

Olaf Struck, Julia Simonson

## **Stabilität und De-Stabilität am betrieblichen Arbeitsmarkt**

Eine Untersuchung zur betrieblichen Übergangspolitik in west- und ostdeutschen Unternehmen

### **Abstract**

Erwerbsarbeit wird in der Literatur durch eine gesteigerte Formenvielfalt gekennzeichnet. Anknüpfend an diese Diskussion soll gezeigt werden, welche Beschäftigungsmuster west- und ostdeutsche Unternehmen heute bevorzugen.

Hierfür wird anhand qualitativer Betriebsfallanalysen die Rolle der Unternehmen, d.h. konkret die Bedeutung ihrer Übergangspolitik hinsichtlich des Einflusses auf unterschiedliche Ein-, Auf- und Ausstiegswege im Kontext arbeitsmarkttheoretischer Annahmen untersucht.

Dabei wird im Ergebnis deutlich: Zum Erhalt der Qualifikation und Motivation der Beschäftigten richten personalverantwortliche Entscheidungsträger ihre Handlungen an der Fortexistenz dauerhafter Beschäftigungsverhältnisse aus. Hierbei zeigt sich, dass Beschäftigungsstrukturen als Ergebnisse früherer Handlungen Entscheidungsspielräume erheblich beeinträchtigen können.

### **1 Einführung**

Die institutionelle Form der Erwerbsarbeit befindet sich in einem ständigen Wandel. Sichtbarer Ausdruck dessen ist die in allen Industrienationen gesteigerte Formenvielfalt der Erwerbsarbeit. Seit den achtziger Jahren wird dabei in der Bundesrepublik eine Erosion des Normalarbeitsverhältnisses (Mückenberger 1985; Kommission für Zukunftsfragen 1996; Hoffmann/Walwei 1998) ein Ende beruflicher Kontinuität (Beck 1986; von Hennings 1994) und das Schwinden der Beruflichkeit als ökonomisches und soziales Ordnungsprinzip (Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Ostner 1997) konstatiert. Anknüpfend an diese Diskussion wird gezeigt werden, welche Beschäftigungsmuster west- und ostdeutsche Unternehmen heute herausbilden.

Hierfür wird anhand qualitativer Betriebsfallanalysen die Rolle der Unternehmen, d.h. konkret die Bedeutung ihrer Übergangspolitik hinsichtlich ihres Einflusses auf Übergangsstrukturen, untersucht. Betriebliche Übergangspolitik meint, dass Personalverantwortliche aus Unternehmen als „gatekeeper“ (Struck 1998a; 2000) einen systematischen Einfluss auf kohortenspezifische Beschäftigungsmuster in Unternehmen und damit auf individuelle Karriereverläufe ausüben. Betriebliche Übergangspolitik richtet sich auf die Gestaltung von Übergängen im Erwerbsleben. Unter Berücksichtigung ihres Kontextes, d.h. ihrer rechtlichen, wirtschaftlichen und (organisations-)demographischen Bedingungen ist es möglich, zu erklärungskräftigen Aussagen sowohl über Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt zu kommen als auch mittelfristig tragfähige Personalpolitiken zu identifizieren.

Im Folgenden werden nach einer kurzen Einführung in die in drei komplexe gegliederte Fragestellung, in Arbeitsmarkttheorien und den Untersuchungsaufbau die Ergebnisse der Untersuchung in drei Schritten vorgestellt. In einem ersten Schritt wird die betriebliche Übergangspolitik anhand von betrieblichen Ein- und Ausstiegen untersucht. Nachfolgend wird der betriebliche Altersaufbau als Resultat dieser betrieblichen Übergangspolitik dargestellt. Abschließend werden zwei Typen betrieblicher Übergangspolitiken vorgestellt und in ihren Folgewirkungen analysiert.

## 2 Fragestellung

Drei Fragekomplexe gliedern die Untersuchung

*Zur betrieblichen Übergangspolitik als Übergangsgestaltung:* Verschiedene Arbeiten (Kappelhoff/Teckenberg 1987; Allmendinger 1989) kommen im internationalen Vergleich zu dem Ergebnis, dass die Neigung des deutschen Arbeitsmarktes, Strukturwandel intergenerational zu prozedieren und weniger intragenerational, eine Folge der starken Verberuflichung des deutschen Arbeitsmarktes sei. Charakteristika sind neben einer auch in anderen Ländern vorhandenen Schließung von Professionsarbeitsmärkten durch Hochschulzertifikate die Schließung der bundesrepublikanischen Arbeitsmärkte durch die Rekrutierung von Facharbeitern und Fachangestellten, die das System der dualen Ausbildung durchlaufen haben. Auch wenn der Lebensberuf seine Funktion als lebenslang geltender Orientierungsrahmen individueller Erwerbs- und sozialer Integrationsperspektiven (nach Durkheim 1977) weitgehend verloren hat, so blieb das Berufsprinzip in der Ausbildung, der Unternehmens- und Arbeitsorganisation sowie in der Weiterbildung und im sozialen Sicherungssystem als institutionelle Form der Regulation weitgehend unangetastet.<sup>1</sup>

Eine Reihe von Autoren (Beck u.a. 1978; Geißler 1991) betonen allerdings – z.T. seit den siebziger Jahren –, dass einmal erworbenes berufsfachliches Wissen immer schneller an Barrieren gewandelter neuer Qualifikationsanforderungen stoße, berufstypische Profile sich auflösen, so dass das System der Berufsfachlichkeit als Ganzes infrage zu stellen sei. Jüngere Untersuchungen der betrieblichen Praxis ergänzen diese Sichtweise. Sie konstatieren einen Wandel der betrieblichen Steuerungsform. Dieser zielt von einer berufs- und funktionsbezogenen hin zu einer prozessorientierten Organisation und ist durch ein höheres Maß an Flexibilität und Kostenbezogenheit der betrieblichen Austauschstrukturen gekennzeichnet (Baethge/Baethge-Kinsky 1998). Von vorrangigem Interesse für die Unternehmen sei die Vermittlung spezifischer einsatzbezogener Kenntnisse. Die berufsfachliche und professionelle Ausbildung bleibt hierbei eine notwendige Voraussetzung. Allerdings ist sie für den Karriereweg keineswegs mehr eine hinreichende Bedingung, aus der eine besondere betriebliche (oder gar gesellschaftliche Anerkennung) erwachsen würde. Dabei gilt allerdings, dass für Unternehmen, die in die Ausbildung und in die betriebliche Integration ihrer jungen Beschäftigten investiert haben (Franz/Soskice 1994; Bardeleben/Beicht/Feher 1994) ein Anreiz besteht, diese Investitionen durch eine längerfristige Betriebsbindung zu amortisieren. Hinzu kommt, dass im Zusammenhang mit der Ausweitung qualifizierter Tätigkeiten die Sicherstellung der Kooperation und Motivation der Beschäftigten an Bedeutung gewonnen hat (Seifert/Pawlosky 1998). Darüber hinaus ist also empirisch offen, ob oder inwieweit

<sup>1</sup> Einen Einschnitt stellt vor allem die gesetzliche Neuregelung der Zumutbarkeitsbestimmungen für Arbeitslose im Sozialgesetzbuch III, §121, dar. Seit dem 1.4.1997 besteht kein besonderer Berufsschutz mehr.

Unternehmen eine Erodierung der sozialintegrativen Funktion von Beruf, Beruflichkeit oder langfristiger Beschäftigungssicherheit kompensieren wollen bzw. können (Ostner 1997).

Vor dem Hintergrund der dynamischen Strukturwandelsprozesse – die ja vor allem in Ostdeutschland Gelegenheit zu tiefgreifenden Veränderungen der Beschäftigungsorganisation boten – soll im Folgenden zunächst gefragt werden: *Welche Bedeutung messen Personalverantwortliche der berufsfachlichen Ausbildung und/oder der betriebspezifischen Qualifizierung ihrer Beschäftigten heute bei, und inwieweit sind sie in ihrer Übergangspolitik an einer stabilen oder flexiblen Beschäftigung orientiert?*

*Folgen der betrieblichen Übergangspolitik für die Altersstrukturierung von Unternehmen:* Die Frage nach der Bedeutung der Übergangsgestaltung steht in einem engen Verhältnis zur Altersstruktur der Unternehmen (Nienhüser 1998). Eine Ausrichtung auf junge, neu qualifizierte Nachwuchskräfte, verbunden mit dem Ziel einer längerfristigen Betriebsbindung, hat eine möglichst friktionsfreie Ablösung aufeinanderfolgender Alters- und Einstellungskohorten zur Bedingung. Eine solche ist durch heterogene betriebliche Altersstrukturen erleichtert. Eine jugendzentrierte Personalstruktur ist nur in dauerhaften Wachstumsphasen funktional, alterszentrierte Strukturen signalisieren Marktschrumpfung oder Stagnation und verhindern Ein- und Aufstiege jüngerer Beschäftigungsgruppen. Anders stellt sich die Situation im Falle der Auflösung stabiler Beschäftigung dar. Mit der Entkopplung von Schule, Ausbildungszeit und betrieblicher Laufbahn verbindet sich eine gewisse Unabhängigkeit von einem kontinuierlichen Kohortenaustausch im Unternehmen.

