SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Berufsfachlichkeit fördernde Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung: eine Dokumentation von unternehmensinternen Versetzungsabteilungen, differenzierten Aufstiegswegen und unternehmensübergreifenden Ausbildungsverbünden anhand des SFB-B2-Betriebspanels

Wiest, Delia; Böhm, Alexandra; Dütsch, Matthias; Hofmann, Katrin; Springer, Angelina; Struck, Olaf

Preprint / Preprint
Arbeitspapier / working paper

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Wiest, D., Böhm, A., Dütsch, M., Hofmann, K., Springer, A., & Struck, O. (2010). *Berufsfachlichkeit fördernde Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung: eine Dokumentation von unternehmensinternen Versetzungsabteilungen, differenzierten Aufstiegswegen und unternehmensübergreifenden Ausbildungsverbünden anhand des SFB-B2-Betriebspanels.* (Working Paper / Universität Bamberg, Professur für Arbeitswissenschaft, 3). Bamberg: Universität Bamberg, Fak. Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Professur für Arbeitswissenschaft. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-381978

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Comercial-NoDerivatives). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Universität Bamberg
Arbeitswissenschaft
Prof. Dr. Olaf Struck

WORKING PAPER – No. 3 – Mai 2010

Berufsfachlichkeit fördernde Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung

Eine Dokumentation von unternehmensinternen Versetzungsabteilungen, differenzierten Aufstiegswegen und unternehmensübergreifenden Ausbildungsverbünden anhand des SFB-B2-Betriebspanels

Delia Wiest, Alexandra Böhm, Matthias Dütsch, Katrin Hofmann, Angelina Springer, Olaf Struck

Verbundprojekt BOPS, gefördert durch:

Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
DLR Projektträger im DLR
Förderschwerpunkt Balance von Flexibilität und Stabilität

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Lichtenhaidestraße 11a
96045 Bamberg

Phone ++49 (0)951 2692
Fax ++49 (0)951 5637
Email margrit.seuling@uni-bamberg.de
http://www.uni-bamberg.de/arbeitswiss/

Berufsfachlichkeit fördernde Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung

Eine Dokumentation zu unternehmensinternen Versetzungsabteilungen, differenzierten Aufstiegswegen und unternehmensübergreifenden Ausbildungsverbünden anhand des SFB-B2-Betriebspanels

1 Einleitung

Seit mehr als 30 Jahren wird konstatiert, dass der Flexibilisierungsbedarf der Wirtschaft und des Beschäftigungssystems zunimmt. Dabei lässt sich beobachten, dass der Ausweitung der Märkte sowie dem steigenden Konkurrenz- und Innovationsdruck sowohl durch externe wie auch durch interne Flexibilitätsmaßnahmen begegnet wird. Externe Flexibilisierung richtet sich dabei auf die Unternehmensorganisation, die Verringerung der Fertigungstiefe, auf Outsourcing und Offshoring sowie eine numerische Beschäftigungsanpassung. Interne Flexibilisierung bezieht sich u.a. auf qualifikatorische Anpassungen, auf Führung über Gewinnmargen und Zielvereinbarungen oder auf Arbeitszeit- und Lohnflexibilitäten. Dabei stellt die zunehmende Dynamisierung der Arbeitsorganisation neue Anforderungen an die Verfügbarkeit von qualifizierten Beschäftigten. Berufstrukturelle, arbeitsstrukturelle und technologische Veränderungen gehen mit abnehmenden „Halbwertszeiten“ des Wissens einher, sodass das Humankapital permanent an die Anforderungen der modernen Technologien und Arbeitsprozesse angepasst werden muss (Buttler 1994). In arbeits- und wirtschaftspolitischer Sicht gilt Bildung dann als wichtiger Standortfaktor (Düll und Bellmann 1999).

Vor diesem Hintergrund untersucht das vom BMBF geförderte Verbundprojekt BOPS – „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ – betriebliche Bildungs- und Beschäftigungskonzepte, die als geeignet gelten, zu einem sozial verträglichen Ausgleich von Stabilität und Flexibilität in Betrieben beizutragen. Eine zentrale Stellung hat dabei die Beruflichkeit inne, die in Deutschland bisher eine Kopplung der Spannungsfelder „kosteneffiziente Technikentwicklung“ und „Arbeitsorganisation“ sowie „Beschäftigungs- und Qualifizierungsstrategie“ und „Arbeitsmarkt“ gewährleistete. Beruflichkeit ermöglicht aufgrund ihrer quantitativen Bedeu-

tung und gesellschaftlichen Verwurzelung in Deutschland (Bosch und Kalina 2007; Baethge at al. 2006) flexible Anpassungsprozesse innerhalb eines stabilen Rahmens (BMBF 2007; Dostal 2002) und kann als eine deutsche Variante von „Flexicurity“ betrachtet werden. Deshalb ist sie in der international vergleichenden Literatur vielfach als komparativer Vorteil des deutschen Produktions- und Beschäftigungsmodells analysiert worden (Hall und Soskice 2001). Idealtypisch bietet dieses „Modell“ beiden Arbeitsmarktparteien in je spezifischer Form einen Ausgleich von Flexibilität und Stabilität: Breit qualifizierte Beschäftigte sind funktional flexibel einsetzbar, weshalb Beruflichkeit eine Ressource bei der Anpassung der Arbeits- und Produktionsprozesse an extern veränderte Rahmenbedingungen darstellt (Bosch und Charest 2008). Berufsbilder verleihen den Beschäftigten eine gesellschaftlich anerkannte Form individueller Lernprozesse (Deutschmann 2005). Darüber hinaus bieten sie aufgrund der Signalfunktion von beruflichen Zertifikaten die Möglichkeit der beruflichen Entwicklung auch in anderen Betrieben (Marsden 1999; Sengenberger 1987).

Ziel des Verbundprojekts ist die Ausarbeitung von Konzepten der prospektiven Organisations- und Personalentwicklung, die das in der Beruflichkeit angelegte Potenzial für den Ausgleich von Stabilität und Flexibilität auch unter veränderten externen und internen Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte zur Entfaltung bringen. Konkret werden im BOPS-Projekt hierfür drei neuere Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung erforscht und weiterentwickelt. Diese sind a) differenzierte Aufstiegswege zur Förderung von beruflichen Karrieren sowie branchenspezifischen Aufstiegsfortbildungen. Sie werden vor allem im Handel untersucht. Zweitens werden b) unternehmensinterne Versetzungsabteilungen zur besseren Vermittlung von Personal auf dem internen Arbeitsmarkt vor allem im Gesundheitswesen und hier speziell in Krankenhäusern analysiert. Drittens werden c) unternehmensübergreifende Lernallianzen und Ausbildungsverbünde im Maschinenbau und in der Metall- und Elektrobranche untersucht.

