

Sonderdruck aus:

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Olaf Struck

Betriebliche Lebenslaufpolitik in
ostdeutschen Unternehmen

Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-Heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

Hinweise für Autorinnen und Autoren

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104 zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf. Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: ursula.wagner@iab.de).

Herausgeber

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

Begründer und frühere Mitherausgeber

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

Redaktion

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: ulrike.kress@iab.de: (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: gerd.peters@iab.de: (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: ursula.wagner@iab.de: Telefax (09 11) 1 79 59 99.

Rechte

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

Herstellung

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

Verlag

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: waltraud.metzger@kohlhammer.de, Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

Bezugsbedingungen

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten: Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

Zitierweise:

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

Internet: <http://www.iab.de>

Betriebliche Lebenslaufpolitik in ostdeutschen Unternehmen

Olaf Struck, Bremen*

Betriebliche Lebenslaufpolitik richtet sich auf die Gestaltung von Übergängen im Erwerbsleben. Unter Berücksichtigung ihres Kontextes, d.h. ihrer rechtlichen, wirtschaftlichen und (organisations-)demografischen Bedingungen ist es möglich, zu erklärungskräftigen Aussagen über Chancen und Risiken am Arbeitsmarkt zu kommen.

Die Übergangspolitik der ostdeutschen Personalverantwortlichen beschränkt sich auf enge Einstiegswege von Berufsanfängern, auf dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse der »Geblienen« sowie auf Austrittspfade für ältere Arbeitnehmer. In nahezu allen Unternehmen zielt die Personalpolitik auf die Herstellung stabiler Beschäftigungsverhältnisse zwecks optimaler Nutzung ihrer (betriebsspezifischen) Qualifikationen.

Je wichtiger für Unternehmen eine hohe betriebliche Verbleibsdauer der Beschäftigten ist, desto notwendiger werden ein ausgeglichener Altersaufbau der Belegschaft, ein kontinuierlicher Verlauf innerbetrieblicher Karrieren und ein gewisses Maß an intergenerationaler Fluktuation. In einer Reihe ostdeutscher Unternehmen offenbaren sich hier jedoch Probleme. Die Übergangspolitik der Nachwendzeit führte zu altersstrukturellen Friktionen, die es nunmehr erschweren, einen angestrebten Qualifikations- und Wissenserhalt in den Unternehmen zu sichern.

Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Fragestellung
- 3 Erklärungsansatz
- 4 Untersuchungsaufbau
- 5 Ergebnisse
 - 5.1 Betriebliche Lebenslaufpolitik als Übergangsgestaltung
 - 5.2 Betriebliche Altersstruktur
 - 5.3 Typen betrieblicher Lebenslaufpolitik
- 6 Resümee
- 7 Literatur

1 Einleitung

Der Wechsel in Ostdeutschland von der Plan- zur Marktwirtschaft war mit tiefgreifenden Umbrüchen nicht nur der Markt-, sondern ebenso der Institutionenordnung verbunden. Dabei forderte die schnelllebige Zeit den Akteuren am Arbeitsmarkt schnelle Entscheidungen ab. Ziel dieses Beitrages ist es, die Rolle der Unternehmen, d.h. konkret, die Bedeutung ihrer Lebenslaufpolitik hinsichtlich ihres Einflusses auf kohortenspezifische Beschäftigungschancen zu untersuchen. Betriebliche Lebenslaufpolitik meint, dass Personalverantwortliche aus Unternehmen als »gatekeeper« (Struck 1998a) einen systematischen Einfluss auf die Übergangsstrukturen in Unternehmen und damit auf individuelle Karriereverläufe ausüben. Im Folgenden werden anhand qualitativer Betriebsfallanalysen in ostdeutschen Unternehmen betriebliche Lebenslaufpolitiken und ihre Bedeutung für Chancen und Risiken unterschiedlicher Alters- und Qualifikationstypen untersucht. Nach einer kurzen Einführung in die Fragestellung, den Erklärungsansatz und in den Untersuchungsaufbau werden die Ergebnisse der Untersuchung in drei Schritten vorgestellt. In

einem ersten Schritt wird die betriebliche Lebenslaufpolitik anhand von betrieblichen Ein- und Ausstiegen untersucht. Anschließend wird der betriebliche Altersaufbau als Resultat betrieblicher Lebenslaufpolitik dargestellt. Abschließend werden zwei Typen betrieblicher Lebenslaufpolitiken vorgestellt und in ihren Folgewirkungen analysiert.

2 Fragestellung

Die Fragestellung der Untersuchung soll in drei Schritten entwickelt werden:

1. *Betriebliche Lebenslaufpolitik 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. Von einer Reihe von Autoren (Beck u.a. 1978; Brater 1983; Bolte u.a. 1988; Geißler 1991, 1995; Baethge/Baethge-Kinsky 1998) wird z.T. seit den 70er Jahren die Auffassung vertreten, der beschleunigte Strukturwandel des Produktionssystems und die schnellen Veränderungen in den Dienstleistungsberufen benötigen einen ungehemmten Wissensumschlag. Einmal erworbenes berufsfachliches Wissen stoße immer schneller an Barrieren gewandelter neuer Qualifikationsanforderungen, berufstypische Profile lösten sich auf und so sei das System der Berufsfachlichkeit als Ganzes in Frage zu stellen. Von vorrangigem Interesse für die Unternehmen sei die Vermittlung spezifischer einsatzbezogener Kenntnisse. Die berufsfachliche und professionelle Ausbildung sei dann eine notwendige, allerdings für den Karriereweg keineswegs hinreichende Bedingung für eine Beschäftigung, aus der eine besondere betriebliche oder gar gesellschaftliche Anerkennung erwächst (Baethge/Baethge-Kinsky 1998: 468). Dabei gilt allerdings unabhängig von der Frage, inwieweit die auf generelle Qualifizierungen abzielende Ausbildung in ihrer Bedeutung hinter eine betriebsspezifische d.h. hinter eine auf den Einsatz bezogene Vermittlung von Spezi-

* Dr. Olaf Struck ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sonderforschungsbereich 186 „Risikolagen und Statuspassagen im Lebensverlauf“ der Universität Bremen. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung des Autors.

alkenntnissen zurücktritt, 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.

Vor dem Hintergrund der dynamischen Strukturwandlungsprozesse in Ostdeutschland soll im Folgenden zunächst gezeigt werden, *welche Bedeutung messen Personalverantwortliche der berufsfachlichen Ausbildung und/oder der betriebsspezifischen Qualifizierung ihrer Beschäftigten bei und inwieweit sind sie in ihrer Übergangspolitik an einer stabilen oder flexiblen Beschäftigung orientiert?*

2. 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. 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. Mit der Entkopplung von Schule, Ausbildungszeit und betrieblicher Laufbahn verbindet sich hingegen eine gewisse Unabhängigkeit von einem kontinuierlichen Kohortenaustausch im Unternehmen.

Die altersstrukturelle Beschäftigungssituation nach der »Wende« gestaltet sich vielschichtig, und es besteht in der sozialwissenschaftlichen Literatur Unsicherheit über die Einordnung der ostdeutschen Arbeitsmarktprozesse. Mit Blick auf Untersuchungen in Industriebetrieben gelangt Lutz zu dem Schluss, dass der Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern abgeschottet sei (Lutz 1995: 19). Selbst jüngere Personen hätten keinen Zugang zu Betrieben erhalten bzw. seien aufgrund des geringen Bestandschutzes in dieser Altersgruppe ebenso schnell entlassen worden wie ältere Jahrgänge. Letztere wurden, unterstützt durch staatliche Maßnahmen zum frühen Altersübergang, in erheblichem Umfang aus dem Arbeitsmarkt ausgegliedert. Doch nicht nur im verarbeitenden Gewerbe, sondern auch in anderen Wirtschaftszweigen hat sich – so Lutz – eine Dominanz mittlerer Altersjahrgänge herausgebildet, die eine Personalfluktuation und damit sowohl den Einstieg jüngerer wie älterer Kohorten verhindert (Lutz 1996: 149ff.; Staudt/Voß 1994: 6). Gleichwohl bestehen Zweifel an der Reichweite der Aussage einer Dominanz abgeschotteter interner Arbeitsmärkte. Studien im Dienstleistungssektor deuten an, daß es aufgrund von Wachstum und Strategien des Personalaustausches vor allem bei Banken, Versicherungen und in der Sozialversicherung, aber auch im Handel sehr wohl zu Einstellungen vor allem jüngerer Gruppen am Arbeitsmarkt gekommen ist (Hüning/Nickel/Struck-Möbbeck 1995; Struck 1998b; Rieger/Molnar 1994).

