrukturen in den Beschäftigungsfeldern wesentlich voneinander. Während im technischen Beschäftigungsfeld fast 75% eine hohe Qualifikationsstruktur haben, sind es im Beschäftigungsfeld der sonstigen Dienstleistungen weniger als 30%. Angesichts der Betrachtung der Wirtschaftszweige, die in den jeweiligen Beschäftigungsfeldern gebündelt wurden, kann dieses Ergebnis nicht verwundern. Im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales ergibt sich für ⅓ der Betriebe eine hohe Qualifikationsstruktur, und für 63% eine mittlere.

Fast 80% der Betriebe geben an, dass ihre Gründung vor 2005 erfolgte. Dabei weisen die drei Beschäftigungsfelder, wie in Abbildung 1 ersichtlich, deutliche Unterschiede auf. Im Beschäftigungsfeld der sonstigen Dienstleistungen ist der Anteil der „jungen Betriebe“ mit mehr als ¼ besonders hoch, wogegen im technischen Beschäftigungsfeld fast 90% der Betriebe vor 2005 gegründet wurden.

Abb. 1: Anzahl der Betriebe , die vor und seit 2005 gegründet wurden, nach Beschäftigungsfeldern



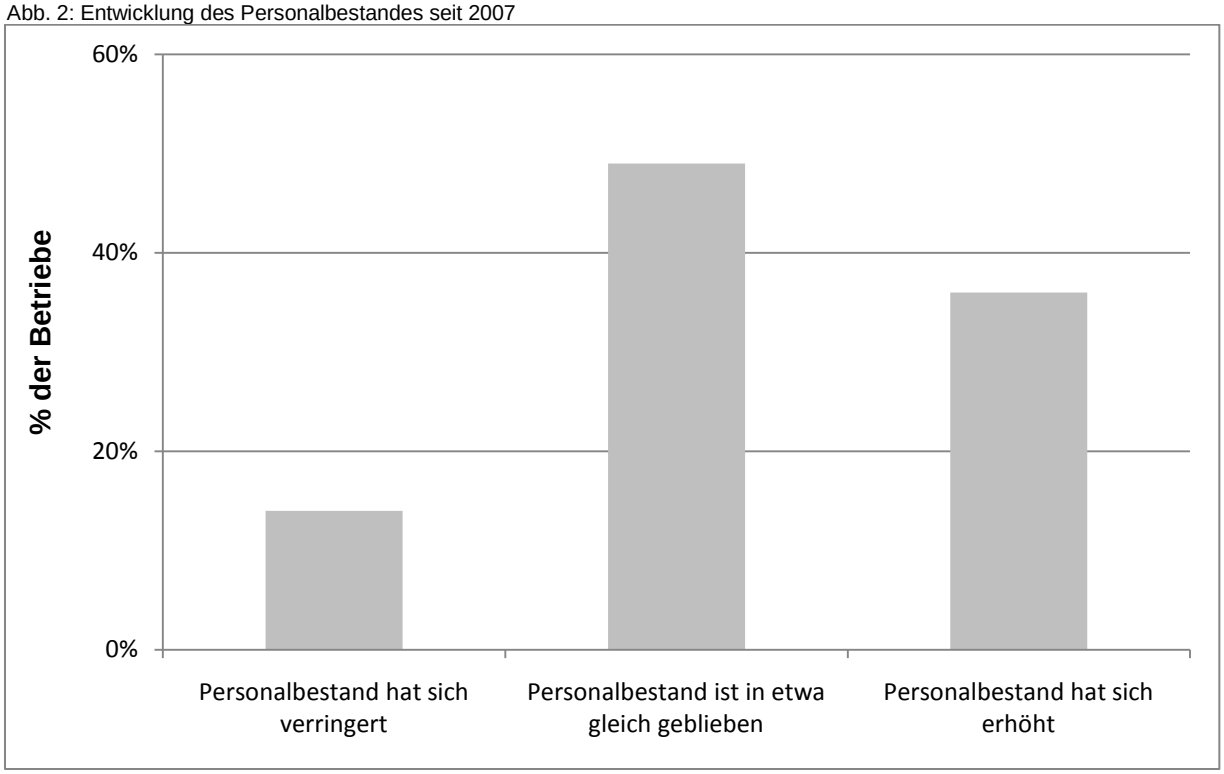
[3] Bei den anderen Betrieben lagen entweder gar keine Angaben zu der Verteilung vor, oder nur unzureichende.

4.2 Personalveränderung

4.2.1 Entwicklung seit 2007

Insgesamt geben etwas mehr als ⅓ aller Betriebe eine Erhöhung ihres Personalbestands seit Anfang 2007 an (vgl. Abb. 2).[4] Bei 14% hat sich der Personalbestand verringert und bei fast der Hälfte der Betriebe ist er gleich geblieben.[5] Dabei sind deutliche Abweichungen sowohl bei der Betriebsgröße als auch bei den Beschäftigungsfeldern erkennbar.[6]

Abb. 2: Entwicklung des Personalbestandes seit 2007



Im technischen Beschäftigungsfeld ist der Anteil der Betriebe, bei denen ein Personalzuwachs stattfand, etwa genau so groß wie der Anteil der Betriebe, bei denen sich die Zahl der Beschäftigten verringerte (jeweils 22%). In den beiden anderen Beschäftigungsfeldern beträgt der Anteil der Betriebe mit Verringerung im Personalbestand jeweils nur etwa 10%.

Unterschieden nach Betriebsgröße stellen die Großbetriebe mit über 70% den größten Anteil an Betrieben mit Personalzuwachs, während nur etwa ⅓ der Kleinstbetriebe seit 2007 einen Zuwachs aufweisen. Hinsichtlich des Personalabbaus finden sich jedoch nur geringfügige Unterschiede zwischen Kleinstbetrieben (14%) und Großbetrieben (13%). Bei Betrieben mit 10-49 Beschäftigten geben fast die Hälfte an, dass ein Wachstum stattgefunden hat; bei Mittelbetrieben sind es mehr als ⅔. Im Vergleich zu den anderen Betriebsgrößenklassen gibt es nur wenige Mittelbetriebe (5%), die ihren Personalbestand verringert haben.

Für weitergehende Analysen (Abschnitt 4.4.2) wurden zwei unterschiedliche Analyseeinheiten gebildet. Zum einen wurden die wachsenden Betriebe mit den Betrieben verglichen, bei denen eine Reduzierung des Personalbestands vorlag; zum anderen wurden die wachsen-

[4] Der Vergleich mit Anfang 2007 wurde gewählt, um eine Verzerrung durch die Krisenjahre 2008 und 2009 zu umgehen.

[5] Damit ist jedoch keine Aussage über die Stärke der Personalveränderung möglich. Eine absolute Abfrage der Änderungen im Personalbestand seit 2007 hätte vermutlich zu einer deutlich höheren Anzahl von Antwortausfällen bei dieser Frage geführt, und wurde daher unterlassen.

[6] Wie nicht anders erwartet, finden sich auch in wachsenden Beschäftigungsfeldern Betriebe, die seit 2007 Personal abgebaut haben.

den Betriebe mit allen anderen Betrieben verglichen (hierfür wurden die Kategorien Personalbestand Verringerung und Personalbestand Gleichstand zusammengefasst).

Neben dem Wachstum im Personalbestand wurden die Betriebe auch zu Tätigkeiten befragt, die in den letzten drei Jahren vom Arbeitsvolumen zugenommen haben.[7] Der Frage lag die Annahme zugrunde, dass es unabhängig von Veränderungen im Personalbestand auch Tätigkeiten geben kann, die im betrieblichen Kontext an Bedeutung gewinnen. Auch eine Erweiterung des Arbeitsvolumens kann Qualifikationsbedarf bzw. eine Veränderung in der Beschäftigtenstruktur hervorrufen.

Die Analysen der Tätigkeiten erfolgten ungewichtet, da die Angaben hierzu sehr heterogen sind und die Zellenbesetzung teilweise entsprechend klein. Daher sind keine Aussagen über die Gesamtheit der Betriebe in den elf Wirtschaftszweigen möglich, jedoch erfolgte eine Analyse nach den Beschäftigungsfeldern sowie auch nach den Betriebsgrößenklassen.

Insgesamt lagen von über 700 Betrieben (teilweise mehrere) Angaben zu ihren wachsenden Tätigkeiten vor. In die folgenden Analysen konnten 1.054 Angaben einfließen.[8] Wie erwartet, machten nicht nur Betriebe mit einem Personalzuwachs seit 2007 Angaben. Etwas mehr als 10% der Betriebe haben 2007 einen Personalrückgang zu verzeichnen, und fast 30% haben einen gleichgebliebenen Personalbestand.

Zehn Tätigkeiten wurden von mehr als 40 Betrieben (also von mehr als 5% aller Betriebe mit Nennungen zu den Tätigkeiten) genannt. Dabei handelt es sich um:

- gesundheitlich/sozial helfen, pflegen (Zahl der Nennungen: 215);
- forschen, entwerfen, konstruieren, entwickeln, gestalten (100);
- ausführen von Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten, buchen (85);
- beraten, informieren (85);
- erziehen, ausbilden, lehren (84);
- Management-, Leitungs- und Führungstätigkeiten (71);
- Informations- und Kommunikationstechnik Support (54);
- fertigen, bearbeiten/verarbeiten, bauen/ausbauen, installieren, montieren (49);
- einkaufen, verkaufen, vermitteln, kassieren (43);
- Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden, auslegen, beurkunden (43).

Dass die Tätigkeit „gesundheitlich/sozial helfen, pflegen“ mit Abstand die meisten Nennungen hat, liegt angesichts der größten Stärke von der Anzahl der Betriebe, als auch von der Anzahl der Beschäftigten des Beschäftigungsfeldes Gesundheit/Soziales nahe. So zeigt sich bei einer Differenzierung nach Beschäftigungsfeldern auch, dass diese Tätigkeit, mit zwei Ausnahmen, nur in diesem Beschäftigungsfeld genannt wurde, und mehr als ⅓ aller Nennungen aus diesem Beschäftigungsfeld ausmacht. Weiterhin von Bedeutung in diesem Beschäftigungsfeld sind die Tätigkeiten „erziehen, ausbilden, lehren“, „ausführen von Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten“ sowie „beraten, informieren“.

⅓ der Nennungen im technischen Beschäftigungsfeld machen die Tätigkeiten „forschen, entwerfen, konstruieren, entwickeln, gestalten“ aus. Ebenfalls bedeutsam in diesem Beschäftigungsfeld sind die Tätigkeiten „fertigen, bearbeiten/verarbeiten, bauen/ausbauen, installieren, montieren“.

In dem Beschäftigungsfeld der übrigen Dienstleistungen zeigt sich im Gegensatz dazu ein heterogeneres Bild. Zwar sind die Tätigkeiten „beraten, informieren“, „Informations- und Kommunikationstechnik Support“ sowie „einkaufen, verkaufen, vermitteln, kassieren“ die meistgenannten. Jedoch werden diese Tätigkeiten nicht so häufig genannt wie die wichtigsten Tätigkeiten in den anderen Beschäftigungsfeldern.

[7] Die Betriebe konnten dabei bis zu drei Tätigkeiten nennen.

[8] Hinzu kommen Berufsfeldangaben und Geschäftsfeldangaben, bei denen es nicht möglich ist, sie einer einzelnen Tätigkeit zuzuordnen, da damit mehrere Tätigkeiten verbunden sein können.

Die Tätigkeiten „erziehen, ausbilden, lehren“ sowie auch „Management-, Leitungs- und Führungstätigkeiten“ nehmen mit steigender Betriebsgröße an Bedeutung zu. Zudem wird deutlich, dass Informations- und Kommunikationstechnik Support nur bei Großbetrieben einen relevanten Anteil der Nennungen bildet.

Von besonderem Interesse sind die jeweiligen Qualifikationsniveaus, welche die Betriebe für die einzelnen Tätigkeiten in der Regel benötigen. Dabei zeigt sich, dass keine der Tätigkeiten nur einem Niveau zuzuordnen ist. Betrachtet man die Angaben aller Betriebe zusammen, so werden zu jeder Tätigkeit verschiedene Qualifikationsniveaus genannt.[9] Jedoch ist bei einigen Tätigkeiten durchaus ein dominantes Qualifikationsniveau festzustellen. In Tabelle 4 sind die Tätigkeiten mit den meistgenannten und zweitmeistgenannten (in Klammern) Qualifikationsniveaus aufgelistet.

Tab. 4: Tätigkeiten und dazugehörige meistgenannte Qualifikationsniveau(s)

	Keine formale Ausbildung	Berufsausbildung	Meister-, Fachwirt- oder andere Fortbildung	Fachhochschul-/Hochschulausbildung
Tätigkeiten, die zu mehr als 2/3 einem Qualifikationsniveau zugeordnet wurden				
Gesundheitlich/sozial helfen, pflegen (Anzahl der Nennungen bei den benötigten Qualifikationsniveaus: 238)		X		(X)
Forschen, Entwerfen, Konstruieren, Entwickeln, Gestalten (117)		(X)		X
Fertigen, Bearbeiten/Verarbeiten, Bauen/Ausbauen, Installieren, Montieren (54)		X	(X)	
Tätigkeiten, die mindestens zur Hälfte aber weniger als 2/3 einem Qualifikationsniveau zugeordnet wurden				
Ausführen von Schreib-, Rechen- und DV-Arbeiten, Buchen (89)	(X)	X		
Beraten, Informieren (91)		(X)		X
Management-, Leitungs- und Führungstätigkeiten (76)			(X)	X
Informations- und Kommunikationstechnik Support (58)		X		(X)
Einkaufen, Verkaufen, Vermitteln, Kassieren (43)		X	(X)	
Tätigkeiten, die mit 1/3 aber weniger als zur Hälfte einem Qualifikationsniveau zugeordnet wurden				
Erziehen, Ausbilden, Lehren (98)		(X)		X
Gesetze/Vorschriften/Verordnungen anwenden, auslegen, beurkunden (46)		X		(X)

Deutlich wird, dass sich aus der jeweiligen Tätigkeit nicht auf ein passendes Qualifikationsniveau schließen lässt. Vielmehr hängen die benötigten Qualifikationen von unterschiedlichen

[9] Teilweise werden von einem Betrieb bei einer Tätigkeit mehrere Qualifikationsniveaus genannt. Daher ist die Anzahl der Nennungen bei den Qualifikationsniveaus teilweise höher als die Anzahl der Nennungen der jeweiligen Tätigkeit.