Es wird also zweitens untersucht, *welche Folgen hat die betriebliche Gestaltung von Übergängen für die Altersstruktur in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen, und wie wirken Altersstrukturen zurück auf die Handlungsspielräume betrieblicher Personalpolitik?*

**Typen betrieblicher Übergangspolitik:** Es kann vermutet werden, dass nicht alle Unternehmen in gleicher Weise in der Lage sind, ihre Interessen an einer für sie optimalen Qualifikations- und Altersstruktur umzusetzen. Es ist also zu prüfen, ob und inwieweit personalverantwortliche Akteure Gestaltungskraft aufbringen können, ihr Ziel, geeignetes Personal zur richtigen Zeit am richtigen Ort einsetzen zu können, erfolgreich zu verfolgen, oder ob sie lediglich situativ auf institutionelle und marktliche Veränderungen reagieren. *Lassen sich hinsichtlich der Spielraumgestaltung typische Übergangspolitiken von Unternehmen bestimmen?*

### 3 Arbeitsmarkttheorie und Beschäftigungsbewegung

Beschäftigungsbewegungen sind Gegenstand einer Vielzahl theoretischer Ansätze. Dabei haben insbesondere ökonomische Ansätze ihren Fokus erweitert, indem sie in kritischer Auseinandersetzung mit der Neoklassik institutionelle Rahmungen und strukturelle Beschaffenheiten von Arbeitsmärkten in die Analyse einbeziehen.

Im *neoklassischen Ansatz* wird der Arbeitsmarkt als Gütermarkt behandelt (Lachmann 1991). Ein Gleichgewicht zwischen (Arbeits-)Angebot und (Arbeits-)Nachfrage wird im Wesentlichen über den Preis, d.h. die Lohnhöhe hergestellt. So bedeutsam Löhne für die Erklärung von Zu- und Abgängen auf Arbeitsmärkten auch sind, ungeklärt bleibt, warum Arbeitsmärkte stärker als andere Märkte reguliert sind (Solow 1990).

Eine Reihe von Ansätzen versucht, den restriktiven Modellbedingungen der Neoklassik zu entgehen. Die *Humankapitaltheorie* geht von einer gewissen Heterogenität der Arbeit aus

(Becker 1964; Mincer 1974). Zum einen berücksichtigt sie Zeitpunkt und Dauer der Erlangung von Qualifikationen, zum anderen unterscheidet sie Qualifikationsinhalte. Generelle Qualifikationen erhöhen physische, kognitive und soziale Grundeigenschaften und sind auf allen Arbeitsmärkten tauschbar. Spezifische Qualifikationen werden betriebsbezogen erworben und sind außerhalb des Betriebes nicht verwertbar. Zur Amortisation von Investitionen in spezielle Qualifikationen sind Beschäftigte wie Unternehmen an einer längeren Dauer der Beschäftigung im Ausbildungsunternehmen interessiert.

*Segmentationstheorien* haben zentrale Argumente des Humankapitalansatzes aufgegriffen und weiterentwickelt (Doeringer/Piore 1971; Lutz/Sengenberger 1974; Sengenberger 1987). Für die Bundesrepublik ist die vielfach replizierte Dreiteilung des Gesamtarbeitsmarktes von Lutz und Sengenberger hervorzuheben. Getrennt wird erstens zwischen einem *betriebsinternen* Teilarbeitsmarkt, dessen Mitglieder betriebsbindende betriebspezifische Qualifikationen besitzen. Übergänge in Unternehmen beschränken sich auf Einstiegspositionen. Zweitens existiert ein (*berufs-)/fachlicher* Teilarbeitsmarkt, dessen Mitglieder standardisierte Qualifikationsabschlüsse besitzen und in vergleichsweise hohem Maße substituionsfähig und überbetrieblich mobil sind. Drittens gibt es einen *unspezifischen* Teilarbeitsmarkt, wo Arbeitskräfte generelle Allgemeinkenntnisse und Mindestbefähigungen besitzen. Dieser Markt kommt den preisregulierten Gleichgewichtsmärkten am nächsten. Die Zahl der Übergänge in und aus Unternehmen ist hoch.

Fortgeschrittenere Versuche in der Systematisierung individueller, betrieblicher und institutioneller Einflussfaktoren auf die Übergangsgestaltung bieten *Transaktionskostenansätze*. Im Grundsatz ergänzen sie die preisorientierte Gleichgewichtsannahme, indem sie Entscheidungen als dem Preismechanismus entzogen und über Unternehmungen realisiert sehen, wenn dies zu einer Verringerung der insgesamt sich ergebenden Transaktionskosten führt. (Michaelis 1985; Richter 1994; Williamson 1990). Mit Blick auf Übergänge und Übergangsstrukturen am Arbeitsmarkt sowie auf die konkreten organisatorischen und institutionellen Rahmungen (Addison/Barrett/Siebert 1997) werden hier vor allem Such-, Selektions-, Informations-, Aushandlungs-, Kontroll- und Vertrauens- bzw. Disincentive-Kosten der Nachfrager nach Arbeitskraft betrachtet.

Eine bedeutsame Ergänzung bieten die im Rahmen der Transaktionskostenansätze entwickelten *Insider-Outsider-Ansätze* (Lindbeck/Snower 1988; Hardes 1989). In ihnen wird davon ausgegangen, dass Insider unter Transaktionskostengesichtspunkten vor Entlassungen und Lohnsenkungsdruck durch Neueinstellungen geschützt sind, da ihre Leistungsfähigkeit im Gegensatz zu der von Outsidern bekannt ist. Darüber hinaus sind Insider selbst in der Lage, Kontroll- und Vertrauens- bzw. Disincentive-Kosten zu erhöhen, indem sie die Kooperation mit Neueingestellten verweigern. Übergänge in Unternehmen erfolgen dann in Positionen, die für Insider keine Gefahr darstellen. Eingestellt wird also vorrangig in Wachstumsfeldern und eingestellt werden im Wesentlichen junge Berufsanfänger, so dass kooperationskostensteigernde Gefährdungen von Insidern unterbleiben.

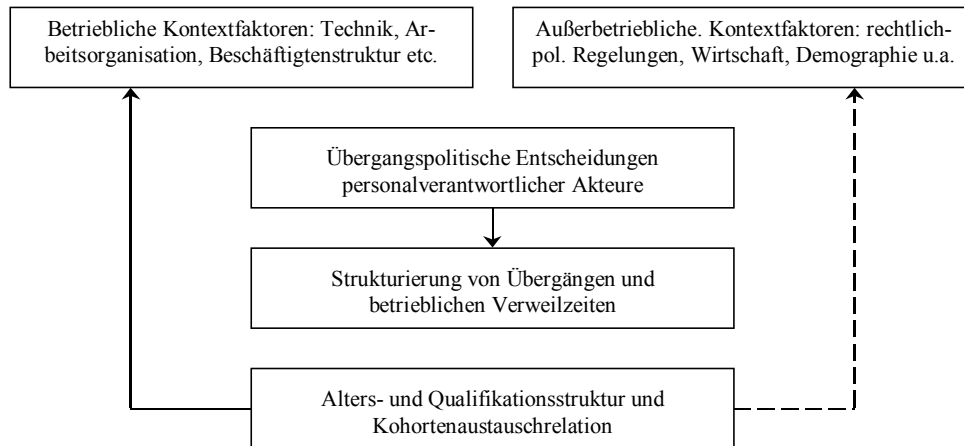
Vor allem *organisationsdemographische Ansätze* (Nienhüser 1998; Pfeffer 1983 1985; Stewman 1988) berücksichtigen die zeitliche Strukturierung von Beschäftigungssystemen, in dem sie die Alters- und Qualifikationsstruktur als Ergebnis früherer Handlungen und Entscheidungen personalverantwortlicher Akteure begreifen. Die gewachsene Personalstruktur ist dann direkt oder indirekt (über den Einfluss auf Kontrollaspekte: Halaby 1978; Pfeffer 1983) verantwortlich für Übergänge hinein in Unternehmen, innerhalb von Unternehmen und aus Unternehmen heraus. Untersucht werden die Größe und die Verteilung von

Kohorten als den Laufbahnfortschritt von Individuen und Gruppen beeinflussende Größen.