Es gibt bislang keine repräsentativen Daten über die Verbreitung dieser ausgewählten Ansätze. Erste Hinweise über den Einsatz können allerdings anhand des B2-Betriebspanels des Sonderforschungsbereichs 580 (Gesellschaftliche Entwicklung nach dem Systemumbruch, Teilprojekt: Betrieb und Beschäftigung im Wandel: Betriebliche Beschäftigungssysteme und Beschäftigungssicherheit) der Universität Jena gewonnen werden. Hierfür wurden in die 4. Welle des Datensatzes einige gezielte Fragen aufgenommen. So ist es möglich, zu zeigen, in welchen Branchen die genannten neuen Ansätze in der Arbeitswelt verbreitet sind und in welcher Verbindung sie zu weiteren Flexibilisierungsinstrumenten stehen.

Im folgenden Kapitel 2 werden empirische Befunde zu den drei Ansätzen der Organisations- und Personalentwicklung aufgezeigt. Dabei werden zunächst kurz der Datensatz und die drei Ansätze beschrieben sowie das Ausmaß deren Nutzung quantifiziert. Kapitel 3 stellt Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung in den Kontext weiterer Flexibilisierungsinstrumente. Kapitel 4 fasst die wichtigsten Ergebnisse noch einmal kurz zusammen.

2 Empirische Befunde

2.1 Beschreibung des Datensatzes

Für die folgenden Analysen wird der Querschnittdatensatz des Jahres 2009 des SFB580-B2-Betriebspanels herangezogen. Bei diesem Datensatz handelt es sich um eine Wiederholungsbefragung von Personalverantwortlichen in Betriebsstätten zu dem Thema Beschäftigungsstruktur und Beschäftigungsentwicklung (vgl. Köhler et al. 2004, S. 17ff). Die Erhebungen wurden jeweils in Form von computergestützten telefonischen Befragungen durchgeführt (Krause und Martens 2008; Krause 2008). Die Stichprobenziehung für das SFB580-B2-Betriebspanel fand im Jahre 2002 am Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) statt. Die Grundgesamtheit umfasste alle Betriebsstätten bzw. Filialen in zehn Branchen und vier Untersuchungsregionen dar, wobei die Erststichprobe anhand eines Quotenauswahlverfahrens ermittelt wurde. Im Folgenden werden die Daten der 4. Welle des Jahres 2009 herangezogen, da in dieser Befragung explizit Informationen zu den drei Ansätzen der Organisations- und Personalentwicklung eingebracht wurden.

In der hier analysierten Stichprobe sind insgesamt 362 Betriebsstätten enthalten, wovon 160 auf die Region Westdeutschland und 202 auf die Region Ostdeutschland entfallen. Die Verteilung der einzelnen Betriebsstätten über die verschiedenen Branchen ist in Tabelle 1 dargestellt. Ausgewiesen sind die in dem Verbundprojekt BOPS besonders berücksichtigten Branchen Maschinenbau/ Metall-, Elektrobranche, Handel sowie Gesundheitsdienstleistungen. Zudem wurden im produktiven Sektor die Bau- und Chemiebranche abgebildet sowie eine Kategorie „sonstige Dienstleistungen“ aus den Branchen Verlagswesen, Kreditgewerbe, Beratung und Marktforschung sowie Bildung und Unterricht erstellt.

Tabelle 1: Verbreitung der drei Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung[1]

Die drei Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung	Branche											
	Maschinenbau		Handel, Reparatur		Krankenhäuser, ambulante Dienste		Bau		Chemie		sonstige Dienstleistungen*	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost
a) Unternehmensinterne Aufstiegs- und Karrierewege (in %)	5,6	10,0	33,3	38,5	14,3	0,0	11,1	17,6	23,5	28,6	30,3	17,8
Unternehmensinterne Führungskräfterekrutierung (in %)	16,7	20,0	16,7	23,1	19,1	8,3	11,1	17,6	11,8	21,4	25,8	18,8
b) Unternehmensinterne Versetzungsabteilungen (in %)	33,3	10,0	16,7	23,1	14,3	29,2	0,0	16,7	25,0	12,5	31,5	27,7
c) Lernallianzen und Ausbildungsverbünde (in %)	22,2	60,0	0,0	23,1	71,4	45,8	22,2	52,9	35,3	64,3	30,3	41,6
Davon überwiegend Unternehmen der gleichen Branche beteiligt (in %)	100	58,3	0,0	100	100	81,8	100	88,9	83,3	66,7	77,8	71,4
Gesamtzahl der Betriebsstätten (absolut)	18	20	6	26	21	24	9	17	17	14	89	101

* Sonstige Dienstleistungen: Verlage, Kreditgewerbe, Softwarehäuser, Beratung/ Marktforschung, Bildung/ Unterricht.

Quelle: SFB-B2-Betriebspanel 2009, eigene Berechnungen

Nachfolgend werden a) differenzierte Aufstiegswege zur Förderung von beruflichen Karrieren sowie branchenspezifische Aufstiegsfortbildungen, b) unternehmensinterne Versetzungsabteilungen zur besseren Vermittlung von Personal auf dem internen Arbeitsmarkt und c) unternehmensübergreifende Lernallianzen und Ausbildungsverbünde mit Blick auf ihre Verbreitung in diesen Branchen vorgestellt.