Faktoren ab, wie z.B. den vorhandenen Strukturen. Notwendig ist eine Verbindung von Tätigkeiten, Arbeitsplatz und betrieblicher Strukturierung, um genaue Hinweise auf die benötigten Qualifikationsniveaus und -profile zu erhalten (vgl. auch TIEMANN 2009).

Bei der Frage, bei welchen Aspekten die Betriebe kompromissbereit wären, wenn sie Probleme bei der Stellenbesetzung für ihre erstgenannte Tätigkeit hätten,[10] steht die Berufserfahrung im Vordergrund. Bei jeder der zehn Tätigkeiten geben mehr als die Hälfte der Betriebe an, dass diese in einem solchen Fall auch geringer als ursprünglich gewünscht sein könnte. Deutlich weniger Betriebe sehen im Hinblick auf die Berufserfahrung eine Kompromissfähigkeit in die andere Richtung, also höher als erwartet. Vermutlich wird damit eine höhere Gehaltsvorstellung verbunden. So zeigt sich bei dem Aspekt Gehaltsvorstellung, dass mit Ausnahme der Tätigkeiten „forschen, entwerfen, konstruieren, entwickeln, gestalten", „Management-, Leitungs- und Führungstätigkeiten" sowie „fertigen, bearbeiten/verarbeiten, bauen/ausbauen, installieren, montieren" die Betriebe überwiegend keine Kompromissmöglichkeiten sehen und Betriebe, die durchaus höheren Gehaltsvorstellungen entsprechen würden, in der Minderheit sind. Bei den Tätigkeiten „gesundheitlich/sozial helfen, pflegen" und „erziehen, ausbilden" wollen mehr als die Hälfte der Betriebe nicht auf ihre formalen Qualifikationsanforderungen verzichten. Bei den anderen Tätigkeiten hingegen signalisieren jeweils mehr als die Hälfte der Betriebe eine Kompromissbereitschaft.[11] Sie würden eine Stelle zumeist auch mit einer Person mit einer niedrigeren formalen Qualifikation als vorgestellt besetzen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Betriebe bei Stellenbesetzungsproblemen bereit sind Kompromisse einzugehen, um geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu bekommen. Um welche Aspekte es sich handelt, hängt jedoch zum Teil von der zu besetzenden Tätigkeit ab. Über alle Tätigkeiten hinweg bietet vor allem die Berufserfahrung die Möglichkeit von den ursprünglichen Vorstellungen abzuweichen. Es scheint, als ob die Betriebe bereit wären, die fehlende Berufserfahrung über andere Mittel, z.B. durch längere Einarbeitungszeiten, zu kompensieren.

4.2.2 Zukünftig geplante Entwicklung

Insgesamt geben 45% der Betriebe an, dass sie in den Jahren 2011/2012 Personal einstellen wollen. Aber auch hier sind wieder deutliche Unterschiede zwischen den Beschäftigungsfeldern und auch den Betriebsgrößenklassen feststellbar.

Während im technischen Beschäftigungsfeld 40% der Betriebe Personalbedarf angeben, sind es im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales 45% und im Beschäftigungsfeld sonstige Dienstleistungen 52% der Betriebe.

Bei den Mittel- und Großbetrieben sind es 80% und mehr, die einen Personalbedarf angeben. Auch bei den Kleinbetrieben sind es noch mehr als ⅔ der Betriebe (68%). Erwartungsgemäß ist der Bedarf in den kommenden Jahren bei den Kleinstbetrieben am niedrigsten. Aber auch hier wollen/müssen noch mehr als ⅓ der Betriebe (38%) in den Jahren 2011/2012 Stellen besetzen.

Von allen Betrieben mit Personalbedarf ist der Anteil derjenigen, die die in diesem Zeitraum nur einen Neubedarf haben, ist mit 41% am höchsten. 35% haben Ersatzbedarf und 23% haben sowohl Neu- als auch Ersatzbedarf. Damit kann in den befragten Betrieben auch weiterhin von Wachstumspotenzial ausgegangen werden.

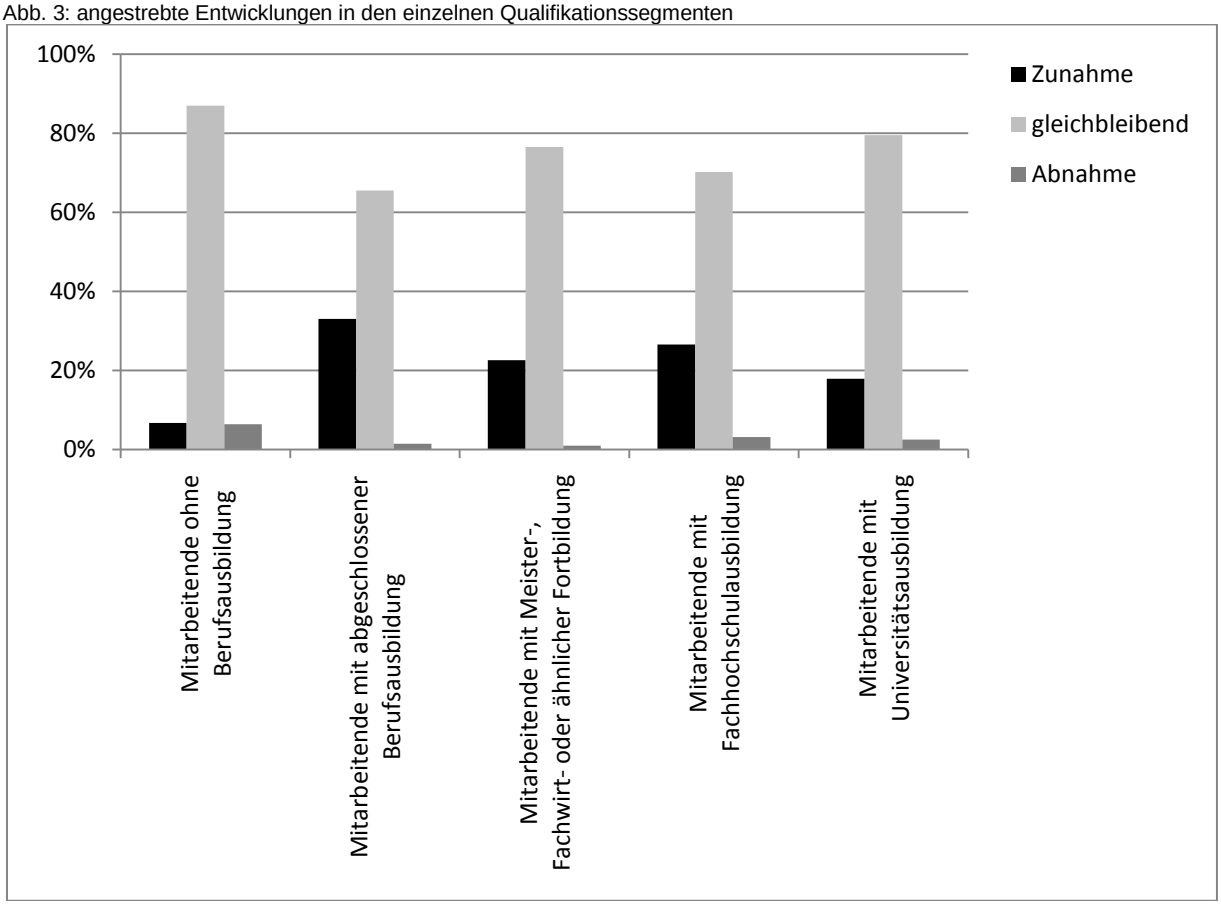
[10] Die Aspekte formale Qualifikation, Berufserfahrung und Gehaltsvorstellungen wurden einzeln abgefragt, und schließen sich somit nicht aus.

[11] Dies kann entweder eine niedrigere formale Qualifikation als vorgestellt, eine höhere oder beides sein.

Unabhängig von dem konkreten Personalbedarf 2011/2012 wurden die Betriebe gefragt, welche Entwicklung in der Personalstruktur sie in den nächsten fünf Jahren anstreben.[12]

Abbildung 3 zeigt diese angestrebten Entwicklungen für die einzelnen Qualifikationssegmente.

Abb. 3: angestrebte Entwicklungen in den einzelnen Qualifikationssegmenten



Mit Ausnahme im Segment der *Beschäftigten ohne Berufsausbildung*[13] planen deutlich mehr Betriebe eine Zunahme in den einzelnen Qualifikationssegmenten als eine Abnahme. In Bereich der Beschäftigten ohne Berufsausbildung beabsichtigen 6% aller Betriebe (die hier eine Angabe machten) eine Abnahme. Dies bedeutet jedoch nicht zwangsläufig eine Personalreduzierung, da die Nachqualifizierung von ungelernten Beschäftigten für die Hälfte dieser Betriebe eine wichtige Maßnahme gegen den drohenden Fachkräftemangel ist.

Im Segment der Beschäftigten *mit abgeschlossener Berufsausbildung*[14] planen 33% der Betriebe eine Zunahme, hingegen nur etwas mehr als 1% eine Abnahme, mit Unterschieden in den Beschäftigungsfeldern. Während im technischem Beschäftigungsfeld 22% einen Zuwachs bei den Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung beabsichtigen, sind es im Beschäftigungsfeld der sonstigen Dienstleistungen 35% und im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales 37% der Betriebe.

In Bezug auf die Zahl der Beschäftigten mit *Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung*[15] streben 22% der Betriebe eine Zunahme und 1% eine Abnahme an. In Abhängigkeit der Beschäftigungsfelder ergibt sich ein unterschiedliches Bild. Im technischen Beschäftigungsfeld

[12] Jeweils für die Segmente Mitarbeitende ohne Berufsausbildung (ohne Auszubildende); Mitarbeitende mit abgeschlossener Berufsausbildung; Mitarbeitende mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung; Mitarbeitende mit Fachhochschulausbildung; sowie Mitarbeitende mit Universitätsausbildung getrennt.

[13] Hierzu machten fast 50% der Betriebe Angaben.

[14] Hierzu machten über 80% der Betriebe Angaben.

[15] Hierzu machten über 50% der Betriebe Angaben.

planen ¼ der antwortenden Betriebe einen Zuwachs, während der Anteil im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales bei 22%, und im Beschäftigungsfeld der übrigen Dienstleistungen bei 19% liegt. Mit steigender Betriebsgrößenklasse nimmt der Anteil der Betriebe zu, die einen Zuwachs für dieses Qualifikationsniveau planen. Sind es bei den Kleinstbetrieben 20%, so steigt der Anteil bei den Großbetrieben auf fast 35%.

Bei Beschäftigten mit einem *Fachhochschulabschluss*[16] streben etwas mehr als ¼ der dazu Angaben machenden Betriebe einen Zuwachs an. In diesem Teilbereich gibt es sehr starke Unterschiede, sowohl zwischen den Beschäftigungsfeldern, als auch zwischen den Betriebsgrößenklassen. Während im technischen Beschäftigungsfeld knapp über 35% der infrage kommenden Betriebe angeben, einen Zuwachs zu planen, sind es im Beschäftigungsfeld der sonstigen Dienstleistungen nur noch 25% und im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales 19%. Im Hinblick auf die Betriebsgrößenklasse wird deutlich, dass mit steigender Betriebsgrößenklasse auch der Anteil der Betriebe steigt, die für dieses Qualifikationssegment einen Zuwachs planen (von 21% bei den Kleinstbetrieben auf 48% bei den Großbetrieben).

Für die Anzahl der Beschäftigten mit *Universitätsabschluss*[17] planen fast 18% einen Zuwachs. Im Kontext Beschäftigungsfelder und Betriebsgrößenklassen wird dabei ein ähnliches Bild wie bei dem Segment der Beschäftigten mit Fachhochschulabschluss ersichtlich, wobei die Anteile sich jeweils auf einem geringeren Niveau bewegen.

Im nächsten Schritt wurde untersucht, wie sich die geplanten Entwicklungen der einzelnen Segmente zueinander verhalten. Dazu wurden nur die Angaben derjenigen Betriebe einbezogen, die für beide der jeweils untersuchten Segmente Angaben machten.[18]

Die Matrix (Abb. 4) stellt die Ergebnisse der Untersuchung der Segmente Beschäftigte mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung, sowie Beschäftigte mit Fachhochschulausbildung vor. Sehr deutlich wird, dass 75% der Betriebe eine identische Entwicklung planen (Summe aus Abnahme, gleichbleibend und Zunahme). Nahezu ⅔ der Betriebe planen dabei eine gleichbleibende Anzahl von Beschäftigten in beiden Segmenten. Eine Zunahme eines Segmentes bei gleichzeitiger Abnahme des anderen Segmentes ist hingegen kaum zu beobachten. Jedoch kann festgestellt werden, dass der Anteil der Betriebe, die eine Zunahme bei den Beschäftigten mit Fachhochschulabschluss bei gleichbleibender Zahl von Beschäftigten mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung planen, mehr als doppelt so hoch ist wie die Zahl, die eine entgegengesetzte Entwicklung planen. Hier scheint also mehr Wachstumspotenzial für Fachhochschulabsolventen und Fachhochschulabsolventinnen zu bestehen, als für Beschäftigte des anderen Segmentes[19].