*Zusammenfassend gilt:* Die Betrachtung der Arbeitsmarkttheorien und ihrer Aussagen zur Erklärung des Übergangsgeschehens verdeutlicht, dass sie ihren Fokus auf sehr unterschiedliche Ursachen richten. Unternimmt man den Versuch, Übereinstimmungen zu identifizieren, dann wird deutlich, dass in vielen Ansätzen (Humankapital-, Segmentations-, Transaktionskostenansätze) die Qualifikation der Beschäftigten in den Vordergrund gerückt ist. Danach erhalten besser qualifizierte Beschäftigtengruppen vor allem dann, wenn sie betriebspezifisch verwertbare Qualifikationen aufweisen, von Seiten der Unternehmen die Möglichkeit, stabile Beschäftigungsverläufe auszubilden. Auf diese Weise werden Qualifikationen (deren Bestimmung allerdings vielfach offen bleibt) zur Demarkationslinie einer Erosion der Beschäftigungsstabilität (Seifert/Pawlowsky 1998). Darüber hinaus besteht zwischen den Ansätzen eine relativ hohe Übereinstimmung darin, dass zumindest in den berufsfachlichen und qualifizierten Tätigkeitssegmenten jüngere Beschäftigte in die betrieblichen Abläufe zu integrieren sind, um so Transaktionskosten zu mindern und Humankapitalinvestitionen auf längere Dauer nutzen zu können. Aufmerksamkeit verdient, dass allein organisationsdemographische Ansätze Beschäftigungsstrukturen einbeziehen. Ihr besonderer Verdienst besteht darin, dass sie diese Strukturen als Ergebnis vorheriger Handlungen analysieren, wobei frühere Entscheidungen aktuell und zukünftig die Möglichkeit einschränken oder erleichtern, Übergänge (Ein-, Auf- und Ausstiege) überhaupt, bzw. unter Inkaufnahme von Transaktionskosten, realisieren zu können.

#### 4 Untersuchungsdesign

Die betriebliche Übergangspolitik hat, bei aller Einschränkung ihrer Eigenständigkeit und Reichweite, einen erheblichen Einfluss auf die beruflichen Verläufe von Organisationsmitgliedern und auf berufliche Chancen von Nicht-Mitgliedern. Personalstrategien von Unternehmen können sich auf kurz- und/oder langfristige Beschäftigung, auf berufliche, betriebspezifische und/oder betriebsunspezifische Qualifikationen richten, und sie können jugend-, alterszentrierte oder homogene Beschäftigtenstrukturen zulassen bzw. herausbilden. Die als Einzelhandlungen personalverantwortlicher Akteure geschaffenen Übergangsstrukturen setzen Rahmenbedingungen für individuelle Beschäftigungschancen und – wie organisationsdemographischen Ansätze zeigen, als Ergebnis früherer Entscheidungen – einen Rahmen für neue personalpolitische Entscheidungen (siehe Abb. 1). Darüber hinaus ist die Personalpolitik abhängig von weiteren Kontextfaktoren, hier vor allem von der institutionellen und demographischen Verfasstheit des Arbeitsmarktes und der wirtschaftlichen Branchensituation. Zudem gehen betriebliche Faktoren wie Kapital- und Absatzstrategie, Technik und Arbeitsorganisation sowie die Personalstruktur mit unterschiedlichen Politikpraxen einher.

**Abb. 1: Betriebliche Übergangspolitik**

Mit der Methode von Experteninterviews (Struck 1998a: 72ff.; Meuser/Nagel 1991) wurden personalverantwortliche „gatekeeper“ vor dem Hintergrund der konkreten unternehmerischen Praxis nach Abstimmungen zwischen ihren Handlungspräferenzen und ihren Wahrnehmungen struktureller Bedingungen in Bezug auf die Gestaltung von Übergängen befragt. Der Untersuchungsfokus ist auf die betrieblichen Entwicklungen der letzten zehn Jahre gerichtet. Eine Berücksichtigung der Zeitabhängigkeit von Entscheidungen ermöglicht die Analyse von Akteursentscheidungen in ihren (betriebs-)strukturellen und institutionellen Kontexten.

**Tab. 1: Auswahldimensionen der Wirtschaftszweige für Betriebsfallstudien**

	<b>Mittel- bis großbetriebliche Struktur (&gt; 200 Beschäftigte)</b>	<b>Klein- mittelbetriebliche Struktur (&lt; 200 Beschäftigte)</b>
<b>expandierender Markt</b>	Banken/Sparkassen West (b2, b4, b5), Ost (B1-B3, B6)	Banken/Sparkassen West (b1, b3, b6), Ost (B4, B5)
<b>kontrahierender Markt</b>	Chemieindustrie West (c2, c3, c4), Ost (C2, C3)	Chemieindustrie West (c1, c4, c6) Ost (C1, C4, C5)
<b>regulierter Markt</b>	Krankenversicherungen West (k1-k3), Ost (K3, K6)	Krankenversicherungen Ost (K1, K2, K4, K5, K7)

Die Analysen des vorliegend Aufsatzes basieren auf zwei Teilstichproben zweier Untersuchungen, die zunächst getrennt in Ost- und Westdeutschland durchgeführt wurden.<sup>2</sup> Das Auswahlverfahren der leitgebenden ostdeutschen Betriebsfallstudien (Boos 1993) orientierte sich an dem sogenannten „dimensionalen sampling“ (Arnold 1970). Hierzu wurden zuerst die Dimensionen bestimmt, auf denen die (Betriebs-)Fälle variieren. Ziel des Verfahrens ist es, den Einfluss bestimmter Variablen zu kontrollieren. Dabei wurden zwei für personalpolitische Strategien und Entscheidungen eines Unternehmens zentrale Dimensionen unterschieden: Erstens das *Marktumfeld*<sup>3</sup> und zweitens die *Unternehmensgröße*. Tabelle 1 gibt die Branchenauswahl wieder.<sup>4</sup> Die getroffene Auswahl des ostdeutschen Samples bestimmte dann die Unternehmensauswahl aus der westdeutschen Vergleichsstichprobe.

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Zur Übergangspolitik von Qualifikations- und Kohortengruppen

Mit der Untersuchung der Gestaltung von einzelnen Übergängen unterschiedlicher Qualifikations- und Kohortengruppen hinein in und hinaus aus Unternehmen werden zunächst die Ursachen der Altersstrukturen und Kohortenaustauschrelationen analysiert. Gefragt wird: Verbindet sich mit dem dynamischen Strukturwandel eine (dauerhafte) Destabilisierung von Beschäftigung oder richtet sich die Übergangspolitik von Unternehmen auf den Aufbau stabiler Beschäftigungsverhältnisse? Welche Gründe werden genannt? Begonnen wird mit der Darstellung unterschiedlicher Eintrittswege in Unternehmen, im Anschluss daran werden Austrittswege untersucht.

#### 5.1.1 Duale Ausbildung

Den wichtigsten Übergang in Unternehmen stellt der Weg über die Duale Ausbildung dar. 14 der 15 untersuchten westdeutschen und 14 der 18 ostdeutschen Unternehmen bildeten zum Befragungszeitpunkt Nachwuchskräfte aus. Die Zahl ihrer Ausbildungsstellen korrespondiert aus Kostengründen eng mit den eigenen Übernahmekapazitäten. Diese Strategie führte im Westen seit den achtziger Jahren zu einem Rückgang der Ausbildungsplätze in den befragten Unternehmen. Im Osten fehlten nach der »Wende« tätigkeitserfahrene Arbeitskräfte, vor allem in den Berufen, die mit veränderten Rechtsverhältnissen und Verwaltungsabläufen sowie einer neuen EDV konfrontiert waren. Aus diesem Grund waren Seiteneinsteiger

2 Die ostdeutsche Erhebung ist Teil des Projektes »Berufliche Verläufe im sozialen Wandel« (Sackmann/Wingens/Weymann 2000) die westdeutsche Erhebung entstammt dem Projekt „Übergang vom Erwerbsleben in die Nacherwerbsphase“ (George 2000). Beide Projekte wurden im Rahmen des Sonderforschungsbereich 186 durchgeführt. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, basieren die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse auf Untersuchungen in 18 ostdeutschen und 15 westdeutschen Unternehmen.

3 Im Hinblick auf das Marktumfeld wurde auf der Basis von Sekundärdatenanalysen zur Wirtschafts- und Arbeitskräfteentwicklung zwischen expandierenden, kontrahierenden und regulierten Märkten unterschieden. Als Branchenbeispiel für expandierende Märkte wurde der eine Zeit lang als beschäftigungspolitischer Hoffnungsträger geltende Finanzdienstleistungssektor gewählt (Struck 1998b). Die vom Strukturwandel negativ betroffene Chemiebranche dient als Beispiel für kontrahierende Märkte (Schmidt-Tophoff 1993, Verband der chemischen Industrie 1996). Als auf regulierten, d.h. in der Nachfrageentwicklung aufgrund staatlicher Rahmungen relativ sicher zu kalkulierenden Märkten agierende Unternehmen wurden Betriebe im Bereich der Krankenversicherung bestimmt.

4 Im Folgenden werden ostdeutsche Unternehmen mit Großbuchstaben (Bsp.: B4) und westdeutsche Unternehmen mit Kleinbuchstaben (Bsp.: b4) gekennzeichnet.

und Auszubildende „im Zeitraffer zu entwickeln“ (B4). Vor allem Banken, Sparkassen und Krankenversicherungen begannen früh nach der »Wende« mit der Ausbildung ihrer Nachwuchskräfte. In anderen ostdeutschen Wirtschaftszweigen wurden über die Jahre nur einzelne Kräfte ausgebildet. Nach einer dynamischen Aufbauphase sank ab 1993 der Bedarf an neuen Kräften. Ab diesem Zeitpunkt senkten dann auch viele Dienstleistungsunternehmen die Zahl ihrer Ausbildungsstellen in deutlichem Umfang.

