

## Gesicherte Mobilität am Arbeitsmarkt: zur Bedeutung berufsfachlicher Qualifikationen in geschlossenen und offenen Beschäftigungssystemen

Struck, Olaf; Dütsch, Matthias

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Struck, O., & Dütsch, M. (2012). Gesicherte Mobilität am Arbeitsmarkt: zur Bedeutung berufsfachlicher Qualifikationen in geschlossenen und offenen Beschäftigungssystemen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 19(2), 154-186. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343832>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Olaf Struck, Matthias Dütsch\*

## **Gesicherte Mobilität am Arbeitsmarkt: Zur Bedeutung berufsfachlicher Qualifikationen in geschlossenen und offenen Beschäftigungssystemen\*\***

**Zusammenfassung** – Der deutsche Arbeitsmarkt ist seit langem durch einen erheblichen Anteil mobiler Beschäftigung charakterisiert. Vor diesem Hintergrund widmet sich der Beitrag der Frage, ob und in welcher Weise insbesondere in offenen Beschäftigungssystemen ein notwendiges Maß an berufsfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen sichergestellt, auf welche Weise Informationsdefizite bei der Personalsuche überwunden und wie in hinreichendem Umfang Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz gewährleistet werden kann. Angesichts vielfach konstatierter Erosionstendenzen bei einer gleichzeitig noch immer hohen Bedeutung der berufsfachlichen Ausbildung in Deutschland ist diese Frage von hoher Relevanz, da viele Autoren die Auffassung vertreten, dass die Verfügbarkeit von qualifiziertem und leistungsbereitem Personal effektiv nur in geschlossenen betrieblichen Beschäftigungssystemen gewährleistet werden kann. Gezeigt wird, dass breite berufliche Qualifikationsprofile und allgemeine Handlungskompetenzen geeignet sind, die Funktionsweisen offener Beschäftigungssysteme zu unterstützen, sofern diese Flexibilitätspotentiale im Verlauf des Berufslebens durch lernförderliche Arbeitsplatzbedingungen und hinreichende Übergangssicherheiten im Unternehmen aufrecht erhalten werden.

### **Secure Labour Mobility: On the Importance of Occupational Qualifications in Open and Closed Employment Systems**

**Abstract** – The German labour market is characterized by a significant proportion of mobile jobs. Against this backdrop, the following questions will be answered: In which way, especially in open employment systems, can the necessary level of skills and competencies be assured and information deficits in personnel selection be overcome? How can a sufficient extent of work motivation be guaranteed? The answer to these questions is very relevant in view of the frequently described trend towards erosion in the German labour market on the one hand, and the continued importance of vocational training and education on the other hand. Many authors state that the availability of qualified and motivated staff can only be assured effectively within closed employment systems. This article shows that broad occupational skill profiles and general action competencies are likely to support the functioning of open employment systems provided this potential for flexibility can be sustained in employment trajectories through skill-conducive working conditions and adequate security of transition between positions in the company.

**Key words:** **employment systems, human resource management, occupation, skills, labor mobility** (JEL: A14, J11, J24, J53, J62, J63, L22, M50)

---

\* Olaf Struck ist Professor für Soziologie und Arbeitswissenschaft, Matthias Dütsch wissenschaftlicher Mitarbeiter an Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Kapuzinerstraße 16, D – 96045 Bamberg.  
E-Mail: olaf.struck@uni-bamberg.de, matthias.duetsch@uni-bamberg.de.

\*\* Artikel eingegangen: 5.10.2011  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.2.2012.

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Mit Blick auf Arbeitsmärkte werden in Deutschland seit Jahren zwei wichtige theoretische, empirische und politische Diskussionen geführt. Im Kern geht es dabei um das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität bei der Ausgestaltung geschlossener bzw. offener Beschäftigungssysteme (Kronauer/Linne 2005; Struck 2006) im Rahmen einer Zunahme organisationsvermittelter Ungleichheiten (Goedicke 2006; Lengfeld 2010).

Erstens wird zum Teil eine zu geringe Beweglichkeit und Inflexibilität auf Arbeitsmärkten beklagt, die wettbewerbsfähige Lohnanpassungen und Matching-Prozesse behindern (Sachverständigenrat 2002). Offenheit und Mobilität gelten hier als Voraussetzung und Treiber von wirtschaftlicher Dynamik und Wohlfahrtssteigerungen (OECD 2009, 118). Teilweise wird aber auch mehr Beschäftigungssicherheit und Stabilität von Beschäftigung gefordert. Begründet wird dies u.a. mit ersten Anzeichen eines Fachkräftemangels (Ulmer/Ulrich 2008), der durch Bindung von Beschäftigten in Unternehmen besser zu bewältigen sei, sowie mit negativen sozialpolitischen Folgewirkungen unstetiger beruflicher Verläufe (Keller/Seifert 2008; Schmid 2008). Letztere wurden durch steigenden Wettbewerbsdruck und gesetzgeberische Rahmenbedingungen, wie etwa verbesserte Leiharbeits- und Befristungsmöglichkeiten, die sog. Hartz-Gesetze etc., die es Unternehmen erleichterten Beschäftigung numerisch flexibler einzusetzen, erhöht (ebd.; Eichhorst et al. 2009; Klinger/Rothe 2010). In lohnarbeitszentrierten Gesellschaften, deren soziale Sicherungssysteme auf langfristige Vollzeitbeschäftigung ausgerichtet sind (Schmid 2008; Vobruba 2000), besteht ein bedeutendes Problem allerdings vor allem dann, wenn Unternehmen instabile und kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse nutzen, in denen kein betriebs- oder berufsspezifisches Humankapital aufgebaut wird bzw. erhalten bleibt (Bellmann et al. 2009; Blossfeld et al. 2005; Struck/Köhler 2004). Die Folge sind Arbeitsmarktrisiken der betroffenen Beschäftigten sowie mittelfristig entstehende Verfügbarkeitsprobleme von qualifiziertem Personal (Schnitzer/Windelbrand 2008; Struck/Köhler 2004).

Zweitens und damit im Zusammenhang stehend wird intensiv die Fortentwicklung der beruflichen Bildung und Qualifizierung diskutiert. Angesichts sinkender Ausbildungszahlen, einer hohen Standardisierung und konstatierten Problemen einer geeigneten qualitativen Anpassung von Ausbildungsinhalten an die geschäftsprozessorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisation in Unternehmen wird vielfach die Erosion des deutschen Modells der Berufsfachlichkeit konstatiert (Baethge et al. 2007; BMBF 2010; Aktionsrat Bildung 2011; Pongratz/Voß 2003). Andere Autoren heben – auch wenn sie die Kritik zum Teil anerkennen – vor allem die Leistungen des deutschen Modells berufsfachlicher Arbeit heraus. Dieses stelle häufig breite und zugleich in der Praxis geschulte Berufsbilder und geeignete Signalfunktionen bereit, wodurch es Unternehmen erleichtert sei, sich bei Bedarf auf dem externen Arbeitsmarkt schnell mit Personal zu versorgen. Zudem ermögliche eine qualifizierte Facharbeit im Grundsatz, Tätigkeitsprofile und Arbeitsorganisationen schnell und flexibel an veränderte Situa-

---

<sup>1</sup> Wir bedanken uns für die Unterstützung bei zwei anonymen Gutachtern, bei Frau Dorothea Alewell als Herausgeberin dieses Schwerpunktheftes sowie bei Alexandra Krause und Christoph Köhler, die uns sehr wertvolle Hinweise gegeben haben.

onen anzupassen (Bosch 2010; Marsden 1999; Hall/Soskice 2001). Nicht zuletzt wird auf erfolgreiche Neuordnungen von Ausbildungsberufen verwiesen (Bosch 2010; dazu kritischer der Aktionsrat Bildung 2011).

Wenn vor diesem Hintergrund der deutsche Arbeitsmarkt aktuell durch einen erheblichen Anteil mobiler Beschäftigung gekennzeichnet ist und zukünftig stärker sein soll (OECD 2009; Sachverständigenrat 2011), dann stellt sich die Frage, *ob und in welcher Weise insbesondere in offenen Beschäftigungssystemen ein in quantitativer und qualitativer Hinsicht hinreichendes Maß an berufsfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen sichergestellt ist oder sichergestellt werden kann*. Angesichts der Erosionstendenzen und der gleichzeitig konstatierten hohen Bedeutung, die der berufsfachlichen Ausbildung in Deutschland beigemessen wird, stellt sich konkreter die Frage, welche Bedeutung berufsfachlichen Ausbildungsformen und Zertifizierungen in verschiedenen Beschäftigungssystemen für die Lösung des Verfügbarkeits- und Wirksamkeitsproblems in Unternehmen beizumessen ist?

Die Beantwortung dieser Frage ist von hoher Relevanz, da viele Autoren – unter Rückgriff etwa auf Vertrauens-, Kooperations-, Segmentations-, Humankapital- oder Transaktionskostenansätzen – die Auffassung vertreten, dass die Verfügbarkeit von qualifiziertem und leistungsbereitem Personal effektiv nur in geschlossenen betrieblichen Beschäftigungssystemen zu gewährleisten ist (Baron/Kreps 1999; Deutschmann 2002; Heisig 1997; Seifert/Pawlowsky 1998; Williamson et al. 1975). Insbesondere Arbeitsanforderungen, die durch Komplexität, hohe und/oder spezifische Qualifikationen und/oder durch Verantwortung, Kooperation und Vertrauen gekennzeichnet sind, stünden in einem funktionalen Widerspruch zu offenen, durch Personalaustausch gekennzeichneten Beschäftigungssystemen. Diese Anforderungen an Qualifizierung, Loyalität bzw. Leistungs- und Kooperationsbereitschaft seien vor allem auf geschlossenen internen Arbeitsmärkten umzusetzen. Beschäftigten werden innerorganisatorisch Anerkennung und Beschäftigungssicherheit und entsprechende Vertrauensgrundlagen und Investitionssicherheiten vermittelt. Arbeitgebern erhalten passgerechte Qualifikationen und Leistungsbereitschaft (ebd.). Auf Seiten offener Beschäftigungssysteme stellen lediglich berufsfachliche Beschäftigungssysteme eine Ausnahme dar. Auf der Basis von Ausbildungsstandards und anerkannten Zertifikaten, institutionalisiert durch Verbände, Kammern und Staat, schulische und insbesondere betriebliche Ausbildungsstätten sowie durch das Verhalten von Arbeitgebern und Beschäftigten, bieten sie hinlängliche Übergangssicherheiten und stellen so Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft sicher (Bosch 2010; Deutschmann 2002; Lutz 1987; Sengenberger 1987). Andernfalls ließen sich in offenen Beschäftigungssystemen allein einfache und leicht zu kontrollierende Standardtätigkeiten organisieren. Würde sich diese Auffassung als richtig erweisen, dann wären damit zugleich Grenzmarkierungen für numerische Flexibilität und offene Beschäftigungssysteme gesetzt.

Hier handelt es sich um eine Diskussion, die sich stark an der Wirkungskraft deutscher Institutionen orientiert. Dies ist zunächst insofern unproblematisch, da in Analysen und Gestaltungsvorschlägen grundsätzlich Pfadabhängigkeiten zu berücksichtigen sind (Arthur 1989; Beyer 2006; North 1990). In Deutschland hat Berufsfachlichkeit einen wesentlichen Stellenwert. Überlegungen zu Funktionsweisen von Beschäftigungssystemen können dies nicht unberücksichtigt lassen. Gleichwohl weitet

sich die Perspektive, wenn die Funktionsvoraussetzungen von berufsfachlichen Arbeitsmärkten und „neuere“ Beschäftigungsformen (Struck 2006) sowie Beschäftigungssysteme, wie sie in stärker an Märkten ausgerichteten Gesellschaften wie etwa den USA zu beobachten sind (Hendry 2003; Kang/Snell 2009; Morris et.al. 2005; Lepak/Shaw 2008; Lepak/Snell 2002; Matusik/Hill 1998; Osterman/Burton 2005), betrachtet werden. In den Fokus gelangt dann die Frage, ob Unsicherheit und Informationsasymmetrien effektiv allein in geschlossenen und in berufsfachlichen Beschäftigungssystemen zu bearbeiten sind oder ob nicht weitere Alternativen zur Bearbeitung von Verfügungs- und Wirksamkeitsproblemen in weiteren offenen Beschäftigungssystemen bestehen. Dabei sind Veränderungen von Qualifikationen im beruflichen Verlauf sowie die Bedeutung von Erfahrungswissen mit zu berücksichtigen. Dies wird im Folgenden verdeutlicht. Bislang geschieht dies in der deutschen Debatte um Berufsfachlichkeit und Arbeitsmarktsegmentierungen nicht. Darüber hinaus sind die Interessen und die Handlungsmächtigkeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, d.h. auf eigene und externe Ressourcen sowie auf Handlungswissen zugreifen zu können etc. (Giddens 1984: 21f.), einzubeziehen. Letztere bleiben wiederum in der anglo-amerikanischen Diskussion zu Beschäftigungssystemen (HRM) häufig unberücksichtigt (Ausnahme etwa Rousseau 1995).

Um die Funktionsweisen offener und geschlossener Beschäftigungssysteme unter besonderer Beachtung von Berufsfachlichkeit näher betrachten zu können, wird im folgenden Abschnitt 2 zunächst ein kurzer Überblick über die an Bedeutung gewonnene Dimension numerischer Flexibilität für unterschiedlich qualifizierte Beschäftigungsgruppen am Arbeitsmarkt gegeben. Mit den Veränderungen am Arbeitsmarkt variiert zugleich auch die Handlungsmächtigkeit von Qualifikationsgruppen. Im Abschnitt 3 – dem Hauptteil dieses Beitrages – wird dargelegt, auf welche Weise Qualifikationen und Kompetenzen sowie Leistungsbereitschaft in geschlossenen sowie in unterschiedlichen offenen Beschäftigungssystemen sichergestellt werden. Deutlich wird, dass eine breite berufsfachliche (Erst-)Ausbildung eine wichtige, jedoch keinesfalls hinreichende Voraussetzung für funktionsfähige offene Beschäftigungssysteme ist. Aufgezeigt werden Alternativen, welche die Verfügbarkeit und Wirksamkeit von Leistungsvoraussetzungen auch jenseits von betrieblicher Beschäftigungsstabilität oder institutionell geschützten beruflichen Verläufen nahe am Ausbildungsberuf sicherstellen. Nachfolgend werden in Abschnitt 4 die Ergebnisse mit Blick auf Gefahren durch (Re-)Standardisierungsprozesse in der Berufsausbildung und in der Arbeitsorganisation diskutiert. Der Beitrag endet mit einem knappen Fazit.

## **2. Mobilität am Arbeitsmarkt**

Im Folgenden wird ein erster Überblick über das Ausmaß der Mobilität am Arbeitsmarkt für unterschiedliche Beschäftigtengruppen gegeben. Dabei wird verdeutlicht: Geschlossene, durch Beschäftigungsstabilität charakterisierte betriebliche Beschäftigungssysteme sind nach wie vor die vorherrschende Form betrieblicher Beschäftigung. Daneben existieren allerdings offene Beschäftigungssysteme, die durch Mobilität und Austausch mit externen Arbeitsmärkten sowie unterschiedliche Chancen und Risiken für Beschäftigte gekennzeichnet sind. Diese offenen Beschäftigungssysteme haben sukzessive an Bedeutung gewonnen. Ein „Weg zu einem Turbo-Arbeitsmarkt“,

wie er von Erlinghagen und Knuth (2001) oder von Rhein (2010) kritisch hinterfragt wird, ist damit nicht eingeschlagen worden. Aber es zeigt sich eine durchaus zu berücksichtigende Mobilität. Diese umfasst – zum Teil entgegen der zuvor geäußerten theoretisch gestützten Erwartungen – nicht allein geringqualifizierte, sondern auch höher qualifizierte Gruppen.