[16] Hierzu machten über 60% der Betriebe Angaben.

[17] Hierzu machten über 50% der Betriebe Angaben.

[18] In die Analysen zu den Abbildungen 3 und 4 konnten jeweils die Angaben von über 40% der Betriebe einbezogen werden, zu Abbildung 5 von über 50%.

[19] Es muss jedoch beachtet werden, dass hier nur das Wachstumspotenzial beschrieben wird, und keine Aussagen darüber möglich sind, in welcher Größenordnung die Betriebe jeweils ein Wachstum planen. Daher wäre es theoretisch möglich, dass trotz des höheren Anteils an Betrieben, die ein Wachstum für Fachhochschulabsolventen/Fachhochschulabsolventinnen planen, absolut mehr Stellen für Meister/-innen, Fachwirtinnen und Fachwirte etc. eingeplant sind.

Abb. 4: Vergleich der geplanten Entwicklungen der angegebenen Segmente

Angestrebte Entwicklung bei Beschäftigten mit Fachhochschulabschluss	Abnahme	gleichbleibend	Zunahme
Zunahme	< 1 %	14 %	10 %
gleichbleibend	< 1 %	65 %	6 %
Abnahme	< 1 %	2 %	< 1 %

Angestrebte Entwicklung bei Beschäftigten mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung

Die folgende Matrix (Abb. 5) verdeutlicht, dass bei dem Vergleich der Beschäftigten mit Universitätsabschluss sowie der Beschäftigten mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung über 80% der Betriebe eine identische Entwicklung beider Segmente planen. Insgesamt ¾ geben eine gleichbleibende Zahl von Beschäftigten für beide Qualifikationsgruppen an. Im Unterschied zu dem vorhergehenden Vergleich ist der Anteil der Betriebe, die ein Wachstum im Bereich der Beschäftigten mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung anstreben, geringfügig höher als der Anteil der Betriebe, die eine umgekehrte Entwicklung planen. Auch hier ist eine Abnahme in einem der beiden Segmente kaum feststellbar.

Abb. 5: Vergleich der geplanten Entwicklungen der angegebenen Segmente

Angestrebte Entwicklung bei Beschäftigten mit Universitätsabschluss	Abnahme	gleichbleibend	Zunahme
Zunahme	< 1 %	7 %	6 %
gleichbleibend	< 1 %	75 %	8 %
Abnahme	< 1 %	1 %	< 1 %

Angestrebte Entwicklung bei Beschäftigten mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung

Abschließend wurde das Segment der Akademikerinnen und Akademiker mit dem der Fachkräfte verglichen (Abb. 6). Dafür wurden auf der einen Seite die Angaben zu den Fach-

hochschulabsolventinnen und -absolventen mit den Angaben zu den Universitätsabsolventinnen und -absolventen zusammengefasst, auf der anderen Seite die zu den Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung und die zu dem Segment der Beschäftigten mit Meister-, Fachwirt- oder ähnlicher Fortbildung (Fachkräfte).

Abb. 6: Vergleich der geplanten Entwicklungen der angegebenen Segmente

Angestrebte Entwicklung bei Akademikerinnen und Akademikern	Abnahme	gleichbleibend	Zunahme
Zunahme	< 1 %	10 %	16 %
gleichbleibend	< 1 %	49 %	19 %
Abnahme	< 1 %	2 %	< 1 %

Angestrebte Entwicklung bei Fachkräften

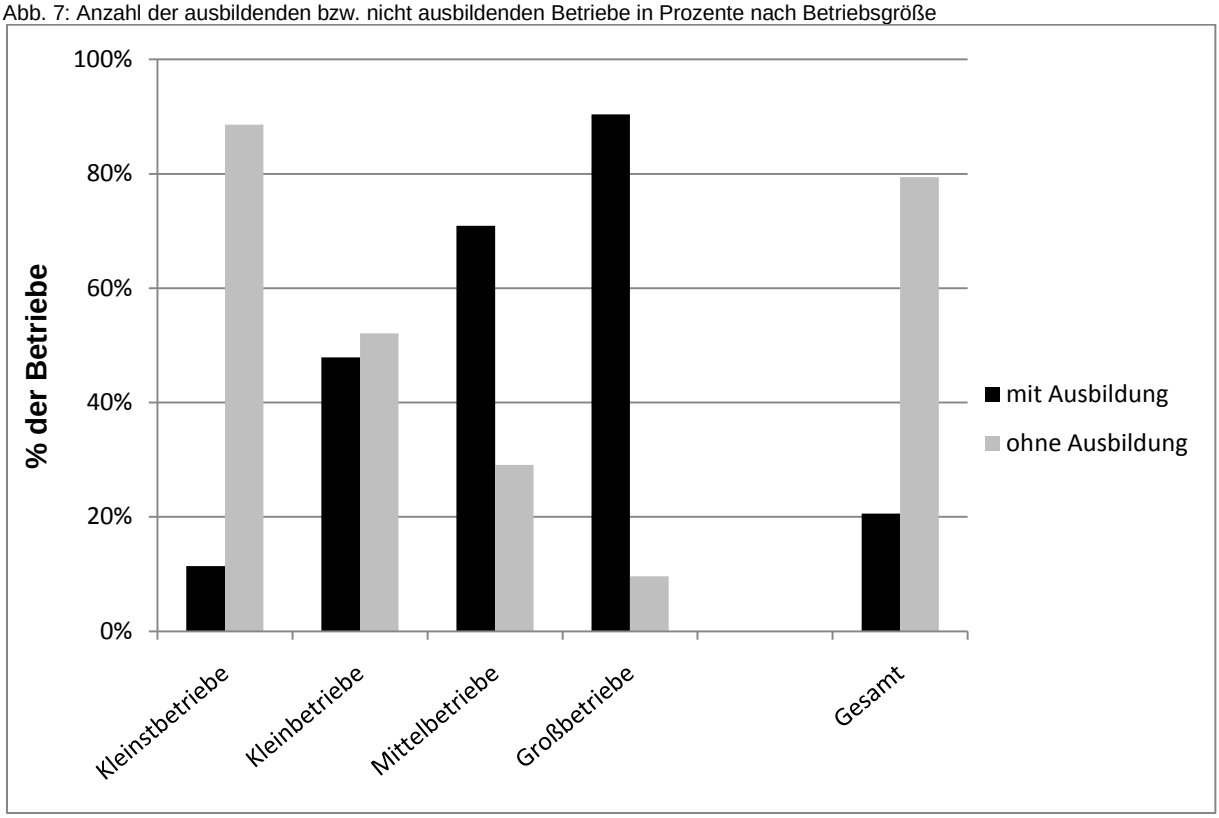
Wiederum kann festgestellt werden, dass ein Großteil der Betriebe (fast ⅔) eine identische Entwicklung in beiden Segmenten anstreben. Jedoch zeigt sich, dass das Wachstumspotenzial im Fachkräftebereich höher ist als im akademischen Bereich. Dies entspricht den bereits dargestellten Planungen, wenn die Segmente einzeln betrachtet werden.

4.3. Handlungsfelder zur Qualifikationsbedarfsdeckung

4.3.1 Ausbildung und duales Studium

Die Betriebsbefragung zeigt, dass Ausbildung grundsätzlich als wichtig und nützlich angesehen wird. Von den Unternehmen sind ca. 20% Ausbildungsbetriebe. Hierbei ist zu beachten, dass ‚Ausbildung' nicht nur die duale Ausbildung in Betrieb und Berufsschule bezeichnet, sondern auch schulische Ausbildungen, die vor allem im Gesundheits- und Sozialbereich zu finden sind. Besonders in Mittel- und Großbetrieben wird ausgebildet (Abb. 7). Aber auch Kleinbetriebe (10-49 Beschäftigte) bilden zu fast 50% aus. Lediglich bei Kleinstbetrieben (1-9 Beschäftigte) ist der Anteil der Nichtausbildungsbetriebe wesentlich höher als der der Ausbildungsbetriebe. Gründe hierfür könnten eine fehlende Ausbildungsbefähigung und möglicherweise fehlende Kapazitäten sein. Einige Betriebe bilden auch nur phasenweise, also nicht jedes Jahr, aus. Da nach der aktuellen Ausbildung in Ausbildungsberufen gefragt wurde, kann es also sein, dass hier Betriebe verneint haben, obwohl sie evtl. in bestimmten Phasen ausbilden.

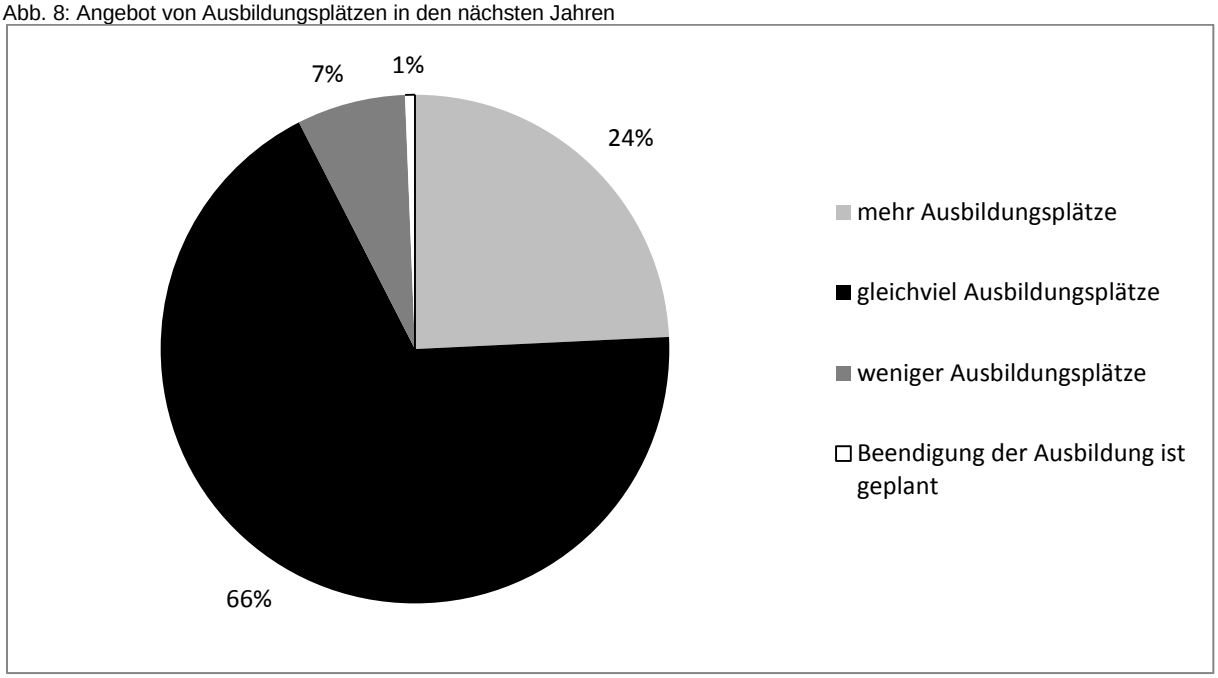
Abb. 7: Anzahl der ausbildenden bzw. nicht ausbildenden Betriebe in Prozente nach Betriebsgröße



Wie zu erwarten war, stimmen die Daten mit den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels 2000-2009 überein (vgl. BIBB 2011, S.196f.). Betrachtet man die Verteilung der Ausbildung in den Beschäftigungsfeldern, so stellt sich heraus, dass in allen drei Feldern zu ähnlichen Anteilen ausgebildet wird. Die Ausbildungsquote liegt im technischen Beschäftigungsfeld sowie im Feld Gesundheit und Soziales bei ca. $^{1}/_{5}$, im Feld der sonstigen Dienstleistungen sogar bei ¼.

Die Mehrheit der befragten Betriebe wollen in Zukunft ihre Zahl der Ausbildungsplätze beibehalten und etwa ¼ der Betriebe wollen ihr Angebot sogar noch vergrößern (siehe Abb. 8).