Eine Analyse betrieblicher Lebenslaufpolitiken soll den Zusammenhang von Altersgruppen am Arbeitsmarkt erschließen helfen. Indem sich betriebliche Lebenslaufpolitik auf Übergänge hinein in Unternehmen, aus Unternehmen heraus und auf Auf- und Abstiege in Unternehmen richtet, wirkt sie mit an der institutionellen Ausgestaltung qualifikations- und altersgruppenspezifischer Chancen- und Risikostrukturen. Es wird also zweitens untersucht, *welche Folgen die be-*

triebliche Gestaltung von Übergängen für die Altersstruktur in den unterschiedlichen Wirtschaftszweigen hat.

3. Spielräume betrieblicher Lebenslaufpolitik: 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 sie Gestaltungskraft aufbringen können, eigene Ziele erfolgreich zu verfolgen, oder ob sie lediglich situativ auf institutionelle und marktliche Veränderungen reagieren. *Lassen sich hinsichtlich der Spielraumgestaltung typische Lebenslaufpolitiken von Unternehmen bestimmen?*

3 Erklärungsansatz

Betriebliche Lebenslaufpolitik richtet sich auf das Leistungspotenzial der Beschäftigten d.h. auf den Erwerb und die Anerkennung von Qualifikationen. Verbunden damit richtet sie sich zugleich auf den Austausch und die Stabilität der Beschäftigung. Indem sie ihren Ausdruck in der Gestaltung von Übergängen findet, ist betriebliche Lebenslaufpolitik als Übergangspolitik operationalisierbar.

Übergang bezeichnet eine Veränderung des Status von einem Ursprungs- in einen Folge- bzw. Endzustand (einen Überblick geben George 1993, Kutscha 1991, Sackmann 1998). *Übergänge im Erwerbsleben* geben einen Systembereich an, der vor allem durch folgende Übergänge gekennzeichnet ist:

- a) Eintritt ins Erwerbsleben (von der Schule in den Betrieb, von der Schule in die berufliche Ausbildung – also Duale Ausbildung, Berufsfachschule, Fach-, Fachhoch- und Hochschule –, von der Berufsausbildung in den Betrieb).
- b) Bewegungen im Erwerbsleben (Betriebswechsel, Wiedereinstiege nach Arbeitslosigkeit, Umschulung oder Kindererziehungsphasen, freiwillige Austritte und Entlassungen).
- c) Austritte aus der Erwerbstätigkeit (Rente und Vorruhestand).

Übergänge im Erwerbsleben können aus der Sicht von Individuen, von Institutionen oder Organisationen analysiert werden:

a) Richtet sich die Forscherperspektive auf Individuen, dann werden ihre (berufsbiografischen) Entscheidungen und Handlungen der *Übergangsbewältigung* untersucht. Typisch sind Akteurs-, Lebenslauf- und Sozialisationskonzepte, die individuelle Dispositionen, rationale Wahlhandlungen oder individuelle Anpassungsprozesse an neue Erwartungsstrukturen analysieren (einen Überblick gibt Heinz 1995).

b) Werden Übergänge aus der Perspektive von Institutionen betrachtet, dann soll zur Bezeichnung institutioneller Rahmungen von Übergängen der Begriff *Übergangsstruktur* verwendet werden. Institutionelle Rahmungen geben individuellen Übergängen eine formale Struktur, indem sie auf die Verbindungen von Ursprungs- und Folge- bzw. Endzuständen wirken. Untersuchungen zu Übergangsstrukturen richten ihr Interesse dann zumeist auf spezielle Institutionen, die Übergänge im Erwerbsleben formen, so etwa die Berufsfachlichkeit des Arbeitsmarktes (Dostal u.a. 1998, Sackmann/Raszta 1998) oder institutionelle Netzwerke langfristiger informeller Beziehungen (Rosenbaum u.a. 1990).¹

c) Drittens kann sich die Perspektivenwahl auf Organisationen richten. Die Kennzeichnung organisatorischer Handlungen soll durch den Begriff *Übergangspolitik* erfolgen. Im Kontext organisatorischer Erfordernisse und unter Berücksichtigung institutioneller Rahmungen lenken Organisatio-

¹ Im grundlegenden Verständnis geht es hier um die Verfasstheit des Arbeitsmarktes, d.h. der „verfahrensmäßig präzisierten Vermittlung“ von „Handlungsorientierungen und Rationalitätskriterien“ (Lepsius 1990: 61). Mit Blick auf Übergangsstrukturen ist dann von Interesse, welche Anschlüsse und Brüche Institutionen in Übergängen produzieren und welche inter-institutionellen Konflikte neue institutionelle Differenzierungen auslösen, die – vorausgesetzt sie können sich dauerhaft reproduzieren – ihrerseits Institutionalisierungsprozesse auslösen.

nen individuelle Übergänge und damit Mitgliedschaft und Rolle, in Anlehnung an ihre organisationsinternen Entscheidungsprogramme (Luhmann 1988: 177ff.). Übergangspolitiken konkretisieren die Verbindungen zwischen Ursprungs- und Folge- bzw. Endzustand. Sie bestimmen Chancen und Risiken von Erwerbstätigen und sie wirken (stabilisierend oder destabilisierend) zurück auf institutionell geformte Übergangsstrukturen. So geleitete Untersuchungen von Übergängen im Erwerbsleben betrachten das Zustandekommen und die Wirkungen unternehmerischer Übergangspolitiken.

Nach George (1993) und Sackmann (1998: 117ff.) sind Untersuchungen von Übergängen von besonderer Ertragsstärke, wenn sie individuelle Übergänge und Übergangsstrukturen im Zusammenhang analysieren. In einer Reihe von Studien ist ein solcher Analyseweg beschritten worden. So zunächst in den Mobilitätsuntersuchungen am Arbeitsmarkt von White (1970) und Sørensen (1983) sowie in den organisationsdemografischen Untersuchungen², grundlegend zunächst in den USA vor allem von Pfeffer (1981, 1983, 1985) und in Deutschland von Meixner (1985), Brüderl (1991), Brüderl/Preisendörfer/Ziegler (1991) und Köchling (1995). Der Leitgedanke, dem diese Arbeiten folgen, ist, dass die demografischen Verteilungen und die damit im Zusammenhang stehende Vakanzstruktur die Mobilitätschancen von Personen bestimmt.

Die Mehrzahl dieser Untersuchungen ist auf Arbeitsmarktbewegungen auf der Ebene des Einzelunternehmens bezogen. Dies mindert die Aussagekraft. Darüber hinaus vernachlässigen sie die Bedeutung organisatorischer Entscheidungsstrukturen. Um zu substanzialeren Aussagen für weiterführende Arbeitsmarkt- und Lebenslauftheorien zu kommen, sind weitere Wege zu beschreiten und zusammenzuführen:

a) Erstens ist die Ebene des Einzelunternehmens zu verlassen, um *Übergangs- und Austauschstrukturen* auf dem Arbeitsmarkt zu erfassen. In jüngster Zeit finden sich Beispiele hierfür bei Sackmann (1998), Bender/Preißler/Wübbecke (2000) und Dietrich (2000).

b) Zweitens sind *institutionelle Rahmenbedingungen* einzu beziehen. Beispiele hierfür sind die für das staatliche Lebenslaufregime der Bundesrepublik prägenden Elemente einer grundsätzlichen Förderung der Erwerbstätigkeit (etwa durch Lohn- oder Ausbildungskostenzuschüsse oder durch Anwartschaftsregelungen in der Sozialversicherung), institu-

tionelle Regelungen des Berufseintritts (etwa durch eine Ausdehnung des Bildungssystems), staatliche Förderung der Berufsfachlichkeit, Rentenaustrittsregelungen (etwa Verrentungsalter und Anwartschaftsmodalitäten) oder Kündigungs-schutzregelungen usw.