2.2 Verbreitung der Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung in der betrieblichen Praxis

2.2.1 Aufstiegs- und Karrierewege im Einzelhandel

In dem ersten zu berücksichtigenden Ansatz geht es um die Ausdifferenzierung von Karriere- und Aufstiegswegen zur Förderung von innerbetrieblichen Aufstiegsketten. Die vertikale berufliche Mobilität ist in Deutschland traditionsgemäß durch eine enge Verflechtung von Erst- und Aufstiegsfortbildungen gekennzeichnet. Die Berufsstatushierarchie in Unternehmen ist ein anerkanntes Ordnungsprinzip, das beruflich qualifizierten Beschäftigten den internen Aufstieg im Betrieb ermöglicht (Voss-Dahm 2010). Jüngere Forschungsergebnisse

[1] Die Prozentwerte beziehen sich auf die Gesamtzahl der befragten Betriebsstätten einer bestimmten Branche im jeweiligen Bundesgebiet.

weisen jedoch auf Veränderungen und zunehmende Herausforderungen für die Handelsbranche hin. Diese sind durch steigende Anforderungen an das mittlere Führungspersonal, Rationalisierungsmaßnahmen im Managementbereich sowie durch veränderte Bildungsbiografien von jüngeren Altersgruppen aufgrund vielfältiger Angebote zwischen universitärer Ausbildung und dem beruflichen Bildungssystem gekennzeichnet (vgl. ebd.). Offen ist die Frage, ob und inwieweit die bestehenden Karriere- und Aufstiegswege im Einzelhandel geeignet sind, den zukünftigen Bedarf an Nachwuchs im Fach- und Führungskräftebereich sicherzustellen und welche Möglichkeiten hierbei differenziertere Aufstiegswege eröffnen können.

Die Verbreitung von Aufstiegs- und Karrierewegen ist in Tabelle 1 unter Punkt a) abgetragen. Die Ergebnisse des SFB-B2-Betriebspanels zeigen, dass vor allem in Betriebsstätten in der Handelsbranche häufig unternehmensinterne Aufstiegsmöglichkeiten[2] für qualifizierte Mitarbeiter bestehen. Der vergleichsweise hohe Anteil an Aufstiegsmöglichkeiten in der Handelsbranche kann dadurch erklärt werden, dass gerade in diesem Bereich traditionsgemäß die Aufstiegs- und Karrierewege unternehmensintern verlaufen. Im sonstigen Dienstleistungsbereich bestehen in westdeutschen wesentlich häufiger als in ostdeutschen Unternehmen interne Aufstiegsmöglichkeiten für das Fachpersonal. Im Bereich des Gesundheitswesens sind innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten in ostdeutschen Betriebsstätten deutlich seltener anzutreffen als in westdeutschen.

Auf ein im Grundsatz vergleichbares Bild treffen wir, wenn es um Aufstiege in Führungspositionen[3] geht. Knapp ein Fünftel der Betriebsstätten identifizieren und rekrutieren häufig intern ihren Führungskräftenachwuchs. Führungskräfte kommen also vorwiegend von „außen“. Für Ostdeutschland zeigt sich, dass im Maschinenbau, im Handel sowie in der Baubranche und chemischen Industrie häufiger betriebsintern nach Führungskräften gesucht wird als in westdeutschen Betrieben. Umgekehrt nutzen westdeutsche Unternehmen im Gesundheitswesen und im Bereich der sonstigen Dienstleistungen wesentlich häufiger den Weg der innerbetrieblichen Rekrutierung von Führungskräftenachwuchs.

[2] Die Frage lautete: „Wie häufig kommt es vor, dass fachlich qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen weiter aufsteigen?“

[3] Die Frage lautete: „Wie häufig wird der Führungskräftenachwuchs innerhalb Ihres Unternehmens identifiziert und rekrutiert?“

2.2.2 Unternehmensinterne Versetzungsabteilungen

Versetzungsabteilungen sind neue organisatorische Maßnahmen zur Verbesserung und Institutionalisierung der beruflichen Mobilität von Personal auf dem betriebsinternen Arbeitsmarkt. Sie können als so genannte interne Arbeitsagenturen verstanden werden, deren Aufgabe es ist, von Arbeitsplatzverlust bedrohtes Personal auf frei werdende oder neu geschaffene Stellen im internen Arbeitsmarkt zu vermitteln. Die Intention solcher innerbetrieblichen Abteilungen besteht darin, langfristige Restrukturierungs- oder Schrumpfungsprozesse von Unternehmen ohne Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt zu bewerkstelligen, damit Fachkräfte und deren Humankapital im Betrieb gehalten werden können. Neuere Analysen verdeutlichen einen Zusammenhang zwischen der Gründungswahrscheinlichkeit von Versetzungsabteilungen und der Notwendigkeit, arbeitsorganisatorische Restrukturierungsmaßnahmen und Personalanpassungen intern und vergleichsweise reibungslos zu bewältigen. Die Forschung zeigt zudem, dass die betriebliche Bedeutung von Versetzungsabteilungen zur Bewältigung von Personalreduzierungen steigt (Mühge 2008; Klein-Schneider 2003). Hierbei gewinnen Versetzungsabteilungen auch in Unternehmen mittlerer Größe an Bedeutung (Kirsch und Mühge 2008; Mühge 2008).

Die Ergebnisse des SFB-B2-Betriebspanels zu unternehmensinternen Versetzungsabteilungen[4] sind in Tabelle 1 unter Punkt b) abgetragen. Von den 362 befragten Betriebsstätten geben immerhin 88 an, auf eine Abteilung zurückgreifen zu können, die wie ein interner Personalvermittler funktioniert und bei einem Stellenabbau Versetzungsprozesse auf dem internen Arbeitsmarkt organisiert. Es ist zu berücksichtigen, dass Versetzungsabteilungen in der Regel zwar auf Gesamtunternehmensebene angesiedelt sind, die einzelnen Betriebsstätten jedoch auf diese Institution zurückgreifen können. Dabei ist aufgrund der weichen Formulierung der Fragestellung nicht auszuschließen, dass auch einige Personalabteilungen, die lediglich bestimmte Funktionen von Versetzungsabteilungen leisten, wie etwa die Unterstützung bei internen Stellenbesetzungen, als Versetzungsabteilung angesehen wurden.

Laut der Befragung werden insbesondere im westdeutschen Maschinenbau, im Bereich Handel und Reparatur, in ostdeutschen Krankhäusern sowie unter den sonstigen Dienstleistungen – hier vor allem im Verlags- sowie im Kreditwesen – unternehmensinterne Vermittlungsabteilungen eingesetzt.