Dass es sich bei der Ausbildung nach wie vor um einen zentralen Übergangsweg in das Unternehmen hinein handelt, davon zeugen vor allem die strategischen Gründe, die von der Mehrzahl der Personalverantwortlichen für ihre Ausbildungsentscheidung genannt werden.<sup>5</sup> Im Vordergrund stehen die betriebliche Qualifikation und Integration: Die Auszubildenden sollen „gezielt gefördert“ (b5, c3, B6, K1, C3), „eingeschworen“ (K7, ähnlich b6) und „geformt“ werden (C2, ähnlich c5) und vor allem die Anlagen (c2, C3, C4) und betriebsspezifischen Verfahrensabläufe (b1, c3-c6, B1-B3, B5, K1, K5-K7) von der „Pike auf“ (c6, K4, ähnlich b2, b4) kennen lernen. Den jungen Berufsanfängern wird dabei ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit an die betrieblichen Bedingungen zugeschrieben als berufserfahrenen Einsteigern (b2, b3, c3, B1). Ein weiterer Grund wird in der guten Möglichkeit der Leistungsbewertung (Prüfung und Selektion) gesehen. Diese Form des beruflichen Einstiegs ist die „beste Basis, um jemanden kennenzulernen“ (B2) und einen Eindruck darüber zu erhalten, „was man von ihm fordern kann“ (B6, ähnlich auch b2, B1, K7). Dabei erhält zugleich auch der Auszubildende die Möglichkeit, „sich auszuprobieren“ und Gelegenheit zur Selbstselektion (B1).

Darüber hinaus werden von einem Teil der befragten ostdeutschen Unternehmen, gestreut über alle Wirtschaftszweige, Altersgründe genannt. Einige Personalverantwortliche heben hervor, in absehbarer Zeit Altersübergänge oder Fluktuationsabgänge durch junge Absolventen kompensieren zu wollen (B2, B3, C4, K4-K7). Offenkundig ist einem Teil der ostdeutschen Unternehmen ihre ungünstige Altersstruktur bewusst und so nennen sie - neben anderen - auch organisationsdemographische Gründe.

Damit lässt sich im Ergebnis festhalten: Die Mehrzahl der Unternehmen versucht, junge Berufseinsteiger mit dem Ziel der langfristigen Nutzung einer im Prozess der betriebsspezifischen Ausbildung erworbenen Qualifikation zu integrieren. Auf diese Weise sollen sich die Transaktionskosten der Auswahl und Kontrolle amortisieren. Unternehmen, so lässt sich hypostasieren, sind bestrebt, eine - von den Segmentationsansätzen für berufsfachliche Arbeitsmärkte diagnostizierte - höhere Mobilität über den Weg der Vermittlung betriebsspezifischer Qualifikationen und der Bindung an die Kultur des Betriebes zu verhindern.

### 5.1.2 Übergang von der Hochschule in den Betrieb

Ein zweiter bedeutsamer Übergang in die Unternehmen ist der Eintritt direkt nach einem (Fach-)Hochschulstudium. In 14 von 15 der westdeutschen und in 8 der 18 befragten ostdeutschen Unternehmen wurden in den letzten zehn Jahren Hochschulabsolventen eingestellt. Vor allem in den größeren Unternehmen erfolgten diese Einstellungen regelmäßig. Während in Westdeutschland regelmäßig Hochschulabsolventen eingestellt werden und hier ein steigender Bedarf konstatiert wird, stellen die ostdeutschen Unternehmen, mit Ausnahme der marktstarken Finanzdienstleister (sowie C2, K3), keine Hochschulabsolventen direkt nach deren

<sup>5</sup> Sie sind auch Ursache dafür, dass schulischen Übergängen (etwa aus Fachschulen) und Übernahmen von Absolventen aus anderen Unternehmen keine nennenswerte Bedeutung zukommt. Grundsätzlich wird der eigenen Ausbildung und der damit überprüfaren Wissensvermittlung und kulturellen Integration der Vorzug gegeben.



Abschluss ein. Ursache hierfür ist, dass der Bedarf an Hochschulabsolventen in der Aufbauzeit nach der »Wende« mit berufserfahrenen Kräften aus Westdeutschland gedeckt wurde.

Welche Gründe führen Unternehmen für ihre Entscheidung an, Hochschulabsolventen einzustellen? Vor allem die hohe allgemeine Qualifikation gibt den Ausschlag für eine Rekrutierungsentscheidung: Hochschulabsolventen sind „*wahrhaft besser ausgebildet*“ (C2, ähnlich b3, c5, B4, B6) als Lehrabsolventen nach ihrer Ausbildung. Aus diesem Grund sind sie auf höherqualifizierten Stellen letztlich schneller einsatzbereit als langwierig zu entwickelnde Auszubildende.

Wie immer beim Übergang aus schulischen Ausbildungen besteht eine Schwierigkeit darin, die Kenntnisse und Fertigkeiten der Hochschulabsolventen einzuschätzen (Shavit/Müller 1998). So müssen Bewerber sorgfältig ausgewählt werden. Die größeren oder marktstarken Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors nutzen hierfür aufwendige Assessment-Center. Darüber hinaus reagieren vor allem in Westdeutschland kleinere wie größere Unternehmen auf die fehlenden unternehmens- bzw. praxisfernen Kenntnisse mit mehr oder weniger institutionalisierten Einarbeitungsphasen. Der neue Mitarbeiter wird von erfahreneren Beschäftigten „*längere Zeit eingeführt*“ (c4, ähnlich: c1, c6, c7, k1), wobei vor allem im Finanzdienstleistungssektor z.T. sehr systematisch Trainee- und Einarbeitungsprogramme angeboten werden (b1-b5, B1-B6 sowie c2, c3, c5, k2).

Zusammenfassend verdeutlicht sich die Anstrengungen der Unternehmen, die Praxisferne der Hochschulabsolventen im Prozess der Eingliederung zu kompensieren. Zugleich deuten die Wertschätzung und die z. T. intensiven Integrationsbemühungen wiederum in Richtung einer längerfristiger Beschäftigung.

### 5.1.3 Übergang von berufserfahrenen Beschäftigten

Die zuvor geschilderten Übergangspolitiken in Bezug auf Berufsanfänger bieten Hinweise für den Fortbestand intergenerationaler Austausche und berufsfachlich geprägter Karrierestrukturen. Doch wie verhält es sich, wenn Einstiege berufserfahrener Beschäftigter bzw. deren Ausstiege betrachtet werden? Bedeutungsgewinne hier würden einen Trend in Richtung flexibler und intragenerationaler Austausche signalisieren.

Neben der Rekrutierung von Auszubildenden und Hochschulabsolventen greifen Unternehmen bei der externen Besetzung freier Stellen auch auf Arbeitnehmer mit Berufserfahrung – sogenannte »Quer- oder Seiteneinsteiger« – zurück. Sie werden jedoch nur dann eingestellt, wenn plötzlich auftretende Bedarfe aus den eigenen Reihen nicht besetzt werden können. Dies ist zum einen in Wachstumsphasen der Fall und hier vor allem dann, wenn Unternehmen „*bestimmte Felder neu erschließen*“ (k3). Auf diese Weise – so die Personalverantwortlichen – würden Aufstiegsambitionen von Beschäftigten nicht enttäuscht (C5 ähnlich b1, b4, c2, B2, B3). Damit bestätigen sich die Annahmen der In- und Outsider-Ansätze. Gleichzeitig relativiert sich die Bedeutsamkeit des berufsfachlichen Arbeitsmarktes. Einerseits schätzen die Personalverantwortlichen die Bedeutung der beruflichen Ausbildung als hoch ein. Auf der anderen Seite sind sie vor allem an der betrieblichen Qualifizierung und der betrieblichen Verwertbarkeit der Qualifikation interessiert. Die Folge ist eine Verfestigung mobilitätsgeminderter betrieblicher Arbeitsmarktstrukturen.

#### 5.1.4 Freiwillige Austritte

Übergänge in Unternehmen wie auch Aufstiege innerhalb von Betrieben stehen in einem engen Zusammenhang mit Ausstiegen aus Unternehmen – darauf haben organisationsdemographische Ansätze hingewiesen.

Nach Aussage der Personalverantwortlichen der meisten befragten Unternehmen ist die Zahl der freiwilligen Austritte in den west- und ostdeutschen Betrieben außerordentlich gering. Die Ursache wird vor allem in Ostdeutschland in den Risikostrukturen des Arbeitsmarktes und der wirtschaftlich schwierigen Situation in einzelnen Wirtschaftszweigen gesehen. Die Branchen stagnieren. Arbeitgeber vermeiden die Einstellung zusätzlichen Personals und Arbeitnehmer scheuen die Risiken eines Wechsels. Betrachtet man die vor allem in Westdeutschland in einigen Wirtschaftszweigen etwas entspanntere wirtschaftliche Situation, so ist allerdings davon auszugehen, dass es nicht allein wirtschaftsstrukturelle Ursachen sein können, die eine Beschäftigtenfluktuation verhindern. Es sind nicht zuletzt die Personalverantwortlichen selbst, die der Auffassung sind, *„man braucht ... einen Stamm“* (C2). Dabei wird als wichtigster Grund für die Präferenz einer stabilen Beschäftigung die Tätigkeitserfahrung, die von den Beschäftigten mit der Zeit erlangt wird, genannt. *„Über Jahre entwickeln sich die Leute und wissen genau Bescheid“* (C5) über das Unternehmen, die Arbeitsvollzüge, die Produkte und über die Kunden.<sup>6</sup> Darüber hinaus wird mit einer längeren Verweildauer das Ziel verbunden, *„dass die Mitarbeiter sich mit dem Unternehmen identifizieren“* (c3). Mit dem freiwilligen Ausscheiden von Beschäftigten werden Kosten verbunden, *„Fluktuation kostet Geld“* (k3). Zur Vermeidung dieser Kosten wird dann versucht, *„die Schwelle des Wechselns so hoch wie möglich anzulegen“* (k3).