c) Drittens sind *Übergangspolitiken* der Unternehmen zu berücksichtigen. Hier handelt es sich um mehr als um die Exekutierung gesetzgeberischer Intentionen unter Berücksichtigung von (branchenabhängigen) Marktzwängen. Einzubeziehen sind organisationsinterne Wert- und Nutzenpräferenzen. Dabei richtet sich die Übergangspolitik von Unternehmen sowohl auf quantitative *Austauschstrukturen* zwischen Organisationsmitgliedern sowie Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, als auch auf qualitative *Austauschbeziehungen* (wie Erfahrungstransfers etc.). Beide Dimensionen stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander und so beeinflussen Entscheidungen von Unternehmen sowohl die Ebene der Übergangsstrukturen als auch die Ebene der individuellen Personalentwicklung und Motivation.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Eine Analyse von Übergängen im Erwerbsleben soll den Zusammenhang von Alters- und Qualifikationsgruppen am Arbeitsmarkt erschließen helfen. Die Analyse von Übergangspolitiken ist in besonderer Weise geeignet, diese Übergänge zu untersuchen. Indem sich betriebliche Übergangspolitiken auf Übergänge hinein in Unternehmen, aus Unternehmen heraus und auf Auf- und Abstiege in Unternehmen richten, wirken sie mit an der institutionellen Ausgestaltung qualifikations- und altersgruppenspezifischer Chancen- und Risikostrukturen am Arbeitsmarkt. Betrachtet werden kann dann, wie und unter welchen Bedingungen es in unterschiedlichen Unternehmen verschiedener Wirtschaftszweige zu innovations-, motivations- und flexibilitätsfördernden oder -verhindernden Qualifikations- und Altersstrukturen kommt.

4 Untersuchungsaufbau

Betriebliche Lebenslaufpolitik hat, bei aller Einschränkung ihrer Eigenständigkeit und Reichweite, einen erheblichen Einfluss auf die beruflichen Verläufe von Organisationsmitgliedern³ und auf berufliche Chancen von Nicht-Mitgliedern. Personalstrategien von Unternehmen können sich auf kurz- und/oder langfristige Beschäftigung, auf berufliche, betrieb-spezifische und/oder betriebsunspezifische Qualifikationen richten und sie können jugend-, alterszentrierte oder homogene Beschäftigtenstrukturen zulassen bzw. herausbilden. Damit setzen sie Rahmenbedingungen für individuelle Beschäftigungschancen. Gleichzeitig sind sie selbst abhängig von Kontextfaktoren, hier vor allem von der institutionellen Verfasstheit des Arbeitsmarktes und der wirtschaftlichen Branchensituation. Die Stellung am Güter- und Arbeitsmarkt bestimmt dann die Spielräume in der Ausgestaltung betrieblicher Lebenslaufpolitiken mit. Zudem gehen betriebliche Faktoren wie Größe und Gründungszeitpunkt, bestehende Personalstruktur, Arbeitsorganisation und Qualifikationsbedarfe mit unterschiedlichen Politikpraktiken einher.

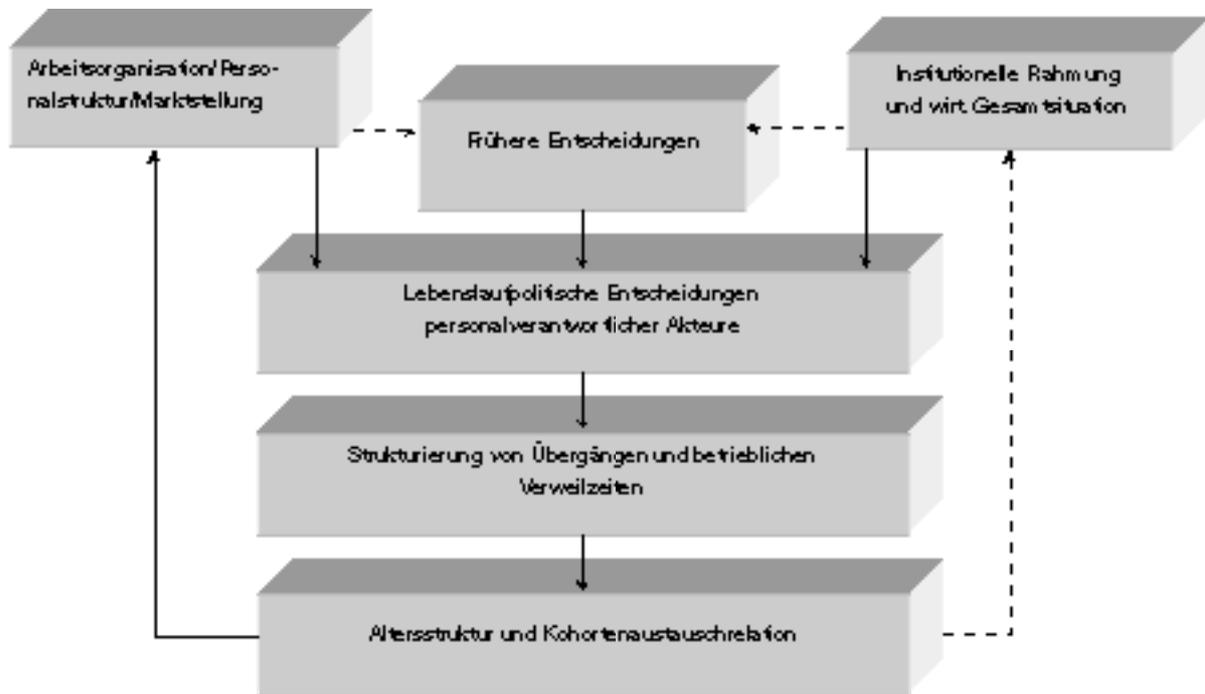
Betriebliche Lebenslaufpolitik ist das Ergebnis von Einzelhandlungen von Akteuren. Dabei setzen sie – als Ergebnis früherer Entscheidungen – einen Rahmen für neue Handlungen (siehe Abbildung 1). Mit der Methode von Experteninterviews (Struck 1998a: 72ff.; allg. Meuser/Nagel 1991) wurden personalverantwortliche gatekeeper vor dem Hintergrund der konkreten unternehmerischen Praxis nach Abstimmungen zwischen ihren Handlungspräferenzen und ihren Wahrnehmungen struktureller Bedingungen und in Bezug auf den Kohortenaustausch befragt.⁴ Der Untersuchungsfokus ist auf die betriebli-

² „The concept of organizational demography ... affords a way of linking individual an organizational level of attributes. The demography of an organization or an subunit reflects the aggregation of characteristics of individual members of its population, but at the same time, is a macro-level property of the unit as a whole, incorporating the relationship and distributional properties of the individuals who are members“ (Wagner/Pfeffer/O'Reilly 1984: 75). Zum Literaturüberblick auch Lelebici (1992), Nienhüser (1991, 1992, 1998), Stewman (1988).

³ An anderer Stelle sind personalpolitische Entscheidungsträger in ihrer Rolle als definitionsmächtige gatekeeper für individuelle Karrieren untersucht worden (vgl. Struck 1998b).

⁴ Die Interviewführung erfolgte standardisiert. Der erste Teil der Fragen bezog sich auf Grunddaten des jeweiligen Unternehmens (Marktposition, Beschäftigtenstruktur). Anschließend sollten spezifische Fragen zu Berufs- und Qualifikationspfaden, der beruflichen Erstausbildung, der Übernahme von Auszubildenden aus anderen Unternehmen, der Neueinstellung von Hochschulabsolventen und berufserfahrenen Beschäftigten, zu freiwilligen Austritten und Entlassungen sowie zur Verrentungspraxis beantwortet werden. Abschließend wurden Fragen zu generellen Leitbildern der Lebenslaufpolitik des Unternehmens gestellt. In der Auswertung wurde zunächst anhand von Einzelfallinterpretationen ein Interpretationsrahmen entwickelt, der die Festlegung interviewnaher Auswertungskategorien ermöglichte. Diese Auswertungskategorien dienten der validierten Vercodung der transkribierten Interviewtexte. Die so vorstrukturierten Textteile dienten der Formulierung erster Hypothesen zur betrieblichen Lebenslaufpolitik, die dann in rekursiven Auswertungsschritten überprüft und reformuliert wurden. Auf diese Weise konnten qualifikations- und altersgruppenspezifische betriebliche Übergangsstrukturen und Typen betrieblicher Lebenslaufpolitik herausgearbeitet werden.