[4] Die Frage lautete: „Denken Sie nun an die Situation, dass Sie in Ihrer Betriebsstätte Mitarbeiter freisetzen müssen. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Abteilung, die Sie dabei unterstützt und die wie ein interner Personalvermittler funktioniert und bei Stellenabbau Umsetzungsprozesse organisiert?“

2.2.3 Lernallianzen und Ausbildungsverbünde

Der Fokus des dritten Ansatzes liegt auf der Stärkung und Ausweitung unternehmensübergreifender Lernallianzen in Form von Ausbildungskooperationen sowie Ausbildungsverbünden zwischen mehreren selbstständigen Unternehmen in einer Region. Besonders Unternehmen aus der Industrie und vor allem Betriebe aus Branchen mit einem hohen Facharbeiteranteil, wie z.B. der Metall- und Elektroindustrie, werden in den kommenden Jahren immer stärker mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen haben. Die bevorstehenden Schwierigkeiten werden dabei nicht nur die Versorgungslage mit bereits ausgebildeten Fachkräften betreffen, sondern sich ebenso im Bereich der Erstausbildung manifestieren. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen kann dies vor große Herausforderungen stellen. Deshalb bietet der Ansatz zur Einrichtung von Lernallianzen vor allem für KMU eine Chance, ihren Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken. Deren unzureichende betriebliche, organisatorische, personelle oder technische Infrastruktur ermöglicht es ihnen häufig nicht, eigene Erstausbildungsangebote zu etablieren (Abel und Campagna 2008). Untersuchungen zeigen, dass solche Kooperationen mit Unternehmen aus demselben Sektor oder derselben Region von den involvierten Betrieben nicht selten als erfolgversprechender und zukunftsweisender Weg beurteilt werden (vgl. Schmierl und Köhler 2007).

Die Ergebnisse in Tabelle 1, Punkt c) verdeutlichen, dass 40 Prozent der befragten Betriebsstätten an einem unternehmensübergreifenden Ausbildungsverbund oder einer Ausbildungskooperation beteiligt sind.[5] Es sind allerdings sowohl branchenspezifische als auch regionale Unterschiede erkennbar. So sind vor allem Betriebe im Maschinenbau, im Gesundheitswesen sowie in der Bau- und chemischen Industrie in Ausbildungsverbünden organisiert. Im Maschinenbau sind ostdeutsche im Gegensatz zu westdeutschen Betrieben fast dreimal so häufig an Ausbildungsverbünden beteiligt. Auch in der Bau- und chemischen Industrie sind in Ostdeutschland etwa doppelt so viele Betriebe an einem solchen Verbund beteiligt wie in Westdeutschland. Umgekehrt sind im Gesundheitsbereich wesentlich mehr westdeutsche Unternehmen Mitglied in einem betriebsübergreifenden Ausbildungsverbund.

Die an Ausbildungsverbünden und -kooperationen beteiligten Unternehmen wurden darüber hinaus gefragt, mit welchen anderen Betrieben sie kooperieren.[6] Deutlich mehrheitlich wer-

[5] Die Frage lautete: „Und sind Sie in Ihrem Unternehmen an einem unternehmensübergreifenden Ausbildungsverbund oder einer Ausbildungskooperation beteiligt?“

[6] Die Frage lautete: „Sind in Ihrem Ausbildungsverbund überwiegend Unternehmen der gleichen Branche oder überwiegend Unternehmen aus anderen Branchen beteiligt?“

den Verbünde mit Firmen aus demselben Wirtschaftszweig eingegangen. Vor allem in Betrieben im Bereich der Krankenhäuser und ambulanten Dienste bestehen im Rahmen der Ausbildung von Klinik- und Pflegepersonal überwiegend Ausbildungsverbünde innerhalb der gleichen Branche. Westdeutsche Betriebstätten gehen in der Tendenz etwas häufiger Ausbildungsverbünde mit Unternehmen der gleichen Branche ein – mit Ausnahme des Handels und der Reparatur. Besonders deutlich werden die regionalen Differenzen im Maschinenbau. Während hier fast 100 Prozent der westdeutschen Betriebe Verbünde überwiegend mit Unternehmen der gleichen Branche eingehen, ist dies in den neuen Bundesländern bei nur etwa 55 Prozent der Betriebe der Fall. Insgesamt geht die etwas größere Branchenvielfalt in Ostdeutschland mit einer intensiveren Nutzung von Ausbildungsverbünden einher.

3 Die drei Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung im Kontext weiterer Flexibilisierungsinstrumente

In diesem Kapitel werden die drei Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung in den Kontext weiterer interner sowie externer Flexibilisierungsinstrumente gesetzt. Da Betriebe zur Flexibilisierung in der Regel auf mehrere Instrumente zurückgreifen und diese insbesondere branchenspezifisch unterschiedlich kombiniert werden (Struck 2006; Dütsch und Struck 2010), werden die Zusammenhänge in der nachfolgenden Betrachtung auf Branchenebene gesucht. Über die Beobachtung von spezifischen Mustern externer und interner Flexibilisierungsmaßnahmen kann untersucht werden, ob und inwieweit Berufsfachlichkeit erhaltende Instrumente gemeinsam eingesetzt werden und ggf. aufeinander aufbauen. So sind Aussagen über den Grad der Verankerung dieser Instrumente möglich. Die folgenden Analysen basieren auf signifikanten Prozentsatzdifferenzen und werden in der Tabelle 2 in vereinfachter Form dargestellt.

Betriebsstätten im Maschinenbau nutzen je nachdem, in welchem Landesteil sie angesiedelt sind, unterschiedliche Flexibilisierungsinstrumente. Westdeutsche Betriebe richten häufiger Versetzungsabteilungen ein. Hingegen nehmen ostdeutsche Betriebe häufiger an Ausbildungsverbünden teil und bilden dementsprechend regelmäßig Fachkräfte aus bzw. beschäftigen, wie zumeist im Gesundheitssektor, (Ausbildungs-)Praktikanten aus berufsschulischen Ausbildungsgängen. Der Maschinenbau zeichnet sich durch eine stabile Stammbelegschaft aus, die überwiegend Vollzeit beschäftigt ist und nur sukzessive durch Einstellungen und e-