*Erstens:* Die gesamtwirtschaftliche Fluktuationsrate liegt in Deutschland Jahr für Jahr bei etwa 30% (Stettes 2011). Diese Rate entspricht dem Durchschnitt in Wohlfahrtsstaaten wie Frankreich, Schweiz, Norwegen oder Schweden. Insbesondere in den USA und Dänemark ist sie deutlich höher, in Österreich, Belgien, Italien hingegen niedriger (OECD 2009). Dabei ist jeder Zweite, der eine Beschäftigung aufgenommen hat, nach zwei Jahren nicht mehr im selben Betrieb tätig (Boockmann/Steffes 2010; Erlinghagen 2006; Struck 2006). Nach eigenen Berechnungen am SOEP 2009 wechselt etwa die Hälfte der insgesamt mobilen Gruppen direkt zwischen Betrieben. Für die andere Hälfte ist die Mobilität mit Phasen von Arbeitslosigkeit oder Nichtarbeit verbunden. Zudem zeigt Alda (2005), dass zwischen 1996 und 2000 lediglich 52% kontinuierlich in einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnis beschäftigt waren. An anderer Stelle bemisst Alda (2006) den Anteil der Beschäftigten, die zwischen kurzen Phasen befristeter Erwerbsarbeit, Arbeitslosigkeit und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wechseln – je nach Indikator – auf etwa 10% bis 15% der Erwerbspersonen in Westdeutschland und auf 27% bis 35% in Ostdeutschland. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen Simonson et al. (2011a und 2011b). Frauen sind von einer solchen prekären Situation häufiger betroffen als Männer, ebenso Ältere etwas häufiger als die ansonsten wechselbereiteren Jüngeren.

Diese Ergebnisse verdeutlichen die Dimensionen externer bzw. offener Arbeitsmärkte. Neben sehr stabil Beschäftigten, die zum Teil länger als 40 Jahre in einem Unternehmen tätig sind, gibt es eine große Zahl von Erwerbspersonen, die sich phasenweise, insbesondere in jüngerem Alter, aber nicht nur, auf externen Arbeitsmärkten bewegen.

Die Mobilitätsrate ist ab der zweiten Hälfte der 90er Jahre (auch bei Kontrolle konjunktureller und (sozio-)demographischer Einflüsse) zusätzlich moderat gestiegen (Diewald/Sill 2004, Erlinghagen 2006, Struck 2006). Dies ist eine Entwicklung, die auch gemeinhin stabil beschäftigte Gruppen mit einer hohen bisherigen Betriebszugehörigkeitsdauer einschließt (Erlinghagen 2006, Struck et al. 2007). Dieser Trend ist vermutlich erst mit der jüngsten Finanzmarkt- und Verschuldungskrise zu einem vorläufigen Ende gekommen. Daten zur jüngsten Entwicklung liegen noch nicht vor. Jedoch waren konjunkturelle Abschwünge auch in der Vergangenheit immer mit deutlich geringeren Anteilen freiwilliger Wechsel am Arbeitsmarkt verbunden (Stettes 2011).

*Zweitens:* Neben konjunkturellen Schwüngen sind hinsichtlich der Einflussfaktoren auf die Mobilität sowie auf Risiken und die damit verbundene Handlungsmächtigkeit von Akteuren am Arbeitsmarkt vor allem Arbeitsplatzanforderungen bzw. Qualifikationen von Bedeutung. Deutlich zu beobachten ist hier insbesondere in Westdeutschland ein seit Jahrzehnten andauernder Trend zur Höherqualifizierung der Beschäftigten. Entsprechend der These eines Skill Biased Technological Change (Acemoglu 2002; Autor et al. 2003) liegt die Ursache in anspruchsvolleren beruflichen

Tätigkeiten und Arbeitsplatzanforderungen. Die Steigerung des Anforderungsniveaus wiederum wurde erstens unterstützt durch den Ausbau des Bildungssystems, zweitens durch einen insbesondere demographisch bedingten hohen Anteil verfügbarer qualifizierter Arbeitskräfte (auch auf externen Märkten) sowie drittens durch – darauf abgestimmte – betriebs- und arbeitsorganisatorische Veränderungen (skill-biased organisational change) (Bresnahan et al. 2002), die verstärkt höhere fachliche, aber ebenso auch höhere soziale und kulturelle Kompetenzen und damit allgemeine Qualifikationen voraussetzen, um Mitarbeiter in Arbeitsprozessen universeller einsetzen zu können.

Insbesondere für Akademiker hat sich der höchste Beschäftigungszuwachs ergeben (Seyda 2004; Struck 2006: 337). Sie partizipieren am Strukturwandel hin zur Dienstleistungs- oder Wissensgesellschaft. Vor allem aber partizipieren sie von den gestiegenen Qualifikationsanforderungen. So stiegen ihre Beschäftigungsanteile in den letzten Jahren nicht nur im Dienstleistungsbereich, sondern sie vergrößerten sich auch noch einmal deutlich in den technischen Berufen des produktiven Sektors, in denen schon seit langem viele Ingenieure tätig sind. Die Gruppe der qualifizierten Arbeitskräfte ist durch niedrige Arbeitslosigkeitsraten und vergleichsweise längere Verbleibsdauern nach Betriebseintritt gekennzeichnet. Zugleich ist diese Gruppe – gemessen an anderen Qualifikationsgruppen – auch am wechselfreudigsten (Erlinghagen 2006). Dies bedeutet: Viele Akademiker weisen mittelfristige Betriebszugehörigkeitsdauern auf und nutzen die insbesondere für jüngere und mittlere Altersgruppen bestehenden betrieblichen Übergangschancen für berufliche Aufstiege.

Arbeitskräfte mit mittleren bzw. berufsfachlichen Qualifikationen profitierten anteilig ebenfalls von gestiegenen Anforderungen. Dies gilt sowohl in Fertigungsberufen, als auch in vielen Berufen des Dienstleistungssektors, die in einigen Bereichen durch vergleichsweise geringere Rationalisierungsmöglichkeiten gekennzeichnet sind. Dabei haben die berufsfachlichen Qualifikationsgruppen gering qualifizierte Gruppen zunehmend verdrängt (Seyda 2004). Diese größte Beschäftigtengruppe weist eine leicht unterdurchschnittliche Austrittsrate von knapp 50% in Zweijahresfrist nach einem begonnenen Arbeitsverhältnis auf. Und auch ihre Fluktuationsrate von etwas unter 30% entspricht knapp dem Durchschnitt. Gleichwohl haben sich im Zeitverlauf die direkten Übergänge zwischen Betrieben eher vergrößert und die Arbeitslosigkeitsrisiken eher verringert (Erlinghagen 2006). In steigendem Maße sind in dieser Qualifikationsgruppe allerdings auch Eintritte in einfache Tätigkeiten im Niedriglohnbereich zu beobachten (Kalina/Weinkopf 2010).

Geringqualifizierte finden immer seltener und vor allem immer weniger stabile Beschäftigungsmöglichkeiten (Hummel et al. 2010; Seyda 2004; Struck 2006: 338). Gestiegene technische Anforderungen und erweiterte Aufgabenzuschnitte erfordern sowohl im Dienstleistungssektor, als auch im Fertigungsbereich ein Mindestmaß an fachlicher Qualifikation, aber auch soziale und kulturelle Kompetenzen um mit Kunden kommunizieren, mit Kollegen kooperieren und an Maschinen- und IT-Schnittstellen abstrakte Symbole verstehen und nutzen zu können. Strukturelle Verschiebungen zwischen den Berufsfeldern, Rationalisierungen und Automatisierungen in der Produktion und gestiegene Anforderungen in den gewerblichen und dienstleistenden Bereichen gehen mit im Zeitverlauf sinkenden Betriebszugehörigkeitsdauern

und hohen Anteilen von Arbeitslosigkeit einher. Gering qualifizierte Arbeitskräfte wurden und werden zunehmend entbehrlich (ebd.; Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010). In den Berufsfeldern, in denen sie eingesetzt werden, ist die Konkurrenz entsprechend hoch und die Löhne sind niedrig. Dabei wird in Niedriglohnsegmenten die Konkurrenz zusätzlich durch berufsqualifizierte Beschäftigte erhöht, sofern sie aus Altersgründen und qualifikatorischen Fehlanpassungen nach Arbeitslosigkeit keinen Zugang zu stabilen Beschäftigungsformen finden (Kalina/Weinkopf 2010).

*Insgesamt gilt:* Der Anteil der Geringqualifizierten sinkt, ihre Austauschflexibilität hingegen steigt. Der Anteil der Beschäftigten mit mittleren und vor allem höheren Qualifikationen nimmt zu. Gegenüber Geringqualifizierten sind sie in der Mehrzahl stabiler beschäftigt. Unfreiwillige Betriebsaustritte sind hier allerdings zum Teil mit Wiederbeschäftigungsrisiken verbunden. Insbesondere Hochschulabsolventen weisen eine vergleichsweise hohe freiwillige Wechselrate auf. Die Bewegungen auf dem Arbeitsmarkt insgesamt sind konstant hoch und in Teilsegmenten, wie etwa in neuen Dienstleistungsberufen oder bei einfachen Tätigkeiten in der Produktion, moderat gestiegen. Offene Arbeitsmärkte beschränken sich nicht vorrangig auf die schrumpfenden Anteile gering qualifizierter Personen in Jederfrau/mann-Tätigkeiten, sondern betreffen ebenso auch berufsfachliche und hochschulische Qualifikationsgruppen.

Der Umgang mit Mobilität, vermittelt über externe Arbeitsmärkte, ist für alle Arbeitsmarktakteure allerdings eine sehr voraussetzungsvolle Angelegenheit, sofern nicht sehr einfache und entsprechend vergleichbare Qualifikationen (Stewart 1997) in leicht zu kontrollierenden Tätigkeitssegmenten getauscht werden. Insbesondere bestehen auf Angebots- und Nachfrageseite erstens Unsicherheit über zukünftige Qualifikationsanforderungen, zweitens Informationsasymmetrien hinsichtlich der Kompetenzen bzw. der Tätigkeitsanforderungen sowie hinsichtlich der Loyalität und Leistungsbereitschaft und drittens damit verbundene höhere Such- und Einarbeitungskosten sowie höhere Aufwendungen für Kooperationsmöglichkeiten in gekoppelten Arbeitsprozessen (Deutschmann 2002; Heisig 1997; Lepak/Snell 2002; Seifert/Pawlowsky 1998; Williamson et al. 1975).

Vor diesem Hintergrund wird häufig argumentiert, dass in Deutschland insbesondere die duale Ausbildung aufgrund ihrer institutionalisierten Standardisierung der fachlichen Ausbildungsinhalte, ihrer Praxisnähe, ihrer beruflichen Sozialisationsleistungen und ihrer signalkräftigen Zertifizierung Mobilitätsbewegungen am Arbeitsmarkt fördert (Bosch 2010; Deutschmann 2002; Thelen 2004). Die Signalfunktion von beruflichen Abschlüssen würde es Unternehmen erleichtern, sich bei Bedarf auf dem externen Arbeitsmarkt rasch mit qualifiziertem Personal zu versorgen. Vergleichbares mag für weitgehend standardisierte hochschulische Examensfächer mit ihren Referendariats- bzw. Assistenzphasen oder auch für eine sehr praxisnahe schulische Berufsausbildung etwa in Krankenpflegeschulen gelten. Für die sehr mobilen hochschulisch gebildeten Gruppen insgesamt gilt dies jedoch keinesfalls. Aber auch für die ebenfalls mobilen berufsfachlich qualifizierten Absolventen ist die mobilitätsunterstützende Signalfunktion von beruflichen Abschlüssen nur eingeschränkt gültig, da sie sich nach dem Übergang in die Erwerbstätigkeit, in Abhängigkeit von Tätigkeitswechseln und

beruflichen Auf- und Abstiegen, sehr häufig und sehr stark von den ursprünglich standardisierten und zertifizierten Qualifikationsbündeln entfernen.

Indem sich erfolgreiche Mobilität auch mit zeitlichem und qualifikatorischem Abstand vom Ausbildungsberuf nachweisen lässt, sollten sich also funktionale Äquivalente zu standardisierten und zertifizierten Qualifikationsbündeln beobachten lassen, die an eine berufliche (Erst-)Ausbildung gebunden sind. Diese Äquivalente müssten sich dann als ebenso geeignet erweisen, die Unsicherheit und Informationsasymmetrien zu überwinden. D.h. sie müssen Lösungen für die zentralen Bezugsprobleme des Personaleinsatzes (Köhler et al. 2007; Schröder et al. 2008; Struck 2006: 103ff.) und damit für die Gewährleistung (a) von Verfügbarkeit über eine hinreichende Menge von Beschäftigten, (b) von Verfügbarkeit über die Leistungsfähigkeit, d. h. die Qualität der Qualifikationen und Kompetenzen des Personals (Verfügbarkeitsproblem), sowie (c) von Leistungsbereitschaft, d. h. die Motivation der Arbeitnehmer (Wirksamkeitsproblem), bereitstellen.

Im Folgenden wird verdeutlicht auf welche Weise Qualifikationen und Kompetenzen sowie Leistungsbereitschaft in geschlossenen, aber vor allem auch in offenen Beschäftigungssystemen zu gewährleisten sind. Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die Probleme des Erhalts von Berufsfachlichkeit in offenen betrieblichen Beschäftigungssystemen gerichtet.

### **3. Funktionsweisen betrieblicher Beschäftigungssysteme und berufsfachliche Qualifikationen**

Betriebliche Beschäftigungssysteme bezeichnen, in kritischer Anlehnung an die Tradition segmentierter Arbeitsmärkte (Doeringer/Piore 1971; Lutz/Sengenberger 1974; Lutz 1987; Sengenberger 1987) und konzeptionell ergänzt und systematisiert durch neuere Ansätze aus der Arbeitssoziologie und Personalökonomik (Alewell 1993; Baden et. al. 1996; Baron et al. 1996; Hendry 2003; Köhler et al. 2004; Köhler/Krause 2010; Lepak et al. 2006; Lepak/Shaw 2008; Osterman 1987; Schröder et al. 2008; Struck 2006; Alewell/Hansen 2012), die auf die Bearbeitung von Verfügbarkeits- und Wirkungsproblemen gerichteten Strukturen und Prozesse der Allokation, der Qualifikation – einschließlich ihrer Signale (Spence 1973) – sowie der Anreize und Kontrolle in Erwerbsorganisationen (Struck 2006).

Während die betriebswirtschaftliche Managementforschung zumeist von strategischen Entscheidungen des Arbeitgebers ausgeht (Arthur 1994; Osterman 1987; Lepak/Snell 2002), bezieht die soziologische und psychologische Forschung bei der Gestaltung von Beschäftigungssystemen Austausch- und Aushandlungsprozesse der Akteure in ihren sozialen und institutionellen Kontexten ein (Budwahr/Debrah 2001; Struck 2006). Damit ist es einerseits möglich, Interessen von Akteuren sowie Ausgestaltungen impliziter bzw. „psychologischer Kontrakte“ (Rousseau 1995) zu berücksichtigen. Zudem können Handlungsmöglichkeiten der Akteure einbezogen werden.

In diese Interaktionsbeziehungen sowie in die Interaktionen stabilisierenden Erwartungen gehen Interessen der Vertragspartner, einschließlich ihrer Handlungsmächtigkeit, d.h. Möglichkeiten auf eigene und externe Ressourcen sowie auf Handlungswissen zugreifen zu können (Giddens 1984: 21f.), Bündnisse schließen und/oder eine wertgeschätzte und möglichst konkurrenzlose Stellung am Arbeitsmarkt nutzen zu

können, ein (Pinfield/Berner 1994). Arbeitgeber haben ein Interesse daran, Personal in ausreichender Menge mit hinreichenden Qualifikationen und Kompetenzen zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und zu marktgerechten Kosten verfügbar zu haben, um die Ziele der Organisation möglichst effektiv verfolgen zu können. Besondere Aufmerksamkeit richten personalverantwortliche Akteure dabei vor allem auf ein anforderungsgerechtes spezifisches Humankapital (Lepak/Snell 2002; Williamson et al. 1975) oder auf anforderungsspezifische Kombinationen einzelner jeweils nicht-betriebsspezifischer Fähigkeiten ihrer Belegschaften (Lazear 2004). Hier ist die Verfügbarkeit am ehesten eingeschränkt, sodass eigene Anstrengungen zum innerbetrieblichen Aufbau derartiger Qualifikationen oder intensive Informations- oder Netzwerkstrategien für eine passgerechte Verfügbarkeit solcher Qualifikationen über externe Märkte notwendig sind.