Abbildung 1: Betriebliche Lebenslaufpolitik



chen Entwicklungen seit der »Wende« gerichtet. Eine Berücksichtigung der Zeitabhängigkeit von Entscheidungen ermöglicht die Analyse von Akteursentscheidungen in ihren (betriebs-) strukturellen und institutionellen Kontexten.

Das Auswahlverfahren der Betriebsfallstudien (Boos 1993) orientiert sich an dem sogenannten „dimensionalen sampling“ (Arnold 1970; Boos/Fisch 1986; Yin 1987). Hierzu werden zuerst die Dimensionen bestimmt, auf denen die (Betriebs-)Fälle variieren. Ziel des Verfahrens ist es, den Einfluss bestimmter Variablen zu kontrollieren.

Maßgeblich für die Auswahl der untersuchten Wirtschaftszweige war erstens das *Marktumfeld*, unterschieden wurden kontraktierende, expandierende und regulierte Märkte, zum zweiten die *Unternehmensgröße*. Die Wirtschaftszweige sollten innerhalb der Märkte unterschiedliche Unternehmensgrößenstrukturen aufweisen. Die Möglichkeiten eines Unternehmens, Personalentscheidungen zu treffen, wie auch die Entscheidungen selbst, d.h. ob Stellen besetzt werden, entlassen wird usw., hängen ab von der Stellung, die ein Unternehmen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten einnimmt. Darüber hinaus unterscheiden sich größere von kleineren Unternehmen vor allem dadurch, daß sie aufgrund struktureller Vorteile wie ihrer größeren Finanzkraft und ihrer personalpolitisch besseren Kompensationsmöglichkeiten personelle Anpassungsmaßnahmen stetiger und längerfristiger gestalten können. Mit Blick auf das Marktumfeld wurden zunächst drei Gruppen mit jeweils groß- und kleinbetrieblichen Größenstrukturen unterschieden. Zum ersten kontraktierende Märkte: Hier wurden die chemische Industrie und kleinere chemische Labore ausgewählt, da sie nach der »Wende« langfristig und in außergewöhnlich starkem Maße vom Strukturwandel betroffen waren (Schmidt-Tophoff 1993, Verband der chemischen Industrie 1995, Ifo 1997). Zum zweiten expandierende Märkte: Hier wählten wir den Finanzdienstleistungssektor, konkret die größeren Banken und Sparkassen sowie die kleinbetrieblich organisierten Steuer-/Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater. Diese Wirtschaftszweige galten nach der »Wende« eine Zeit lang als wirtschafts- und beschäftigungs-

politische »Hoffnungsträger« (vgl. Struck 1998b). Drittens regulierte Märkte: Hier wählten wir Krankenversicherungen und die wiederum kleinbetrieblich organisierten ambulanten Pflegedienste. Sie fanden aufgrund staatlicher Rahmungen (Krankenkassen als Körperschaft öffentlichen Rechts und Pflegedienste unterstützt durch die Pflegeversicherung) vergleichsweise abschätzbare Nachfrageentwicklungen vor (Gabanyi 1997, Kuhlmei u.a. 1993, Oldiges 1994).

Tabelle 1: Auswahldimensionen der Wirtschaftszweige für Betriebsfallstudien

| | Groß-/mittelbetriebliche Struktur | Kleinbetriebliche Struktur |
|------------------------|-----------------------------------|--|
| expandierender Markt | Banken/ Sparkassen (B1-B6) | Steuer- u. Wirtschaftsprüfer/ Unternehmensberater (W1-W6). |
| kontraktierender Markt | Chemieindustrie (C1-C5) | Chemielabore/ Umweltanalyse (U1-U5) |
| regulierter Markt | Krankenversicherungen (K1-K7) | Ambulante Pflegedienste (P1-P7) |

Nachdem die drei Marktbereiche bzw. die sechs groß- und kleinbetrieblichen Wirtschaftszweige festgelegt waren, wurde für die konkrete Auswahl der Unternehmen eine weitere Dimension bestimmt, das *Gründungsgeschehen* der Unternehmen. Teilweise begannen Unternehmen neu, andere Unternehmen etablierten sich neu am Markt und übernahmen dabei einen Teil der Beschäftigten aus Vorgängerunternehmen, wieder andere Unternehmen wurden nach der »Wende« einschließlich ihrer Beschäftigten weitergeführt. Entscheidend für die Auswahl war also nicht die Rechtsstellung, son-

dern der Tatbestand, ob es sich um eine Fortsetzung schon zu DDR-Zeiten bestehender arbeitsorganisatorischer und personeller Strukturen gehandelt hat, ob neue organisatorische Strukturen zum Teil mit Personal aus DDR-Zeiten aufgebaut wurden oder ob gänzlich neu begonnen wurde.⁵

5 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse in drei Schritten präsentiert. Zunächst wird das Zustandekommen der kohorten- und qualifikationsgruppenspezifischen Strukturierung des innerbetrieblichen Arbeitsmarktes analysiert. Im Anschluss daran werden betriebliche Altersstrukturen als Folge der betrieblichen Übergangsgestaltung vorgestellt. Zum Schluss werden die Tragweite und die Folgewirkungen typisierter Handlungsmuster betrieblicher Lebenslaufpolitiken untersucht.

5.1 Betriebliche Lebenslaufpolitik als Übergangsgestaltung

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 in Ostdeutschland 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.

Duale Ausbildung

Den wichtigsten Übergang in Unternehmen stellt der Weg über die Duale Ausbildung dar.⁶ 19 der befragten 36 Unternehmen bildeten zum Befragungszeitpunkt Nachwuchskräfte aus. Die Unternehmen richteten dabei die Zahl der Ausbildungsstellen aus Kostengründen eng an den eigenen Übernahmekapazitäten aus. Gerade in den Berufen, die mit rechtlichen Fragen, veränderten Verwaltungsabläufen und einer neuen EDV konfrontiert waren, fehlten in Ostdeutschland zunächst tätigkeitserfahrene Arbeitskräfte, und so waren Seiteneinsteiger und Auszubildende „zunächst im Zeitraffer zu entwickeln“ (B4). Es waren vor allem die großen und kleinen Banken, Sparkassen und Krankenversicherungen, die ohne Ausnahme und früh nach der Wende mit der Ausbildung von

Bankkaufleuten bzw. Sozialversicherungsfachangestellten begonnen haben und diese dann stetig fortsetzten. Nach einer dynamischen Aufbauphase sank ab 1993 der Bedarf an neuen Kräften. Dies war für viele der größeren Dienstleistungsunternehmen Anlass, die Zahl ihrer Auszubildenden zu senken.

In den anderen untersuchten Wirtschaftszweigen stießen wir nur vereinzelt auf Ausbildungsunternehmen. Drei Unternehmensberater/Steuer- und Wirtschaftsprüfer bilden stetig Bürokaufleute, Steuerfachgehilfen und Informationskaufleute aus (W1; W2; W6), ein Umweltanalytiker bildet seit 1995 zwei Laborassistenten aus (U4) und zwei größere Chemieunternehmen bieten ebenfalls stetig, wenngleich in sehr geringem Umfang, für den gewerblichen und kaufmännischen Bereich unterschiedliche Lehrberufe an (C2; C3). Im allgemeinen gilt auch hier, dass nach Bedarf ausgebildet wird und so die Lehrabsolventen im Regelfall im Unternehmen verbleiben.

Dass es sich bei der Ausbildung um einen zentralen Übergangsweg in Unternehmen handelt, davon zeugen vor allem die strategischen Gründe, die von der Mehrzahl der Personalverantwortlichen für ihre Ausbildungsentscheidung genannt werden. Im Vordergrund stehen die betriebliche Qualifikation und Integration: Die Auszubildenden sollen „gezielt gefördert“ (B6; K1; U5; C3), „eingeschworen“ (K7) und „geformt“ werden (C2; U4 W6) und sowohl die Tätigkeit wie auch den Betrieb von der „Pike auf“ (K4) kennenlernen. Dies sei notwendig, um sie mit den spezifischen Kundenstrukturen (C3; C4) oder betriebsspezifischen Verfahrensabläufen (B1-B3; B5; K1; K5-K7) vertraut zu machen. Den jungen Berufsanfängern wird dabei ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit an die betrieblichen Bedingungen zugeschrieben als berufserfahrenen Einsteigern (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 kennen zu lernen“ (B2) und einen Eindruck darüber zu erhalten, „was man von ihm fordern kann“ (B6, ähnlich auch B1; K7; U2). Aber auch der Auszubildende erhält die Möglichkeit „sich auszuprobieren“ und damit die Gelegenheit zur Selbstselektion (B1).