her durch Verrentung und freiwillige Abgänge als durch Entlassungen an die Kapazitätsbedarfe angepasst wird. Diese Beobachtung wird gestützt durch die hohe Nutzungsintensität interner Flexibilitätsformen wie Arbeitszeitregelungen, Lohnanpassungen und eine gute Arbeitsorganisation im Kerngeschäft. Die Nutzung von Versetzungsabteilungen und Ausbildungsverbünden sowie weiterer interner Flexibilisierungsmaßnahmen deutet darauf hin, dass im Maschinenbau betriebsspezifisches Humankapital benötigt wird. Dementsprechend wird ein qualifizierter Arbeitskräftepool aufgebaut und im Betrieb gehalten. Die hohe Bedeutung des spezifischen Humankapitals führt in dieser Branche zu einer stabilen Kernbelegschaft. Diese Beobachtung wird von humankapital- und transaktionskostentheoretischen sowie informationsökonomischen Überlegungen gestützt (Becker 1975; Sesselmeier und Blauermel 1998; Williamson 1985; Williamson 1990; Baron und Kreps 1999). Gleichzeitig gibt es im Maschinenbau externe Flexibilität in Form von Randbelegschaften, die überwiegend aus Zeitarbeitern bestehen, und in Form von variablen Auftragsvergaben an Fremdfirmen. Hier zeigt sich die klassische Pufferfunktion von Leiharbeit insbesondere im Bereich einfacher und unqualifizierter Tätigkeiten (Dütsch und Struck 2010; Hohendanner und Bellmann 2007; Bellmann et al. 2009). Im Maschinenbau gibt es demnach eine auf die qualifikatorischen Anforderungen in dieser Branche zurückführbare Trennung von Stamm- und Randbelegschaften.

Die Handels- und Reparaturbranche bietet fachlich qualifizierten Mitarbeitern häufiger als andere Branchen betriebsinterne Aufstiegskarrieren. Dies korrespondiert mit dem Befund, dass der Führungskräftenachwuchs innerhalb der Betriebe identifiziert und rekrutiert wird. In Ostdeutschland operieren die Betriebe der Handels- und Reparaturbranche außerdem mit Versetzungsabteilungen. Zum Teil erhöhen die Betriebe dieser Branche ihre Anpassungsfähigkeit über Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung. Häufig genutzt wird die unentgoltene Mehrarbeit bzw. die Anpassung des Lohnes an das Auftragsvolumen. Insbesondere große Betriebsstätten im Osten setzen vermehrt Teilzeitarbeitskräfte sowie befristet Beschäftigte ein. In kleinen Betriebstätten – und hierbei vorwiegend in Westdeutschland – werden Ein- und Ausstellungen vorgenommen. Insgesamt scheint in der Handels- und Reparaturbranche ein Betriebsgrößeneffekt vorhanden zu sein. Größere Betriebe, die eher spezifisches Humankapital benötigen, bilden ihre Fachkräfte selbst aus oder wählen sie sorgfältig nach einer Screeningphase (Befristungsphase) aus (Bellmann et al. 2009; Giesecke und Groß 2007; Linne und Vogel 2003; Dütsch und Struck 2010). Diese Beschäftigten werden über Versetzungsabteilungen im Betrieb gehalten und haben über Karriereleitern innerbetriebliche Auf-

stiegschancen. Kleinere Betriebe hingegen erhöhen ihre Flexibilität durch Arbeitszeitregelungen sowie durch Ein- und Ausstellungen von Arbeitskräften.

Die Branche „Krankenhäuser und ambulante Dienste“ beteiligt sich stark an Ausbildungsverbünden. Systematische Aufstiegswege und Versetzungsabteilungen sind hingegen eher selten zu beobachten. Die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern wird über die Erstausbildung hinaus durch Weiterbildungsaktivitäten sichergestellt. Die interne Flexibilität wird darüber hinaus durch Arbeitszeitmodelle erhöht. Größenspezifische Unterschiede ergeben folgendes Bild: Kleinbetriebe, die im Bereich der ambulanten (Pflege-)Dienste angesiedelt sind, variieren das Arbeitskräftevolumen über Ein- und Ausstellungen. Großbetriebe, d.h. Krankenhäuser, nutzen hingegen häufiger Teilzeitarbeitskräfte und befristet Beschäftigte. Zudem zeigt sich, dass Krankenhäuser ihre Arbeitsorganisation auf Tätigkeiten ausrichten, die durch Qualifikation und Eigenverantwortung charakterisiert werden können. Dementsprechend wird qualifiziertes Personal ausgebildet oder über Screeningphasen rekrutiert. Interne Flexibilisierungsmaßnahmen in Form von Arbeitszeitmodellen gewährleisten, dass die qualifizierten Beschäftigten im Betrieb gehalten werden. Hingegen baut die Arbeitsorganisation in kleineren Betrieben, die vor allem ambulante Dienste tätigen, auf einfache Qualifikationen und gut kontrollierbare Routinen auf. Diese allgemeinen Qualifikationen können vom externen Arbeitsmarkt rekrutiert werden (Dütsch und Struck 2010; Becker 1975; Sesselmeier und Blauermel 1998).

Die Baubranche beteiligt sich in Ostdeutschland an Ausbildungsverbünden. Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung und hier insbesondere projektgebundene und kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten sowie Kurzarbeit werden in der Baubranche sehr intensiv genutzt. Zudem wird das Auftragsvolumen an die Zahl der Mitarbeiter angepasst. Das betriebliche Personal wird in der Baubranche über die Ein- und Ausstellung von Arbeitskräften flexibilisiert. Es wird deutlich, dass die durch berufsspezifische Qualifikationen gekennzeichnete Baubranche auf saisonale Schwankungen mit Arbeitszeitanpassungen und dem Auf- und Abbau von Arbeitskräften reagiert.

In der Chemiebranche gibt es vor allem in Großbetrieben Aufstiegswege. Ostdeutsche Betriebe sind zudem an Ausbildungsverbünden beteiligt, während westdeutsche Betriebe unternehmensinterne Versetzungsabteilungen betreiben. Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung werden in der chemischen Industrie nur eingeschränkt eingesetzt. Die Chemiebranche reagiert auf Schwankungen in der Auftragslage mit dem Auf- und Abbau von Lagerbestän-

den. Die Betriebe nutzen zur Flexibilisierung des betrieblichen Personals externe Arbeitskräftepools und Zeitarbeit. Die Chemiebranche zeichnet sich durch Stamm- und Randbelegschaften aus, wobei wiederum die Qualifikation die Trennlinie markiert. Einerseits produziert die wissensintensive Branche die benötigten Qualifikationen selbst und bietet ihren Beschäftigten Aufstiegsperspektiven, um Humankapitalverluste zu vermeiden (Becker 1975; Sesselmeier und Blauermel 1998; Williamson 1985; Williamson 1990; Baron und Kreps 1999). Andererseits werden einfache Tätigkeiten über externe Arbeitskräftepools und Zeitarbeiter, die sich im flexiblen Randbereich befinden, ausgeführt (Dütsch und Struck 2010; Hohendanner und Bellmann 2007; Bellmann et al. 2009).