#### 5.1.5 Entlassungen und unfreiwillige Austritte<sup>7</sup>

In vielen der befragten Unternehmen wurde in den letzten zehn Jahren Personal freigesetzt. Bis auf die chemische Industrie (c1-c5, c7, C1-C5), die aus wirtschaftsstrukturellen Gründen Stellen in erheblichem Umfang abbaute, betraf dies in anderen Unternehmen allerdings immer nur sehr wenige Personen. Diesen wurde dann zumeist personenbedingt gekündigt. Es ist naheliegend, dass die Personalverantwortlichen bei personenbedingten Kündigungen wenige nachteilige Folgen für das Unternehmen thematisieren. Anders stellt sich die Situation im Fall des überlebensnotwendigen wirtschaftsstrukturellen Anpassungsprozesses dar.

Die in den befragten ostdeutschen Chemieunternehmen notwendigen Massenentlassungen, bei denen bis 1993 etwa 80% der zum Zeitpunkt der »Wende« vorhandenen Stellen abgebaut wurden, hatten den Kriterien der Sozialauswahl des gesetzlichen Kündigungsschutzes zu folgen. Diese Regelungen - hier vor allem der Schutz älterer Arbeitnehmer - können

6 Für qualifizierte Tätigkeiten wird festgestellt, dass die Kosten und Mühen der Qualifizierung verloren gehen: *„Also es schmerzt natürlich, ... weil wir ihn ausgebildet und übernommen haben und ... größeres mit ihm vor hatten“* (K2). Doch auch im Bereich der geringer qualifizierten, angelernten Tätigkeiten gilt, dass Beschäftigte in der Produktion routiniert und flexibel unterschiedliche Tätigkeiten ausführen. So beschreibt stellvertretend ein Geschäftsführer eines Farbenherstellers: *„Wir brauchen eher Leute, die eine längere Betriebszugehörigkeitsdauer aufweisen, weil aufgrund der technischen Strukturen unserer Firma eine hohe innere Austauschbarkeit notwendig ist. ... Die einzelnen Tätigkeiten lernt man aber nicht in 14 Tagen, das dauert längere Zeit“* (C4).

7 Im Folgenden soll von Entlassungen gesprochen werden, wenn es sich um den reinen Tatbestand der unternehmerseitigen Kündigung handelt. Von unfreiwilligen Austritten wird gesprochen, wenn mittels gegenseitig geschlossener Aufhebungsverträge eine vom Unternehmen initiierte Ausgliederung von Personen erfolgt. Die Verwendung des Begriffs Freisetzung umfasst beide Sachverhalte.

den Interessen der einzelnen Unternehmen nach Erhalt oder Aufbau effizienter Beschäftigtenstrukturen entgegenstehen.

Große Probleme sehen die Unternehmen für sich dann, wenn sie auch qualifizierte jüngere und mittlere Altersgruppen entlassen müssen. Hier gelang es jedoch zwei ostdeutschen Unternehmen, die Regelungen des Kündigungsschutzes zu mildern, indem sie jüngere qualifizierte Beschäftigte, die im Vergleich zur Gesamtbelegschaft eine „geringe Betriebszugehörigkeitsdauer“ hatten und damit nach den Sozialauswahlkriterien des Kündigungsschutzrechtes „weniger schützenswert“ (C2) gewesen wären, vor der Entlassung bewahrten. So wurde „also ... nicht nach Alterstabellen geguckt. Es ging, was eigentlich verboten ist, erst um die Kompetenz und dann um die Sozialauswahl“ (C3).

Für die große Mehrzahl der Unternehmen sind und waren Freisetzungen das letzte Mittel der Personalpolitik. Dies bedeutet, dass auch in den Unternehmen, die Massenentlassungen vornahmen, nur gerade so viele Personen freigesetzt wurden, wie es für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens notwendig war. Die Personalverantwortlichen stellen fest: „Einen [zu] entlassen und nach zwei Tagen jemanden einzustellen, das ist nicht die feine englische Art“ (C5). Auf diese Weise bleiben Neueinstellungen, die vor allem den in Ostdeutschland tiefgreifenden technologischen und arbeitsorganisatorischen Umbau der zu DDR-Zeiten gegründeten Unternehmen hätten unterstützen können, eine seltene Ausnahme. Die qualifikatorische und arbeitsorganisatorische Anpassung an die neuen Marktbedingungen wurde mit den verbliebenen Beschäftigten vollzogen.

Damit bleibt im Ergebnis festzuhalten, dass die sich in der Betrachtung der Eintritte andeutende Präferenz nach betrieblich qualifizierten Beschäftigten in stabilen Beschäftigungsverhältnissen verdeutlicht sich auch in der Betrachtung der Ausstiege. Wie in Westdeutschland haben sich nach einer kurzen Umbruchphase auch in Ostdeutschland betriebsinterne Arbeitsmärkte herausgebildet. Zeitgleich wurde hier die Qualifikation der großen Mehrzahl der Beschäftigten an die vielfach neuen Tätigkeitserfordernisse angepasst. Vor dem Hintergrund dieser Anpassung sind es gerade die Personalverantwortlichen der ostdeutschen Unternehmen, die keine höheren Austrittsraten wünschen. Doch letztlich werden auch von den westdeutschen Personalverantwortlichen die Kosten einer höheren Fluktuation als höher eingeschätzt, als der Nutzen, neue Mitarbeiter auswählen zu können. Hier bestätigen sich die Annahmen der Transaktionskosten- und Insider-Outsider-Ansätze. Doch diese Präferenz für dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse hat Folgen. Nicht nur für Arbeitslose, potentielle Betriebswechsler u.a., denen der Zutritt in die innerbetrieblichen Arbeitsmärkte verschlossen bleibt, sondern auch für ältere Arbeitnehmer.

### 5.1.6 Altersübergänge

In 14 der 15 befragten westdeutschen Unternehmen und in 14 der 18 untersuchten ostdeutschen Unternehmen wurden von den Beschäftigten in den letzten Jahren Maßnahmen zum vorgezogenen Ruhestand in Anspruch genommen. Die gezeigte Dominanz einer auf intergenerationale Austausch gerichtete Personalpolitik nutzt damit die staatlich gesetzten Anreize zur Förderung frühzeitiger Altersübergänge. Solche Maßnahmen sind vor allem in den größeren Unternehmen angeboten worden. In einem Teil der westdeutschen Unternehmen (c1-c5, c7, b4) und insbesondere in den ostdeutschen Unternehmen, die in größerer Zahl Beschäftigte aus DDR-Zeiten übernommen hatten (B1, B2, B4, B6, C1-C5, K6. Ausnahme: K4), bestand das Ziel, ältere Arbeitnehmer mit Hilfe der Vorruhestandsregelungen auszuglie-

dern und Stellen abzubauen.<sup>8</sup> Gleichzeitig sollten mit den vorgezogenen Altersübergängen aber auch Spielräume für den Aufbau neuer technologischer und arbeitsorganisatorischer Strukturen gewonnen werden. Hierdurch boten sich (in Ostdeutschland bis 1993) z.T. Beschäftigungsmöglichkeiten für jüngere Personen (b4, c2, B1, B2, B4, B6, C2, C3 K4, K6). Der Wunsch nach dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen auf der einen Seite und die Notwendigkeit, personalpolitische Spielräume für strukturelle Anpassungen an technologische und arbeitsorganisatorische Neuerungen zu erhalten auf der anderen Seite, führen dazu, dass Personalverantwortliche beinahe ausschließlich flexible Möglichkeiten von Altersübergängen nutzen.

### 5.1.7 Zusammenfassung

Die Übergangspolitik der großen Mehrheit der Personalverantwortlichen beschränkt sich auf die engen Einstiegspfade von Berufseinsteigern und auf die Gestaltung von Altersübergängen. Mit dieser Politik intergenerationaler Austausch und der Orientierung an Beschäftigungsstabilität verbinden die Personalverantwortlichen die oben genannten vorteilhaften, da mittelfristig transaktionskostenmindernden Funktionen des Aufbaus, der Steuerung und der Überprüfbarkeit von Qualifikationen und den längerfristigen Erhalt von Erfahrungswissen und Motivation. Der Aufbau betriebsspezifischer Qualifikationen und die Gewährleistung von Beschäftigungsstabilität sind wichtige Elemente der betrieblichen Sozialintegration. Sie stützen die Reziprozität zwischen den steigenden Umstellungs-, Qualifikations- und Integrationsleistungen seitens der Beschäftigten einerseits und der von Arbeitgeberseite angebotenen Beschäftigungssicherheit andererseits.