Entsprechend dem betrieblichen Problem „das Arbeitsvermögen in wirkliche Arbeit umzusetzen“ (Berger/Offe 1982: 351) bzw. dem Problem unvollständiger Verträge (Baldamus 1961; March/Simon 1958) und vielfach mangelhafter Kontrollmöglichkeiten (Struck 2006: 217f.) besteht darüber hinaus die Anforderung, dass hinreichend Motivationsanreize für eine „freiwillige“ Verausgabung von Leistung in Form von unternehmensverantwortlichem Engagement, loyaler Kooperation und Innovation vorhanden sind (ebd. 103ff., 265f.; Baron/Kreps 1999). So gehen Bedürfnisse und die Interessen der Arbeitnehmer einschließlich ihrer Handlungsmächtigkeit in die Ausgestaltung betrieblicher Beschäftigungssysteme bzw. die Bearbeitung von Verfügbarkeits- und des Wirksamkeits- bzw. Transformationsproblemen ein (Berger/Offe 1982; Deutschmann 2002; Rousseau 1995; Struck 2006), auch wenn Arbeitgeber, aufgrund ihrer höheren und ungehinderten Ausstattung mit Kapital sowie ihres Direktionsrechtes über eine höhere Handlungsmacht verfügen als Arbeitnehmer, die i.d.R. zeitlich und räumlich unmittelbar auf Lohnerwerbsarbeit angewiesen sind. In lohnarbeitszentrierten Gesellschaften, in denen das Sozialversicherungssystem an lebenslanger Vollzeitbeschäftigung bzw. Normalarbeitsverhältnissen orientiert ist (Vobruba 2000), sind dies insbesondere Interessen an Planungssicherheit in Form betrieblicher Beschäftigungsstabilität oder in Form von Beschäftigungs- oder Übergangssicherheit zur Gewährleistung des Lebensunterhaltes über Lohn (ebd.; Bürkle 2004; Mutz et al. 1995; Schmid 2008; Sennett 1998; Struck et. al 2006).

Dabei können Arbeitgeber Leistungsbereitschaft nicht nur in geschützten betriebsinternen Beschäftigungssystemen durch betriebliche Arbeitsplatzsicherheit erzielen (Deutschmann 2002; Sengenberger 1987; Williamson et. al 1975). Vielmehr kann diese auch durch die Unterstützung von Übergangssicherheit erreicht werden (Lepak/Snell 2002; Struck 2006). Hier können Betriebe den Aufbau- und Erhalt von signalisierbaren Qualifikationen (Spence 1973; 2002) ermöglichen und eigene Reputation etwa in Bezug auf hohe Leistungsanforderungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten erwerben oder erhalten, die wiederum als Signal auch Betriebswechslern zugutekommen. Zudem können Übergänge treuhänderisch begleitet werden (Coleman 1995) oder der Arbeitskräfteeinsatz kann, Aufbau anschlussfähiger Netze gestatten (Granovetter 1974; Noll 1981) etc.

Hinzu kommen weitere Bedürfnisse nach Anerkennung sowie vor allem auf die Erfüllung von Erwartungen im Rahmen „psychologischer Verträge“ (Rousseau 1995).

Diese können sich auf Arbeitnehmerseite etwa an Arbeitszeiten, an Erzielung von Bildungsrenditen, an Aufstiegsmöglichkeiten, an Handlungsspielräumen, an ein soziales oder ein gesundheitlich förderliches Arbeitsumfeld etc. richten. Die Berücksichtigung von Motivationsanreizen zur Bearbeitung des Wirksamkeitsprinzips bzw. die Sicherstellung von Leistung sowie Kooperation und Wissenstransfer (Gant et al. 2002; Struck 2006) kann dann dazu führen, dass Unternehmen – entgegen der Annahme des Humankapitalansatzes von Becker (1964) – in marktgängige Qualifikationen investieren, um leistungsfähige Beschäftigte anzuziehen und Leistungsbereitschaft auch ohne Gewähr betrieblicher Beschäftigungssicherheit zu erzielen.

Ergebnisse dieser Austausche und Aushandlungen manifestieren sich in expliziten oder impliziten Kontrakten bzw. in psychologischen Verträgen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber, die auf Zusagen, beobachteten Handlungen und auf Vertrauen ab dem Tage der Einstellung und während der täglichen Zusammenarbeit beruhen (Rousseau 1995; Rousseau/Schalk 2000; Sadowski 2002). Im expliziten Arbeitsvertrag begibt sich der Arbeitnehmer in das Direktionsrecht des Arbeitgebers, wird aber zugleich für einen befristeten oder nicht explizit befristeten Zeitraum gegen die Marktrisiken geschützt und Arbeitszeit sowie Arbeitsleistungen werden durch Lohn entgolten. Da im Arbeitsvertrag Arbeitsleistungen der Arbeitnehmer jedoch lediglich unvollständig bestimmt sind (Baldamus 1961; March/Simon 1958) sowie Handlungen der Arbeitgeber in der Zukunft, die sich u.a. auf Veränderungen der Inhalte und Menge der Arbeitsleistung beziehen können etc., ebenfalls ungewiss sind, gründen die Austausche der Mitglieder einer Arbeitsorganisation auf weiteren impliziten Verhaltenserwartungen (sowie Erwartungserwartungen) insbesondere in Bezug auf die auf Beschäftigungssicherheit gerichteten Interessensinhalte.

Dabei ist die wechselseitige Interpretation der Vertragsinhalte durch persönliche Ansichten und gesellschaftlich-soziale oder betrieblich-situative Veränderungsprozesse geprägt, wodurch die Übersetzungen von Funktionen in Strukturen immer prekär bleiben (Luhmann 1973: 261) bzw. empfundene Vertragsverletzungen und darauf gründende Reaktionen im Grundsatz jederzeit auftreten können (Rousseau 1995; Schlicht 1998; Struck et al. 2006). Allerdings gilt auch, dass die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern auf spezifische, zumeist nationale institutionelle Regeln und Normen gründen, die in den betrieblichen Austauschen und Aushandlungen berücksichtigt werden. Indem sie u.a. Macht- und/oder Informationsasymmetrien, externe Effekte, Investitionszurückhaltung durch Unsicherheit etc. bearbeiten (Deutschmann 2002; North 1990; Struck 2006), generieren sie ein bestimmtes Maß an Vertrauen und Sicherheitserwartungen. So bieten etwa Berufsfachlichkeit, tarifvertragliche Regelungen, Kündigungsschutz, Mitwirkungsrechte von Betriebs- und Personalräten etc. für viele Beschäftigte Mindeststandards in Form von beruflichen Orientierungsmöglichkeiten, Verfahrensregeln, Informations- und Anhörungsrechten, Sozialklauseln etc.

In Anlehnung an Sørensen (1983) lassen sich betriebliche Beschäftigungssysteme in der Ausgestaltung der Verfügbarkeit von Leistungsfähigkeit und der Umsetzung von wirksamer Leistungsbereitschaft im Grad ihrer „Offenheit“ oder „Geschlossenheit“, gegenüber dem externen Arbeitsmarkt unterscheiden. Dabei stehen die Dauer der Beschäftigungsbindung (und davon abgeleitet die Zahl der Ein- und Austritte) in

einem komplementären Verhältnis (Milgrom/Roberts 1995) zu den jeweiligen Maßnahmen, welche die Verfügbarkeit von Qualifikationen hinsichtlich ihrer Menge und Qualität für das Unternehmen sicherzustellen sollen, sowie zu den informellen und formellen Formen der Weiterqualifizierung im Unternehmen, zu den Maßnahmen der Erstellung von Qualifikationssignalen und zu denen der Herstellung von Leistungsbe-reitschaft.

In den Untersuchungen werden häufig vier Beschäftigungssysteme voneinander unterschieden (Kaufman/Miller 2009; Köhler et al. 2004; Lepak/Snell 2002; Osterman 1987; Struck 2006). Eine größere Anzahl beschreibt Hendry (2003), dichotome Strukturen zwischen kontrollbasierten oder internen und Commitment fördernden High Performance Human Resource Systems finden sich etwa bei Arthur (1994) oder Baron/Kreps (1999). Wesentlich für betriebliche Beschäftigungssysteme und die in ihnen jeweils vorherrschenden Stabilitätszusagen sind die jeweiligen Anforderungsprofile der betrieblichen Tätigkeiten sowie die Situation auf externen Arbeitsmärkten. In Ergänzung zu der häufig geäußerten Auffassung, dass insbesondere Arbeitnehmern, die betriebsspezifische Qualifikationen erlangt haben, langfristige Beschäftigungsangebote gemacht werden (Becker 1964, Sengenberger 1987; Williamson et al. 1975), ist zudem davon auszugehen, dass in geschlossenen Beschäftigungssystemen insbesondere auch jene Beschäftigte zu finden sein werden, die passgerechte Qualifikationsbündel aufweisen, die auch überbetrieblich erworben wurden (Lazear 2004). Voraussetzung dafür ist, dass sie sehr gut den fachlichen Anforderungen entsprechen und sie dem Unternehmen zugleich auch mit Blick auf integrative und (führungs-) verantwortliche Funktionen strategisch wertvoll sind (Lepak/Snell 2002) bzw. strategisches Entwicklungspotential besitzen. Bei jenen Beschäftigtengruppen, die vor allem passgerechte Qualifikationen, nicht jedoch strategisch benötigte Kompetenzen aufweisen, hängt die Wahrscheinlichkeit innerbetriebliche Beschäftigungssicherheit angeboten zu bekommen, vor allem von der Situation am Arbeitsmarkt (bzw. der damit im engen Zusammenhang stehenden wirtschaftlichen Wettbewerbssituation) ab (Erlinghagen 2006). Sofern die Besetzung von Stellen mit höheren fachlichen Anforderungen auf einfache Weise über externe Märkte möglich ist, werden langfristige Stabilitätsangebote an Arbeitnehmer sinken und die Anteile tendenziell mobiler Beschäftigter in offenen Beschäftigungssystemen steigen.

Um jetzt die Leitfrage dieses Aufsatzes zu beantworten, ob und in welcher Weise insbesondere in offenen Beschäftigungssystemen ein in quantitativer und qualitativer Hinsicht hinreichendes Maß an berufsfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen sichergestellt ist oder sichergestellt werden kann bzw. welche Bedeutung berufsfachliche Ausbildungsformen und Zertifizierungen in verschiedenen Beschäftigungssystemen für die Lösung des Verfügbarkeits- und Wirksamkeitsproblem zuzumessen ist, wird im Folgenden auf eine Unterscheidung zurückgegriffen, die im Rahmen des langfristigen Projektes „Betrieb und Beschäftigung“ im SFB 580 erhoben wurden (Struck 2006: 270ff.; zur Methode auch Köhler et al. 2004). Für den thematischen Schwerpunkt dieses Beitrages wurden 53 Betriebsfallstudien noch einmal neu ausgewertet. Einen zusammenfassenden Überblick der Ausführungen dieses Kapitels gibt die Abbildung 1.

Abb. 1: Betriebliche Beschäftigungssysteme

|  | Betrieblich geschlossen  | Offen, berufsfachlich/ professionell  | Offen, tätigkeitsbasiert  | Offen, unstrukturiert   |
|--|--|---|---|---|
| <b>Sicherstellung der quantitativen und qualitativen Verfügbarkeit von Qualifikationen für den Betrieb</b> | Junge Einsteiger (aus eigener und fremder berufsfachlicher Ausbildung, Trainees u.a.), langfristige Beschäftigung und interne zeitliche Flexibilität | Eigene und fremde berufsfachliche Ausbildung, externe berufsfachlich qualifizierte Erwerbspersonen. Eher mittlere Beschäftigungsdauern  | Externe berufsfachlich qualifizierte Erwerbspersonen mit weiteren Qualifikationen, die sich deutlich von dem Ausbildungsberuf unterscheiden<br>Kurze und mittlere Beschäftigungsdauern  | Unqualifizierte oder fehlqualifizierte Erwerbspersonen (qualifikatorisch, regional etc.).<br>Kurze und z. T. mittlere Beschäftigungsdauern  |
| <b>Sicherstellung der Qualifikation im Betrieb</b>   | Über berufsfachliche Ausbildung, interne Weiterbildung und informelles Lernen  | Über externe berufsfachlich ausgebildete Kräfte, z.T. Weiterbildung und informelles Lernen  | Über externe tätigkeits-spezifisch qualifizierte Kräfte, Weiterbildung und informelles Lernen   | Keine   |
| <b>Erstellung von Qualifikationssignalen im Betrieb</b>  | Interne „Dokumentation“ und Kommunikation von Arbeits- und Lernleistungen insb. durch Vorgesetzte  | Ausbildungs- und Arbeitszeugnisse zu Tätigkeitsinhalten und Lernleistungen  | (Quasi-) Zertifikate etwa in Form von Arbeitsergebnissen bzw. „Werken“ (Schriften, Bauten, Projekte etc.), Reputation des Arbeitgebers (etwa für gute Qualifizierung der Beschäftigten u.a.), Arbeitszeugnisse zu Tätigkeitsinhalten und Lernleistungen   | Weitgehend keine. (Akzeptanz widriger Arbeitsbedingungen)   |
| <b>Sicherstellung der Leistungsbereitschaft im Betrieb</b>   | Motivation etwa über implizite oder explizite Zusage von Beschäftigungsstabilität, Aufstiegsmöglichkeiten, Effizienzlöhne/ z. T. Senioritätslöhne    | Motivation über Sicherstellung des Erhalts der Qualifikation, gutes Betriebsklima, fairer Lohn, Übertragung von Verantwortung, teilweise Hoffnung/ Zuversicht auf längerfristige Beschäftigung oder Übernahme in ein geschlossenes Beschäftigungssystem | Qualifizierungsmöglichkeiten, (Quasi-) Zertifizierungen und sichtbare Zuschreibungen von Arbeitsergebnissen, Verantwortungszuwachs u.Ä., Möglichkeiten des Ausbaues von Netzwerken (auch über Reputation des Arbeitgebers) als sichtbare „Übergangssignale“. Teilweise Hoffnung/ Zuversicht auf längerfristige Beschäftigung oder Übernahme in ein geschlossenes Beschäftigungssystem | Z. T. Hoffnung auf Arbeitsmarktintegration, Erlangung von betrieblicher Beschäftigungsstabilität oder Übernahme in ein stabiles geschlossenes Beschäftigungssystem.<br>Häufig strikte Prozess- und Ergebniskontrolle. |

### 3.1 Betrieblich geschlossene Beschäftigungssysteme

Eine Möglichkeit, die Verfügbarkeit von Qualifikationen und Kompetenzen in hinreichender Menge und Qualität zu gewährleisten und dabei zugleich die Leistungsbereitschaft zu sichern, bieten geschlossene Beschäftigungssysteme. Wesentliches Merkmal ist die *betriebsinterne* Sicherstellung von Qualifikation und Allokation der Beschäftigten. Ein Rückgriff auf externe Märkte beschränkt sich weitgehend auf Ausbildungs- und

Einstiegsarbeitsplätze. Anpassung und Fortbildung von Qualifikationen und Kompetenzen erfolgen über interne Mobilitätsketten. Beschäftigte erhalten implizite oder explizite »Zusagen« langfristiger Beschäftigung, wobei sie diese anhand der Personalpraxis im Unternehmen gut validieren können. Stabilitätszusagen dienen der Generierung von Vertrauen und damit der Verringerung von Kontrollkosten. Zudem unterstützt sie eine dauerhafte Leistungsmotivation und bietet Anreize für Beschäftigte, betrieblich passgerechte Qualifikationen zu erwerben (Heisig 1997; Seifert/Pawlowsky 1998; Struck 2006). Reziprozitätsmerkmal dieses Beschäftigungssystems ist »Leistungsverausgabung gegen betriebliche Beschäftigungssicherheit«.