Unter den sonstigen Dienstleistungen stechen das Kreditwesen und der Bereich Bildung/Unterricht hervor. Die Auswahl der Flexibilisierungsinstrumente ist in besonderem Maße durch die Anforderungen an das Humankapital motiviert. Im Kreditwesen werden Versetzungsabteilungen genutzt, Aufstiegswege ermöglicht und der Führungskräftenachwuchs innerhalb der Unternehmen identifiziert und rekrutiert. Diese Branche, die auf gut qualifizierte Beschäftigte angewiesen ist, bildet weiter und flexibilisiert weitestgehend intern über Arbeitszeitmodelle und Teilzeitbeschäftigung. Betriebe im Bildungs- und Unterrichtssektor beteiligen sich an Ausbildungsverbünden und flexibilisieren intern durch Kern- und Gleitzeiten sowie projektgebundene variable Arbeitszeiten. Die für die Betriebe der Bildungs- und Unterrichtsbranche charakteristische Nachfrage nach überbetrieblich und allgemein qualifizierten Arbeitskräften führt dazu, dass freie Mitarbeiter vom externen Markt rekrutiert und ohne größere humankapitalspezifische sunk costs wieder ausgestellt werden können (Becker 1975; Sesselmeier und Blauermel 1998).

Tabelle 2: Instrumente der betrieblichen Flexibilität

Instrumente der betrieblichen Flexibilität	Branche											
	Maschinenbau		Handel und Reparatur		Kranken-häuser; ambu-lante Dienste		Bau		Chemie		sonstige Dienstleis-tungen*	
	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost	West	Ost
Die drei Ansätze der OE- und PE												
1) Unternehmensinterne Aufstiegs- u. Karrierewege	-	-	++	++	-	-	o	o	+	+	+	o
Unternehmensinterne Führungskräfterekrutierung	o	+	o	+	o	o	o	o	o	+	+	o
2) Unternehmensinterne Versetzungsabteilungen	+	-	o	+	o	+	--	o	+	o	+	+
3) Lernallianzen u. Ausbildungsverbünde	-	++	o	O	++	+	o	+	o	+	o	+
Weitere interne Flexibilisierungsinstrumente												
Kernarbeitszeiten- und Gleitzeit	+	+	-	-	+	+	o	--	o	o	+	+
Arbeitszeitkonten	+	+	+	+	+	+	o	+	o	o	-	-
Regulierung d. Arbeitsvolumens durch Arbeitszeitflexibilisierung	+	+	o	+	+	+	+	o	+	o	-	-
Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten	+	-	-	+	o	o	+	o	+	o	o	o
Projektgebundene variable Arbeitszeiten	+	-	o	o	o	-	++	++	o	-	+	o
Kurzarbeit	++	++	--	--	--	--	+	+	o	+	--	--
Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen durch Qualifizierung	+	+	+	+	-	-	o	o	o	o	+	+
Aufgabengestaltung im Kerngeschäft	+	+	+	+	o	o	o	o	o	o	o	o
Anpassung des Auftragsvolumens an Mitarbeiterzahl	o	-	o	o	+	-	++	++	--	-	o	+
Auf- und Abbau von Lagerbeständen	+	+	++	+	--	--	-	-	+	+	--	--
Lohnanpassung an Auftragsvolumen	+	--	+	-	-	o	--	-	o	o	+	+
Unentgoltene Mehrarbeit	o	+	+	o	o	o	o	o	o	o	+	+
Teilzeitarbeit	--	--	o	++	+	+	--	--	o	o	o	-
Innerbetriebliche Ausbildung	+	++	++	+	++	+	+	o	+	o	+	+
Externe Flexibilisierungsinstrumente												
Entlassungen und Einstellungen	-	-	+	o	+	o	++	o	-	o	+	+
Zeitarbeit/ freie Mitarbeiter	+	++	-	-	o	o	-	o	++	+	+	+
Befristete Beschäftigung	o	o	-	++	+	o	-	o	o	o	o	o
Externe Arbeitskräftepools	+	+	-	o	o	o	o	o	++	++	o	+
Fremdfirmen	++	++	--	--	o	--	o	o	o	o	o	o

(+) = starke Nutzung, (++) = sehr starke Nutzung, (-) = geringe Nutzung, (--) = sehr geringe Nutzung, (o) = keine Besonderheit

* Sonstige Dienstleistungen: Verlage, Kreditgewerbe, Softwarehäuser, Beratung/ Marktforschung, Bildung/ Unterricht.

Quelle: SFB-B2-Betriebspanel 2009, eigene Berechnungen

4 Zusammenfassung

Im Rahmen des Verbundprojekts BOPS – „Beruflichkeit, Organisations- und Personalentwicklung im Spannungsfeld von Restrukturierung und Kompetenzsicherung“ – wurden zwei Fragen untersucht. Erstens wurde betrachtet, ob und in welchen Branchen die drei Berufsfachlichkeit fördernden Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung – unternehmensinterne Versetzungsabteilungen, differenzierte Aufstiegswege und unternehmensübergreifende Ausbildungsverbünde – vorzufinden sind. Zweitens wurde analysiert, in welcher Verbindung die drei Ansätze zu weiteren Flexibilisierungsinstrumenten stehen.

Die deskriptiven Analysen zeigen, dass die drei betrachteten Ansätze eine quantitative Bedeutung haben. Für betriebliche Segmente, in denen der Aufbau und Erhalt von Berufsfachlichkeit aus technischen und arbeitsorganisatorischen Gründen sowie vor dem Hintergrund eines z.T. erwarteten Fachkräftemangels als wichtig erachtet wird, haben Unternehmen reagiert. Es wird deutlich, dass differenzierte Aufstiegs- und Karrierewege vor allem im Handel und bei den sonstigen Dienstleistungen zu finden sind. Im Handel hat dieser Ansatz sowohl in ostdeutschen als auch in westdeutschen Betrieben eine hohe Bedeutung, während dies im Bereich der sonstigen Dienstleistungen eher für westdeutsche Unternehmen gilt. Unternehmensinterne Versetzungsabteilungen werden vor allem im Maschinenbau sowie im Verlags- und Kreditwesen insbesondere in westdeutschen Betrieben genutzt. In den ostdeutschen Betrieben ist dieses personalpolitische Instrument häufiger im Bereich Handel und Reparatur vorzufinden. Lernallianzen und Ausbildungsverbünde werden von Unternehmen in der Maschinenbaubranche, dem Bau und der chemischen Industrie sowie im Bereich der Gesundheitsdienstleistungen genutzt. In den beiden erstgenannten Bereichen sind vor allem ostdeutsche Betriebe, im Gesundheitswesen häufiger westdeutsche Unternehmen an einem Ausbildungsverbund beteiligt.