Der Wunsch nach Wissenserhalt und berufsfachlicher Integration junger Absolventen - wie die Motivationssicherung der Beschäftigten - steht in einem engen Zusammenhang zur organisationsdemographischen Struktur. Im folgenden Abschnitt wird untersucht, welche Folgen die hier skizzierten Übergangspolitiken der Unternehmen für die Altersstruktur der Unternehmen und damit für zukünftige personalpolitische Spielräume hat.

## 5.2 Betriebliche Altersstruktur

Folgt man organisationsdemographischen Überlegungen, dann ist die Altersstruktur der Unternehmen in die Analyse von Übergängen im Erwerbsleben einzubeziehen. Die Berücksichtigung ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn Personalverantwortliche bestrebt sind, stabile Beschäftigungsverhältnisse aufzubauen, um die schrittweise erworbenen (betriebsspezifischen) Qualifikationen der »Bleiber« und neu rekrutierten Beschäftigten in optimaler Weise nutzen zu können. Zur Umsetzung eines solchen Ziels und zur Aufrechterhaltung der sozialintegrativen Funktion ist eine ausgeglichene Altersstruktur, ein kontinuierlicher Verlauf innerbetrieblicher Laufbahnen und ein gewisses Maß an (Alters-)Fluktuation notwendig. Auf diese Weise ist es möglich, „qualifizierte Mobilitätsketten“ (Piore 1978)

<sup>8</sup> Zum Verständnis der Altersübergangspolitik ist der spezifische ostdeutsche gesetzliche Rahmen von besonderer Bedeutung. Erst seit 1993 gilt, bis auf spezifische Ausnahmereingungen, ein einheitliches Rentenrecht in Ost- und Westdeutschland. Zuvor konnten bis Oktober 1990 Frauen ab dem 55. und Männer ab dem 60. Lebensjahr in den Vorruhestand gehen. Zwischen Oktober 1990 und Juli 1991 wurde denjenigen Frauen ab 55 sowie Männern ab 57, die bis Ende 1990 ihren Arbeitsplatz verloren hatten, ein Altersübergangsgeld gewährt. Zwischen Juli 1991 bis Ende 1992 bestand generell für alle Personen ab dem 55. Lebensjahr die Möglichkeit, Altersübergangsgeld bis zum frühestmöglichen Zeitpunkt des Renteneintritts zu beanspruchen. Zum 1.8.1996 wurde durch das Gesetz zur Altersteilzeit dann für beide Teile Deutschlands eine neue und wieder attraktivere Möglichkeit des frühzeitigen flexiblen Übergangs geschaffen.

aufzubauen. D.h. für Unternehmen konkret Nachwuchskräfte in ausreichender Zahl und Qualität gewinnen und reibungslos in die personelle Struktur und arbeitsorganisatorischen Abläufe integrieren zu können und zugleich einen angestrebten Qualifikations- und Motivationserhalt sicherzustellen.

Die Analyse der Altersverteilung der in die Untersuchung einbezogenen Branchen und Betriebe zeigt für Westdeutschland eine recht ausgeglichene Altersverteilung. Diese Verteilung verdeutlicht, dass Unternehmen im Branchenschnitt auf jüngere Nachwuchskräfte setzen, und zugleich ältere Beschäftigte frühzeitig in den Vorruhestand treten. Eine solche Altersverteilung unterstützt die Stabilisierung betrieblicher Beschäftigungsverhältnisse bzw. eine auf Stabilisierung ausgerichtete Politik.

Stärkere Verwerfungen zeigen sich für Ostdeutschland (so auch Lutz/Grünert/Steiner 2000). In den auf expandierenden Märkten tätigen Dienstleistungsunternehmen hat sich eine deutlich jugendzentrierte Altersstruktur herausgebildet. Unternehmen, die Beschäftigte übernommen hatten, gliederten ältere Arbeitnehmer, die vor 1938 geboren wurden, konsequent aus. Zudem wurden die Beschäftigungsbedarfe in der Anfangszeit weitestgehend durch Berufsanfänger gedeckt. Angesichts des weitgehenden Fehlens der Altersgruppe der 55-65jährigen ist im Fall eines Ausbleibens weiteren Personalwachstums und geringer Fluktuation künftig mit Problemen bei der Nachwuchsrekrutierung zu rechnen. Die wenigen Absolventen, die hier Zugang finden, sind zudem mit blockierten Karrierepfaden konfrontiert. Diese Probleme stellen sich mit besonderer Schärfe für die auf kontraktierenden Märkten agierende ostdeutsche Chemiebranche. Deren Altersstruktur ist durch die Dominanz der berufserfahrenen „Leistungsträger“ der mittleren Jahrgänge und durch eine flexibilitätsmindernde Unterbesetzung älterer Jahrgänge, die in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen könnten, gekennzeichnet. Demgegenüber haben die auf regulierten Märkten agierenden Unternehmen eine ausgeglichene Altersstruktur aufgebaut und neben Berufsanfängern auch berufserfahrene Beschäftigte sowie Umschüler mittleren Alters rekrutiert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass vor allem in Ostdeutschland – und nur in wenigen westdeutschen Betrieben – sich betriebliche Altersstrukturen herausgebildet haben, die einen Aufbau kontinuierlicher Laufbahnketten und die Möglichkeit von Nachwuchseinstiegen behindern. Mit der Schwierigkeit einer Reihe von Unternehmen - sich auf der einen Seite um einen intergenerationalen Austauschprozess zu bemühen, auf der anderen Seite jedoch Personal- und damit zugleich Altersstrukturen aufgebaut zu haben, die zwar dem ebenfalls geäußerten Ziel, dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse zu gewährleisten, entsprechen, jedoch zugleich auch den Einstieg neuer Kohorten verhindern - verbindet sich die Frage nach der Rolle und Strategie der Träger der Übergangspolitik.

### 5.3 Typen betrieblicher Übergangspolitik

In der Untersuchung der Verbindung von personalpolitischen Zielen und Umsetzungsstrategien der Träger der Übergangspolitik stießen wir auf zwei Typen, von denen die einen als »Souveräne«, die anderen als »Situationisten« gekennzeichnet werden können (siehe Tabelle 2). Welche Merkmale charakterisieren diese zwei Politik-Typen und welche Wirkungen entfalten sie hinsichtlich der Übergangsgestaltung in Unternehmen?

Alle befragten Personalverantwortlichen versuchen, dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse aufzubauen sowie die Qualifikation und Motivation der Beschäftigten zu sichern. Wir hatten festgestellt, dass zur Erreichung dieses Ziels der Aufbau einer ausgeglichenen Altersstruktur, ein kontinuierlicher Laufbahnverlauf und ein gewisses Maß an (Alters-)

Fluktuation notwendig ist, um reibungslos personelle Strukturen erneuern und zugleich den Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten sicherstellen zu können. Als souveräne Gestaltungsleistung werden im Folgenden jene Übergangspolitiken bezeichnet, die sichtbar darauf zielen, eben solche Strukturen herbeizuführen. In Abgrenzung soll von »Situationisten« gesprochen werden, wenn Übergangspolitiken kurzfristig und weitgehend strategielos an veränderte Umwelthanforderungen angepasst werden.

### **5.3.1 Betriebliche Übergangspolitik als souveräne Gestaltungsleistung**

Die Mehrzahl der west- und ostdeutschen Unternehmen versucht, die Nachwuchssicherung über den Weg der Dualen Ausbildung und der Integration von Hochschulabsolventen direkt nach dem Studium zu gewährleisten. Die Einstellung von berufserfahrenen (älteren) Beschäftigten wird dagegen als nachrangiger Übergangsweg angesehen und beschränkt sich auf wenige Spezialistenpositionen. Austritte aus den Unternehmen sind auf (Vor-)Ruhestandsübergänge begrenzt. Rationalisierungs- oder arbeitsorganisatorisch bedingter Stellenabbau – vor allem, aber nicht nur in der chemischen Industrie – wird über Versetzungen von Beschäftigten jüngeren und mittleren Alters und über attraktiv ausgestaltete Vorruhestandsregelungen für ältere Beschäftigte vollzogen. Indem auch in Zeiten, in denen Stellen abgebaut wurden, die Einstiegswege für jüngere Beschäftigte geöffnet blieben, gelang es den Unternehmen, eine ausgeglichene Altersstruktur zu erhalten.

Finanzkraft und Marktstärke, die wir vor allem in westdeutschen Unternehmen fanden, unterstützen die Möglichkeit der personalpolitischen Gestaltung sie sind jedoch nicht alleiniger Erklärungsfaktor. Dies verdeutlicht sich, wenn man die Beschäftigungspolitik der ostdeutschen chemischen Industrie betrachtet. Wie alle personalübernehmenden ostdeutschen Unternehmen gliederten sie konsequent ältere Beschäftigte aus. Wie zuvor dargestellt verfolgten allerdings zwei Unternehmen eine altersselektive Entlassungspolitik und strapazierten die Bestandsschutzregelungen des Kündigungsschutzes (C2, C3). Es sind diese Unternehmen, die - wenngleich in noch geringem Umfang - die Lehrausbildung fortsetzen. In ebenfalls geringem Umfang stellten sie Hochschulabsolventen für die Bereiche Marketing und EDV ein.