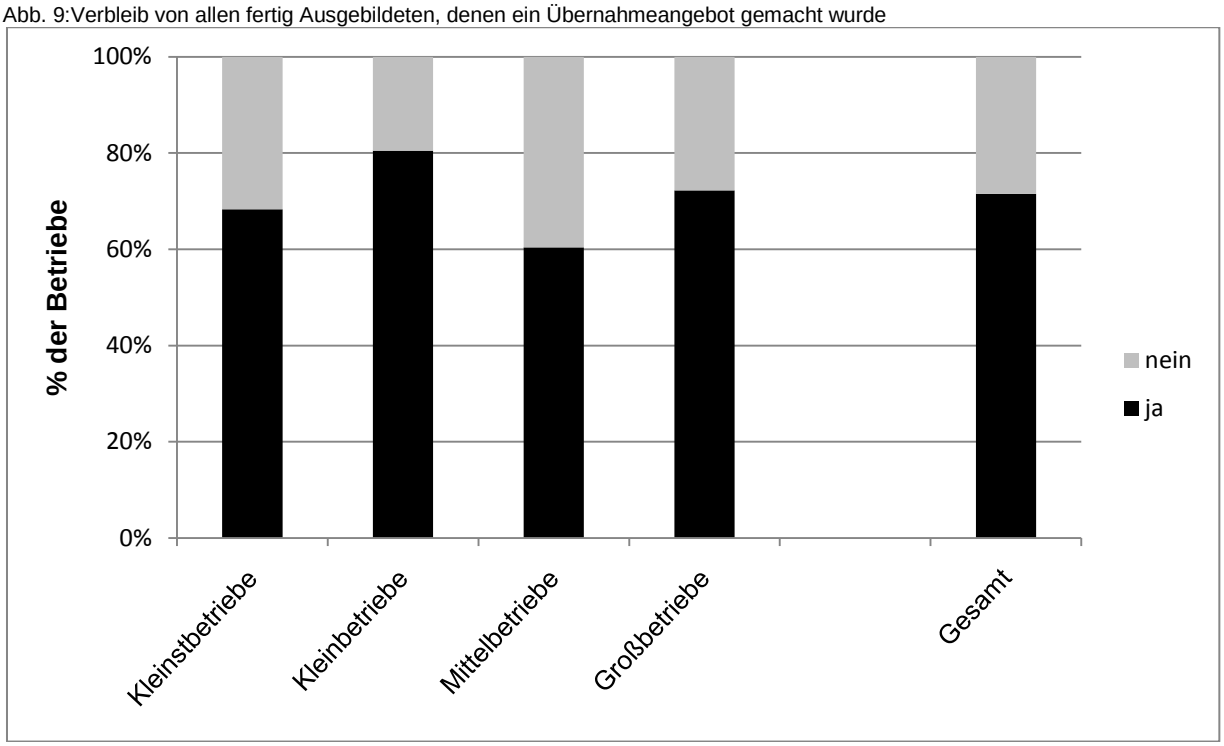
Abb. 8: Angebot von Ausbildungsplätzen in den nächsten Jahren



Mehr als 10% der Betriebe, die augenblicklich keine Ausbildungsplätze anbieten, geben an, dies in der Zukunft ändern zu wollen. Hier sind den größeren Betrieben mehr Möglichkeiten geboten, dies umzusetzen als den kleinen und mittleren Betrieben. Dennoch zeichnet sich ab, dass auch kleine und mittlere Betriebe der Ausbildung einen hohen Stellenwert beimessen.
Etwa ⅔ der ausbildenden Betriebe sind der Meinung, dass sie durch eigene Ausbildung passgenaue Fachkräfte erhalten und somit dem Fachkräftemangel entgegenwirken können.
Die Bedeutung der Ausbildung für die Betriebe spiegelt sich auch in den Übernahmezahlen. In allen Betriebsgrößenklassen werden erfolgreiche Absolventinnen und Absolventen einer Ausbildung zu großen Teilen übernommen, was darauf hinweist, dass ihre Fähigkeiten und ihr Wissen geschätzt und benötigt werden.

Abbildung 9 verdeutlicht, dass nicht alle Auszubildenden nach dem Ende ihrer Ausbildung einen Arbeitsplatz in ihrem Betrieb angenommen haben, auch wenn dieser sie übernehmen wollte. So gelang es beispielsweise ca. 40% der Mittelbetriebe nicht, alle gewünschten Absolventen und Absolventinnen im Betrieb zu halten.[20] Hier könnten Probleme mit dem Image des Betriebes bzw. der Branche oder eine große Konkurrenz zu anderen Unternehmen die Ursache sein.

Abb. 9:Verbleib von allen fertig Ausgebildeten, denen ein Übernahmeangebot gemacht wurde



Etwa 90% der Betriebe, die im Jahr 2010 Ausbildungsplätze anboten, konnten diese auch besetzen. Die Gründe dafür, dass trotz Anstrengungen in diesem Bereich immer noch einige Plätze unbesetzt blieben, sind u.a. eine geringe Anzahl an Bewerbungen, mangelnde schulische Leistungen, Probleme im Motivations- und Sozialverhalten der Bewerber/-innen, sowie Gründe des Berufes oder der Branche (z.B. das Image).

Die betriebliche Ausbildung nimmt einen hohen Stellenwert in den Unternehmen ein, Ziele sind: den eigenen Fachkräftebedarf decken, dem Fachkräftemangel entgegenwirken, die Ausbildung betriebsspezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten sowie auch die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung.

[20] Aufgrund der Frage, ob erfolgreiche Übernahmen erfolgten, können diese Werte kaum mit anderen Befragungen verglichen werden, da dort zumeist nach der Übernahmequote gefragt wird.

Ein Angebot von dualen Studiengängen[21] findet sich bei knapp über 3% der Betriebe.

Wenn Betriebe duale Studienangebote vorhalten, dann sind es vor allem Groß- und Mittelbetriebe. Bei den hier befragten Großbetrieben liegt der Anteil bei fast ⅓, bei den Mittelbetrieben bei etwas über $^{1}/_{5}$. Zumeist werden duale Studiengänge von Betrieben angeboten, die auch in anerkannten Ausbildungsberufen ausbilden.

Befragt nach den Gründen für die Angebote solcher ausbildungsintegrierter dualen Studiengänge wird vor allem die schnellere Verfügbarkeit und Einsatzfähigkeit von hoch qualifizierten Beschäftigten und Hochschulabsolventen genannt.

4.3.2 Fort- und Weiterbildung

Mehr als 80% der Betriebe geben an, dass sie im Jahr 2010 Mittel für Fort- und Weiterbildung ausgegeben haben. Dieser Anteil ist deutlich höher als im Gesamtdurchschnitt der Betriebe aller Wirtschaftszweige in Deutschland (vgl. BIBB 2011, S. 299), kann jedoch zum Teil mit der hohen Anzahl von wissensintensiven Tätigkeiten in den hier befragten Beschäftigungsfeldern erklärt werden (vgl. Leszczensky u.a. 2011). Die hohe Beteiligung ist vor allem auf das Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales zurückzuführen. Hier sind es über 90% der Betriebe, die in Fort- und Weiterbildung investiert haben, dagegen sind es im Beschäftigungsfeld der übrigen Dienstleistungen weniger als $^{2}/_{3}$ der Betriebe. Im technischen Beschäftigungsfeld sind es knapp mehr als ¾. Bei über 70% der Betriebe, die Mittel dafür ausgegeben haben, erfolgt eine regelmäßige Weiterbildungsplanung.

Damit wird deutlich, dass der Fort- und Weiterbildung eine wichtige Aufgabe bei der Qualifikationsbedarfsdeckung zukommt. Voraussichtlich wird sich diese Bedeutung noch verstärken. Mehr als die Hälfte der Betriebe beabsichtigen zur Vermeidung eines zukünftigen Fachkräftemangels, verstärkt in die Weiterbildung zu investieren. Dieser Anteil ist etwas höher als bei anderen Untersuchungen (vgl. DIHK 2011).

In Bezug auf die Weiterbildungsauslöser, die Zielsetzungen und auch die eingesetzten Lernformen wurde jeweils zwischen den Gruppen der an- und ungelernten Beschäftigten, den Fachkräften, gehobenen Fachkräften ohne und mit Hochschulausbildung sowie den Führungskräften unterschieden.[22]

Insgesamt 12% der Betriebe finanzierten eine Fort- und/oder Weiterbildung für an- und ungelernte Beschäftigte. In Bezug auf Fachkräfte sind es knapp über 50% der Betriebe. 20% der Betriebe geben an für gehobene Fachkräfte ohne Hochschulausbildung Mittel ausgegeben zu haben, fast 30% für gehobene Fachkräfte mit Hochschulausbildung und etwa ¼ für Führungskräfte.

Die meistgenannte Veranlassung für Weiterbildungsmaßnahmen ist in allen Beschäftigtengruppen Professionalisierungs- bzw. Spezialisierungsbedarf im Berufsfeld. Für un- und angelernte Beschäftigte nennen dies etwas mehr als ⅓ der Betriebe, während es bei den anderen Beschäftigtengruppen die Hälfte oder mehr sind. Für alle Beschäftigtengruppen nennen zudem mehr als ¼ der jeweiligen Betriebe rechtliche Vorgaben als Auslöser. Wenig von Bedeutung sind Kostenreduktion, regional beschränkte Entwicklung, sowie die Marktentwicklung/-erschließung im Ausland.

Bei der Zielsetzung der Fort- und Weiterbildung steht bei allen Beschäftigtengruppen die Vermittlung von neuen fachlichen Qualifikationen im Vordergrund. Die Vermittlung von berufsübergreifenden Zusatzqualifikationen spielt bei der Beschäftigtengruppe der un- und angelernten Beschäftigten (nur 17% der Betriebe nennen dies als Ziel) keine entscheidende

[21] Darunter verstehen wir in der Erhebung ausbildungsintegrierte duale Studiengänge, welche die praktische Berufsausbildung im Betrieb mit dem Studium an einer Hochschule oder Akademie kombinieren. Die Absolventen/Absolventinnen erwerben dabei sowohl einen Berufs- als auch einen Hochschulabschluss.

[22] In die folgenden Analysen wurden jeweils nur die Betriebe einbezogen, bei denen mindestens eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der jeweiligen Beschäftigtengruppe an Fort- und/oder Weiterbildung teilgenommen hat.

Rolle wie bei den anderen Beschäftigtengruppen (diese Zielsetzung wird jeweils von mehr als ⅓ der Betriebe genannt).

Von Bedeutung ist auch die Weiterqualifizierung von Beschäftigten. So geben 30% aller Betriebe an, dass im Jahr 2010 Beschäftigte an betrieblich geförderten Qualifizierungen für höherwertige Tätigkeiten teilgenommen haben.[23] Erwartungsgemäß ist dabei der Anteil bei den Groß- und Mittelbetrieben deutlich höher als bei den Klein- und Kleinstbetrieben.

Die Bedeutung von Weiterbildungsmaßnahmen für die Betriebe zeigt sich vor allem bei den genannten Motiven. Fast ⅔ der Betriebe, die im Jahr 2010 Fort- und Weiterbildungskonzepte für ihre Beschäftigten finanziert haben, geben an, damit Qualifikationsdefizite von Beschäftigten beheben zu wollen. Nur ein etwas geringerer Anteil der Betriebe nennen als Grund, dass ihre Beschäftigten damit Qualifikationen erwerben sollen, die die Betriebe auf dem Fachkräftemarkt nicht oder nur sehr schwer erhalten können. Jedoch sehen die Betriebe nicht nur den direkten Effekt von Weiterbildung auf ihren Qualifikationsbedarf. Fast die Hälfte der Betriebe versuchen über Fort- und Weiterbildung ihre Beschäftigten zu binden, und etwa $^{1}/_{5}$ möchte ihnen über solche Qualifizierungsangebote ermöglichen, betriebsspezifische Karrierewege zu beschreiten. Zwar werden diese beiden Gründe bei Großbetrieben häufiger genannt, aber auch bei Kleinstbetrieben nennt eine nicht unerhebliche Anzahl von Betrieben dies als Anlass für Weiterbildungsaktivitäten.

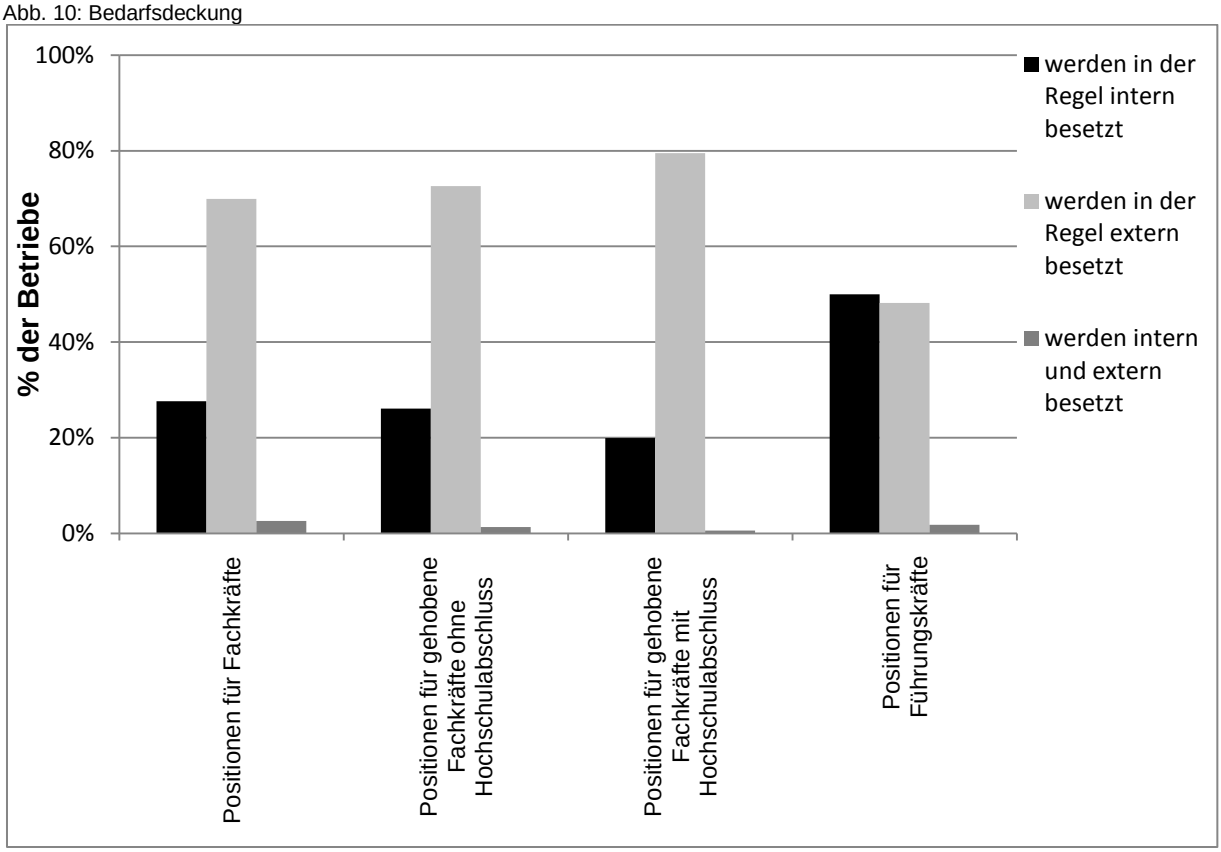
4.3.3 Rekrutierung

Gibt es ein durchgängiges betriebliches Rekrutierungsverhalten oder sind für die Besetzung unterschiedlicher Fachkräftepositionen auch unterschiedliche betriebliche Vorgehen erkennbar? Wie agieren in diesem Zusammenhang kleinere und größere Betriebe? Gehen sie für die einzelnen Ebenen unterschiedlich vor? Unterscheidet sich die Rekrutierung der Betriebe in den unterschiedlichen Beschäftigungsfeldern, da in den einzelnen Branchen Qualifikationsstrukturen, Betriebsstrukturen und auch Ausbildungs- und Arbeitsmarktsituationen sehr unterschiedlich geprägt sind?