Sengenberger (1987: 152 f.) unterstellt dabei: Dieser „interne Arbeitsmarkt erschließt dem Betrieb Produktivitätspotentiale (...) und ermöglicht häufig bessere Relationen von Leistung und Lohn, weil die eingearbeitete und erfahrene Belegschaft mit den Produktionsanlagen und Abläufen besser vertraut ist und damit besser umgehen kann als extern rekrutierte Mannschaften. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Anlagen, Verfahren und Werkstoffe betriebsspezifisch sind“.

Die Funktionsweisen und Vorteile geschlossener Beschäftigungssysteme sind vielfach beschrieben worden (ebd., Alewell 1993; Doeringer/Piore 1971; Grund/Kräkel 2001; Hendry 2003; Lutz 1987; Osterman 1984; Sengenberger 1987; Snell/Dean 1992). Insbesondere ist es Arbeitgebern möglich, die am wichtigsten benötigten Qualifikationen und Kompetenzen betriebsspezifisch zu definieren und den Erwerb von Qualifikationen sowie die Leistungsbewertung soweit wie möglich in den Arbeitsprozess zu integrieren. Beschäftigte gewinnen Sicherheit für eine planbare Lebensführung und honorieren dies durch Leistungsbereitschaft und Anpassungsbereitschaft an benötigte Qualifikationsanforderungen (Deutschmann 2002; Rousseau 1995; Struck 2006).

Allerdings bestehen durchaus auch Probleme: So ist vor allem der Aufrechterhalt von qualifizierenden und motivierenden Mobilitätsketten bzw. Bewährungsaufstiegen schwer zu organisieren, was zudem eine gewisse Unternehmensgröße mit entsprechend ausdifferenzierten vertikalen Positionsstrukturen voraussetzt. Aufgrund von Pyramidenstrukturen betrieblicher Hierarchien sowie durch organisationsdemographische Verwerfungen kommt es dann immer wieder zu Aufstiegsproblemen (Meixner 1985; Pfeffer 1985). Hier können sich Motivationsprobleme für nachrückende Kohorten ergeben (ebd.; Nienhüser 2000), die früher häufig über vorzeitige Altersaustritte gelöst wurden, um Aufstiegspositionen frei zu machen. Heute hat sich dieser Weg aufgrund einer veränderten Rechtslage für Unternehmen verteuert und gilt angesichts eines zunehmenden Fachkräftemangels zudem als suboptimal (BDA 2003). Dabei ist allerdings der Aufrechterhalt von qualifizierenden, Flexibilität gewährenden und motivierenden Mobilitätsketten erschwert.<sup>2</sup>

---

2 Dementsprechend werden heute in mittleren und größeren Industrieunternehmen neben »klassischen« Führungskarrieren zunehmend Fachkarrieren in strategisch wichtigen Bereichen erprobt und eingeführt. Dabei geht es bei einer Fachkarriere nicht um den Aufstieg in der Firmenhierarchie, sondern um die kontinuierliche Erweiterung der fachlichen Kompetenz und die Übernahme höherer fachlicher Verantwortung (Friedli 2008).

Zudem besteht, im Vergleich zu offenen Beschäftigungssystemen eine geringer ausgeprägte Ungewissheitstoleranz gegenüber Umweltveränderungen wie etwa quantitativen und qualitativen Absatzschwankungen. Um schnell auf Umweltaforderungen reagieren zu können sind Flexibilitätspotentiale notwendig. In betrieblich geschlossenen Beschäftigungssystemen werden diese intern vorgehalten. Dafür allerdings sind kostenintensive Investitionen in Technik und Arbeitsorganisation, aber vor allem in Kompetenzen und Qualifikationen im Vorfeld nötig. Die Amortisation der Kosten der aufgebauten und vorzuhaltenden Strukturen ist jedoch unsicher. Hinzu kommt, dass Personen mit Flexibilitätspotential, die auch andernorts Berufschancen haben, dann, wenn sie ihr Leistungspotential nicht einsetzen können oder dieses nicht hinreichend honoriert wird, Motivationsprobleme aufweisen und ggf. auch den Arbeitgeber wechseln werden (Süß/Ritter 2005).

Eine betrieblich qualifizierte und vor allem auch sozialisierte Stammebelegschaft ist notwendig (Barney 1991; Lepak/Snell 1999, 2002; Rousseau 1995; Stewart 1997) um betriebsspezifisches fachliches Wissen, Wissen über Verfahrensabläufe und über betriebliche qualitative Standards aufzubauen und zu erhalten, um Loyalität und Verlässlichkeit im Gesamtunternehmen sicherzustellen und um neues Personal oder neue Verfahren und Techniken in die bestehende Ziel-, Werte- und Ressourcenstruktur der Organisation zu integrieren. In diesem Kreis lassen sich qualifikatorische Flexibilitätspotentiale aufbauen und aus diesem Kreis lassen sich auch zukünftige Führungskräfte auf den verschiedenen Hierarchieebenen rekrutieren, so dass über qualifizierende und motivierende Mobilitätsketten zugleich das Leistungsbereitschaftsproblem beim Aufbau von Qualifikationspotentialen gelöst werden kann.

Doch der Anteil dieser, die zentralen integrativen Organisationsfunktionen sichernden Kernbelegschaften kann sehr klein sein und sich weitestgehend auf Führungskräfte beschränken. Als wichtigstes Argument für die Existenz betriebsinterner Arbeitsmärkte gilt entsprechend von Humankapital-, Segmentations- und Transaktionskostenansätzen die Bedeutung eines betriebsspezifischen Anlagen-, Werkstoff- und Verfahrenswissens (ebd. Becker 1964, Sengenberger 1987; Williamson et al. 1975). Doch auch hier stellt sich die Frage: Für wie viele Beschäftigte gilt ein solches Argument angesichts fortlaufender Anpassung von Unternehmen an veränderte Umweltbedingungen und von Tätigkeitswechseln auch innerhalb von Unternehmen und wie wichtig ist es noch in der steigenden Zahl der Dienstleistungsberufe, die in sehr starkem Maße durch allgemeine Qualifikationen gekennzeichnet sind (Alewell/Martin 2006)? In einer Befragung von Personalverantwortlichen in zehn Branchen geben diese an, dass heute (lediglich) 20% ihrer Beschäftigten betriebsspezifische Qualifikationen besitzen, die nur selten in anderen Unternehmen benötigt würden. Vergleichsweise gering sind die Werte in Dienstleistungsbranchen. Für die klassisch stabilen Beschäftigungsbereiche Chemie (38%) und Maschinenbau (30%) liegen die Werte höher (Struck 2006: 187 ff.; Struck et al. 2007). Das bedeutet: Im Zuge der Ausweitung von Dienstleistungstätigkeiten, der Verkürzung von Innovationszyklen und den damit verbundenen Bedeutungsgewinnen allgemeiner und übertragbarer Qualifikationen ist für viele der berufsfachlich und höher Qualifizierten eine wichtige Basis ihrer »Unersetzlichkeit« und damit ihrer (Ver-)Handlungsmächtigkeit verloren gegangen. Und so zeigt sich dann auch in der Praxis, dass etwa in industriellen Großunterneh-

men in vormalig stabilen und geschützten Tätigkeitsbereichen, in denen auf vergleichsweise einfache und standardisierte Qualifikationen zurückgegriffen werden kann, nunmehr zu erheblichen Anteilen Leiharbeitnehmer eingesetzt werden. Aber auch in höher qualifizierten Tätigkeitsbereichen, in denen Fachwissen und Erfahrungen bedeutsam sind, in denen aber keine zentralen integrativen Organisationsfunktionen ausgeführt werden, kann auf offene Beschäftigungssysteme zurückgegriffen werden (Morris et al. 2005; Lepak/Snell 2002). Voraussetzung ist allerdings, dass Beschäftigte auf externen Arbeitsmärkten zur Verfügung stehen, wobei Unternehmen über technische und/oder arbeitsorganisatorische Standardisierung die Stellenanforderungen senken und das Einsatzspektrum erhöhen können. Mögliche Begrenzungen von Verfügbarkeit würden dadurch gemindert.

In Deutschland gelten offene berufsfachliche/professionelle Beschäftigungssysteme als einzige, längerfristig funktionsfähige Alternative für den Erhalt von Qualifikation und Motivation. Im Folgenden wird zu zeigen sein, wie voraussetzungsvoll diese Annahme ist, und dass eine weitere Alternative besteht.

### **3.2 Offene berufsfachliche/professionelle Beschäftigungssysteme**

Während in geschlossenen Beschäftigungssystemen langfristige Beschäftigungsperspektiven geboten werden, sind offene Systeme durch das Fehlen im- oder expliziter Stabilitätszusagen sowie durch hohe Anteile mittelfristiger Beschäftigung gekennzeichnet.

Konstitutiv für regulierte berufsfachliche/professionelle Beschäftigungssysteme ist die Möglichkeit für Betriebe, einen flexiblen betrieblichen Austausch von Erwerbspersonen auf der Basis überbetrieblich institutioneller Standardisierungs- und Schließungsmechanismen vornehmen zu können. Dabei wird die Standardisierung und Schließung formell über staatlich und berufsständisch regulierte und kontrollierte Berufsqualifikation und zertifizierte Berufszugangsregeln erzeugt (Konietzka 2010). Die curriculare Ausgestaltung (und teilweise auch die Zahl) der Ausbildungsmöglichkeiten werden durch Standesvertretungen, staatliche Behörden oder Körperschaften des öffentlichen Rechts u. Ä. reguliert und kontrolliert (Deutschmann 2002; Thelen 2004). Dabei ist der Zugang zu einer Arbeitsstelle in diesem Beschäftigungssegment über die Fachspezifik des beruflich zertifizierten Abschlusses definiert (Konietzka 2010). Das Reziprozitätsmerkmal dieses Beschäftigungssystems ist »Leistungsverausgabung gegen institutionell regulierte berufsfachliche Übergangssicherheit«.

So unterstützen das deutsche berufsfachliche Ausbildungssystem und teilweise das Hochschulsystem, die allgemein anerkannte berufsspezifische Zertifikate verleihen, eine Beschränkung von Zugängen auf Berufspositionen in den vorrangig berufsspezifisch geschlossenen Segmenten des Arbeitsmarktes, bis hin zu Monopolstellungen in einigen Berufsbereichen (Konietzka 2010). Die Öffnung für Austausch ist also zum Teil auf Berufsgruppen beschränkt. Damit wird über den Weg der institutionellen Konkurrenzsteuerung die Handlungsmächtigkeit der einbezogenen Beschäftigten erhöht. Auf diese Weise knüpft es an arbeitnehmerseitige Interessen an Beschäftigungssicherheit an. Problematisch ist diese Situation allerdings insbesondere für un- und angelernte Arbeitskräfte. Für sie sind Aufstiegsmöglichkeiten aus dem Segment der einfachen und unqualifizierten Beschäftigung weitgehend verschlossen (Solga

2002). Aber verbunden mit dem teilweisen Schutz im eigenen Berufsfeld gehen auch für Absolventen des dualen Systems Beschränkungen für eigene Aufstiege einher, die bis auf sehr seltene Ausnahmen auf mittlere Hierarchiestufen begrenzt bleiben (Konietzka 2010). Darüber hinaus sind berufsfachlich Qualifizierte gegenüber Ungelernten vergleichbar gut gegen Arbeitslosigkeit geschützt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Abstiege unmöglich sind. Von dem einen Fünftel der Beschäftigten, die 2008 einen Lohn unterhalb der Niedriglohnschwelle bezogen, verfügten immerhin 72% über eine abgeschlossene Berufsausbildung (Kalina/Weinkopf 2010).

Für Arbeitgeber bestehen im Grundsatz zunächst erhebliche Vorteile. Die Suchkosten, die Einarbeitungszeit sowie die Kontroll- und Motivationskosten sind gering, da mit der berufsfachlich/professionellen Ausbildung fachliche zertifizierte Standards gesetzt sind (Beck et al. 1980; Brater 2010; Dostal 2002).

Arbeitnehmerseitige Vorteile bestehen in der vergleichsweise sicheren Beschäftigung auf (häufig) lokalen, institutionell geschlossenen, berufsfachlichen oder professionellen Übergangsmärkten. Im Grundsatz sichern die erlangten berufsfachlichen bzw. professionellen Qualifikationen eine angemessene Verwertung und können entsprechend als Basis einer planbaren Lebensführung dienen. Sofern in der Tätigkeit die Ausbildungsqualifikationen ausgebaut werden können und die Beschäftigungssicherheit am Arbeitsmarkt auch ohne „Zusage“ einer langfristigen betrieblichen Arbeitsplatzzusage sichergestellt ist, sind allgemeine Formen der Anerkennung von Leistungen, wie sie durch fair empfundene Löhne, die Übertragung von Verantwortung etc. ausgedrückt werden, welche wiederum zum Teil Zuversicht auf Fortsetzung des Beschäftigungsverhältnisses stützen, hinreichend, um die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer sicherzustellen.

Gleichwohl existieren Schwierigkeiten und Voraussetzungen, die dieses Beschäftigungssystem in seiner Funktionalität einschränken. Ein Problem ist die Abhängigkeit von externen Arbeitsmärkten, die durch Geburtsjahrgangs- und Ausbildungszyklen beeinflusst werden, sowohl auf Angebots- wie auch auf Nachfrageseite. Immer wieder kommt es zu Über- oder Unterangeboten bestimmter Berufsgruppen (Lutz 1987; Aktionsrat Bildung 2011).

Eine weitere voraussetzungsvolle Bedingung für zwischenbetriebliche Mobilität im Rahmen berufsfachlicher/professioneller Beschäftigungssysteme ist, dass entweder enge Kopplungen zwischen zertifizierten Ausbildungsprofilen und späteren Tätigkeiten und entsprechend enge Qualifikations- und (fachlich und/oder technische) Anforderungsstrukturen vorhanden sein müssen, damit in Matchingprozessen das transaktionskostensparende Potential von Spezialisierung, Standardisierung und Zertifizierung ausschöpft werden kann. Oder die berufliche Ausbildung ist hinreichend ausgiebig und breit angelegt, damit Ausgebildete ihr erlerntes Wissen in verschiedenen Berufen anwenden können und somit auch die Möglichkeit haben, in Berufen beschäftigt zu werden, die nicht exakt ihrer Ausbildung entsprechen – dieser aber zu einem gewissen Grad ähnlich sind (Lutz 1987; Ostermann 1987; Sengenberger 1987; Witte/Kalleberg 1995). Nur unter diesen Voraussetzungen können Arbeitgeber in berufsfachlichen Beschäftigungssystemen Anpassungsspielräume numerisch-flexibel nutzen. Und nur so wird Beschäftigten eine gesicherte Mobilität auch in späteren Berufsjahren ermöglicht.

Hier handelt es sich allerdings um Voraussetzungen, die angesichts von Innovationen und Veränderungen von Produkten, Produktionstechniken und Verfahrensabläufen schon bei Übergängen zeitnah nach einem Ausbildungsabschluss schwer zu erfüllen sind und hohe Anforderungen an den schulischen Ausbildungsteil stellen. Insbesondere im weiteren Erwerbsverlauf kann bei vielen Arbeitnehmern zunehmend weniger von einer direkten Verwertung des in der Ausbildung erworbenen Wissens ausgegangen werden. Zum einen, weil sich betriebliche Qualifikationsanforderungen im Zuge schneller, innovativer Entwicklungen zum Teil rasch von festgelegten Ausbildungsordnungen entfernen. Zum anderen, weil notwendige Zusatzkompetenzen erst bei Ausübung der Tätigkeiten, im prozessualen Arbeitsgebiet selbst erworben werden oder erworben werden können (Barney 1991; Lazear 2004). Um also Anpassungen an sich verändernde Anforderungsprofile von Berufen, aber vor allem auch im Tätigkeits- sowie Auf- und Abstiegsverlauf innerhalb oder zwischen Betrieben zu gewährleisten, ist die Ausübung vieler berufsqualifizierter Tätigkeiten durch den Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen und Wissen durch Erfahrungen gekennzeichnet, die nicht durch standardisierte Ausbildungsabschlüsse erlangt werden können.