### **5.3.2 Betriebliche Übergangspolitik als situative Umfeldanpassung**

In nur einem westdeutschen und in etwa einem Drittel der ostdeutschen Unternehmen stießen wir auf eine Übergangspolitik, die von der zuvor beschriebenen abweicht. Die Personalverantwortlichen der nur zum Teil markt- und finanzschwächeren Unternehmen, wie etwa der chemischen Industrie sowie eine ostdeutsche Volksbank und eine Betriebskrankenkasse, richten ihre insgesamt sehr seltenen Suchbemühungen vorrangig auf berufsfachlich qualifizierte Beschäftigte. Bei der Personalauswahl ist die berufsfachliche und tätigkeitsangemessene Qualifikation das vorrangige Kriterium, das Kriterium Alter tritt deutlich dahinter zurück. Zu Einstellungen kommt es nur, wenn Personalbedarfe und Auftritte geeigneter Kandidaten zeitlich unmittelbar zusammenfallen. Durch den hohen Anteil fachlich ausreichend qualifizierter Personen am externen Arbeitsmarkt sind Personalbedarfe derzeit insbesondere in Ostdeutschland in vielen Teilbereichen relativ leicht zu decken, wobei jedoch auch immer wieder von Integrationsschwierigkeiten berichtet wird. Vor diesem Hintergrund erscheinen Schwellen zur Einrichtung von Ausbildungsplätzen oder zur Integration junger Ausbildungs- und Hochschulabsolventen als zu hoch, wenngleich zumeist ein prinzipieller Bedarf an jüngeren Nachwuchskräften gesehen wird.

**Tab. 2: Typen betrieblicher Übergangsgestaltung**

	>Souveräne< Westdeutsche Unternehmen: b1-b6, k1-k3, c2-c7 Ostdeutsche Unternehmen: B1-B3, B5, B6, C2, C3, K1-K3, K5-K7	>Situationisten< Westdeutsche Unternehmen c1 Ostdeutsche Unternehmen: B4, C1, C4, C5, K4
<b>Einstiege:</b> Lehrausbildung Hochschulabsolventen Umschüler berufserfahrene Beschäftigte	Vorrangiger Einstiegsweg  Zum Teil vorrangiger Einstieg  Keine Rekrutierung junger Beschäftigter, beschränkt auf schnelle Wachstumsphasen	Keine, oder im Branchenvergleich sehr geringer Anteil Keine, oder im Branchenvergleich sehr geringer Anteil Keine Rekrutierung von erfahrenen, berufsfachlich qualifizierten Beschäftigten, vorrangiger Einstiegsweg
<b>Ausstiege:</b> freiwillige Ausstiege Entlassungen  Altersübergänge	Selten, z. T. erwünscht Insgesamt selten, mit Ausnahme der chemischen Industrie: hier begrenzt auf die Entlassungswellen Anfang der 90er Jahre - hier z.T. erfolgreiche Strategie, qualifizierte jüngere Beschäftigte zu halten Intensive Nutzung staatlicher Regelungen, argumentativ verbunden mit dem Erhalt (Chemie) oder der Rekrutierung jüngerer Beschäftigter	Selten, nicht erwünscht Insgesamt selten, hier begrenzt auf die Entlassungswellen der chemischen Industrie Anfang der 90er Jahre  Begrenzt auf die Entlassungswellen der chemischen Industrie Anfang der 90er Jahre
<b>Altersstruktur:</b>	Jugendzentriert oder ausgeglichen	Altenzentriert

Auch in Bezug auf Ausstiege sind eigene Gestaltungsleistungen nur schwach oder gar nicht erkennbar. Wie die meisten Unternehmen sind die »Situationisten« an der dauerhaften Beschäftigung ihrer Mitarbeiter und damit an dem Erhalt der Qualifikation interessiert. Entlassungen sind – mit Ausnahme der ostdeutschen chemischen Industrie und einem westdeutschen Chemieunternehmen – selten und die Fluktuationsraten sind gering. Die Gestaltung der Altersübergänge der personalübernehmenden Unternehmen erfolgt in vergleichbarer Weise konsequent wie bei den »souveränen Gestaltern«. Doch steht hier – anders als bei den „Souveränen“ – die situative Anpassung an die neuen Marktbedingungen und nicht ein Spielraumgewinn für die Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmer im Vordergrund.

Anders als die »souveränen Gestalter« läuft ein großer Teil dieser Unternehmen Gefahr, durch die Wahl einer situativen Übergangspolitik den Anschluss an den Aufbau einer

bestandserhaltenden und sozialintegrativen Personalstruktur zu verlieren. Ohne den Aufbau einer eigenen Nachwuchspolitik (die aufgrund ihrer demographischen Struktur Altersübergangspolitiken einzubeziehen hat) werden diese Unternehmen zukünftig abhängig sein von dem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften am Markt. Indem jedoch selbst »Souveräne« nicht (mehr) über den eigenen Bedarf hinaus ausbilden und eine auf den internen Arbeitsmarkt ausgerichtete Integrations- und Qualifikationspolitik betreiben, ist nicht sichergestellt – bzw. nur über arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zu gewährleisten –, dass mittelfristig ausreichend beruflich qualifizierte und tätigkeitserfahrene Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden.

### 5.3.3 Zusammenfassung

Der Mehrzahl der Unternehmen gelingt es, eine wirksame Übergangspolitik zu vollziehen. Demgegenüber passt sich ein Teil der kleineren, marktschwächeren und zumeist ostdeutschen Unternehmen lediglich situativ den wirtschaftlichen, arbeitsmarktlichen und rechtlichen Rahmenstrukturen an. Als Folge dieser Politik haben sich in diesen Unternehmen Alters- und Übergangstrukturen herausgebildet, die zukünftige personalpolitische Spielräume weiter einschränken werden.

Betrachtet man darüber hinaus die Rolle, die die zwei genannten Typen bei der Ausgestaltung des Strukturwandels zuzumessen ist (Allmendinger 1989; Kappelhoff/Teckenberg 1987), dann zeigt sich, »Souveräne« tragen eher durch betriebsinterne intergenerationale Austauschstrukturen zu der Gestaltung des Wandels bei. Bei »Situationisten« hingegen deutet sich ein Kommen und Vergehen von Betrieben an, dass eng an die Alterung der altershomogen zusammengesetzten Beschäftigtenstrukturen gekoppelt ist.

## 6 Resümee

Insgesamt fanden sich in der vorliegenden qualitativen Studie bestätigende Hinweise für jene Arbeitsmarkttheorien, die betriebsinterne Arbeitsmärkte als funktional zu erklären suchen. Personalverantwortliche Entscheidungsträger bevorzugen stabile Beschäftigung. Sie sind bestrebt junge Lehr- und Hochschulabsolventen sozial und kulturell zu integrieren. Ziel ist eine langfristige Nutzung der im Prozess der betriebsspezifischen Ausbildung erworbenen Qualifikation. Hierbei stellen ost- wie westdeutsche Personalverantwortliche fest, auf die Kooperation und die betriebsspezifischen Qualifikationen ihrer Mitarbeiter angewiesen zu sein. Eintritte berufserfahrener Beschäftigter erfolgen gemäß der Insider-Outsider-Ansätze nur in der Ausnahmesituation der unvorhergesehenen Erschließung betrieblicher Wachstumsfelder.

Hier konturiert sich ein neues Bild der sozialintegrativen Funktion von Unternehmen. Weniger Beruf und Beruflichkeit, bzw. die ihnen innewohnenden Elemente starrer Kompetenz und Statusabgrenzung (Beck u.a. 1978), sondern die längerfristige *betriebliche* Verwertung von Qualifikationen, die einem dynamisierten Leistungsprofil und dem Bedeutungsgewinn querfunktionaler Kooperationen folgen muss (Baethge/Baethge-Kinsky 1998), könnte sich als integrative Bindungskraft erweisen. Wie schon die Mehrzahl der Arbeitsmarkttheorien gezeigt hat, ist den betrieblich verwertbaren Qualifikationen tatsächlich eine hohe Bedeutung in der Erklärung der Geschehnisse am Arbeitsmarkt beizumessen. Ebenso wichtig



sind darüber hinaus Kooperations- und Motivationsformen (Seifert/Pawlowsky 1998). Diese wurden bislang aufgebaut und gefördert in der berufsfachlichen Ausbildung und im Zuge intergenerationaler Austausche der betrieblichen Belegschaft. Sicherlich können flexiblere Formen der (Weiter-)Qualifizierung, des Motivationserhalts und der Kooperationsbereitschaft über den Weg zeitlich begrenzter Arbeits-, Qualifizierungs- und Werkvertragsverhältnisse hergestellt werden. Doch wäre hierbei von Seiten des Betriebes (evtl. gestützt durch Maßnahmen des Gesetzgebers) die Anschlussfähigkeit der Beschäftigung d.h. die Vermittlung von übergangsrelevanten Qualifikationen oder die Bereitstellung von Kontakten zu potentiellen Nachfragern nach Arbeitskräften, zu gewährleisten. Unsicherer Beschäftigung und perforierten individuellen Übergangsmustern fehlen – so die Personalverantwortlichen – der Anreiz zu einer kontinuierlichen Leistungsbereitschaft.