Allgemein gilt zunächst: Betriebe in wachsenden Branchen decken ihren Fachkräftebedarf für alle Positionen in der Regel überwiegend extern auf dem Arbeitsmarkt (siehe Abb. 10). Lediglich bei der Besetzung von Führungspositionen orientieren gleich viele Betriebe auf externe oder interne Besetzungsstrategien.

[23] Es kann jedoch keine Aussage darüber getroffen werden, für welche Qualifikationsebenen und in wie vielen Fällen dies stattfand bzw. stattfindet.

Abb. 10: Bedarfsdeckung



Dieses Ergebnis verdeutlicht allerdings im Wesentlichen das betriebliche Rekrutierungsvorgehen von Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben. Tabelle 5 zeigt die Unterschiede nach den Betriebsgrößenklassen. Zur besseren Lesbarkeit wird jeweils nur der Anteil der Betriebe dargestellt, die angegeben haben, ihren Bedarf in der Regel intern zu decken.

Tab. 5: Bedarfsdeckung nach Betriebsgrößenklassen

	Kleinstbetriebe	Kleinbetriebe	Mittelbetriebe	Großbetriebe
Bedarfsdeckung bei Fachkräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	27,1	31,5	32,0	53,8
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	22,8	34,3	38,8	53,1
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften mit Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	20,2	19,5	19,2	21,3
Bedarfsdeckung bei Führungskräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	49,6	54,9	50,2	59,0

Da insbesondere Kleinstbetriebe eine sehr geringe Ausbildungsquote haben, verwundert die Präferenz der externen Rekrutierung nicht. Bei den Klein- und Mittelbetrieben stellt sich die Frage, warum die notwendigen Besetzungen im Fachkräftebereich ohne Hochschulausbildung bei der Mehrzahl der Betriebe nicht durch die eigene Aus- und Weiterbildung abgedeckt werden?

Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten handeln bei der Bedarfsdeckung anders. Sie versuchen ihren Bedarf an Fachkräften, und zwar sowohl für Positionen der allgemeinen wie der gehobenen Fachkräfteebene, überwiegend intern zu decken. Lediglich die Positionen für gehobene Fachkräfte mit Hochschulabschluss werden auch in Großbetrieben in der Regel extern besetzt.

Das gilt aber nicht für Führungspositionen. Hier überwiegen bei allen Betrieben interne Besetzungsstrategien, in Großbetrieben zeigt sich dieses Vorgehen am deutlichsten. Lediglich im Bereich der Kleinstbetriebe haben interne oder externe Bemühungen um Führungspersonal annähernd gleich hohe Relevanz.

Das Gesamtbild dieses betrieblichen Rekrutierungsverhaltens verändert sich auch nicht wesentlich, wenn die Beschäftigungsfelder, in denen die Betriebe agieren, mit in den Blick genommen werden. Sowohl im technischem Beschäftigungsfeld, im Beschäftigungsfeld Gesundheit und Soziales wie im Beschäftigungsfeld Sonstige Dienstleistungen werden alle Fachkräftepositionen der unterschiedlichen Ebenen mehrheitlich in der Regel extern besetzt. Wiederum sind es die Führungspositionen, für die die Betriebe eher eine interne Besetzung anstreben. Mit Ausnahme der Betriebe des Beschäftigungsfeldes der Sonstigen Dienstleistungen, die mehrheitlich auch für Führungspositionen eine externe Besetzung bevorzugen.

Um klarer zu erfassen, wie sich das Rekrutierungsgeschehen für Betriebe – hier nun bezogen auf die externe Rekrutierung – darstellt, wurde im Erhebungsbogen ein Bezug zu den aktuellen Erfahrungen im Jahr 2010 hergestellt. Die Tatsache, dass lediglich 36% der Betriebe konkrete externe Einstellungen im Fachkräftebereich 2010 vornahmen, spiegelt nur einen begrenzten Ausschnitt des realen Rekrutierungsgeschehens wider, da nicht alle Rekrutierungsbemühungen zum Erfolg führten.

Effektiv war knapp die Hälfte aller Betriebe in 2010 mit externen Rekrutierungsversuchen beschäftigt, deren Erfolg sich jedoch sehr unterschiedlich gestaltete. Für rund 20% aller Betriebe gab es ein ausschließlich positives Ergebnis der Bemühungen. Dagegen waren rund 16% der Betriebe 2010 sowohl mit erfolgreichen als auch erfolglosen Rekrutierungsversuchen konfrontiert. Bei 12% aller Betriebe hatten die Versuche der externen Rekrutierung keinerlei Erfolg. Damit gibt es eine beachtliche Anzahl von Betrieben, deren Fachkräftebedarf in 2010 nicht gedeckt werden konnte.

Genauer betrachtet waren es vor allem die Kleinstbetriebe, die weniger erfolgreich am Arbeitsmarkt agieren konnten. Im Betriebsgrößenvergleich hatten gerade die Kleinstbetriebe den höchsten Anteil nicht erfolgreicher Rekrutierungsversuche. Wenn Großbetriebe sich dagegen um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt bemühten, waren deren Bemühungen durchgängig erfolgreicher, wobei es bei den Großbetrieben oftmals eine Mischung von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Rekrutierungsversuchen gab. Auch für die Klein- und Mittelbetriebe stellte sich die Personalrekrutierung am Arbeitsmarkt durchgängig positiver dar.

Aus Sicht der Betriebe gibt es eine Reihe unterschiedlicher Gründe für die erfolglose Fachkräftesuche in 2010. Mehrheitlich wurden in diesem Zusammenhang aber Bewerbermerkmale als Hinderungsgrund genannt. Zunächst standen vielen Betrieben, die in ihrem Bemühen erfolglos waren, wohl insgesamt zu wenige Bewerbungen zur Verfügung. Dieses Phänomen wurde am häufigsten genannt. Fast gleich häufig bemängelten die Betriebe die formale Qualifikation der Bewerber/-innen, in etwas abgeschwächter Form wurden auch die unzureichenden Persönlichkeitseigenschaften/die sozialen Kompetenzen der Bewerber/-innen angeführt.

Grundsätzlich sehen knapp ⅓ der befragten Betriebe, unabhängig von dem aktuellen Rekrutierungsversuch und -erfolg für ihren eigenen Betrieb, ohnehin Wettbewerbsnachteile bei der Rekrutierung von Fachkräften. Erstaunlicherweise äußern gerade Mittel- und Großbetriebe mehrheitlich diese Bedenken, obwohl sie, wie bereits deutlich wurde, in geringerem Maße auf externe Rekrutierung von Fachkräftebedarfen abstellen. Vor allem Großbetriebe halten die Attraktivität der Region für einen wichtigen Aspekt, um im Wettbewerb gut dastehen zu

können. Kleinere Betriebe monieren eher die starke betriebliche Konkurrenz in der Region. Bei den Kleinstbetrieben hat für ⅓ der Betriebe auch die Betriebsgröße Relevanz als Wettbewerbsnachteil für die Gewinnung neuer Fachkräfte.

Wie haben die Betriebe auf die Fachkräftelücke in 2010, mit der insbesondere die Kleinst- und Kleinbetrieben konfrontiert waren, reagiert? Welche Schritte wurden – zu mindestens kurzfristig – eingeleitet, um die erfolglose Suche zu kompensieren?

Absolut vorrangig wurde in diesen Betrieben die Aufgabenbewältigung zusätzlich auf die vorhandenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verteilt. Überstunden oder der Wechsel von Teilzeit und Vollzeitbeschäftigung waren mit 78% die meistgenannte Reaktion, um mit der Mangelsituation umzugehen. Knapp 35% der Betriebe mussten sogar auf Aufträge verzichten, da ihnen das Fachpersonal fehlte. Leiharbeit wurde nur von 7% der erfolglosen Betriebe in Anspruch genommen und stellte damit keine relevante Option der Fachkräftedeckung dar.

In Betrieben der wachsenden Beschäftigungsfelder wird Leiharbeit ohnehin nur in geringem Maße als personalwirtschaftliches Instrument genutzt. Die geringe Anzahl von Betrieben, die sich für die Inanspruchnahme von Leiharbeit entschied, verbindet damit im Wesentlichen die Möglichkeit, Auftragsspitzen abzudecken oder auch in geringerem Maße Ausfallzeiten beim Stammpersonal zu überbrücken.

4.3.4 Gestaltung der Arbeits- und Unternehmensorganisation

Für die betriebliche Nutzung von Kompetenzen ist die Gestaltung der Arbeits- und Unternehmensorganisation ein wichtiges betriebliches Handlungsfeld. Eine Inanspruchnahme von Fähigkeiten und Kompetenzen sowie deren Weiterentwicklung erfolgt auf dem Hintergrund neuer Geschäftsmodelle und Wettbewerbsstrategien über veränderte Organisations- und Arbeitseinsatzkonzepte (z. B. Profitcenter, Gruppen-, Team- und Projektarbeit sowie systematische Erweiterung der Aufgaben und Arbeitsplatzwechsel). Mit diesen gehen neue unternehmenseigene Steuerungsformen wie Zielvereinbarung, Ertragsorientierung aber auch Qualitäts- und Produktmanagementsysteme einher. Befunde aus industrie- und arbeitssoziologischen Fallstudien weisen auf eine meist ambivalente Wirkung organisationaler Reorganisation hin (vgl. Tullius, 2011, S. 239f). Demnach scheinen Prozesse von Produkt- und Prozessstandardisierung sich eher kompetenzdeaktivierend auszuwirken, da sie die interne Arbeitsteilung erhöhen und eng gezogene Aufgaben- und Entscheidungsstrukturen für die Beschäftigten erzeugen. Erwartungskonform scheinen sich umgekehrt erhöhte Partizipationschancen in Team-, Gruppen- und Projektarbeit generell kompetenzaktivierend auszuwirken. Allerdings sind die Wirkungen arbeitsorganisatorischer Konzepte nie isoliert, sondern im Kontext der kompletten Unternehmensorganisation und seiner wettbewerbsstrategischen Ausrichtung zu betrachten. Beispielsweise können Standardisierungsmaßnahmen des Unternehmens dessen Flexibilisierungsanforderungen brechen und insgesamt ambivalente Handlungsanforderungen erzeugen, die als „qualifizierte Routinearbeit“ auch begrifflich gefasst wurden (vgl. Lacher 2006).

Im Rahmen der Betriebsbefragung konnte diesen Fragen nicht näher nachgegangen werden. Die Befragung beschränkt sich auf die Erfassung einiger zentraler Items, mit denen eine betriebliche Organisation zumindest in ihren Grundzügen erfasst wird. Sie lassen eher grobe Rückschlüsse auf das Spektrum möglicher Faktoren zur arbeitsorganisatorischen Gestaltung zu.

Angesichts der oben dargestellten Struktur der hier befragten Wirtschaftszweige, die viele Kleinst- und Kleinbetriebe enthält, sind folgende Ergebnisse aufschlussreich, da sie eine breitflächige Durchsetzung einzelner Reorganisationsmaßnahmen auch für kleinbetriebliche Strukturen belegen.

In fast 70% der befragten Betriebe existiert mindestens eines der abgefragten arbeitsorganisatorischen Konzepte.

Die folgende Tabelle zeigt den Anteil der Betriebe in den jeweiligen Betriebsgrößenklassen, bei denen das genannte Konzept vorhanden ist.

Tab. 6: Nennungen zu den arbeitsorganisatorischen Konzepten nach Betriebsgröße

	Kleinstbetriebe	Kleinbetriebe	Mittelbetriebe	Großbetriebe
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse	52,6	54,7	49,2	62,2
Zielvereinbarung in Abstimmung mit den betroffenen Mitarbeitenden	45,2	56,1	64,4	88,3
Flexible Tätigkeitsstrukturen (Gruppen/Teams)	32,3	52,6	53,4	58,2
Qualitätszirkel	28,1	43,2	46,5	47,1
Regelmäßige Arbeit in Projektgruppen	25,0	42,9	57,1	80,7
Systematische Erweiterung der Aufgaben (Job Enlargement)	25,6	16,5	17,4	32,4
Betriebliches Vorschlagswesen	20,7	27,7	28,5	66,8
Zielvereinbarungen als Zielvorgabe durch das Unternehmen	20,1	25,3	37,8	57,4
Segment Organisation	10,1	10,5	14,3	15,7
Systematischer Arbeitsplatzwechsel (Job Rotation)	7,3	9,0	9,0	16,5
Organisation in Profitcentern	3,1	4,7	12,3	28,7

Insgesamt finden bei mehr als der Hälfte der Betriebe kontinuierliche Verbesserungsprozesse statt, und bei fast der Hälfte Zielvereinbarungen in Abstimmung mit den betroffenen Beschäftigten. Über ⅓ der Betriebe geben an, dass sie flexible Tätigkeitsstrukturen haben (Gruppen/Teams), und fast ⅓ arbeiten in Qualitätszirkeln.