Darüber hinaus werden von einem Teil der befragten Unternehmen, gestreut über alle Wirtschaftszweige, Altersgründe genannt. Zum einen heben Personalverantwortliche hervor, die „jungen Gesichter“ bringen „frischen Wind“ (B5) und „neue Gedanken und Informationen“ (C2) ins Unternehmen. Neben diesen gezielt auf Qualifikationswandel ausgerichteten Überlegungen wird von den Befragten zum anderen auf die allgemeine altersdemografisch begründete Notwendigkeit hingewiesen, in absehbarer Zeit Altersübergänge oder Fluktuationsabgänge durch junge Absolventen kompensieren zu müssen. Dies thematisieren, bis auf eine Ausnahme (C4), vor allem Personalverantwortliche aus Ausbildungsbetrieben (B2; B3; K4-K7). Wenn hier von Qualifikation die Rede ist, dann wird sie noch eindeutiger als im Fall der zuvor genannten Trägerschaft für Qualifikationswandel wiederum in dem betrieblichen Integrationsaspekt gesehen. Die zu lösende Aufgabe im Generationenaustausch besteht für die Befragten dann darin, das Erfahrungswissen der Älteren an die Jüngeren weiterzugeben (C3; C4; B6; K1).

Diese Gründe, Qualifikation und Integration, geben zum Ausdruck, wie sehr sich Betriebe an betriebsspezifischen Anforderungen orientieren. Zudem deutet die Tatsache, daß beinahe alle Unternehmen junge Nachwuchskräfte ausschließlich

⁵ Hinsichtlich der Personalstruktur war dabei für die Sampleauswahl ausschlaggebend, ob 70% aus DDR-Zeiten dauerhaft übernommen wurden (wenig neues Personal), ob zum Befragungszeitpunkt noch 30% Personal aus DDR-Zeiten beschäftigt sind (viel neues Personal), oder ob gänzlich neue Personalstrukturen aufgebaut wurden.

⁶ In den Unternehmen der ambulanten Pflege ersetzt die Fachschule die Duale Ausbildung. Dabei werden dann jedoch nur selten Absolventen direkt nach ihrer Ausbildung eingestellt. Ursache ist der mit der fachschulischen Ausbildung verbundene geringe innerbetriebliche Qualifikations- und Sozialisationsanteil, wie auch die erschwerte Leistungsbeurteilung der fremdausgebildeten Absolventen. Indem die jungen Fachschulabsolventen nicht in den Vorteil dieser betrieblichen Kriterien kommen, konkurrieren sie gegen ältere Betriebswechsler und Umschüler. Allein altersstrukturelle Gründe reichen der Mehrzahl dieser Unternehmen nicht aus, um jüngeren Absolventen gegenüber älteren berufserfahrenen Bewerbern oder älteren Umschülern einen Vorrang einzuräumen. Allerdings bestehen Ausnahmen: Ein privater Hauskrankenpflegedienst setzt in seiner Rekrutierungspraxis unter anderem auf junge Absolventen. Direkt nach der Ausbildung kommend oder ein wenig Berufspraxis mitbringend, soll dieser Personenkreis „rangezogen“ werden, damit sie mit ihrer jugendlichen „Leistungskraft“ und „universellen Einsetzbarkeit“ die zukünftige „Entwicklung des Unternehmens“ befördern (P7).

für den eigenen Bedarf ausbilden, darauf hin, dass dauerhafte Arbeitsverhältnisse angestrebt werden.

In der Nennung von Gründen gegen eine Duale Ausbildung halten sich Ausbildungsunternehmen wie Unternehmen, die nicht ausbilden, zurück. Gerade bei den Nicht-Ausbildern wäre zu erwarten gewesen, dass sie Kosten und Nachteile der Dualen Ausbildung hervorheben. Anstelle dessen äußern sie allein Gründe, die in ihrer spezifischen Unternehmenskonstellation begründet sind. Entweder es gibt keine Bedarfe an Facharbeitern (C4; C5), oder die betrieblichen Umstände haben es bislang verhindert, Lehrlinge auszubilden. Hier ist dann allerdings die Schwelle zur eigenen Ausbildung sehr hoch, da diesen Unternehmen die personellen Kapazitäten fehlen, junge Beschäftigte fachgerecht auszubilden und in die Tätigkeiten einzuführen.⁷

⁷ Der im Falle der berufsfachlichen Ausbildung bestehenden Alternative, die berufliche Ausbildung im Verbund mit anderen Unternehmen zu vollziehen, wird kritisch begegnet. Zum einen könne die Arbeitskraft der Auszubildenden nur in unzureichender Weise genutzt werden, zum anderen sei es nicht möglich, ein notwendiges Vertrauensverhältnis (Kostenkalkulation bei Angeboten, Erhalt des Kunden-/Klientenvertrauens etc.) aufzubauen.

⁸ Eine solche Strategie verdeutlicht sich ebenfalls, wenn man die Praxis der Übernahme junger Absolventen aus anderen Unternehmen betrachtet. Lediglich ein sehr kleiner Teil der befragten Unternehmen, und hier nur jene, die selber ausbilden, haben in der Vergangenheit Lehrabsolventen aus anderen Unternehmen übernommen. Grundsätzlich wird also der eigenen Ausbildung und der damit überprüfbareren Wissensvermittlung und kulturellen Integration der Vorzug gegeben.

⁹ Der Begriff »Hochschulabsolventen« umfasst im Folgenden sowohl Fachhochschulabsolventen als auch Universitätsabsolventen.

¹⁰ Markt- und finanzschwächere Unternehmen stellen berufserfahrene Steuerfachgehilfen oder berufserfahrene Hochschulabsolventen ein (W1; W3; W6). Allein markt- und finanzstarke Unternehmen (W2; W4; W5) suchen Hochschulabsolventen direkt nach der Ausbildung.

¹¹ Bei den Umweltanalytikern (U1-U3; U5), die Hochschulabsolventen einstellen, steht die sofortige selbstständige Arbeitsleistung der höher Qualifizierten im Vordergrund. In den neugegründeten sowie aus Hochschulen und Treuhand-Unternehmen ausgegliederten kleinen chemischen Labors, die sich vor allem auf den Bereich der Umweltanalytik spezialisierten, wurde vor allem in der Anfangszeit Personal rekrutiert. Dieser Markt befand sich im Aufbau und zunächst wurden vergleichsweise einfache Routinetätigkeiten der Bodenanalyse durchgeführt. Die meisten Unternehmen hatten enge Kontakte zu den Universitäten und übernahmen von dort junge Absolventen und Postdoktoranden. Nach dem Markteinbruch in der Umweltbestandsaufnahme musste versucht werden, neue Marktfelder zu erschließen. Ab diesem Zeitpunkt verändert der Aufbau neuer und eigenständig agierender Geschäftsfelder die Anforderungen an die Bewerber. Diese müssen jetzt „vom ersten Tag an in der Lage sein, selbstständig zu arbeiten“ denn „die Arbeitsgebiete sind so breit gefächert und dann so spezifisch, der Mitarbeiter muss schon alles können« (U1). In diesen Unternehmen konkurrieren die Hochschulabsolventen mit berufserfahrenen Hochschülern, da seitens der Unternehmen nur geringe Kapazitäten für die Einarbeitung der Nachwuchskräfte bereitgestellt werden können.

¹² Dies bedeutet keinesfalls, dass Lehrlinge im Vergleich zu Hochschulabsolventen pauschal als in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt gelten. Insbesondere Banken, Sparkassen und Krankenkassen heben hervor, dass prinzipiell auch Auszubildende in der Lage sind, sich das notwendige theoretische und methodische Wissen anzueignen, um gesamtbetriebliche und darüber hinausweisende Verfahrensabläufe in Entscheidungen und Handlungen umzusetzen. Doch wird seitens der Praktiker ausgeführt, dass, um die Auszubildenden dahin zu bringen, die Folgeentwicklung von Lehrabsolventen aufwendiger und „teurer ist“ als die Rekrutierung von Hochschulabsolventen. Zudem würde sie im Kontext des üblichen Planungshorizontes der Stellenbesetzungs- und Personalentwicklungsplanung „zu langsam“ und unflexibel erfolgen (B6). Auch Hochschüler sind einzuarbeiten, doch sind sie aufgrund ihres allgemeinen Wissensvorsprungs und der nicht immer langfristig operierenden Personalplanung auf höherqualifizierten Stellen letztlich schneller einsatzbereit als Auszubildende.