Des Weiteren wurden die Ergebnisse zu den drei Ansätzen der Organisations- und Personalentwicklung in den Kontext von weiteren internen sowie externen Flexibilisierungsinstrumenten gestellt. Demnach fügen sich die drei Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung in den Kanon der Flexibilisierungsinstrumente ein. Insbesondere in Bereichen, in denen qualifiziertes Personal verfügbar sein muss, wird die Beruflichkeit schon jetzt durch die drei Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung gestärkt. Es wurde deutlich, dass ein enger Zusammenhang zwischen der betrieblichen Arbeitsorganisation und der In-

strumentenwahl zur betrieblichen Flexibilisierung besteht. Dies ist davon abhängig, inwieweit Betriebe ihre Produktionstechnik und Arbeitsorganisation auf Tätigkeiten ausrichten, die durch Qualifikation und Eigenverantwortung oder durch einfache Qualifikationen und gut kontrollierbare Routinen gekennzeichnet sind. Dementsprechend hängt auch die Ausdifferenzierung von Stamm- und Randbelegschaften insbesondere mit der Qualifikationsstruktur sowie der Betriebsgröße zusammen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich in der Praxis vielfältige Beispiele für unternehmensinterne Versetzungsabteilungen, differenzierte Aufstiegswege und unternehmensübergreifende Ausbildungsverbünde finden lassen. Wichtig ist es nunmehr zu analysieren, unter welchen Bedingungen und in welcher Weise diese Ansätze ihren Zielen des Erhalts von Qualifikation und Leistungsbereitschaft am jeweiligen betrieblichen Einsatzort gerecht werden. Insbesondere hier besteht ein aktueller Forschungsbedarf.

Literaturverzeichnis

Abel, Jörg/ Campagna, Sebastian, 2008: Herausforderung Organisation. Ein Leitfaden zur Einführung ganzheitlicher Geschäftsmodelle in kleinen und mittleren Unternehmen. Düsseldorf, Fortschritt-Berichte Technik und Wirtschaft 190.

Baron, James/ Kreps, David, 1999: Strategic Human Ressources, New York: Wiley.

Baethge, Martin/ Baethge-Kinsky, Volker/Holm, Ruth/ Tullius, Knut, 2006: Dynamische Zeiten – langsamer Wandel: Betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Abschlussbericht, Göttingen.

Becker, Garry, 1975: Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education, New York: Columbia University Press.

Bellmann, Lutz/ Fischer, Gabriele/ Hohendanner, Christian, 2009: Betriebliche Dynamik und Flexibilität auf dem deutschen Arbeitsmarkt, in: Möller, Joachim/ Walwei, Ulrich (Hrsg.), Handbuch Arbeitsmarkt 2009, Bielefeld: Bertelsmann, 359-401.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung), 2007: 10 Leitlinien zur Modernisierung der beruflichen Bildung - Ergebnisse des Innovationskreises berufliche Bildung, Bonn/Berlin

Bosch, Gerhard/ Charest, Jean, 2008: Vocational training and the labour market in liberal and coordinated economies, in: Industrial Relations Journal 39, 428–447.

Bosch, Gerhard/ Kalina, Thorsten, 2007: Niedriglöhne in Deutschland - Zahlen, Fakten, Ursachen, in: Bosch, Gerhard/ Weinkopf, Claudia (Hrsg.), Niedriglohnarbeit in Deutschland, Frankfurt/New York: Campus, 20-105.

Buttler, Friedrich, 1994: Weiterbildung als öffentliche Aufgabe, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 27, 33-42.

Deutschmann, Christoph, 2005: Latente Funktionen der Institution des Berufs, in: Jacob, Marita/Kupka, Peter (Hrsg.), Perspektiven des Berufskonzepts. Die Bedeutung des Berufs für Ausbildung und Arbeitsmarkt. BeitrAB 297, Nürnberg. 3-16.

Dostal, Werner, 2002: Der Berufsbegriff in der Berufsforschung des IAB, in: Kleinhenz, Gerhard (Hrsg.): IAB-Kompendium Arbeitsmarkt und Berufsforschung. BeitrAB 250, 463-474.

Düll, Herbert/Bellmann, Lutz, 1999: Der unterschiedliche Zugang zur betrieblichen Weiterbildung nach Qualifikation und Berufsstatus. Eine Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels für West- und Ostdeutschland, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 32, 205-225.

Dütsch, Matthias/ Struck, Olaf, 2010: Interne und externe Flexibilität. Ursachenanalyse anhand des IAB-Betriebspanels 2007. Universität Bamberg, Arbeitswissenschaft – working paper No. 2.

EU, 2009: Schlussfolgerungen des Rates vom 12. Mai 2009 zu einem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung („ET 2020“) (2009/C 119/02), in: Amtsblatt der Europäischen Union, 28.5.2009. Brüssel.

Giesecke, Johannes/ Groß, Martin, 2007: Flexibilisierung durch Befristung. Empirische Analysen zu den Folgen befristeter Beschäftigung, in: Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hrsg.), Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin: Sigma, 83-106.

Hall, Peter/Soskice, David, 2001: Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford: Oxford University Press.

Hohendanner, Christian/Bellmann, Lutz, 2007: Atypische Beschäftigung und betrieblicher Flexibilisierungsbedarf, in: Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hrsg.), Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin: Sigma, 27-43.

Kirsch, Johannes/ Mühge, Gernot, 2008: Unternehmensinterne Arbeitsvermittlung als Alternative zur Entlassung: Erste Fallstudien zur Wirksamkeit interner Arbeitsmärkte. Onlinequelle (Stand: 14. April 2010), http://www.iaq.uni-due.de/aktuell/veroeff/2008/br2008-01_muehge.pdf.