4.4 Weiterführende Analysen

Wie in den Analysen zu den einzelnen Handlungsfeldern deutlich wird, besteht ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und den Strukturmerkmale sowie den Aktivitäten der Betriebe. Dieser Zusammenhang kann kaum erstaunen, da Großbetriebe mehr Personalbedarf haben als Kleinstbetriebe (zumindest Ersatzbedarf); auch ist hinlänglich bekannt, dass der Anteil ausbildender Betriebe bei Großbetrieben höher liegt als in anderen Betriebsgrößenklassen, und ebenso verhält es sich bei der Weiterbildungsbeteiligung.

Tabelle 7 zeigt zusammenfassend die bereits dargestellten Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen.

Tab. 7: Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen

	Kleinst-betriebe	Klein-betriebe	Mittel-betriebe	Groß-betriebe
Personalzuwachs (Anteil der Betriebe mit Personalzuwachs seit 2007 in %)	32,0	48,0	67,0	73,0
Qualifikationsstruktur (Anteil der Betriebe mit hoher Qualifikationsstruktur in %)	44,0	44,6	51,1	52,8
Betriebsalter (Anteil der Betriebe, die seit 2005 gegründet wurden in %)	19,9	12,0	8,3	21,1
Bedarfsdeckung bei Fachkräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	27,1	31,5	32,0	53,8
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	22,8	34,3	38,8	53,1
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften mit Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	20,2	19,5	19,2	21,3
Bedarfsdeckung bei Führungskräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	49,6	54,9	50,2	59,0
Einstellung neuer Mitarbeiter im Fachkräftebereich 2010 (Anteil der Betriebe mit Personaleinstellungen in %)	28,1	62,0	78,9	90,9
Erfolglose Personalsuche im Fachkräftebereich 2010 (Anteil der Betriebe mit erfolgloser Personalsuche an allen Betrieben, die 2010 Personal gesucht haben in %)	58,6	58,2	58,5	56,3
Ausbildung (Anteil der ausbildenden Betriebe in %)	11,4	47,9	70,9	90,4
Weiterbildung (Anteil der Betriebe, die 2010 Mittel für Fort- und Weiterbildung ausgegeben haben in %)	80,2	91,7	95,8	100

Von Interesse ist zudem, welche Zusammenhänge zwischen den hier betrachteten Beschäftigungsfeldern und den betrieblichen Aktivitäten in Bezug auf die Handlungsfelder bestehen. Wie in Abschnitt 3 beschrieben, ist ebenfalls von Interesse, ob sich wachsende und nicht wachsende Betriebe hinsichtlich der Qualifikationsbedarfsdeckung unterscheiden. Abschließend werden noch mögliche Unterschiede zwischen „jungen“ und „alten“ Betrieben sowie zwischen ausbildenden und nicht ausbildenden Betrieben untersucht.

4.4.1 Beschäftigungsfelder

Die folgende Tabelle (Tab. 8) zeigt die Unterschiede zwischen den einzelnen Beschäftigungsfeldern.

Tab. 8: Unterschiede in den Handlungsfeldern nach Beschäftigungsfeldern

	technisches Beschäftigungs-feld	Beschäftigungs-feld Gesundheit/ Soziales	Beschäftigungs-feld sonstige Dienst-leistungen	Signifikanz (Chi-Quadrat-Test)
Personalzuwachs (Anteil der Betriebe mit Personalzuwachs seit 2007 in %)	22,3	42,3		***
	22,3		41,0	***
		42,3	41,0	
Qualifikationsstruktur (Anteil der Betriebe mit hoher Qualifikationsstruktur in %)	74,4	33,5		***
	74,4		28,8	***
		33,5	28,8	
Betriebsalter (Anteil der Betriebe, die seit 2005 gegründet wurden in %)	11,3	17,7		*
	11,3		28,3	***
		17,7	28,3	**
Bedarfsdeckung bei Fachkräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	38,6	21,5		***
	38,6		30,2	+
		21,5	30,2	*
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	29,4	23,0		
	29,4		28,1	
		23,0	28,1	
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften mit Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	23,7	16,7		+
	23,7		19,0	
		16,7	19,0	
Bedarfsdeckung bei Führungskräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	53,6	53,5		
	53,6		41,9	*
		53,5	41,9	*
Einstellung neuer Mitarbeiter im Fachkräftebereich 2010 (Anteil der Betriebe mit Personaleinstellungen in %)	28,1	43,5		***
	28,1		29,6	
		43,5	29,6	***
Erfolglose Personalsuche im Fachkräftebereich 2010 (Anteil der Betriebe mit erfolgloser Personalsuche an allen Betrieben, die 2010 Personal gesucht haben in %)	62,3	58,8		
	62,3		52,8	
		58,8	52,8	
Ausbildung (Anteil der ausbildenden Betriebe in %)	19,5	19,3		
	19,5		25,1	
		19,3	25,1	+
Weiterbildung (Anteil der Betriebe, die 2010 Mittel für Fort- und Weiterbildung ausgegeben haben in %)	77,5	94,6		***
	77,5		61,5	***
		94,6	61,5	***

Signifikanzniveau: + $p < 0,1$ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Im Hinblick auf den Anteil der Betriebe, die seit 2007 einen Personalzuwachs haben, wird sehr deutlich, dass Personalzuwachs vor allem bei Betrieben in den Beschäftigungsfeldern Gesundheit/Soziales und den sonstigen Dienstleistungen stattgefunden hat. Dies bestätigt sich zum Teil auch bei der Einstellung neuer Beschäftigter im Fachkräftebereich. Dabei ist im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales der Anteil der Betriebe, die neu eingestellt haben, signifikant höher als in den anderen Beschäftigungsfeldern. Bei der erfolglosen Personalsuche unterscheiden sich die Beschäftigungsfelder hingegen nicht signifikant voneinander. Jeweils mehr als die Hälfte der Betriebe, die im Jahr 2010 nach Personal gesucht haben, hatten mindestens eine erfolglose Personalsuche. Darin sind jedoch auch Betriebe enthalten, die neben der erfolglosen Personalsuche auch Personal eingestellt haben, also erfolgreich rekrutiert haben.

Bei der Qualifikationsstruktur ergeben sich wiederum signifikante Unterschiede zwischen dem technischen Beschäftigungsfeld und den beiden anderen Beschäftigungsfeldern. Der hohe Anteil von Betrieben mit einer hohen Qualifikationsstruktur im technischen Beschäftigungsfeld lässt sich über die darin zusammengefassten Wirtschaftszweigklassen erklären. In diesem Beschäftigungsfeld dominiert die Wirtschaftszweigklasse Ingenieurbüros, welche einen hohen Anteil von Akademikerinnen und Akademikern aufweist. Das Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales und das Beschäftigungsfeld der sonstigen Dienstleistungen unterscheiden sich bezüglich der Qualifikationsstruktur nicht signifikant.

Betrachtet man das Betriebsalter, so liegt im Beschäftigungsfeld der sonstigen Dienstleistungen der Anteil der „jungen Betriebe“ signifikant höher als in den anderen Beschäftigungsfeldern.

Bei der Bedarfsdeckung werden teilweise signifikante Unterschiede zwischen allen drei Beschäftigungsfeldern deutlich. Im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales ist der Anteil der Betriebe, die ihren Fachkräftebedarf in der Regel intern decken, signifikant niedriger als in den anderen Beschäftigungsfeldern. Bei der Bedarfsdeckung von Führungskräftepositionen fällt das Beschäftigungsfeld der sonstigen Dienstleistungen etwas hinter die anderen zurück.

Hoch signifikante Unterschiede zwischen den Beschäftigungsfeldern zeigen sich in Bezug auf die Ausgabe von Mitteln für Fort und Weiterbildung im Jahr 2010. Das Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales weist eine extrem hohe Weiterbildungsbeteiligung der Betriebe auf. Zum Teil kann diese damit erklärt werden, dass in diesem Beschäftigungsfeld der Anteil von Weiterqualifizierungen aufgrund von rechtlichen Vorgaben höher ist als in den anderen Beschäftigungsfeldern (zumindest für Fachkräfte). In den anderen Beschäftigungsfeldern ist die Weiterbildungsbeteiligung signifikant niedriger, jedoch immer noch auf einem sehr hohen Niveau.

4.4.2 *Wachsende und nicht wachsende Betriebe*

Wie in den Abschnitten 3.1 und 4.2.1 beschrieben, soll weitergehend untersucht werden, ob sich auf das Personal bezogene wachsende und nicht wachsende bzw. schrumpfende Betriebe hinsichtlich ihrer Aktivitäten unterscheiden. Dazu wurden zuerst die wachsenden Betriebe mit jenen verglichen, welche seit 2007 einen Personalrückgang hatten (vgl. zur Typenbildung Abschnitt 4.2.1).

Tab. 9: Unterschiede von wachsenden und schrumpfenden Betrieben

	Wachsende Betriebe	Schrumpfende Betriebe	Signifikanz (Chi-Quadrat-Test)
Qualifikationsstruktur (Anteil der Betriebe mit hoher Qualifikationsstruktur in %)	42,8	63,1	***
Betriebsalter (Anteil der Betriebe, die seit 2005 gegründet wurden in %)	26,8	9,8	***
Bedarfsdeckung bei Fachkräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	21,9	32,7	*
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	21,3	22,6	
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften mit Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	16,2	23,0	
Bedarfsdeckung bei Führungskräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	52,6	42,7	
Ausbildung (Anteil der ausbildenden Betriebe in %)	27,6	21,3	
Weiterbildung (Anteil der Betriebe, die 2010 Mittel für Fort- und Weiterbildung ausgegeben haben in %)	89,0	77,1	***

Signifikanzniveau: $^{+}$ $p < 0,1$ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Hoch signifikante strukturelle Unterschiede kennzeichnen wachsende und schrumpfende Betriebe. Während der Anteil von Betrieben mit hoher Qualifikationsstruktur bei wachsenden Betrieben signifikant niedriger ist (dazu ist die Verteilung in den Beschäftigungsfeldern zu beachten), ist der Anteil der „jungen Betriebe“ signifikant höher. Insbesondere hinsichtlich der Weiterbildungsbeteiligung ergeben sich hoch signifikante Unterschiede, jedoch sollte auch hier die Verteilung von wachsenden Betrieben auf die Beschäftigungsfelder bedacht werden.

Weitergehend wurden wachsende Betriebe mit allen anderen Betrieben (also vom Personalbestand schrumpfenden wie stagnierenden) verglichen.

Tab. 10: Unterschiede von wachsenden und nicht wachsenden Betrieben

	Wachsende Betriebe	Nicht wachsende Betriebe	Signifikanz (Chi-Quadrat-Test)
Qualifikationsstruktur (Anteil der Betriebe mit hoher Qualifikationsstruktur in %)	42,8	45,3	
Betriebsalter (Anteil der Betriebe, die seit 2005 gegründet wurden in %)	26,8	11,8	***
Bedarfsdeckung bei Fachkräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	21,9	32,3	**
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	21,3	29,7	*
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften mit Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	16,2	22,2	+
Bedarfsdeckung bei Führungskräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	52,6	50,3	
Ausbildung (Anteil der ausbildenden Betriebe in %)	27,6	16,7	***
Weiterbildung (Anteil der Betriebe, die 2010 Mittel für Fort- und Weiterbildung ausgegeben haben in %)	89,0	79,3	***

Signifikanzniveau: + $p < 0,1$ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Zwischen wachsenden und nicht wachsenden Betrieben zeigen sich deutlichere Unterschiede, als zwischen wachsenden und schrumpfenden. Der Anteil der ausbildenden Betriebe ist bei wachsenden Betrieben signifikant höher, die interne Bedarfsdeckung (außer bei Führungskräften) signifikant niedriger. In Bezug auf die Weiterbildungsbeteiligung zeigen sich ähnliche Merkmale wie zuvor.

4.4.3 Junge und alte Betriebe

Des Weiteren wurde analysiert, ob sich alte und junge Betriebe hinsichtlich ihrer Struktur und der Qualifikationsbedarfsdeckung voneinander unterscheiden.

Tab 11: Unterschiede von jungen und alten Betrieben

	Betriebsgründung vor 2005	Betriebsgründung seit 2005	Signifikanz (Chi-Quadrat-Test)
Qualifikationsstruktur (Anteil der Betriebe mit hoher Qualifikationsstruktur in %)	43,9	44,9	
Bedarfsdeckung bei Fachkräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	29,6	22,4	+
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	25,6	30,7	
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften mit Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	20,0	20,8	
Bedarfsdeckung bei Führungskräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	49,5	56,2	
Ausbildung (Anteil der ausbildenden Betriebe in %)	21,8	14,9	*
Weiterbildung (Anteil der Betriebe, die 2010 Mittel für Fort- und Weiterbildung ausgegeben haben in %)	84,4	78,2	*

Signifikanzniveau: + $p < 0,1$ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Insgesamt ist ersichtlich, dass sich junge Betriebe nur partiell von alten Betrieben unterscheiden. Die Bedarfsdeckung bei Fachkräften geschieht bei mehr jungen Betrieben überwiegend extern als bei älteren. Dies kann jedoch auch auf den jeweiligen Anteil von ausbildenden Betrieben zurückgeführt werden, der bei jungen Betrieben signifikant niedriger ist. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Weiterbildungsbeteiligung. Auch hier ist der Anteil der Betriebe, welche Weiterbildung finanziert haben, bei den jungen Betrieben signifikant niedriger als bei den alten Betrieben.[24]

4.4.4 Ausbildende und nicht ausbildende Betriebe

Abschließend sollen die Unterschiede zwischen ausbildenden und nicht ausbildenden Betrieben untersucht werden. Wie bereits in Abschnitt 4.3.1 dargestellt, bestehen hinsichtlich der eigenen Ausbildung deutliche, aber nicht unerwartete Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsgrößenklassen. Tabelle 12 verdeutlicht, wie sich ausbildende und nicht ausbildende Betriebe durch weitere Faktoren unterscheiden.