¹³ Entsprechend der Überlegung, dass schulische Übergänge mit Informationsdefiziten und damit für die Unternehmen mit hohen Transaktionskosten verbunden sind, ist zu mutmaßen, dass Unternehmen bei den schulisch ausgebildeten Absolventen betrieblichen Praktika eine hohe Bedeutung beimessen. Wie erwartet weisen die meisten Unternehmen dem Praktikum eine solche hohe Geltung zu. In diesem Punkt vergleichbar der Lehrausbildung stellen die Personalverantwortlichen fest, dass man Praktikanten „gut einschätzen“ kann (U4 ähnlich P3; P5), dass „getestetes Personal rekrutiert werden“ kann (W3; ähnlich B5; W4). So überrascht es nicht, dass nur diejenigen Unternehmen Praktika anbieten, denen das Praktikum als Auswahlinstrument dient. Damit ist das Praktikum ein wichtiger Zwischenschritt beim Übergang von der Hochschule in ein Unternehmen. Es dient – äquivalent zur Dualen Lehrausbildung – der Qualifikations-, Integrations- und Leistungsbewertung potentieller Organisationsmitglieder.

Damit lässt sich im Ergebnis festhalten: Die Mehrzahl der Unternehmen versucht, junge Berufseinsteiger mit dem Ziel der langfristigen Nutzung der im Prozess der betriebspezifischen Ausbildung erworbenen Qualifikation zu integrieren. Die vielerorts thematisierten quantitativen Angebotsprobleme an Ausbildungsplätzen haben ihre Ursache nicht in einer qualitativen kritischen Bewertung der Dualen Ausbildung, vielmehr orientieren die jeweiligen Einzelbetriebe ihre Entscheidung über die Beteiligung an der Dualen Ausbildung sehr eng an dem eigenen Personalbedarf.⁸

Übergang von der Hochschule in den Betrieb

Ein zweiter bedeutsamer Übergang in die Unternehmen ist der Eintritt direkt nach einem (Fach-)Hochschulstudium. In 20 der 36 untersuchten ostdeutschen Unternehmen wurden Hochschulabsolventen⁹ nach ihrem Abschluss eingestellt. Bedarfe bestanden vor allem bei den Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern¹⁰, bei allen Banken und bei annähernd allen Umweltanalytikern.¹¹

Unternehmen, die keine Hochschulabsolventen einstellen, teilen sich in zwei Gruppen. Krankenkassen bilden selbst qualifizierte Sozialversicherungsfachangestellte aus und haben darüber hinausgehende Bedarfe in der Aufbauzeit nach der »Wende« mit berufserfahrenen Kräften aus Westdeutschland besetzt (K1-K7). Die anderen Unternehmen haben aus unternehmensstrukturellen Gründen keinen Bedarf an jungen qualifizierten Nachwuchskräften (C1; C3-C5; P1-P3; P7; U4; W1; W3; W6). Es sind, bis auf zwei Ausnahmen (C3; U4), jene Unternehmen, die ebenfalls keine Lehrlinge ausbilden. Angesichts ihrer schwierigen Lage am Markt sind die Personalverantwortlichen dieser Unternehmen der Auffassung, dass sie Personal nur dann einstellen können, wenn die Einstellung direkt Erträge erwarten ließe. Dies sei angesichts der prekären Marktstellung bislang nicht der Fall gewesen und auch zukünftig nicht zu erwarten. Kosten für die Einarbeitung von Hochschulabsolventen, die diese in die Lage versetzen würden, neue Geschäftsfelder aufzubauen, sind – nach Einschätzung der Befragten – von den Unternehmen nicht zu tragen.

Welche Gründe führen Unternehmen für ihre Entscheidung an, Hochschulabsolventen einzustellen? Vor allem die höhere allgemeine Qualifikation gibt den Ausschlag für eine Rekrutierungsentscheidung: Hochschüler sind „wahrhaft besser ausgebildet“ (C2; ähnlich B4; B6) als Lehrabsolventen nach ihrer Ausbildung.¹² Für einen Teil der Unternehmen gelten junge Hochschulabsolventen als „Hoffnungsträger. ... Sie passen sich schneller an, wenn sie eine neue Technik vorfinden, als dies bei Älteren der Fall ist“ (B1). Besonders in kleinen befragten Dienstleistungsunternehmen werden von den Berufseinsteigern umfassende Fähigkeiten verlangt. Sie müssen neben der fachlichen Bearbeitung von Fällen und Projekten zugleich nah am Kunden bzw. Mandanten beraten, prüfen, schlichten, akquirieren etc. (U1-U3; W1-W6). Dies erfordert ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Sicherheit.

Anders als bei Auszubildenden, deren Befähigungen über 2-3 Jahre praxisnah zu beurteilen sind, bestehen bei Hochschulabsolventen Schwierigkeiten darin, ihre Kenntnisse und Fertigkeiten einzuschätzen. In der Einstellungspraxis erfolgt aus diesem Grund eine „besonders sorgfältige Auswahl“ (W2) der Bewerber.¹³ Die größeren oder marktstarken Unternehmen des Finanzdienstleistungssektor veranstalten aufwendige Assessmentcenter. Darüber hinaus reagieren kleine wie große Unternehmen auf die fehlenden unternehmensspezifischen bzw. praxisfernen Kenntnisse mit mehr oder weniger institutionalisierten Einarbeitungsphasen. Der neue Mit-

arbeiter wird erfahreneren Beschäftigten „an die Seite gestellt“ (U1; W1, W3), wobei im Finanzdienstleistungssektor z.T. sehr systematisch Trainee- und Einarbeitungsprogramme angeboten werden (B1-B6; W1; W4; W5). Teilweise werden Mitarbeiter projektspezifisch eingestellt (U3; P4-P6; W1-W3), womit ein gewisser inhaltlicher Vorlauf verbunden ist, der die Integration erleichtert. Dennoch ist der Einstieg hier – so ein Personalleiter – „eine Mischung zwischen »learning by doing« und ins kalte Wasser geworfen“ (U3). Wie schon bei der Lehrausbildung spielen auch in der Übernahme von Hochschulabsolventen die berufliche und betriebliche Qualifizierung und Sozialisation eine wichtige Rolle. Die mangelnden betrieblichen und berufspraktischen Erfahrungen der Hochschulabsolventen sollen „in der Berufspraxis erworben“ (P4) werden. Wichtig sei hierbei, so die Personalverantwortlichen, sich die Kenntnisse der Vorgänge im gesamten Unternehmen, das betriebspezifische „know-how anzueignen“ (C2), also interne Techniken, Verfahrensabläufe und Entscheidungsregeln. Gerade Hochschulabsolventen sind, unabhängig davon, ob sie in Stabs- oder Linienfunktionen tätig sind, mit Aufgaben befasst, in denen sie übergreifende betriebliche Zusammenhänge und Ziele in ihren Entscheidungen zu berücksichtigen haben.

Im Prozess der Eingliederung der Hochschulabsolventen verdeutlichen sich die Anstrengungen der Unternehmen, die Praxisferne der Absolventen zu kompensieren. Zugleich zeigt sich in den intensiven Integrationsbemühungen die längerfristige Personalstrategie, die Personalverantwortliche mit der Einstellung der jungen Absolventen verbinden.

Übergang von berufserfahrenen Beschäftigten

Neben der Rekrutierung von Auszubildenden und Hochschulabsolventen greifen Unternehmen bei der externen Besetzung freier Stellen auch auf Arbeitnehmer mit Berufserfahrung zurück – sogenannte »Quer- oder Seiteneinsteiger«. Die rasante Veränderung innerhalb und zwischen den Wirtschaftszweigen und Sektoren war zunächst mit einem radikalen Arbeitsplatzabbau und einer großen Zahl von Betriebs-schließungen verbunden. Viele berufserfahrene und zum Teil hochqualifizierte Arbeitskräfte wurden freigesetzt und suchten in den fortbestehenden oder in den neugegründeten Unternehmen beruflich Anschluss. Hier stellen sich folgende Fragen: Inwiefern reagieren Unternehmen auf diese Sondersituation am ostdeutschen Arbeitsmarkt? Werden berufserfahrene ältere Beschäftigte den jüngeren (im Fall der (Berufs-)Fach- und Hochschulabsolventen praxisfernen) Neueinsteigern vorgezogen? Welche Bedeutung hat hierbei der berufliche Abschluss?