Klein-Schneider, Hartmut, 2003: Interner Arbeitsmarkt - Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen. Handbücher für die Unternehmenspraxis, Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.

Köhler, Christoph/ Struck, Olaf/ Bultemeier, Anja/ Grotheer, Michael/Schröder, Tim/ Schwiderrek, Frank, 2004: Beschäftigungsstabilität und betriebliche Beschäftigungssysteme in West- und Ostdeutschland. Jena/Halle, SFB580 Mitteilungen 14.

Krause, Ina, 2008: Mixed-Mode-Erhebungsverfahren in CATI-Betriebsbefragung. Verbesserte Ausschöpfung durch Kombination mit PAPI, in: Martens, Bernd/ Ritter, Thomas (Hrsg.): Eliten am Telefon. Neue Formen von Experteninterviews in der Praxis. Baden-Baden: Nomos, 115-127.

Krause, Ina/ Martens, Bernd, 2008: Wann lohnt sich die Akquisition nicht mehr? Antworten auf der Basis von Erfahrungen mit telefonischen Expertenbefragungen im Paneldesign, in: Martens, Bernd/Ritter, Thomas (Hrsg.), Eliten am Telefon. Neue Formen von Experteninterviews in der Praxis. Baden-Baden: Nomos, 163-179.

Linne, Gudrun/ Vogel, Berthold, 2003: Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Neue Formen sozialer Gefährdung oder Chance auf Arbeitsmarktintegration? Onlinequelle, http://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_068.pdf. (Stand: 07. März 2010)

Marsden, David, 1999: A Theory of Employment Systems: Micro-foundations of Societal Diversity, Oxford: Oxford University Press.

Mühge, Gernot, 2008: Über den Tellerrand hinaus. Für eine Fortführung und Erweiterung der Qualitätsdiskussion im Beschäftigtentransfer, in: GIB-Info 3, 70-73.

Schmierl, Klaus/ Köhler, Holm-Detlev, 2007: Organisationslernen in Lowtech- und Medium-Lowtech-Unternehmen - Wissens- und Personalmanagement, in: Abel, Jörg/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.), Lowtech-Unternehmen am Hightech-Standort. Berlin: Sigma, 21-56.

Sengenberger, Werner, 1987: Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich, Frankfurt a.M., New York: Campus.

Sesselmeier, Werner/ Blauermel, Gregor, 1998: Arbeitsmarkttheorien. Ein Überblick, Heidelberg: Physica-Verlag.

Struck, Olaf, 2006: Flexibilität und Sicherheit. Empirische Befunde, theoretische Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität. Wiesbaden: VS-Verlag.

Voss-Dahm, Dorothea, 2010: Die Veränderung innerbetrieblicher Aufstiegswege im Handel in Zeiten der Expansion tertiärer Bildung. Duisburg, Beitrag zum Experten-Workshop zum bops-Projekt am 15./16. April 2010 an der Universität Duisburg.

Williamson, Oliver, 1985: The Economics of Organization. The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology 87(3), 548-577.

Williamson, Oliver, 1990: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen: Mohr.

Anlage:

Originalfragen und Angaben zu den Instrumenten der betrieblichen Flexibilität

Weitere interne Flexibilisierungsinstrumente	
Kernarbeitszeiten und Gleitzeit	Und nutzen Sie in Ihrer Betriebsstätte flexible Arbeitszeitinstrumente? Gibt es Kernarbeitszeiten und Gleitzeit?
Arbeitszeitkonten	Und nutzen Sie in Ihrer Betriebsstätte flexible Arbeitszeitinstrumente? Gibt es Arbeitszeitkonten?
Regulierung d. Arbeitsvolumens durch Arbeitszeitflexibilisierung	Wir regulieren Schwankungen im Arbeitsvolumen über Arbeitszeitflexibilisierung.
Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten	Und nutzen Sie in Ihrer Betriebsstätte flexible Arbeitszeitinstrumente? Gibt es kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit?
Projektgebundene variable Arbeitszeiten	Und nutzen Sie in Ihrer Betriebsstätte flexible Arbeitszeitinstrumente? Gibt es projektgebundene variable Arbeitszeit?
Kurzarbeit	Wir nutzen Kurzarbeitsregelungen.
Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen durch Qualifizierung	Unsere Mitarbeiter sind so gut qualifiziert, dass sie bei Bedarf an verschiedenen Arbeitsplätzen tätig sein können.
Aufgabengestaltung im Kerngeschäft	Wir versuchen die Arbeitsaufgaben im Kerngeschäft so zugestalten, dass bei Bedarf alle Beschäftigten einspringen können.
Anpassung des Auftragsvolumens an Mitarbeiterzahl	Wir passen das Auftragsvolumen an die Zahl der Mitarbeiter an.
Auf- und Abbau von Lagerbeständen	Wir produzieren auf Lager bzw. bauen Lagerbestände ab.
Lohnanpassung an Auftragsvolumen	Wir passen die Löhne der Beschäftigten an das Auftragsvolumen an.
Unentgoltene Mehrarbeit	Und nutzen Sie in Ihrer Betriebsstätte flexible Arbeitszeitinstrumente? Gibt es unentgoltene Mehrarbeit.
Teilzeitarbeit	Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Teilzeit (unter 30 Wochenstunden ohne geringfügig Beschäftigte) an allen Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte + Leiharbeiter + Freie Mitarbeiter + geringfügig Beschäftigte)
Innerbetriebliche Ausbildung	Bilden Sie in Ihrer Betriebsstätte regelmäßig Fachkräfte aus oder beschäftigen Sie Praktikanten von berufsschulischen Ausbildungsgängen?
Externe Flexibilisierungsinstrumente	
Entlassungen und Einstellungen	Wir passen unseren Personalbestand durch Entlassungen und Einstellungen an das aktuelle Arbeitsvolumen an.
Zeitarbeit/ freie Mitarbeiter	Wir nutzen Zeitarbeit oder freie Mitarbeit
Befristete Beschäftigung	Anteil der befristet sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an allen Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte + Leiharbeiter + Freie Mitarbeiter + geringfügig Beschäftigte)
Externe Arbeitskräftepools	Wir nutzen externe Arbeitskräftepools.
Fremdfirmen	Wir reduzieren oder erhöhen das Auftragsvolumen an Fremdfirmen.

Quelle: SFB-B2-Betriebspanel 2009