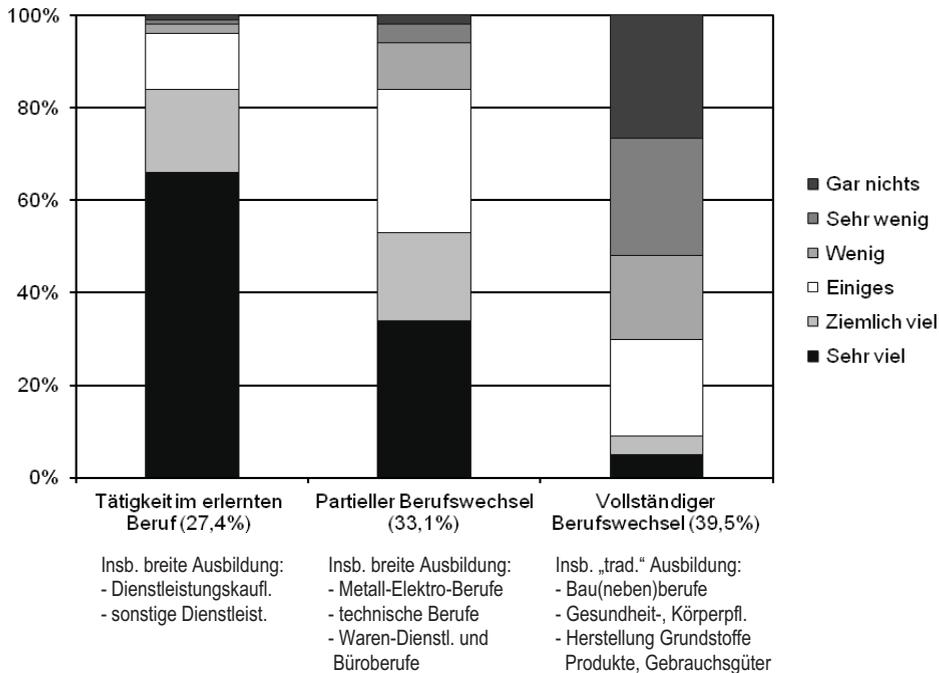
Dass es sich hierbei um ein bedeutsames Phänomen handelt, verdeutlichen die Zahlen zum „subjektiven“ Berufswechsel, die von Hall (2007) anhand der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 ermittelt wurden (siehe Abbildung 2). Knapp 40% der erwerbstätigen Befragten (mit einer betrieblichen Ausbildung als höchstem und letztem Abschluss) sagen: „Die Tätigkeit hat mit dieser Ausbildung nichts mehr zu tun“. Weitere 33% üben eine Tätigkeit aus, die mit der „Ausbildung verwandt“ ist. Nur etwas über ein Viertel der Befragten gibt an, dass die Tätigkeit dem entspricht, „worauf diese Ausbildung üblicherweise vorbereitet“ (Erwerbstätigenbefragung 2006 – Frage F1225).

Die Mobilitätsbefunde korrespondieren auf der Nachfrageseite mit Veränderungen, die den Kern der Verfügbarkeit von Qualifikationen betreffen. Die Veränderungen charakterisiert etwa Mayer (2000: 402; Hervorh. im Orig.) als zunehmende Nachfrage nach „Hybridkompetenzen: also zum Beispiel die Kombination von mechanischen *und* elektronischen, technischen *und* betriebswirtschaftlichen, fachlichen *und* sozialen Kompetenzen“. Als Ursachen nennt er u.a. prozessorientierte Betriebs- und Arbeitsorganisationen, dezentrale Verantwortungs- und fachübergreifende Projektteams, die enge berufliche Zuschnitte unbrauchbar machen sowie den Einfluss moderner Kommunikationstechnologien, die breitere, vielseitigere und kognitiv anspruchsvolle Qualifikationen erfordern. Zu vergleichbaren Befunden kommen Baethge und Baethge-Kinsky (1998) sowie Baethge-Kinsky et al. (2006).

So ist dann auch die zunehmende Trennung zwischen erworbenen Fachkenntnissen aus der Ausbildung und den davon abweichenden zuvor beschriebenen komplexeren Kompetenzanforderungen des ausgeübten Berufs seit langem Anlass für Kritik am berufsfachlichen Ausbildungssystem und wesentliche Begründung für eine konstatierte »Erosion von Berufsfachlichkeit«. Beanstandet wird, dass Standardisierungen eine Verknöcherung funktionaler Spezialisierungen begünstige und flexible und arbeitsprozessbezogene Kooperationen im Unternehmen und zwischen Unternehmen blockiere (Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Kern/Sabel 1994). Baethge et al. (2007) führen u.a.

darauf einen erheblichen Rückzug der Unternehmen aus der Ausbildung und ein Absinken der Ausbildungsquote zurück.

**Abb. 2: Subjektiver Berufswechsel und Verwendung von Kenntnissen aus der beruflichen Ausbildung (nur Erwerbstätige mit dualer Ausbildung)**



Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006. Eigene Darstellung nach Hall 2007

In dieser Diskussion ist allerdings eine wichtige – häufig zu wenig beachtete – Differenzierung zwischen den Ausbildungsberufen, hinsichtlich der vermittelten Kompetenzen (Hensge et. al. 2009) und den damit verbunden Nutzen für breite Einsatzfelder in späteren Berufstätigkeiten (Seibert 2007) zu berücksichtigen. Auch dieses wird in der Abbildung 2 deutlich.

Eine enge fachspezifische Ausbildung, die sich weitgehend in enge fachspezifische bzw. technisch-handwerkliche Kenntnisse sowie Geschick und einige extrafunktionale Kompetenzen wie Ernsthaftigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Leistungsakzeptanz etc. erschöpft (wie etwa bei Maßschneidern, Augenoptikern, Bauberufen, Friseuren, Biologielaboranten u. a.), schränkt eine spätere Verwendung über den spezifischen Tätigkeitsbereich hinaus sehr stark ein. Hier besteht das Problem, dass enge berufliche Zuschnitte im Gegensatz zur Dynamik von Facharbeit stehen (Spöttl et al. 2003). Ein bei weniger anspruchsvollen dualen Ausbildungsberufen bestehendes Problem ist, dass sie etwa mit Verlauf des zweiten Lehrjahres mit Nettogewinnen für die Ausbildungsbetriebe und einer entsprechenden Ausbildung über den betrieblichen Bedarf und häufig auch über den Bedarf der Branche hinaus verbunden sind (Hall et al. 2010; Seibert 2007). Kommt es in diesen Bereichen zu einer Nichtübernahme nach der Ausbildung oder zu späteren Zeiten zu Ausstiegen, dann ist eine

Rückkehr sehr stark risikobehaftet (ebd.). Die von Mayer et al. (2010) konstatierte deutlich höhere Wahrscheinlichkeit von Berufsmobilität nach Erwerbsunterbrechungen und die von Ludwig und Pfeiffer (2006) analysierte hohe Abschreibungsrate der Verwertbarkeit berufsfachlicher Qualifikationen sind vor allem hierauf zurückzuführen.

Insbesondere Personen aus breit angelegten Ausbildungsberufen (wie etwa Mechatroniker/in oder Industriekaufmann/frau.) können besser zwischen zum Teil branchenübergreifenden, doch verwandten Berufe wechseln. Dies ist insbesondere Absolventen aus neugeordneten Ausbildungsberufen möglich, in denen ein umfangreiches Arbeitsprozesswissen zur Ausgestaltung der Geschäfts- und Arbeitsprozesse vermittelt wird. Vor allem hier blicken wir seit Jahrzehnten auf eine sukzessive Hinwendung zur Förderung von sogenannten Schlüsselqualifikationen und von allgemeinen Handlungskompetenzen. Im Rahmen der Berufsausbildung werden dabei wissensbasiertes Arbeiten und Lernen (Techniken, „Sprachen“, Analyse- und Abstraktionsvermögen, Aneignen von Wissensbeständen, Selbstorganisationsfähigkeit etc.) sowie eine ganzheitliche Aufgabenbewältigung (Prozessverständnis, Organisationswissen, Teamfähigkeit, Kunden- und Produktverständnis etc.) praxisnah und in realen Arbeitsvollzügen vermittelt (Fischer 2000; Kruse 2002 und die Beiträge in Rauner 2006). Es sind diese breiten Berufsbilder und damit die Vermittlung grundlegender Qualifikationen und umfangreicher Kompetenzen, die den Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, sowohl Tätigkeitsprofile bei sich ändernden Anforderungen flexibel anzupassen als auch die Arbeitsorganisation zu verändern (Marsden 1999). Dieser Personenkreis ist deutlich geringer von konjunkturellen Schwüngen betroffen und statusadäquate Wiedereinstiege in den ersten Arbeitsmarkt sind die Regel. Dies verdeutlicht dann aber auch, dass das Vorhandensein derart breiter Qualifikationen das Verfügbarkeitspotenzial auf externen Arbeitsmärkten erhöht, da Personen mit breiten Qualifikationsprofilen und umfassenden Kompetenzen deutlich weniger stark an einzelne Betriebe und spezifische Berufstätigkeiten gebunden sind.

Insofern können breite berufsfachliche Ausbildungen eine wichtige Voraussetzung für die angemessene Ausübung späterer Tätigkeiten bieten. Dies gilt auch, wenn mit der zeitlichen und qualifikatorischen Entfernung des Tätigkeitsberufes vom Ausbildungsberuf das Ausbildungszertifikat wenig Information zur Überwindung von Unsicherheit hinsichtlich des zu erwartenden Ertrages einer Stellenbesetzung bereitstellt. In diesen Fällen kann dann von tätigkeitsbasierten Beschäftigungssystemen gesprochen werden, auf deren Funktionsweise im Folgenden näher einzugehen ist.

### ***3.3 Offene tätigkeitsbasierte Beschäftigungssysteme***

Merkmal betrieblich offener tätigkeitsbasierter Beschäftigungssysteme sind im Prozess des Arbeitslebens erzeugte und strukturierte Qualifikationen und Kompetenzen, die vergleichsweise geringe Gemeinsamkeiten mit einmal erlernten Ausbildungsinhalten aufweisen. Diese anspruchsvollen Qualifikationen und Kompetenzen werden von Beschäftigten in der Regel auf der Basis einer berufsfachlichen oder hochschulischen Ausbildung (teilweise auch nach Abbruch einer Hochschulausbildung) im Verlauf inner- und überbetrieblich wechselnder Tätigkeiten oder Aufstiegskarrieren erworben. Dabei handelt es sich um Zusatzqualifikationen in ausbildungsberuf- und betriebs-

übergreifenden Arbeitsgebieten, die im betrieblichen Arbeitsprozess erlangt und vielfach durch (häufig auch nicht-zertifizierte) Weiterbildungen ergänzt wurden. Ein Gutteil des Wissens ist über Erfahrungen erworben und beinhaltet ein hohes Maß auch an impliziten Wissen (Polanyi 1967). Gerade die Kombination von Qualifikationen, die mit den Veränderungen der Tätigkeiten erworben wurden (Barney 1991; Lazear 2004), können eine von Arbeitgebern wertgeschätzte Marktstellung des Arbeitnehmers begründen und damit Grundlage für inner- aber eben auch überbetriebliche Mobilität sein. Erfolgt insofern überbetriebliche Mobilität auf Basis solcher zusätzlich erworbenen Qualifikationen, soll von offenen, tätigkeitsbasierten Beschäftigungssystemen gesprochen werden. Teilweise löst der Erwerb zusätzlicher Qualifikationen und Kompetenzen selbst Einstellungs- bzw. Wechselentscheidungen aus.

So bestehen empirisch kurze oder mittlere betriebliche Dauerperspektiven und überbetriebliche Mobilität, ohne dass betriebsinterne Schließungen oder institutionelle Ordnungen des Berufsbildungssystems zur Standardisierung und Zertifizierung nachhaltige Wirkungen entfalten. Dabei erzeugen Suche, Auswahl und Einsatz von Mitarbeitern auf Arbeitgeberseite gemeinhin etwas höhere Kosten als in den zuvor genannten Beschäftigungssystemen, die entweder an Betriebe oder eng an Ausbildungsberufe gebunden sind. Diese Kosten werden jedoch durch Vorteile quantitativ und qualitativ besserer Anpassungsspielräume kompensiert, da in Abhängigkeit von Aufträgen, Arbeitsanfall und Innovationsbedarf ein zielgerichteter Austausch von passgerecht qualifizierten Beschäftigten erfolgen kann.

Grundlage der Personalauswahl ist dann die Orientierung an einem jeweiligen Arbeitsprozesswissen innerhalb von Arbeitsgebieten. Mit dem »Hineinarbeiten« bzw. »Hineinwachsen« in das Arbeitsgebiet wird ein in dem Tätigkeitssegment gemeinsam geteiltes Wissen erworben, d.h. neues oder ergänzendes Fachwissen, neue oder ergänzende methodische Zugänge zu Problemstellungen und zum sozialen Umgang mit Kollegen und mit Kunden sowie entsprechend gemeinsam geteilte Begriffe, Codierungen, Normen und Bewertungen (Porschen 2008: 72ff.). Dieses in Kommunikationsprozessen institutionalisierte Wissen ist von anderen Mitgliedern des Arbeitsgebietes identifizierbar (ebd.: 196; Matusik und Hill 1998; Salas et al. 1992). Damit ist dieser Institutionalisierungsprozess von Wissen im Arbeitsvollzug dem der praxisnahen dualen Ausbildung durchaus vergleichbar. Dieser Prozess ist aber nicht auf die zertifizierte (Erst-)Ausbildung beschränkt, sondern findet zeitlich (teilweise sehr viel) später im Verlauf veränderter Arbeitstätigkeiten immer noch statt. Unterstützt wird die Personalbeurteilung dann durch Zeugnisse früherer Arbeitgeber, die Reputation derselben in Bezug auf Arbeitsanforderungen und Weiterqualifizierungsleistungen, dokumentierbare Arbeitsergebnisse häufig in Form abgeschlossener Werke (Projektergebnisse, Texte etc.) sowie Erfahrungen aus arbeitsgebietsbezogenen Kommunikationsnetzwerken, denen wichtige Signalfunktionen innewohnen (Spence 1973, 2002), auch wenn diese auf anderen Institutionalisierungsformen gründen, als die „klassischen“ Ausbildungszertifikate.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Teilweise unterstützen Personalberatungsunternehmen die Suche und Vorauswahl neuer Mitarbeiter (Alewell et al. 2005). Dies insbesondere dann, wenn in den Unternehmen keine Beschäftigten mit ausgewiesenen arbeitsgebietsbezogenen Kenntnissen im Suchbereich

Damit ist zugleich auch eine wichtige Funktionsvoraussetzung offener, tätigkeitsbasierter Beschäftigungssysteme genannt. Mit dem Fehlen innerbetrieblicher Beschäftigungssicherheit oder durch Staat und Verbände regulierte Übergangssicherheit stellt sich die Frage, wie »freiwillige« Leistungsbereitschaft bei Beschäftigten anders gewährleistet werden kann. Hier sind es wiederum Zeugnisse, dokumentierbare und vielfach projektförmige Arbeit sowie auch Systeme der Zielvereinbarung, die Ergebniskontrollen ermöglichen (Struck 2006, 215ff.). Die Existenz fachlich versierter und sozial integrativ wirkender betrieblicher Verantwortungsträger (Stammpersonal) wie auch von Teamstrukturen bietet zudem Möglichkeiten der Verfahrenskontrolle und Qualitätssicherung.