Arbeitnehmer mit Berufserfahrung werden vor allem dann eingestellt, wenn plötzlich auftretende Bedarfe aus den eigenen Reihen nicht besetzt werden können. Dies ist zum einen in Wachstumsphasen der Fall. Zum anderen dann, wenn Unternehmen neue Tätigkeitsfelder erschließen. In der Gestaltung des Übergangs für berufserfahrene Beschäftigte verdeutlichen sich Unterschiede zwischen größeren, marktstärkeren und kleineren, marktschwächeren Unternehmen.

¹⁴ Dem Umbruch am Arbeitsmarkt begegnete die Bundesanstalt für Arbeit u.a. mit einer Qualifizierungsoffensive. 1991 befanden sich gut 260.000 Personen in einer Vollzeit-, Fortbildungs- oder Umschulungsmaßnahme. 1992 stieg die Zahl auf ca. 420.000. Mit der Umsetzung der 10. AFG-Novelle Ende 1992 und den damit verabschiedeten restriktiveren Förderkriterien sank die Zahl in den Folgejahren auf immer noch beachtliche 350.000 in 1993 und 250.000 in 1994 (Autorengemeinschaft 1997, S. 36; Müller/Plicht 1997, S. 171). Standen hier zunächst die Umschulungen im Vordergrund, wurden nach 1993 vorrangig Fortbildungen gefördert. Allein diese hohen Zahlen lassen es interessant erscheinen, zu fragen, wie Unternehmen auf Umschüler reagiert haben und ob es überhaupt zu einem Übergang aus dieser Gruppe kommt.

Für größere und marktstärkere Unternehmen gilt, dass in Fällen schnellen Unternehmenswachstums nicht nur berufsangemessen qualifizierte Bewerber, sondern auch berufsfremde Personen Eintrittschancen in die Unternehmen haben. Dies galt vor allem für die ostdeutschen Banken, Sparkassen und Krankenversicherungen in ihrer Aufbauphase nach der »Wende«. In ostdeutschen Banken und Krankenversicherungen bestanden anfangs hohe Personalbedarfe zur Bewältigung von Routinetätigkeiten – wie Kontenstellungen, Entgegennahme von Aufnahmeanträgen u.ä. Hier wurde zunächst versucht, kaufmännisch geschultes Personal zu finden. „Im Hinblick auf die Alt-DDR-Qualifikationen hatten wir im Kopf, dass es Dinge gibt, die für uns hilfreich wären“ (B3). Sehr schnell zeigte sich jedoch, dass die beruflichen Qualifikationen am ostdeutschen Arbeitsmarkt nicht den betrieblichen Bedarfen entsprachen: „Das ist Äpfel mit Birnen vergleichen“ (B3). Infolge dieser Erfahrungen erhielten auch jüngere berufsfremde Beschäftigten Gruppen die Chance, in die Laufbahnen der Banken und Krankenversicherungen einzutreten. Die Schwierigkeit, geeignetes Personal einsetzen zu können, wurde dann in den finanz- und marktstarken Unternehmen mit einer Qualifizierungsoffensive begegnet. „Damals mussten wir alle qualifizieren“ (K4), und so wurden sowohl den neu eingestellten Seiteneinsteigern wie auch den übernommenen Beschäftigten jener Unternehmen, die Beschäftigte aus Vorgängerunternehmen übernommen hatten (B1, B2, B4, B6, K4), Fortbildungsmaßnahmen angeboten. Schon 1992 waren dann allerdings die anfänglich hohen Personalbedarfe der ostdeutschen Wachstumsunternehmen gedeckt. 1993 beendeten die ersten, unter neuen Bedingungen ausgebildeten, Auszubildenden ihre Lehre. Sie wurden in ihrer Mehrzahl von den ausbildenden Unternehmen übernommen und so wurden, wie in westdeutschen Unternehmen, nur noch selten berufserfahrene Beschäftigte eingestellt.

Insbesondere in größeren und marktstärkeren Unternehmen treten berufserfahrene Beschäftigte nur im Ausnahmefall in Konkurrenz zu jungen Schul- und Hochschulabsolventen. Anders stellt sich die Situation in einigen, zumeist kleinen und marktschwächeren Unternehmen dar. Hier handelt es sich um die Ortsgruppen der Pflegeverbände und die kleinen Unternehmen der Pflege, Umweltanalyse und der Wirtschafts-/ Steuerprüfung bzw. Unternehmensberatung. Aufgrund der schwierigen Marktstellung haben sie seit mindestens fünf Jahren kein Personal eingestellt. Zur Einstellung würde es nur kommen, so die Personalverantwortlichen, wenn es die Auftragslage zuließe, neue Marktfelder erschlossen würden und geeignete Kandidaten bereitstünden „wo wir sagen können, die haben die Fähigkeiten“ (U4), die zu erledigenden Aufgaben ohne größere Einarbeitungszeit zu bewältigen.

Deutlich geworden ist: Übergänge ins Unternehmen sind bis auf wenige Ausnahmen auf junge Berufseinsteiger im Zuge der Dualen Ausbildung oder nach einem Hochschulabschluss beschränkt. Die Mobilitätschancen berufserfahrener Beschäftigter sind an die Erschließung neuer Wachstumsfelder gekoppelt. In der Einstiegsgestaltung sind die ostdeutschen Personalverantwortlichen an der berufsfachlichen Ausbildung orientiert. Gleichzeitig sind sie jedoch auch stark an der betrieblichen Qualifizierung und der betrieblichen Verwertbarkeit der Qualifikation interessiert. Damit relativiert sich zum einen die Bedeutsamkeit des berufsfachlichen Arbeitsmarktes und es kommt zum anderen zu einer Verfestigung einer mobilitätsgeminderten betrieblichen Arbeitsmarktstruktur.

Umschüler

Auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt wurde eine Vielzahl von berufserfahrenen Beschäftigten umgeschult.¹⁴ Indem dieser

Personenkreis häufig Berufsabschlüsse erwerben konnte, die den neuen Stand der Technik berücksichtigen, könnte es für Arbeitgeber interessant sein, besonders diesen Personenkreis bei der Personalauswahl zu berücksichtigen.

In den Aussagen der Personalverantwortlichen wurde allerdings deutlich, dass Unternehmen, die eine eigene systematische Ausbildung aufgebaut haben, bzw. Hochschulabsolventen direkt nach ihrem Examen rekrutieren, keine Umschüler einstellen.

Lediglich in der Pflegebranche sind Umschüler die Hauptbewerbergruppe. Obgleich in der Regel die Unternehmen Praktikanten aus Umschulungskursen aufnehmen, die auch Personal einstellen, kam es jedoch nur in wenigen Fällen zu einer Einstellung von Umschülern nach ihrer Ausbildung. Dies geschah vorrangig in den privaten Pflegediensten (P1; P2; P6; P7), die einen höheren Personalbedarf hatten als die Verbände, die Personal aus DDR-Zeiten übernommen hatten. Doch auch zwei Verbände stellten Umschüler ein (P3; P4; zudem B4; U5). In diesen Fällen wurde dann überwiegend von positiven Erfahrungen mit Umschülern berichtet: „*Es gibt Erfahrungen, wo man sagt, eine solide Grundausbildung bewährt sich doch, auf der anderen Seite gibt es eine ganze Menge Leute, die sich ganz gut in die Pflege reingefunden haben*“ (P3). Hinzu kommt aber auch, dass die Umschüler in diesem Bereich häufig die Dreißig noch nicht überschritten haben und so konkurrieren sie – selbst in den Unternehmen, die versuchen, ihren Altersdurchschnitt zu wahren oder zu senken (P1; P6) – chancenreich gegen Fachschulabsolventen um die knappen gewordenen Einstiegsplätze.