Auch wenn sich in einigen Segmenten Erosionen der Normalarbeitsverhältnisse (im Sinne von Mückenberger 1985) vollziehen, richten Personalverantwortliche ihre Übergangspolitiken an dem Ziel stabiler Beschäftigungsverhältnisse aus. Wichtige Grundlagen einer auf betriebliche Kontinuität und Leistungsbereitschaft setzenden Personalpolitik sind dann – darauf weisen organisationsdemographische Ansätze hin – ein ausgeglichener Altersaufbau und ein kontinuierlicher Verlauf innerbetrieblicher Laufbahnen. Hierzu müssen Unternehmen Nachwuchskräfte in ausreichender Zahl und Qualität gewinnen und sie reibungslos in die personelle Struktur und arbeitsorganisatorischen Abläufe integrieren. Ein solcher Aufbau einer kontinuierlichen Kohortenaustauschstruktur wurde von »Souveränen«, nicht jedoch von den in der Mehrzahl ostdeutschen »Situationisten« vollzogen. Letztere setzen auf die berufsfachliche Qualifikation berufserfahrener Beschäftigter. Aufgrund ihrer Übergangspolitik und Altersstruktur geraten sie damit recht schnell in Abhängigkeit eines externen beruflichen Arbeitsmarktes. Das vor allem in Ostdeutschland noch bestehende Reservoir an geeigneten Arbeitskräften dürfte allerdings aufgrund der geringen Fluktuation und der strikt am Bedarf vollzogenen Qualifikation der Souveränen in absehbarer Zeit erschöpft sein.

## Literatur

- Addison, John T.; C. Richard Barrett, W. Stanley Siebert. (1997): The Economics of Labour Market Regulations; in: John T. Addison, W. Stanley Siebert (eds.): Labour Markets in Europe, London, 62-104
- Allmendinger, Jutta (1989): Career mobility dynamics. (Max-Planck Institut für Bildungsforschung) Berlin
- Arnold, David O. (1970): Dimensional Sampling: An Approach for Studying a Small Number of Cases; in: American Sociologist 5, 147-150
- Baethge, Martin, Volker Baethge-Kinsky (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, 461-472
- Bardeleben, Richard von; Ursula Beicht, Kalman Fehér (1994): Bildungsökonomische Betrachtung der betrieblichen Berufsausbildung; in: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.): Perspektiven der dualen Berufsausbildung. Bielefeld, 43-62
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M.
- Beck, Ulrich, Karl Martin Bolte, Michael Brater (1978): Qualitative Veränderungen der Berufsstruktur als Voraussetzungen expansiver Bildungspolitik; in: Dieter Mertens, Manfred Kaiser (Hg.): Berufliche Flexibilitätsforschung in der Diskussion. Materialband 2. Nürnberg: IAB, 21-52.

- Becker, Gary. S. (1964): *Human Capital*. New York u.a
- Boos, Margarete. (1993): Fallstudienmethodik; in: Fred G. Becker, Albert Martin (Hg.): *Empirische Personalforschung*. München, 33-46
- Doeringer, Peter B. Michael J. Piore (1971): *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington (Mass.)
- Durkheim, Émile (1977): *Über Teilung der sozialen Arbeit*. Frankfurt a.M.
- Franz, Wolfgang, David Soskice (1994): *The German Apprenticeship System*. (WZB-discussion papers FS I 94-302) Berlin
- Geißler, Karlheinz A. (1991): Das duale System der industriellen Berufsausbildung hat keine Zukunft; in: *Leviathan*. Jg. 19, H. 1, 68-77
- George, Rainer (1999): *Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht*. München/Mering
- Halaby, Charles N. (1978): Bureaucratic promotion criteria; in: *American Sociological Quarterly* 23, 466-484
- Hardes, Heinz-Dieter (1989): Zur Bedeutung längerfristiger Arbeitsbeziehungen und betriebsinterner Teilarbeitsmärkte. Vertragstheoretische Überlegungen und arbeitsmarktpolitische Implikationen; in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 22, 1-20
- Henniges, Hasso von (1994): *Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von Facharbeitern*. Nürnberg
- Hoffmann, Edeltraut, Ulrich Walwei (1998): Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen; in: *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31, 409-425
- Kappelhoff, Peter, Wolfgang Teckenberg (1987): Intergenerationen- und Karrieremobilität in der Bundesrepublik Deutschland und in den Vereinigten Staaten; in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39, 302-329
- Kommission für Zukunftsfragen (1996): *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit in Deutschland – Entwicklung, Ursachen, Maßnahmen, Teil 1*. Hrsg. von der Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen. Bonn
- Lachmann, Werner (1991): Möglichkeiten und Grenzen ursachenadäquater Bekämpfung der Arbeitslosigkeit; in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B34-35, 36-45
- Lindbeck, Assar, Dennis J. Snower (1988): *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*. Cambridge/London
- Lutz, Burkart, Werner Sengenberger (1974): *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik. Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten*. Göttingen
- Lutz, Burkart, Holle Grünert, Christine Steiner (Hg.) (2000): *Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland*. Berlin
- Meuser, Michael, Ulrike Nagel (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht; in: Detlev Garz, Klaus Kraimer (Hg.): *Qualitativ-empirische Sozialforschung*. Opladen, 441-471
- Michaelis, Elke (1985): *Organisation unternehmerischer Aufgaben. Transaktionskosten als Beurteilungskriterium*. Frankfurt a.M.
- Mincer, Jacob (1974): *Schooling, experience and earning*. New York
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses; in: *Zeitschrift für Sozialreform*, 415-435 (Teil 1) und 457-475 (Teil 2)
- Nienhüser, Werner (1998): *Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen*. Stuttgart
- Ostner, Iona (1997): Beruflichkeit und Sozialpolitik; in: Günter Voß, Hans J. Pongratz (Hg.): *Subjektorientierte Soziologie*. Opladen, 73-93
- Pfeffer, Jeffrey (1983): *Organizational Demography*; in: Larry L. Cummings, Barry M. Staw, (eds.): *Research in Organizational Behaviour* 5. Greenwich/London, 299-357
- Pfeffer, Jeffrey (1985): *Organizational Demography: Implications for Management*; in: *California Management Review* 28, 67-81
- Piore, Michael J. (1978): Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente; in: Werner Sengenberger (Hg.): *Der gespaltene Arbeitsmarkt – Probleme der Arbeitsmarktsegmentation*. Frankfurt a.M./New York, 67-98

- Richter, Rudolf (1994): Institutionen ökonomisch analysiert. Tübingen
- Sackmann, Reinhold, Matthias Wingens, Ansgar Weymann (Hg.) (2000): Die Generation der Wende. Berufs und Lebensverläufe im sozialen Wandel. Opladen
- Schmidt-Tophoff, Johannes (1993): Zur Transformation der ostdeutschen Chemieindustrie, in: Rudi Schmidt (Hg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozess der ostdeutschen Industrie. Berlin, 193-214
- Seifert, Matthias, Peter Pawlowsky (1998): Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen; in: Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31, 599-611
- Sengenberger, Werner (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Frankfurt a.M./New York
- Solow, Robert M. (1990): The Labor Market as a Social Institution. Cambridge
- Stewman, Shelby (1988): Organizational Demography; in: Annual Review of Sociology 14, 173-202
- Struck, Olaf (1998a): Individuenzentrierte Personalentwicklung. Konzepte und empirische Befunde. Frankfurt a.M./New York
- Struck, Olaf (1998b): Aufbruch im Umbruch. Strukturwandel und Personalpolitik im ostdeutschen Finanzdienstleistungssektor; in: Zeitschrift für Personalforschung 12, H. 4, 452-473
- Struck, Olaf (2000) Gatekeeping zwischen Individuum, Organisation und Institution. Zur Bedeutung und Analyse von Gatekeeping am Beispiel von Übergängen im Lebensverlauf. (Institut für Soziologie; Arbeitsbericht 16) Leipzig
- Williamson, Oliver E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen
- Verband der Chemischen Industrie e.V., Landesverband Ost (VCI) (1996): Strukturwandel der ostdeutschen Chemie 1995. Halle (Saale)

Anschriften der VerfasserInnen:

Dr. Olaf Struck  
Universität Leipzig  
Institut für Soziologie  
Lehrstuhl Sozialpolitik  
Burgstraße 21  
D-04109 Leipzig

Julia Simonson  
Universität Bremen  
Institut für Soziologie  
Lehrstuhl Statistik u. empirische Sozialforschung  
Universitätsstraße  
D-28359 Bremen

**Schlagwörter: Arbeitsmarkt, berufliche Übergänge, betriebliche Personalpolitik, Flexibilität**