Darüber hinaus gewähren Leistungsanerkennung und betrieblich unterstützte Möglichkeiten der Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen den Beschäftigten positive Motivationsanreize. Dies vor allem dann, wenn Weiterqualifizierung und/oder die Reputation des Unternehmens mit Übergangschancen in andere Unternehmen verbunden sind, erfolgreiche Übergänge in andere Betriebe von Seiten des Arbeitgebers oder Vorgesetzten vorbereitet oder treuhänderisch begleitet werden (allg. Coleman 1985) und Arbeitskräfte anschlussfähige Netze vorfinden oder aufbauen können (Granovetter 1974; Noll 1981; Podolny 1993). Austauschmerkmal zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist dann „Leistungsverausgabung gegen Gratifikation, qualifikatorische Weiterentwicklung und betriebliche Übergangssicherheit“. Dabei kann bei tätigkeitsbasierten Beschäftigungssystemen auch nicht von einer Erosion von Berufsfachlichkeit gesprochen werden, da hier die Funktionsweise an Berufstätigkeiten, wenngleich auch mit entsprechend differenzierteren Qualifikations- und Kompetenzmustern – einschließlich ihren sozialintegrativen Funktionen – orientiert bleibt.

Besonders in offenen, tätigkeitsbasierten Beschäftigungssystemen müssen sich Beschäftigte zum Erhalt ihrer Übergangschancen fortlaufend an sich verändernde Qualifikationserfordernisse anpassen. Zugleich haben Beschäftigte dafür Sorge zu tragen, dass ihre erworbenen Qualifikationen und tätigkeitsbasierten Kompetenzen signalwirksam dokumentiert werden (können). Insofern werden sie ihr Engagement, ihre Loyalität und Kooperationsbereitschaft von eben diesen Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung und Reputationssteigerung abhängig machen und versuchen Unternehmen zu finden, in denen es gelingt Qualifikationen auszubauen, Reputation zu erwerben sowie tragfähige Netzwerke aufzubauen (ebd.). Hier handelt es sich um Interessen, die in hohem Maße mit betrieblichen Flexibilitätserfordernissen korrespondieren. Zusammen mit der berufsbildungspolitischen Grundlage einer Flexibilität steigernden Ausbildungsorientierung an so genannten Schlüsselqualifikationen und allgemeinen Handlungskompetenzen (Hensge et al. 2009) vermag dies die Tragfähigkeit und den anteiligen Bedeutungszuwachs offener, tätigkeitsbasierter betrieblicher Beschäftigungssysteme erklären.

---

vorhanden sind und/oder kein Zugang zu arbeitsgebietsbezogenen Kommunikationsnetzen besteht.

### **3.4 Offene unstrukturierte Beschäftigungssysteme**

Konstitutives Element des offenen unstrukturierten betrieblichen Beschäftigungssystems ist das Fehlen jeglicher Angebote einer betrieblichen oder überbetrieblichen Beschäftigungssicherheit. Es findet seine Entsprechung in sekundären, externen („Jedermanns“-) Arbeitsmärkten (Doeringer/Piore 1971; Lutz/Sengenberger 1974), im marktorientierten Beschäftigungssystem oder in einfacher Lohnarbeit (Hendry 2003; Lepack/Snell 2002). Arbeitskräfte werden von Arbeitgebern, ohne dass ihnen nennenswerte Kosten entstehen, entsprechend des Arbeitsanfalls eingestellt und entlassen. Der Umgang mit dem Verfügbarkeitsproblem in unstrukturierten Beschäftigungssystemen beschränkt sich auf die Quantität, d.h. auf das Vorhandensein einer ausreichend großen Zahl von Beschäftigten auf externen Arbeitsmärkten. Diese Erwerbspersonen besitzen entweder aufgrund von Konkurrenz keine Handlungsmächtigkeit, auch wenn sie gut qualifiziert sind, oder sie sind gering- bzw. fehlqualifiziert und auf die Existenz von Tätigkeiten mit geringen und standardisierten Qualifizierungs- und/oder Verantwortungsanforderungen angewiesen oder sie wollen auf flexible und einfache Weise Möglichkeiten eines Hinzuverdienstes nutzen. Die Besetzung der standardisierten Routinetätigkeiten erfolgt dann häufig über instabile Beschäftigungsformen wie kurzfristige Beschäftigung, Leiharbeit oder zum Teil auch über befristete Beschäftigung.

Die Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer ist in diesem Beschäftigungssystem durch die Notwendigkeit über Lohneinkommen den Lebensunterhalt zu sichern und einen darüber erzeugten Anreiz über gute Arbeitsleistungen den Arbeitsplatz zu behalten, in besonders deutlicher Weise gewährleistet. In höherem Maße sind dabei komplexere oder gar innovative Leistungen der Beschäftigten nicht zu erwarten und bei den hier zu besetzenden standardisiert zu verrichtenden einfachen Tätigkeiten sind solche Leistungen auch nicht notwendig. Konstitutiv sind einfache Arbeitsleistungen in transparenten Arbeitsvollzügen, in denen unmittelbare Kontrollstrukturen eine einfache Leistungsbewertung ermöglichen.

In diesem Beschäftigungssystem befindet sich insbesondere jener im zweiten Abschnitt angesprochene Personenkreis, der zwischen kurzen Phasen von befristeter Erwerbsarbeit, Arbeitslosigkeit und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wechselt und zuvor keinen Einstieg in eine berufliche Ausbildung gefunden hat, eine oder mehrere Ausbildungen abgebrochen hat und/oder aus Beschäftigungsverhältnissen eine Zeitalang aussteigen musste oder wollte. Dieser Personenkreis kann entweder keine hinreichenden Qualifikationen (Stewart 1997) oder keine hinreichenden Signale (Spence 1973, 2002) in Form von Arbeitszeugnissen, Arbeitsergebnissen, Treuhändern und Reputationen vorheriger Arbeitgeber oder chancenreichen Netzwerken etc. nachweisen.

Einmal in diesem Beschäftigungssystem besteht auch für berufsfachlich qualifizierte Gruppen eine hohe Gefahr, dass berufsfachliche Qualifikationen auf mittlere Dauer nicht aufrecht zu erhalten sind. So geben nach eigenen Berechnungen am SOEP 2009 mehr als zwei Drittel der Leiharbeitnehmer und fast ein Viertel der geringfügig Beschäftigten an, dass die aktuelle Tätigkeit dem erlernten Beruf nicht entspricht. Hier kann der einmal erlernte Beruf kaum mehr hinreichend starke Signale für

weitere Beschäftigungsmöglichkeiten aussenden. Mit zunehmender Beschäftigungsdauer in einfachen Tätigkeiten wird diese zur Grundlage von Bewertungen potentieller Arbeitgeber, wodurch Zugänge in andere Beschäftigungssysteme auch für diese Gruppe nur noch sehr schwer möglich sind.

Es ist dieses Beschäftigungssystem, in dem sich Erosionen von Berufsfachlichkeit unmittelbar und tiefgreifend zeigen, da Strukturen zum Aufbau und Erhalt berufsfachlicher Qualifikationen fehlen.

#### 4. Diskussion der Ergebnisse

Der Zusammenhang zwischen geschlossenen und offenen Arbeitsmärkten und beruflichen Qualifikationen ist vorrangig determiniert durch die Art der Qualifikationen. D. h. die Frage, ob Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in geschlossenen betriebsinternen oder in offenen Beschäftigungssystemen, die dem externen Arbeitsmarkt stärker zugewandt sind, tätig sind, ist vor allem davon abhängig, ob betriebsspezifische Qualifikationen oder enge berufsfachliche Qualifikationen oder breite berufliche Qualifikationsprofile und Kompetenzen ausgebildet und im Vollzug der Tätigkeiten in Unternehmen erhalten werden.

Dabei sind breite berufliche Qualifikationsprofile und allgemeine Handlungskompetenzen in besonderer Weise geeignet, die Funktionsbedingungen offener Beschäftigungssysteme zu unterstützen. Sie unterlegen die Institutionalisierungsprozesse im Arbeitsverlauf und bieten Arbeitgebern und Arbeitnehmern notwendige Sicherheiten und Informationen für ihre Aushandlungen bzw. Entscheidungsergebnisse. Eine entsprechende bildungs- und arbeitsmarktpolitische Gestaltung dieser Rahmenbedingungen kann offene Arbeitsmärkte fördern. Voraussetzung ist aber auch, dass Arbeitgeber hinreichende Übergangssicherheiten insbesondere in Form von informellen oder formellen Weiterqualifizierungsmöglichkeiten und signalisierbaren Qualifikationen (u.a. auch in Form von „Werken“ oder Projektergebnissen), sowie über Reputation und Netzwerkbildung etc. bereitstellen. Über diesen Weg der Sicherstellung der Leistungsbereitschaft auch ohne Zusage einer innerbetrieblichen Beschäftigungssicherheit wird zugleich die Verfügbarkeit leistungsfähiger Arbeitskräfte am externen Arbeitsmarkt erhöht.

Breite Berufsqualifikationen und Kompetenzen sind dann eine notwendige Basis für dynamische Anpassungserfordernisse von Unternehmen sowie für individuelle Flexibilitätpotentiale, die eine Bewältigung von Herausforderungen bei beruflichen und betrieblichen Veränderungen ermöglichen (Baethge-Kinsky et al. 2006). Hierfür muss allerdings die Berufsbildung *erstens* nach einem Überblick eine zunehmende Tiefe des Wissens in breiten Arbeitsprozesskorridoren vermitteln, sich *zweitens* an einem entwickelnden Lernen, das Mitgestaltung, Kommunikation, Reflexivität, und (Selbst-) Verantwortung einschließt, orientieren und *drittens* deutlich größere Anteile der Jugendlichen, die bislang ohne Berufsausbildung bleiben oder in Übergangssystemen unzureichend qualifiziert werden, erreichen (Aktionsrat Bildung 2011; BMBF 2001; Bosch 2010, Zeller 2005). In dem Maße, in dem diese Anforderungen seitens der berufsfachlichen Ausbildung erfüllt werden, ist sie zugleich auch Grundlage für tätigkeitsbasierte Beschäftigungssysteme und geeignet einer bedeutsamer gewordenen

Polarisierung zwischen qualifizierten und geringqualifizierten Beschäftigtengruppen entgegen zu wirken.

Problematisch sind entsprechend eine mangelnde oder unzureichend verengte berufliche Ausbildung sowie längerfristige Ausstiege aus dem Berufsleben oder gering beanspruchende, standardisierte Routinetätigkeiten in einem lernfeindlichem Umfeld, wie sie in den offenen, unstrukturierten Beschäftigungssystemen zu finden sind. Letztere lassen berufsfachliche Kompetenzen nicht entstehen und die einmal erworbenen erodieren (ebd.).

Ob dieser, die Berufsfachlichkeit gefährdende Bereich wächst oder schrumpft, ist nicht nur eine Frage von technischen oder arbeitsorganisatorisch bedingten Anforderungen der Nachfrageseite, sondern ebenso abhängig vom Qualifikationsangebot und damit der (bildungs-)politischen Gestaltung von Ausbildung, da Unternehmen in ihrer arbeitsorganisatorischen Gestaltung auf Bedingungen am Arbeitsmarkt, und dabei vor allem auch auf das qualifikatorische Potential am Arbeitsmarkt reagieren können bzw. auf Knappheit reagieren müssen.

Auf diese Frage soll zum Schluss eingegangen werden, wobei zunächst drei miteinander zusammenhängende Probleme zu berücksichtigen sind. *Erstens*: Die demographische Entwicklung fördert Engpässe bei jüngeren Fachkräften (Ulmer/Ulrich 2008). Hiervon sind schon aktuell einzelne Branchen und Berufe, darunter die sogenannten MINT-Berufe, aber auch einzelne Berufe mit sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Kompetenzprofilen vor allem in prosperierenden Wirtschaftsregionen betroffen. Berufsfachlich oder hochschulisch qualifizierte Einstiegskohorten werden schwächer besetzt sein und die Zahl der nachwachsenden jungen Fachkräfte wird kaum ausreichen, die altersbedingten Austritte zu kompensieren (Hummel et al. 2010). Ob die Zahl junger Fachkräfte darüber hinaus ausreichend ist, einen Zusatzbedarf an qualifizierten Beschäftigten zu decken, der wiederum notwendig wäre, um über Produktivitätszuwächse auf der Basis technischen Fortschritts negative Wohlfahrtsfolgen der demographischen Veränderungen zu vermeiden, ist ungewiss.

*Zweitens* gelingt es dem schulischen und beruflichen Ausbildungssystem seit Jahren nicht, die Integration bildungsferner Schichten in eine qualifizierte Berufsausbildung zu verbessern. Vor dem Hintergrund verringerter Kohortengrößen sind es zunehmend weniger Marktgründe, die Jugendlichen eine qualifizierte Ausbildung verwehren, sondern vor allem qualifikatorische Gründe, die es Jugendlichen mit unzureichenden schulischen Lernerfolgen und schwachen Schulqualifikationen erschweren überhaupt einen Platz in der dualen Ausbildung oder gar nicht in einem „modernen“ breit qualifizierenden Ausbildungsberuf zu erhalten (Aktionsrat Bildung 2011; Baethge et al. 2007). Nicht nur der weitaus größte Anteil der immer noch mehr als 15% eines Jahrgangs, der keinen Schulabschluss erreicht, sondern auch rund 40% der Schüler mit Hauptschulabschluss und rund 25% der Realschulabsolventen werden in einem staatlich geförderten Übergangssystem aufgefangen, das selbst wiederum kaum Übergangschancen für den Weg in eine chancenreiche berufliche Ausbildung oder in ein qualifikationsförderliches Arbeitsumfeld bietet (ebd.).

*Drittens* beschränkt sich das Problem eine breite berufsqualifizierende Ausbildung sicherzustellen, die den flexiblen prozessorientierten und verantwortlicheren Anforder-

rungen der Betriebs- und Arbeitsorganisation gerecht wird, nicht auf Übergangssysteme, sondern ist – wie zuvor erwähnt – auch in den zum Teil noch bestehenden engen Ausbildungszuschnitten der dualen Berufsausbildung vorhanden. In diesen engen berufsbildenden Bereichen werden tendenziell ausreichende Ausbildungszahlen erwartet (Bott et al. 2011). In den, durch eine breite Ausbildung gekennzeichneten, dualen Ausbildungsberufen werden hingegen Defizite prognostiziert. Als eine Ursache dafür gilt ein stärkerer Zustrom in BA-Studiengänge. Die Entwicklungen der BA-Ausbildung an Hochschulen und Universitäten weist allerdings in Richtung einer verschulten Standardisierung als „tendenziell mechanisierte und automatisierte Herstellung von identischen Produkten unter identischen Bedingungen mit identischen Mitteln“ wie Liessmann (2006: 36) schreibt. In überfüllten Veranstaltungen und mit der beobachtbaren Hinwendung zu Lehrbuch- und Folienwissen sowie Klausurabfragen bleibt auch in der akademischen Ausbildung vielfach kein Raum, um ein hinreichendes Maß an Selbständigkeit, Flexibilität, Reflexionsfähigkeit und Kreativität zu erlernen (Keupp 2008). Lediglich etwa ein Drittel der BA-Studierenden treten in MA-Studiengänge ein (Scharfe 2009), die aktuell deutlich besser geeignet sind, ein professionalisiertes berufliches Handeln vorzubereiten.

Kommt es zu einem Mangel an einer hinreichend großen Gruppe qualifizierter Beschäftigter, dann besteht die Gefahr, dass Unternehmen verstärkt polarisierende Rationalitätsmodelle einführen (Clement/Lacher 2006), um mit technischen und arbeitsorganisatorischen Standardisierungsmaßnahmen kostengünstig das Verfügbarkeitsproblem zu mindern. Einer Gruppe von gut und breit vorqualifizierten Arbeitnehmern wird dabei eine breite berufsfachliche Ausbildung oder Traineeprogramme sowie nachfolgend Beschäftigungssicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten, betriebliche Aufstiege sowie umfängliche Kontroll- und Planungskompetenz geboten. Dabei ist diese Gruppe dann zuständig für Führungs-, Entwicklungs- und Kontrollaufgaben, die sie je nach Ausbildungsabschluss auf unterschiedlichen Niveaus ausführt.