Tab. 12: Unterschiede ausbildender und nicht ausbildender Betriebe

	Ausbildende Betriebe	Nicht ausbildende Betriebe	Signifikanz (Chi-Quadrat-Test)
Qualifikationsstruktur (Anteil der Betriebe mit hoher Qualifikationsstruktur in %)	42,1	45,0	
Bedarfsdeckung bei Fachkräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	43,4	24,5	***
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	38,9	22,2	***
Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften mit Hochschulabschluss (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	17,5	20,7	
Bedarfsdeckung bei Führungskräften (Anteil der Betriebe, die in der Regel intern besetzen in %)	53,8	49,9	
Weiterbildung (Anteil der Betriebe, die 2010 Mittel für Fort- und Weiterbildung ausgegeben haben in %)	90,9	80,9	***

Signifikanzniveau: $^{+}$ $p < 0,1$ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Hinsichtlich des Anteils von Betrieben mit einer hohen Qualifikationsstruktur bestehen keine signifikanten Unterschiede zwischen ausbildenden und nicht ausbildenden Betrieben. Der signifikante Unterschied bei der Bedarfsdeckung im Fachkräftebereich sollte nicht erstaunen, da die Betriebe zur eigenen Bedarfsdeckung ausbilden. Jedoch zeigt sich auch ein signifikanter Unterschied bei der Bedarfsdeckung bei gehobenen Fachkräften ohne Hochschulabschluss. Da der Anteil bei ausbildenden Betrieben deutlich höher ist, darf vermutet werden, dass diese Positionen vor allem mit eigenen Ausgebildeten besetzt werden. Dies wäre ein deutlicher Hinweis darauf, dass in ausbildenden Betrieben immer noch klare Karrierewege für die Auszubildenden bestehen.

4.5. Erklärende Faktoren zur internen und externen Besetzung von Stellen (Multivariate Analysen)

Im Rahmen multivariater Analysen wird untersucht, welche Faktoren Einfluss darauf haben, ob Stellen für einzelne Qualifikationssegmente in der Regel intern oder extern besetzt werden.

[24] Beide Effekte können nicht auf die Betriebsgröße zurückgeführt werden.

Für logistische Regressionen wurden die abhängigen Variablen jeweils mit 0 = in der Regel interne Besetzung und 1 = in der Regel externe Besetzung kodiert.[25] Als unabhängige Variablen werden neben der Betriebsgröße und dem Beschäftigungsfeld auch die Qualifikationsstruktur, das Betriebsalter, die eigene Ausbildung sowie die Ausgabe von Mitteln für Fort- und Weiterbildung gewählt, da davon ausgegangen wird, dass diese Variablen einen Einfluss auf die Stellenbesetzungen haben. Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse.

Tab. 13: Einflussgrößen auf die Stellenbesetzungen in den einzelnen Qualifikationssegmenten

	Besetzung von Positionen für Fachkräfte	Besetzung von Positionen für gehobene Fachkräfte ohne Hochschulabschluss	Besetzung von Positionen für gehobene Fachkräfte mit Hochschulabschluss	Besetzung von Positionen für Führungskräfte
	Exp (B)[26]	Exp (B)	Exp (B)	Exp (B)
Betriebsgröße (Referenzkategorie Kleinstbetriebe)				
Kleinbetriebe	1,098	0,669	0,845	0,902
Mittelbetriebe	1,010	0,468	0,652	0,926
Großbetriebe	0,541	0,383	1,055	0,783
Beschäftigungsfeld (Referenzkategorie: technisches Beschäftigungsfeld)				
Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales	2,754***	2,191**	2,164**	1,092
Beschäftigungsfeld sonst. Dienstleistungen	2,587***	2,260**	2,869**	2,092**
Qualifikationsstruktur (Referenzkategorie: hohe Qualifikationsstruktur)				
Niedrige Qualifikationsstruktur	0,556	0,331*	0,377	0,735
Mittlere Qualifikationsstruktur	0,575**	0,319***	0,335***	0,685+
Betriebsalter (Referenzkategorie: alter Betrieb)	1,397	0,593+	0,813	0,660+
Eigene Ausbildung (Referenzkategorie: keine Ausbildung)	0,431***	0,510**	1,420	0,775
Ausgabe von Mitteln für Fort- und Weiterbildung (Referenzkategorie: keine Mittel ausgegeben)	1,411	1,487	2,397**	1,037
N	825	569	569	527
Nagelkerkes R^2	,090	,129	,099	,035

Signifikanzniveau: + $p < 0,1$ * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

[25] Aufgrund der sehr geringen Anzahl von Betrieben, die in der Regel intern und extern besetzen, wurden diese nicht mit einbezogen.

[26] Die Effekt-Koeffizienten (Exp (B)) geben Wirkungsrichtung und –stärke der verschiedenen Variablen auf eine interne oder externe Besetzung an. Werte größer 1 weisen auf eine, im Vergleich mit der Referenzkategorie, höhere Wahrscheinlichkeit der externen Besetzung hin, Werter kleiner 1 auf eine geringere Wahrscheinlichkeit.

Insbesondere zwischen den Beschäftigungsfeldern und den abhängigen Variablen besteht ein relativ starker Zusammenhang. Im Vergleich zur Referenzkategorie, dem technischen Beschäftigungsfeld, wird in den anderen Beschäftigungsfeldern (mit Ausnahme von Besetzung von Führungspositionen im Beschäftigungsfeld Gesundheit/Soziales) eher extern besetzt.

Über die Besetzung von allen Positionen hinweg gibt es Unterschiede zwischen Betrieben mit einer mittleren Qualifikationsstruktur und Unternehmen mit einer hohen Qualifikationsstruktur. Betriebe mit einer mittleren Qualifikationsstruktur gehören eher zu der Gruppe von Betrieben, die Stellen intern besetzt, als Betriebe mit einer hohen Qualifikationsstruktur.

Hervorzuheben ist besonders der Zusammenhang zwischen einer eigenen Ausbildung und der Besetzung von Positionen für Fachkräfte sowie für gehobene Fachkräfte ohne Hochschulabschluss. Hier zeigt sich, dass Betriebe, die selbst ausbilden, solche Stellen eher intern besetzen als Betriebe, die nicht selbst ausbilden. Dies ist ein weiterer Hinweis darauf, dass die traditionellen Karrierewege für beruflich Ausgebildete noch immer bestehen.

Die Einflüsse der Betriebsgrößenklassen sind nicht signifikant. Jedoch ist an dieser Stelle die Verteilung der Betriebe auf die einzelnen Klassen zu bedenken. Die jeweiligen Effekt-Koeffizienten (Exp (B)) von Großbetrieben zeigen, zumindest bei der Besetzung von Positionen für Fachkräfte und Positionen für gehobene Fachkräfte ohne Hochschulabschluss eine vorhandene Wirkungsstärke an, sind jedoch nicht signifikant. Jedoch ist die Besetzung dieser Klasse im Vergleich zur Referenzkategorie so gering, dass das Fehlen einer Signifikanz unter Umständen darauf zurückzuführen ist.

Es ist geplant, mittels weiterer (multivariater) Analysen das Zusammenspiel der betrieblichen Handlungsfelder der Ausbildung, der Fort-und Weiterbildung, der internen und externen Personaldeckung und der Gestaltung der Arbeits- und Unternehmensorganisation in Bezug auf lernförderliche Strukturen zu untersuchen. Wie an diesem Beispiel soll dabei ebenso dem Einfluss ausgewählter Merkmale wie Betriebsalter, Betriebsgröße, vorhandene Personal- und Qualifikationsstrukturen und Tätigkeitsfelder auf die Aktivitäten in diesen Handlungsfeldern nachgegangen werden. Das Ziel ist die Identifikation betrieblicher Muster zur Kompetenzentwicklung und zentraler Einflussfaktoren.

5. Zielerreichung

Das Forschungsprojekt ist abgeschlossen, der Abschlussbericht liegt hiermit vor. Die ursprüngliche Meilensteinplanung konnte nicht eingehalten werden, da im Projektverlauf gleich mehrere erhebliche Hürden zu bewältigen waren:

1. Es fanden drei Projektsprecherwechsel statt (einmal bedingt durch eine Beförderung verbunden mit einem Stellenwechsel innerhalb des BIBB, ein zweites Mal durch eine Adhoc-Adoption, die direkt in die Elternzeit führte, und ein drittes Mal durch das Ausscheiden eines Mitgliedes aus dem Team), welche die wiederholte Einstellung/Einarbeitung neuen Personals erforderten.
2. Aufgrund der zeitlichen Verzögerungen und des parallelen Engagements der übrigen Projektmitarbeiter/-innen in anderen Projekten und Arbeitsbereichen ergaben sich weitere Personalwechsel innerhalb des Teams und Schwankungen in deren zeitlichen Engagement.
3. In der ersten Phase des Projekts kam es zu einer Erweiterung und Vertiefung der Fragestellung, die (als ein Ergebnis der methodischen Begleitung durch Prof. Dr. Helmut Kromrey) zu einer deutlichen Ausweitung des qualitativen Forschungsanteils führte. Die Akquise von geeigneten Gesprächspartnerinnen und -partnern aus Betrieben, Verbänden und Akkreditierungsorganisationen, die Durchführung der Interviews und Analyse des qualitativen Materials erwies sich als kompliziert und äußerst zeitaufwendig.

4. Der Versuch, Teile der Arbeiten an verschiedene externe Auftragnehmer zu vergeben, erwies sich nur bedingt als Arbeitsentlastung. Teilweise mussten die erbrachten Leistungen aufgrund mangelnder Sorgfalt reklamiert werden. Dies war bei Interviewtranskriptionen aber auch bei der Dateneingabe der Fragebogenerhebung der Fall, deren Kontrolle und Nachbesserung auch BIBB-seitig einen Mehraufwand nach sich zog. Teilweise erwiesen sich die Auftragnehmer aber auch inhaltlich als nicht einschlägig qualifiziert genug, um solide Vorauswertungen insbesondere des qualitativen Datenmaterials vorzunehmen.
5. Für die Ziehung der Stichprobe für die repräsentative postalische Betriebsbefragung bei ca. 22.000 Betrieben aus wachsenden Beschäftigungsfeldern/Branchen war das BIBB auf die Kooperation mit dem IAB angewiesen. Hier ergaben sich unerwartete Komplikationen durch das von ihm geforderte Datensicherheitskonzept samt dessen räumlich-sächlichen, Rechts- und IT-Voraussetzungen.
6. Auf Anregung des Forschungsdirektors erfolgte für die Betriebsbefragung kurzfristig eine Erweiterung der Grundgesamtheit wie auch der Stichprobe um die Wirtschaftsklasse Gesundheitswesen.

All diese Punkte führten in der Summe zu einer deutlichen Verzögerung der Arbeiten, haben die Forschung im Ergebnis jedoch nicht nachhaltig beeinträchtigt. Dies ist nicht zuletzt dem guten Teamgeist und der anhaltenden Begeisterung für die Fragestellung zu verdanken.

6. Fazit, Ausblick und Transfer

Die empirischen Analysen des Projektes tragen zur laufenden sozialwissenschaftlichen Debatte über die Leistungs- und Zukunftsfähigkeit der beruflichen Bildung bei. Im Hinblick auf den aktuell geführten Diskurs zum Wandel der Wissensbasis in der Facharbeit und deren Folgen für die Entwicklung von Fachkräftetypen insbesondere auf der mittleren Qualifikationsebene kommen wir auf der Basis unserer Ergebnisse zu folgenden Einschätzungen:

- 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.
- Die eigene betriebliche Ausbildung ist für ausbildende Unternehmen als Instrument zur Deckung des eigenen Bedarfs von elementarer Bedeutung um betriebsspezifische Profile und Kenntnisse zu entwickeln.
- Insgesamt erfährt das duale Studium eine hohe Anerkennung. Viele Betriebe planen entsprechende Angebote auszuweiten. Die Betriebe nehmen duale Studiengänge eher als Ausbildung denn als „*Studium plus Praxis wahr*“, auch wenn der Abschluss als akademisch gesehen wird. Diese hohe Wertschätzung in der Expertenbefragung lässt sich allerdings in der Betriebsbefragung quantitativ nicht belegen.
- Auch Führungspositionen sollen möglichst intern besetzt werden. Für diesen Zweck wird einerseits Weiterbildung gezielt eingesetzt, andererseits werden duale Studiengänge als geeignete Wege gesehen, Mitarbeiter/-innen für höhere Führungskraftpositionen auf der mittleren Ebene zu entwickeln. Externe Rekrutierung akademisch Qualifizierter erfolgt vorwiegend für höhere Managementpositionen. Die Betriebsbefragung zeigt weiterhin eine hohe Bedeutung der Ebene der Meister, Techniker, Fachwirte bis in Führungspositionen hinein.
- 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.