Dem stehen dann jedoch ungelernete Gruppen oder Ausbildungs- und Hochschulabsolventen gegenüber, die in kurzen schulischen Bildungsgängen standardisiertes, explizites Wissen in ihren jeweiligen Niveaus erworben haben. Entsprechend werden sie für die vergleichsweise einfachen, vor allem standardisierten Arbeitsvollzüge eingestellt, die gut gebildete Experten auf Basis ihres langfristig erworbenen expliziten und impliziten Wissens gestalten. Da einfache Anweisungen oder, für etwas komplexere Tätigkeiten, das einfache Lehrbuchwissen bzw. das „Nachschlagen“ in computerbasierten Expertensystemen für die Aufgabenbewältigung ausreichend sind, können die Tätigkeiten ohne größeren Lern- und Einarbeitungsaufwand von austauschbaren Arbeitskräften bewältigt werden. Entsprechend ist die Konkurrenz hoch und Zusagen von Arbeitsplatzsicherheit selten.

In einem solchen Szenario würde der Weg der Absolventen, die eine breite berufsfachliche/professionelle Ausbildung durchlaufen haben, direkt in intern geschlossene Beschäftigungssysteme führen. Ungelernete und Absolventen der engen beruflichen würden mehrheitlich nur in offenen unstrukturierten Beschäftigungssystemen tätig sein können. Tätigkeitsbasierte offene Beschäftigungssysteme würden Überschüsse der berufsfachlichen Ausbildung sowie Absolventen der vergleichsweise kurzen schulischen Ausbildungsgänge aufnehmen, die dann im Arbeitsprozess, obgleich

zunächst unzureichend vorbereitet, berufsspezifische Qualifikationsprofile herausbilden. Dabei nutzen Unternehmen tätigkeitbasierte Beschäftigungssysteme um Marktdynamiken und kurzfristig geforderte Flexibilitätspotentiale in spezifischen Tätigkeitsbereichen abzufedern, wobei die Beschäftigten die Risiken von dynamischen Qualifikationsveränderungen weitgehend selbst in berufliche Anschlussicherheit überführen müssen. Berufsfachliche/professionelle Beschäftigungssysteme würden sich auf sehr wenige „klassische“ und institutionell weiterhin geschützte Handwerks- und Professionsberufe beschränken.

Ob und inwieweit ein solches Szenario an Bedeutung gewinnt, d. h. ob und inwieweit sich Unternehmen veranlasst sehen wieder stärker auf standardisierte und routinierte Arbeitsorganisationsmodelle zurückzugreifen oder ob sie Organisationskonzepte verfolgen, die auf Qualifikation und Verantwortung basieren, hängt vor allem davon ab, ob in Deutschland einem größeren Anteil von Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine gute schulische Ausbildung und eine breite berufliche Qualifizierung und umfängliche Kompetenzvermittlung ermöglicht wird. Dies haben u.a. die Erfahrungen in den 1970er Jahren in Deutschland im Zuge der Bildungsreformen gezeigt. Die Ausbildung von höheren, breit angelegten allgemeinen Qualifikationen, die mit Blick auf die Vermittlung von Prozesswissen etc. praxisnah im Bildungssystem erworben werden, ist eine wesentliche Grundlage dafür, dass Unternehmen ihre Arbeitsorganisation auf vielseitigere, qualifiziertere und verantwortungsvolle Arbeitsvollzüge ausrichten, da eine gut ausgebildete Angebotsseite derartige Arbeitstätigkeiten stärker nachgefragt. Auf einer solchen Basis ist dann auch lebenslanges Lernen in wechselnden Tätigkeitsfeldern inner- oder zwischenbetrieblich möglich, und so lassen sich dann auch Erosionstendenzen von Berufsfachlichkeit, wie sie derzeit in den offenen unstrukturierten Beschäftigungssystemen auftreten, vermeiden.

## 5. Fazit

Der deutsche Arbeitsmarkt ist seit langem durch einen erheblichen Anteil mobiler Beschäftigung charakterisiert. Vor dem Hintergrund dieser Ausgangsbefunde widmete sich der Beitrag der Frage, ob und in welcher Weise in geschlossenen und offenen Beschäftigungssystemen das notwendige Maß an berufsfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen sichergestellt ist bzw. sichergestellt werden kann, auf welche Weise Informationsdefizite bei der Personalsuche überwunden werden können und wie in hinreichendem Umfang Leistungsbereitschaft am Arbeitsplatz gewährleistet ist. Dabei wird deutlich: Die wichtige Orientierungsfunktion von Berufen, die sie als latente gesellschaftlich festgeschriebene, normierte Bündelungen von Wissen und Können bzw. von Tätigkeitsanforderungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bieten, ist nicht auf Passungen zwischen Ausbildungsberufen und nachfolgenden Tätigkeiten beschränkt. Vielmehr lässt sie sich auch in offenen, nicht-berufsfachlichen Beschäftigungssystemen und im Verlauf von Tätigkeitswechseln aufrechterhalten. Dabei sichern nicht nur fachliche Ausbildungsstandards und zertifizierte Abschlüsse, sondern funktional äquivalent auch dokumentierbare „Werke“, Netzwerke oder Reputationen etc. die Orientierungsfunktion. Voraussetzung für personelle Bewegungen und Anpassungen an wechselnde Tätigkeitsanforderungen ist allerdings, dass bereits Ausbildungssysteme breite Qualifikationen und umfängliche Kompetenzen ausbilden und

diese Flexibilitätspotentiale im Verlauf des Berufslebens durch lernförderliche Arbeitsplatzbedingungen aufrecht erhalten werden.

## Literatur

- Alewell, Dorothea / Hansen, Nina Katrin (2012): Human resource management systems – A structured review of research contributions and open questions. In: *Industrielle Beziehungen*, 19(2): 90-123.
- Acemoglu, Daron (2002): Technical change, inequality, and the labor market. In: *Journal of Economic Literature*, 40: 7-72.
- Aktionsrat Bildung (2011): Bildungsreform 2000-2010-2020. Jahresgutachten 2011. Hg. vom vbw – Vereinigung der Bayrischen Wirtschaft. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Alda, Holger (2005): Beschäftigungsverhältnisse. In: SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hg.): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland – Arbeit und Lebensweisen*. Erster Bericht. Wiesbaden: VS Verlag: 245-270.
- Alda, Holger (2006): Sekundäre Arbeitsmarktintegration als Beobachtungskonzept sozioökonomischer Berichterstattung. In: SOEB (Hg.): *Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung Deutschlands*. Zweiter Bericht – Zwischenbericht Teil I. Göttingen: 164-167.
- Alewell, Dorothea (1993): *Interne Arbeitsmärkte. Eine informationsökonomische Analyse*. Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag.
- Alewell, Dorothea / Bähring, Katrin / Thommes, Kirsten (2005): *Eine Theorie der betrieblichen Nachfrage nach Personaldienstleistungen*. Arbeitspapier 1 des Sonderforschungsbereichs 580. Jena.
- Alewell, Dorothea / Martin, Simone (2006): *Transaktionskostenansatz und Personalwirtschaftslehre*. In: *Zeitschrift für Management*, 1: 282-302.
- Arthur, W. Brian (1989): Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events. In: *Economic Journal*, 99: 116-131.
- Arthur, Jeffrey B. (1994): Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. In: *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Autor, David, H. / Levy, Frank / Murnane, Richard J. (2003): The skill content of recent technical change: An empirical exploration. In: *Quarterly Journal of Economics*, 118: 1279-1334.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): *Bildung in Deutschland. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel*. Im Auftrag der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Berlin.
- Baden, Christian / Kober, Thomas / Schmid, Alfons (1996): *Arbeitsmarktsegmentation im technologischen Wandel. Wirkungen neuer Informationstechnologien auf Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten*. Berlin: Edition Sigma.
- Baethge, Martin / Baethge-Kinsky, Volker (1998): *Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration*. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31: 438-460.
- Baethge, Martin / Solga, Heike / Wieck, Markus (unter Mitarbeit von Christiane Petsch) (2007): *Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs*. Gutachten zur beruflichen Bildung in Deutschland im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Netzwerk-Bildung, Berlin.
- Baethge-Kinsky, Volker / Holm, Ruth / Tullius, Knut (2006): *Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft*. Schlussbericht des Forschungsvorhabens: „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik“ des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen.
- Baldamus, Wilhelm (1961): *Efficiency and effort: An analysis of industrial administration*. London: Tavistock Publication.
- Barney, Jay (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management*, 17: 99-129.
- Baron, James N. / Burton, M. Diane / Hannan, Michael T. (1996): The road taken. The origins and evolution of employment systems in emerging high-technology companies. In: *Industrial and Corporate Change*, 5: 239-276.

- Baron, James / Kreps, David M. (1999): *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: John Wiley & Sons.
- BDA – Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (2003): *Ältere Arbeitnehmer im Betrieb. Ein Leitfa- den für Unternehmer*. Berlin.
- Beck, Ulrich / Brater, Michael / Daheim, Hansjürgen (1980): *Soziologie der Arbeit und der Berufe. Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse*. Reinbek: Rowohlt.
- Becker, Gary S. (1964): *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bellmann, Lutz / Fischer, Gabriele / Hohendanner, Christian (2009): *Betriebliche Dynamik und Flexibili- tät auf dem deutschen Arbeitsmarkt*. In: Möller, Joachim / Walwei, Ulrich (Hg.): *Handbuch Ar- beitsmarkt 2009*. IAB-Bibliothek Nr. 314. Nürnberg: 360-401.
- Berger, Johannes / Offe, Claus (1982): *Die Zukunft des Arbeitsmarktes*. In: Schmidt, Gert / Braczyk, Hans-Joachim / von dem Knesebeck, Jost. (Hg.): *Materialien zur Industriosozologie – Sonderband 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*: 348-371.
- Beyer, Jürgen (2006): *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und funda- mentalen Wandel*, Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Blossfeld, Hans-Peter / Klijzing, Erik / Mills, Melinda / Kurz, Karin (2005): *Globalization, uncertainty and youth in society*. London/New York: Routledge.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2001): *Innovations- und Transfereffekte von Modellversuchen in der beruflichen Bildung*. Bd. 2. Bonn 2001.
- BMBF (Berufsbildungsministerium für Bildung und Forschung) (2010): *Berufsbildungsbericht 2010*. BMBF. Bonn/Berlin.
- Boockmann, Bernhard / Steffes, Susanne (2010): *Workers, firms or institutions: What determines job duration for male employees in Germany?* In: *Industrial and Labor Relations Review*, 64: 109-127.
- Bosch, Gerhard (2010): *Zur Zukunft der dualen Berufsausbildung in Deutschland*. In: Bosch, Gerhard / Krone, Sirikit / Langer, Dirk (Hg.): *Das Berufsbildungssystem in Deutschland: Aktuelle Entwick- lungen und Standpunkte*. Wiesbaden: VS Verlag: 37-61.
- Bott, Peter / Helmrich, Robert / Zirka, Gerd (2010): *Arbeitskräftemangel bei Fachkräften? Eine Klärung arbeitsmarktrelevanter Begrifflichkeiten*. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 40: 12-14.
- Brater, Michael (2010): *Berufliche Bildung*. In: Böhle, Fritz / Voß, G. Günter / Wachtler, Günther (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag: 805-837.
- Bresnahan, Timothy F. / Brynjolfsson, Erik / Hitt, Lorin M. (2002): *Information technology, workplace organization and the demand for skilled labor: Firm-level evidence*. In: *The Quarterly Journal of Economics*, 117: 339-376.
- Budhwar, Pawan S./Debrah, Yaw (2001): *Rethinking comparative and cross national human resource management research*. In: *International Journal of Human Resource Management*, 12: 497-515.
- Bürkle, Thomas (2004): *Beschäftigungssicherheit als konstituierendes Element interner Arbeitsmärkte*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Clement, Ute / Lacher, Michael (2006): *Produktionssysteme und Kompetenzerwerb. Zu den Verände- rungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die berufliche Bildung*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Coleman, James S. (1995): *Grundlagen der Sozialtheorie*. Bd. 1. München, Wien: R. Oldenburg Verlag.
- Deutschmann, Christoph (2002): *Postindustrielle Industriosozologie. Theoretische Grundlagen, Arbeits- verhältnisse und soziale Identitäten*. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Diewald, Martin / Sill, Stephanie (2004): *Mehr Risiken, mehr Chancen? Trends in der Arbeitsmarktmobi- lität seit Mitte der 1980er Jahre*. In: Struck, Olaf / Köhler, Christoph (Hg.): *Beschäftigungsstabilität im Wandel? Empirische Befunde und theoretische Erklärungen für West- und Ostdeutschland*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag: 39-61.
- Doeringer, Peter B. / Piore, Michael J. (1971): *Internal labour markets and manpower analysis*. Lexing- ton: Sharpe Inc.
- Dostal, Werner (2002): *Der Berufsbegriff in der Berufsforschung des IAB*. In: Kleinhenz, Gerhard (Hg.): *IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsfor- schung*, 250. Nürnberg: 463-474.

- Dütsch, Matthias / Struck, Olaf (2011): Muster interner und externer Personalanpassungsformen. Eine Analyse anhand des IAB-Betriebspanels 2007. In: Voss-Dahm, Dorothea / Mühge, Gernot / Schmierl, Klaus / Struck, Olaf (Hg.): *Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität*. Wiesbaden: VS Verlag: 249-289.
- Eichhorst, Werner / Marx, Paul / Thode, Eric (2009): *Arbeitsmarkt und Beschäftigung in Deutschland 2000-2009. Benchmarking Deutschland: Beschäftigungserfolge bei zunehmender Differenzierung*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Erlinghagen, Marcel (2006): *Erstarrung, Beschleunigung oder Polarisierung? Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf: Neue Ergebnisse mit der IAB-Beschäftigtenstichprobe*. (Graue Reihe des Instituts für Arbeit und Technik, 2006-01). Gelsenkirchen.
- Erlinghagen, Marcel / Knuth, Matthias (2001): *Keine Spur vom „Turbo-Arbeitsmarkt“*. Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im früheren Bundesgebiet. In: *Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2000/2001*. Gelsenkirchen.
- Fischer, Martin (2000). *Von der Arbeitserfahrung zum Arbeitsprozesswissen*. Opladen: Leske+Budrich.
- Friedli, Vera (2008): *Betriebliche Karriereplanung*. In: Thom Norbert / Zaugg, Robert J. (Hg.): *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler: 248-263.
- Gant, Jon / Ichniowski, Casey / Shaw, Kathryn (2002): *Social capital and organizational change in high-involvement and traditional work organizations*. In: *Journal of Economics and Management Strategy*, 11: 289-328.
- Giddens, Anthony (1984): *The constitution of society. Outline of historical materialism*. London: Macmillan.
- Goedicke, Anne (2006): *Organisationsmodelle in der Sozialstrukturanalyse. Der Einfluss von Betrieben auf Erwerbsverläufe*. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 25: 503-523.
- Granovetter, Mark S. (1974): *Getting a job. A study of contacts and careers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Grund, Christian / Kräkel, Matthias (2001): *Interne Arbeitsmärkte und betriebliche Entgeltstrukturen – eine empirische Untersuchung*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1*: 1-25.
- Hall, Anja (2007): *Beruflichkeit: Fundament oder Hindernis für Flexibilität? Berufswechsel von dual ausgebildeten Fachkräften*. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 36. S. 10-14.
- Hall, Anja / Braun, Uta / Herget, Hermann / Krekel, Elisabeth M. / Leppelmeier, Ingrid / Schade, Hans-Joachim / Troltsch, Klaus / Ulrich, Joachim-Gerd (2010): *BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006. Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen*. Bundesinstitut für Berufsbildung; Abschlussbericht des Forschungsprojekt 2.2101. Bonn.
- Hall, Peter A. / Soskice, David (Hg.) (2001): *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford University Press.
- Heisig, Ulrich (1997): *Vertrauen in der Arbeitsorganisation*. In: Schweer, Martin (Hg.): *Interpersonales Vertrauen. Theorien und empirische Befunde*. Opladen: Westdeutscher Verlag: 121-153.
- Hendry, Chris (2003): *Applying employment systems theory to the analysis of national models of HRM*. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 14: 1430-1442.
- Hensege, Kathrin / Lorig, Barbara / Schreiber, Daniel (2009): *Kompetenzstandards in der Berufsausbildung (Bundesinstitut für Berufsbildung; Abschlussbericht des Forschungsprojekt 4.3.201)*. Bonn.
- Hummel, Markus / Thein, Angela / Zika, Gerd (2010): *Der Arbeitskräftebedarf nach Wirtschaftszweigen, Berufen und Qualifikationen bis 2025. Modellrechnungen des IAB*. In: Helmrich, Robert / Zika, Gerd (Hg.): *Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025*. Bielefeld: Bertelsmann: 81-102.
- Kang, Sung-Choon / Snell, Scott A. (2009): *Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management*. In: *Journal of Management Studies*, 46: 65-92.
- Kalina, Thorsten / Weinkopf, Claudia (2010): *Niedriglohnbeschäftigung 2008: Stagnation auf hohem Niveau – Lohnspektrum franst nach unten aus*. IAQ-Report Nr.6/2010. Duisburg.

- Kaufman, Bruce E. / Miller, Benjamin I. (2009): Are there distinct employment systems? New evidence from American firms. Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series No. 09-05. Atlanta.
- Keller, Berndt / Seifert, Hartmut (2008): Flexicurity: Ein europäisches Konzept und seine nationale Umsetzung. Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn.
- Kern, Horst / Sabel, Charles F. (1994): Verblasste Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Beckenbach, Niels / Treeck van, Werner (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9: 605-624.
- Keupp, Heiner (2008): Universität adé!? Abschiedsvorlesung am 15. Juli 2008 an der LMU München. [http://www.ipp-muenchen.de/texte/keupp\\_abschied\\_08.pdf](http://www.ipp-muenchen.de/texte/keupp_abschied_08.pdf) (Letzter Aufruf: 22.01.2012).
- Klinger, Sabine / Rothe, Thomas (2010): The impact of labour market reforms and economic performance on the matching of short-term and long-term unemployed. IAB Discussion Paper Nr. 13. Nürnberg.
- Köhler, Christoph / Krause, Alexandra (2010): Betriebliche Beschäftigungspolitik. In: Böhle, Fritz / Voß, Günter / Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS-Verlag: 387-412.
- Köhler, Christoph / Loudovici, Kai / Struck, Olaf (2007): Generalisierung von Beschäftigungsrisiken oder anhaltende Arbeitsmarktsegmentation? In: Berliner Journal für Soziologie, 17: 387-406.
- Köhler, Christoph / Struck, Olaf / Bultemeier, Anja. (2004): Geschlossene, offene und marktförmige Beschäftigungssysteme – Überlegungen zu einer empiriegeleiteten Typologie. In: Köhler, Christoph / Struck, Olaf (Hg.): Betriebliche Beschäftigungssysteme und Beschäftigungsstabilität in West- und Ostdeutschland. SFB 580 – Mitteilungen. Jena, Halle.
- Konietzka, Dirk (2010): Berufliche Ausbildung und der Übergang in den Arbeitsmarkt. In: Becker, Rolf / Lauterbach, Wolfgang (Hg.): Bildung als Privileg. Erklärungen und Befunde zu den Ursachen der Bildungsungleichheit. Wiesbaden: VS Verlag: 277-304.
- Kossbiel, Hugo (1997): Personalwirtschaft. In: Bea, Franz Xaver / Dichtl, Erwin / Schweitzer, Marcell (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 3: Leistungsprozeß, Kap. 6. Stuttgart: Lucius & Lucius, 401-487.
- Kronauer, Martin / Linne, Gudrun (Hg.) (2005): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit und Flexibilität. Berlin: Edition Sigma.
- Kruse, Wilfried (2002). Moderne Produktions- und Dienstleistungskonzepte und Arbeitsprozesswissen. In: Fischer, Martin / Rauner, Felix (Hg.): Lernfeld Arbeitsprozess. Ein Studienbuch zur Kompetenzentwicklung von Fachkräften in gewerblich-technischen Aufgabenbereichen. Baden-Baden: Nomos: 87-109.
- Lazear, Edward P. (2004): Firm-specific human capital: A skill-weights approach. NBER Working Paper No 9679 – revised version. Cambridge, MA.
- Lengfeld, Holger (2010): Klasse – Organisation – soziale Ungleichheit. Wie Unternehmensstrukturen berufliche Lebenschancen beeinflussen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Lepak, David P / Shaw, Jason D. (2008) Strategic HRM in North America: Looking to the future. In: The International Journal of Human Resource Management, 19: 1486-1499.
- Lepak, David P. / Snell, Scott A. (1999): The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. In: Academy of Management Review, 24: 31-48.
- Lepak, David P. / Snell, Scott A. (2002): Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. In: Journal of Management, 28: 517-543.
- Lepak, David P. / Liao, Hui / Chung, Yunhyung / Harden, Erika E. (2006): A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In: Martocchio, Joseph J. (Ed.): Research in personnel and human resources management, 25: 217-271.
- Liessmann, Konrad Paul (2006): Theorie der Unbildung. Die Irrtümer der Wissensgesellschaft. Wien: Paul Zsolnay Verlag.
- Ludwig, Volker / Pfeiffer, Friedhelm (2006): Abschreibungsraten allgemeiner und beruflicher Ausbildungsinhalte – empirische Evidenz auf Basis subjektiver Einschätzungen. In: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, 226(3): 260-284.

- Luhmann, Niklas (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lutz, Burkart (1987): Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie. Eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a. M., New York: Campus Verlag.
- Lutz, Burkart / Sengenberger, Werner (1974): Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik: Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten. Göttingen: Schwartz.
- March, James G. / Simon, Herbert (1958): Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- Marsden, David (1999): A theory of employment systems: Micro-foundations of societal diversity. Oxford: Oxford University Press.
- Matusik, Sharon F. / Hill, Charles W. L. (1998): The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. In: *Academy of Management Review*, 23: 680-697.
- Mayer, Karl Ulrich (2000): Arbeit und Wissen – Die Zukunft von Bildung und Beruf. In: Kocka, Jürgen / Offe, Claus (Hg.): *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Frankfurt a.M., New York: Campus Verlag: 383-409.
- Mayer, Karl Ulrich / Grunow, Daniela / Nitsche, Natalie (2010): Mythos Flexibilisierung? Wie instabil sind Berufsbiografien wirklich und als wie instabil werden sie wahrgenommen? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 62: 369-402.
- Meixner, Hanns-Eberhard (1985): Die verhakten Karrieren – Lösungsansätze zur Behebung eines Beförderung- und Verwendungsstaus. In: *Die öffentliche Verwaltung*, 18: 760-771.
- Milgrom, Paul / Roberts, John (1995): Continuous adjustment and fundamental change in business strategy an organization. In: Siebert, Horst (Ed.): *Trends in business organization: Do participation and cooperation increase competitiveness?* Tübingen: Mohr Siebeck: 51-78.
- Morris, Shad S. / Snell, Scott A. / Lepak, David (2005): An architectural approach to managing knowledge stocks and flows: Implications for reinventing the HR function. Center for Advanced Human Resource Studies – CAHRS Working Paper Series 05-15. Ithaca, NY.
- Mutz, Gerd, Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang / Koenen, Elmar J. (1995): Diskontinuierliche Erwerbsverläufe. Analysen zur postindustriellen Arbeitslosigkeit. Opladen: Leske und Budrich.
- Nienhüser, Werner (2000). Personalwirtschaftliche Wirkungen unausgewogener betrieblicher Altersstrukturen. In: Struck, Olaf / George, Rainer (Hg.) *Generationenaustausch im Unternehmen*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag: 55-70.
- Noll, Heinz-Herbert (1981): Kriterien und Mechanismen der beruflichen Platzierung – ein Aspekt der Wohlfahrtsproduktion. In: *Mannheimer Berichte*, 18: 488-498.
- North, Douglass C. (1990): Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: University Press.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (2009): How do industry, firm, and worker characteristics shape job and workers flows? In: *OECD-Employment Outlook*. Paris: 117-163.
- Osterman, Paul (1984): Introduction: The nature and importance of internal labor markets. In: Osterman, Paul (Ed.): *Internal labor markets*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Osterman, Paul (1987): Choice of employment systems in internal labour markets. In: *Industrial Relations*, 26: 46-67.
- Osterman, Paul / Burton, Diane (2005): Ports and ladders: The nature and relevance of internal labor markets in a changing world. In: Ackroyd, Stephen / Batt, Rosemary / Thompson, Paul / Tolbert, Pamela (Hg.): *Oxford handbook on work and organization*. Oxford: Oxford University Press: 425-445.
- Pfeffer, Jeffrey (1985): Organizational demography: Implications for management. In: *California Management Review*, 28: 67-81.
- Pinfield, Lawrence T. / Berner, Michelle F. (1994): Employment systems: toward a coherent conceptualization of internal labor markets. In: Beck, John E. / Ferris Gerald R. / Shaw, James B. (Hg.): *Research in personnel and human resource management* 12. Bingley: Emerald Group Pub: 41-78.
- Podolny, Joel M. (1993): A status-based model of market competition. In: *American Journal of Sociology*, 98: 829-872.

- Polyani, Michael (1967): *The tacit dimension*. Garden City, N.Y.: Anchor Books.
- Pongratz, Hans J. / Voß, G. Günter (2003): *Arbeitskraftunternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: Edition Sigma.
- Porschen, Stephanie (2008): *Austausch impliziten Erfahrungswissens. Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Rauner, Felix (Hg.) (2006). *Handbuch Berufsbildungsforschung*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Rhein, Thomas (2010): *Beschäftigungsdynamik im internationalen Vergleich. Ist Europa auf dem Weg zum „Turbo-Arbeitsmarkt“?* IAB-Kurzbericht 19/2010. Nürnberg.
- Rousseau, Denise M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage.
- Rousseau, Denise M. / Schalk, Rene (2000): *Psychological contracts in employment. Cross national perspectives*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2002): *Jahresgutachten 2002/03. „Zwanzig Punkte für Beschäftigung und Wachstum“*. Wiesbaden.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011): *Jahresgutachten 2011/12. „Chancen für einen stabilen Aufschwung“*. Wiesbaden.
- Sadowski, Dieter (2002): *Personalökonomie und Arbeitsmarktpolitik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Salas, Eduardo / Dickinson, Terry L. / Converse, Sharolyn A. / Tannenbaum, Scott I. (1992): *Toward an understanding of team performance and training*. In: Swezey, Robert W. / Salas, Eduardo (Hg.): *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex: 3-29.
- Scharfe, Simone (2009): *Übergang vom Bachelor zum Masterstudium an deutschen Hochschulen* In: *Wirtschaft und Statistik 4/2009*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt: 330-339.
- Schlicht, Ekkehart (1998): *On custom in the economy*. Oxford: University Press.
- Schmid, Günther (2008): *Von der Arbeitslosen- zur Beschäftigungsversicherung. Wege zu einer neuen Balance individueller Verantwortung und Solidarität durch eine lebenslauforientierte Arbeitsmarktpolitik. Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung – WISO-Diskurs*. Düsseldorf.
- Schnitger, Meike / Windelbrand, Lars (2008): *Fachkräftemangel auf Facharbeiterebene im produzierenden Sektor in Deutschland: Ergebnisse der Sektoranalyse aus dem Projekt „Shortage of skilled workers“*. ITB-Forschungsberichte 30/2008. Bremen.
- Schröder, Tim / Struck, Olaf / Wlodarski, Carola (2008): *„Vordringlichkeit des Befristeten“? Zur Theorie und Empirie offener Beschäftigungssysteme*. In: Köhler, Christoph / Struck, Olaf / Grotheer, Michael / Krause, Alexandra / Krause, Ina / Schröder, Tim (Hg.): *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*. Wiesbaden: VS-Verlag: 143-200.
- Seibert, Holger (2007): *Berufswechsel in Deutschland. Wenn der Schuster nicht bei seinem Leisten bleibt ... (IAB-Kurzbericht 1/2007)* Nürnberg.
- Seifert, Matthias / Pawlowsky, Peter (1998): *Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen*. In: *Mitteilung aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31: 599-611.
- Sengenberger, Werner (1987): *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten: die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich*. Frankfurt a. M., New York: Campus-Verlag.
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Berlin-Verlag.
- Seyda, Susanne (2004): *Trends und Ursachen der Höherqualifizierung in Deutschland. (IW-Trends 2/2004)* Köln.
- Simonson, Julia / Gordo, Laura Romeu / Titova, Nadiya (2011a): *Changing employment patterns of women in Germany: How do baby boomers differ from older cohorts? A comparison using sequence analysis*. In: *Advances in Life Course Research*, 16: 65-82.
- Simonson, Julia / Gordo, Laura Romeu / Kelle Nadiya (2011b): *The double German transformation: Changing male employment patterns in East and West Germany*. In: *SOEP-papers on Multidisciplinary Panel Data Research*, 391. Berlin.
- Snell, Scott A. / Dean, James W. Jr. (1992): *Integrated manufacturing and human resources management: A human capital perspective*. In: *Academy of Management Journal*, 35: 467-504.

- Sørensen, Aage B. (1983): Process of allocation to open and closed positions in social structure. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 12: 203-224.
- Solga, Heike (2002). „Ausbildungslosigkeit“ als soziales Stigma in Bildungsgesellschaften. Ein soziologischer Erklärungsbeitrag für die wachsenden Arbeitsmarktprobleme von Personen ohne Ausbildungsabschluss. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53: 476-505.
- Spence, Michael (1973). Job market signaling. In: *Quarterly Journal of Economics*, 87: 355-374.
- Spence, Michael (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. In: *American Economic Review*, 92: 434-459.
- Spöttl, Georg / Hecker, Oskar / Holm, Claus / Windelband, Lars (2003): Ermittlung von Qualifikationsanforderungen für Dienstleistungen des produzierenden Gewerbes am Beispiel der Metallbranche. Studie im Auftrag des BIBB. Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag.
- Stettes, Oliver (2011): Berufliche Mobilität – gesamtwirtschaftliche Evidenz und individuelle Einflussfaktoren. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* aus dem Institut der deutschen Wirtschaft, 38(4). Köln.
- Stewart, Thomas A. (1997): *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Struck, Olaf (2006): Flexibilität und Sicherheit. Empirische Befunde, theoretische Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Struck, Olaf / Köhler, Christoph (Hg.) (2004): *Beschäftigungsstabilität im Wandel?* München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Struck, Olaf / Stephan, Gesine / Köhler, Christoph / Krause, Alexandra / Pfeifer, Christian / Sohr, Tatjana (Hg.) (2006): *Arbeit und Gerechtigkeit. Zur Akzeptanz von Lohn- und Beschäftigungsanpassung*. Wiesbaden: VS-Verlag
- Struck, Olaf / Grotheer, Michael / Schröder, Tim / Köhler, Christoph (2007): Instabile Beschäftigung. Neue Ergebnisse zu einer alten Kontroverse. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 59: 294-317.
- Süß, Stefan / Ritter, Henning (2005): Geld ist nicht alles. In: *Personal*, 57: 14-17.
- Thelen, Kathleen (2004): *How institutions evolve: The political economy of skills in Germany, Britain, the United States and Japan*. New York: Cambridge University Press.
- Ulmer, Philipp / Ulrich, Joachim G. (Hg.) (2008): *Der demographische Wandel und seine Folgen für die Sicherstellung des Fachkräftenachwuchses*. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn.
- Vobruba, Georg (2000): *Alternativen zur Vollbeschäftigung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Williamson, Oliver E. / Wachter, Michael L. / Harris, Jeffrey E. (1975): Understanding the employment relation: Analysis of idiosyncratic exchange. In: *Bell Journal of Economics*, 6: 250-280.
- Witte, James / Kalleberg, Arne (1995): Matching training and jobs: The fit between vocational education and employment in the German labour market. In: *European Sociological Review*, 11: 293-317.
- Zeller, Beate (2005): *Die Zukunft einfacher Arbeit oder: Der Trend zu steigenden Kompetenzanforderungen für „gering Qualifizierte“*. Arbeitspapier: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Nürnberg.