- Insgesamt zeigen sich vorhandene betriebliche Qualifikationssegmente zunächst einmal als relativ stabil und lassen den Betrieben zufolge auch in naher Zukunft keine großen Strukturveränderungen erwarten.
- In Bezug auf die Tätigkeitsebene zeigt sich, dass einzelnen Tätigkeiten kontextungebunden kein eindeutiges passendes Qualifikationsniveau zuzuordnen ist. Einzelne Tätigkeiten werden in unterschiedlichen Betrieben auch auf unterschiedlichen Qualifikationsniveaus ausgeübt bzw. es werden unterschiedliche Qualifikationsniveaus zum Ausüben der Tätigkeit gesucht.
- Es ist davon auszugehen, dass der betriebliche Qualifikationsbedarf von mehreren Kontextfaktoren abhängt, nicht zuletzt von den Strukturen, die über Arbeitsorganisation und betriebliche Steuerungsinstrumente gesetzt sind. Notwendig ist eine Verbindung von Tätigkeiten, Arbeitsplatz und betrieblicher Strukturierung, um genaue Hinweise auf die benötigten Qualifikationsniveaus und -profile zu erhalten.
- Bislang sind keine breiten Verdrängungsphänomene von beruflich qualifizierten Fachkräften auf der mittleren Qualifikationsebene identifizierbar. Offen bleibt jedoch, wie sich die Strukturen bei erhöhtem Angebot hochschulischer Abschlüsse auf dem Arbeitsmarkt entwickeln.

Weitere Analysen im Hinblick auf eine mögliche Typisierung betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckungshandeln stehen bislang noch aus, werden jedoch über den Abschluss des Projektes hinaus über weitere Publikationen zugänglich gemacht.

Diese Projektergebnisse sind insbesondere auch für die Ordnungsarbeit relevant. Vor allem die hohe betriebliche Akzeptanz eigener Ausbildung zur internen Fachkräfterekrutierung und Führungskräfteentwicklung zeigt, dass der verbindende Blick auf Ausbildungsberufe und berufliche Weiterentwicklung in der Ordnungsarbeit Bedeutung hat.

Betriebe ordnen den prozessorientierten Kompetenzen für die Facharbeit einen hohen Stellenwert zu und mehrheitlich formulieren sie einen Bedarf nach breit angelegten Berufsbildern. Dieses sind ebenfalls Themen, die im Rahmen der Neugestaltung der Berufe Berücksichtigung finden können.

Das Projektteam hat daher in der Abteilung 4 im Rahmen einer Brownbag-Veranstaltung die Projektergebnisse vorgestellt und gemeinsam mit den dortigen Kolleginnen und Kollegen in ihrer Bedeutung für die Ordnungsarbeit bewertet.

Es ist geplant, die Projektergebnisse mit den Ergebnissen anderer Forschungsprojekte, z.B. dem FP 2.3.202 „Auswirkungen der neuen gestuften Studiengänge auf die Abschlüsse in der beruflichen Aus- und Fortbildung“, zu verbinden um damit weiterführende Untersuchungen durchführen zu können.

Veröffentlichungen

BAHL, Anke; DIETZEN, Agnes; DORSCH-SCHWEIZER, Marlies: Vielfalt statt Konkurrenz und Verdrängung – Ausdifferenzierung der beruflichen Bildung als Strategie zur Fachkräftesicherung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 40 (2011) 3, S. 4-38

BAHL, Anke; DIETZEN, Agnes; DORSCH-SCHWEIZER, Marlies: Diversity instead of competition and displacement. In: BWP Special Edition 2011, S. 19- 23

BAHL, Anke: ‚Kundenkönigs‘ Kinder – Ein Blick auf Beschäftigte in Callcentern. In: parapluie 27 (Sommer 2011), URL: http://www.parapluie.de/archiv/arbeit/callcenter/parapluie-arbeit_callcenter.pdf (Stand 19.12.2011)

DIETZEN, Agnes: Betrieblicher Qualifikationsbedarf als Entscheidungsgegenstand von Unternehmen. Konzepte, Fragen aus der Sicht der Qualifikations- und Früherkennungsforschung. In: DIETZEN, Agnes; KÖTTER, Wolfgang (Hrsg.). Betriebliche Personalpolitik und Qualifikati-

onsentwicklung, 14. Hochschultage Berufliche Bildung, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2007, S. 7-26, CD-ROM

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

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

DIETZEN, Agnes; SCHADE, Hans-Joachim: 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

DIETZEN, Agnes: Skills and Competence in a knowledge economy - companies' strategies for competence development and personnel recruitment. http://www.eera-ecer.eu/ecer-programmes/conference/ecer-2009/contribution/1612-1

DIETZEN, Agnes: Wissensgesellschaft und beruflich-betrieblicher Bildungstyp. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftpädagogik – Beiheft 24, Franz Steiner Verlag 2010, S. 101-125

DIETZEN, Agnes; WÜNSCHE, Tom: Companies strategies for competence development and personal recruitment within employment increasing fields. ECER 2011. Berlin 2011. – URL: http://vetnet.mixxt.org/networks/files/file.75916. (Stand 19.12.2011)

HELMRICH, Robert; WÜNSCHE, Tom: 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 2010

HELMRICH, Robert; WÜNSCHE, Tom: Drohender Fachkräftemangel – Was können Betriebe dagegen tun? In: CRAMER, Günter; SCHMIDT, Hermann; WITTWER, Wolfgang (Hrsg.): Personal Ausbilden. - Loseblatt-Sammlung, 57. Erg.-Lfg.-Köln: Dt. Wirtschaftsdienst 2010

Vorträge

Bahl, Anke; Dietzen, Agnes; Dorsch-Schweizer, Marlies: „Betrieblicher Qualifikationsbedarf: intern entwickeln oder extern rekrutieren?", Lehrauftrag im Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaften (Kurs MO6001W) an der Leibniz-Universität Hannover, den 16. April 2010

Dietzen, Agnes: „Beruflichkeit als Präferenz von Betrieben angesichts des gesellschaftlich-betrieblichen Wandels?", Vortrag auf dem IAB Workshop „Perspektiven einer arbeitsmarktbezogenen Berufsforschung in Deutschland", Nürnberg 10. – 11. Juni 2008

Dietzen, Agnes; Trappmann-Webers, Bettina: „Qualifikationsbedarfsdeckung in wachsenden Beschäftigungsfeldern.", Vortrag auf dem Kontaktseminar Deutschsprachiger Bildungsinstitute, Bonn 25. – 27. Juni 2008

Dietzen, Agnes: "Skills and Competence in a Knowledge Economy", Vortrag auf der European Conference on Educational Research (ECER), 28. - 30 Sep, 2009, Wien

Dietzen, Agnes; Höver, Anna Christin: „Stabile Bedeutung beruflich-betrieblicher Bildung bei Ausdifferenzierung der Bildungswege", Vortrag im Rahmen der AGBFN-Fachtagung „Akademisierung der Berufswelt", Kassel, den 7. - 8. Juli 2011

Dietzen, Agnes; Wünsche, Tom: "Companies strategies for competence development and personal recruitment within employment increasing fields", Vortrag auf der European Conference on Educational Research (ECER), Berlin, den 13. September 2011

Dietzen, Agnes; Wünsche, Tom: „Vielfalt statt Konkurrenz und Verdrängung. Zur Ausdifferenzierung der betrieblichen Berufsbildung und der Entwicklung eines neuen beruflich-akademischen Bildungstypus", Vortrag auf der Herbsttagung der Sektion „Bildung und Erzie-

hung“ der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) „Berufliche Bildung im Umbruch – der Beitrag der soziologischen Berufsbildungsforschung zu einer Berufsbildung der Zukunft“, Basel, den 5. November 2011

Dorsch-Schweizer, Marlies: „Qualifikationsbedarf und –entwicklung der Facharbeit im Konstruktionsbereich“, Vortrag auf dem BIBB-Berufsbildungskongress „Kompetenzen entwickeln – Chancen eröffnen“ im Arbeitskreis 2.5: Berufe: Ordnungsmittel weiterentwickeln – Aus- und Fortbildung verzahnen, Berlin, den 20. September 2011

Wünsche, Tom: „Betriebliche Personalrekrutierungsstrategien“, Vortrag auf dem BIBB-Berufsbildungskongress „Kompetenzen entwickeln – Chancen eröffnen“ im Arbeitskreis 1.2: Qualifikationsentwicklung: Veränderungen erkennen – Fachkräftebedarf sichern, Berlin, den 20. September 2011

Geplante Vorträge

Bott, Peter; Wünsche, Tom: „Verdrängung oder Komplementarität? - Rekrutierungsstrategien von Betrieben bei Positionen für gehobene Fachkräfte“ auf dem AG BFN-Workshop "Weiterentwicklung von Berufen", 17. und 18. April 2012 in Bonn.

Dietzen, Agnes; Höver, Anna Cristin; Wünsche, Tom: „Betriebliche Handlungsstrategien zur Kompetenzentwicklung in wachsenden Beschäftigungsfeldern“ auf der 3. Österreichischen Konferenz für Berufsbildungsforschung, 5. und 6. Juli 2012 in Steyr.

Eingereichte Veröffentlichungsangebote

Dietzen, Agnes; Höver, Anna Cristin; Wünsche, Tom: Stabile Bedeutung beruflich-betrieblicher Bildung bei Ausdifferenzierung der Bildungswege. Eingereicht für den referierten AG BFN Sammelband „Akademisierung der Berufswelt“.

Literaturverzeichnis

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

BAETHGE, Martin; SOLGA, Heike; WIECK, Markus: Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung 2007

BAETHGE, Martin; BAETHGE-KINSKY, Volker; HOLM, Ruth; TULLIUS, Knut: 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. Göttingen 2006

BAETHGE, Martin; BRUNKE, Jörg; WIECK, Markus (2010): Die Quadratur des Kreises – oder die Mühsal der Suche nach Indikatoren für informelles Lernen: am Beispiel beruflichen Lernens im Erwachsenenalter. In: Indikatorenentwicklung für den nationalen Bildungsbericht „Bildung in Deutschland“, BMBF (Hrsg.), Bildungsforschung Bd. 33, Bonn, Berlin, S. 158-190

BERGMANN, Bärbel (1996): Lernen im Prozess der Arbeit. In: Kompetenzentwicklung '96. - Münster, Westf., S. 153-262

BMBF: Studien zum deutschen Innovationssystem 7. Berlin 2007

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG: Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011. Bonn 2011

BUTLER, Günther; FICKEL, Norman: Statistik mit Stichproben. Reinbek bei Hamburg 2002

DIHK: Weiterbildung 2011. Berlin 2011

DREXEL, Ingrid: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung: zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen. München 1982

DYBOWSKI Gisela; DIETZEN, Agnes: Berufliche Bildung und betriebliche Organisationsentwicklung. In: Handbuch der Berufsbildungsforschung. Hrsg.: Felix Rauner, W. Bertelmann Verlag, Bielefeld 2005, S. 276-282

DEHNBOSTEL, Peter (2008): Berufliche Weiterbildung. Grundlagen aus arbeitnehmerorientierter Sicht. Berlin

FRANKE, Guido; KLEINSCHMITT, Markus: Der Lernort Arbeitsplatz. Eine Untersuchung der arbeitsplatzgebundenen Ausbildung in ausgewählten elektrotechnischen Berufen der Industrie und des Handwerks. Berlin, Beuth 1987

FRANKE, Guido: Erfahrung und Kompetenzentwicklung. In: DEHNBOSTEL, Peter; MARKERT, Werner; NOWAK, Hermann (Hrsg.): Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung. Beiträge zu einem kontroversen Konzept. Neusäß 1999, S. 54-70

FRIELING, Ekkehart; BERNARD, Heike; BIGALK, Debora.; MÜLLER, Rudolf: Lernförderliche Arbeitsplätze - eine Frage der Unternehmensflexibilität? In: ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E.V. (Hrsg.), QUEM REPORT - Schriften zur beruflichen Weiterbildung: Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen (Heft 69), Berlin, ABWF, X, S. 109-139

FRIELING, Ekkehart; BERNARD, Heike; BIGALK, Debora.; MÜLLER, Rudolf: Lernen durch Arbeit. Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Münster, Waxmann 2006

LACHER, Michael: Ganzheitliche Produktionssysteme, Kompetenzerwerb und berufliche Bildung. In: CLEMENT, Ute; LACHER, Michael (Hrsg.): Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihre Auswirkungen auf die berufliche Bildung. Stuttgart 2006, S. 73-93

LESZCZENSKY, Michael; HELMRICH, Robert; GEHRKE, Birgit: Bildung und Qualifikation als Grundlage der technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Bericht des Konsortiums "Bildungsindikatoren und technologische Leistungsfähigkeit", HIS: Forum Hochschule 13, Berlin 2011

LUTZ, Burkart: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a.M. 1987

MICKLER, Otfried: Qualifikationsforschung (soziologische). In: RAUNER, Felix (Hrsg.): Handbuch Berufsbildungsforschung. Bielefeld 2005, S. 129-135

SENGENBERGER, Werner: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich. Frankfurt a.M. 1987

SCHUMANN, Michael: Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie; Berlin: edition sigma 1994

SONNTAG, Karlheinz: Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München 1996

STATISTISCHES BUNDESAMT: Klassifikation der Wirtschaftszweige. Wiesbaden 2008

TIEMANN, Michael: Wissensintensive Berufe. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstitut für Berufsbildung 114. Bonn 2009

TULLIUS, Knut: Kompetenzanforderungen und Typen betrieblicher Kompetenzentwicklung in der Produktions- und Dienstleistungsarbeit. In: VOSS-DAHM, Dorothea; MÜHGE, Gernot;

SCHMIERL, Klaus; STRUCK, Olaf (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. Wiesbaden 2011. S. 223 – 248

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

WALDEN, Günter: Zukunft der Facharbeit – Ausbildung und Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungsbereich. In: WISO DISKURS: Perspektiven der Erwerbsarbeit: Facharbeit in Deutschland. Bonn 2010