Freiwillige Austritte

Die Frage nach Kohortenstrukturierung betrieblicher Arbeitsmärkte und der Rolle berufsfachlicher oder betrieblicher Qualifikation beantwortet sich nicht allein durch die Analyse betrieblicher Einstiege, sondern hier sind ebenso betriebliche Ausstiege – d.h. freiwillige Austritte, Entlassungen und Altersübergänge – zu untersuchen.¹⁵

In Bezug auf freiwillige Austritte zeigen die Äußerungen der Personalverantwortlichen, die Zahl der freiwilligen Austritte in den ostdeutschen Betrieben ist aufgrund der schlechten Arbeitsmarktlage außerordentlich gering. Teilweise gab es zwischen dem Unternehmensaufbau und dem Befragungszeitpunkt (etwa 5-7 Jahre) keine freiwilligen Abgänge. Dies ist in kleineren Unternehmen der Fall, die mit einem festen ostdeutschen Personalstamm begonnen haben und diesen im weiteren Verlauf nach der »Wende« kaum veränderten (U1; U3; K4). Darüber hinaus gilt dies für die marktführenden Steuer-, Wirtschaftsprüfer bzw. Unternehmensberater (W2-W4).

¹⁵ Beispielsweise können betriebliche Austritte von Seiten der Unternehmen zur altersstrukturellen Anpassung ihrer Belegschaften genutzt werden. Andererseits kann die Förderung und Anerkennung von Qualifikationen der »Bleiber«, und damit die Vermeidung von Fluktuation, eine Verminderung von Zugangschancen junger, neu ausgebildeter Berufsabsolventen bedeuten.

¹⁶ In dem Unternehmen C3 wurden insgesamt 1750 Stellen abgebaut. Vor der »Wende« beschäftigte das Unternehmen 2000 Personen. Die genannten 10% beziehen sich auf die erste Abbauwelle, in der zunächst knapp 1000 Stellen gestrichen wurden.

¹⁷ 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.

Doch auch in den Unternehmen, die freiwillige Abgänge verzeichneten, war deren Größenordnung sehr gering. Die meisten freiwilligen Abgänge fanden wir in der chemischen Industrie. Ein Personalleiter erläutert, dass in der ersten Zeit „*10% der Rationalisierten*“¹⁶ (C3) das Unternehmen freiwillig und damit auch ohne Abfindung verließen. Anfangs „*gingen noch viele in Richtung Westen und viele haben sich umorientiert*“ (C3). In dieser Zeit hat ein Teil derjenigen, die sich im eigenen Unternehmen keine, auf dem Arbeitsmarkt oder in einer Weiterqualifizierung jedoch gute Chancen ausrechnen konnten, die Unternehmen verlassen. In den anderen Wirtschaftszweigen, und in der chemischen Industrie für die Zeit nach 1992, stellen die Personalleiter fest: Es gibt so gut wie keine freiwilligen Abgänge. „*Bei der Arbeitsmarktlage ist das illusorisch*“ (C3). Die Branchen stagnieren. Arbeitgeber vermeiden die Einstellung zusätzlichen Personals und Arbeitnehmer scheuen die Risiken eines Wechsels.

Doch es sind nicht allein diese strukturellen Ursachen, die eine Beschäftigtenfluktuation verhindern. Die Mehrzahl der Personalverantwortlichen ist zudem der Auffassung, „*man braucht ... einen Stamm*“ (C2) und sie richten ihr Handeln an diesem Ziel aus. Als wichtigster Grund für die Präferenz einer stabilen Beschäftigung gilt die Tätigkeitserfahrung, die von den Beschäftigten mit der Zeit erlangt wird. „*Über Jahre entwickeln sich die Leute und wissen genau Bescheid*“ (C5) über das Unternehmen, die Arbeitsvollzüge und über die Produkte und über die Kunden.

Die Mehrzahl der Unternehmen thematisieren die Probleme der freiwilligen Austritte von Beschäftigten. Als wichtigster Nachteil wird der Verlust von Qualifikation genannt. 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 der Verlust der Qualifikation wird nicht allein bei hohen betrieblich erworbenen Qualifikationen bedauert, sondern ebenso im Bereich der geringer qualifizierten, angelernten Tätigkeiten. Ursache für diesen Tatbestand ist die arbeitsorganisatorische Praxis der befragten Unternehmen, in der verlangt wird, dass Beschäftigte routiniert und flexibel unterschiedliche Tätigkeiten ausführen können. „*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. ... Wenn einer längere Zeit dasselbe macht, führt das also zu einer hohen Spezialisierung, man ... kann also die Leistung steigern*“ (C4). In diesem Beispiel bleiben die unqualifizierten Einzeltätigkeiten fortbestehen. Doch die Notwendigkeit von Tätigkeitswechseln führt zu einer Fertigungsanreicherung bei den Beschäftigten, die sie für das Unternehmen unabkömmlich macht (C1-C5).

Eine höhere Fluktuation, die mit der Möglichkeit verbunden wäre, qualifikatorische und altersstrukturelle Anpassungsprozesse zu befördern, scheint auf längere Sicht behindert. Diese Einschätzung wird gestärkt, wenn der Blick auf die Entlassungspraxis und vor allem auf die Altersübergänge gelenkt wird.

Entlassungen und unfreiwillige Austritte¹⁷

In vielen der befragten Unternehmen wurde nach der »Wende« Personal freigesetzt. Bis auf die chemische Industrie (C1-C5) und zwei Umweltanalyseinstitute (U2), die aus wirtschaftsstrukturellen Gründen Stellen in erheblichem Umfang

abbauten, betraf dies in anderen Unternehmen allerdings immer nur sehr wenige Personen, denen dann zumeist personenbedingt gekündigt wurde. Es ist naheliegend, dass die Personalverantwortlichen bei personenbedingten Kündigungen keine nachteiligen Folgen für das Unternehmen thematisieren. Indem auch bei betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen im allgemeinen diejenigen Personen entlassen werden, für die auch nach personellen Umbesetzungen keine Bedarfe bestehen, werden auch in diesen Fällen keine Nachteile angesprochen.

Anders hingegen stellt sich die Situation im Fall des überlebensnotwendigen wirtschaftsstrukturellen Anpassungsprozesses dar. Die in den Chemieunternehmen notwendigen Massenentlassungen, in 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 können den Interessen der einzelnen Unternehmen nach Erhalt oder Aufbau effizienter Beschäftigtenstrukturen entgegenstehen. Dass in der Praxis ein Konflikt zwischen Unternehmensinteressen und dem Schutzanliegen im Kündigungsschutzrecht besteht, verdeutlicht die folgende Aussage: „*Es sind immer diese enormen Widersprüche zwischen Kündigungsschutzgesetz und Betriebsdynamik, und da muss man einen Mittelweg finden*“ (C3).

Das betriebliche Interesse an einer erfahrenen Mannschaft, die zugleich auch noch jüngere Arbeitnehmergruppen einschließt, und die den Kriterien der gesetzlich gewünschten Sozialauswahl Rechnung trägt, passten (neben Maßnahmen zum Vorruhestand) am besten mit der Entlassung junger Beschäftigter ohne Betriebserfahrung zusammen. Diesen Weg beschritten die vom Strukturwandel hart getroffenen Unternehmen der chemischen Industrie (C1-C5). Ein Personalverantwortlicher erläutert: „*Beim Rationalisierungsanfang musste man natürlich versuchen, dass erst einmal so viel wie möglich Mitarbeiter »problemfrei« – in Anführungsstrichen – rausgehen, weil sonst wäre das Betriebsklima total am Boden und sie haben gleich bei der ersten Welle 350 Arbeitsrechtsprozesse anstehen. Und da haben wir natürlich darauf geachtet, dass alleinstehende Jünger mit einem oder zwei Jahren Betriebszugehörigkeit entlassen werden. Es geht ja auch darum, dem Kündigungsschutzgesetz zu entsprechen*“ (C3).

Große Probleme sehen die Unternehmen für sich dann, wenn auch qualifizierte jüngere und mittlere Altersgruppen entlassen werden müssen. Hier gelang es lediglich zwei ostdeutschen Unternehmen, die Regelungen des Kündigungsschutzes zu mildern, indem sie versuchten, jüngere qualifi-

zierte Beschäftigte, die jedoch im Vergleich zur Gesamtleistungschaft „*geringe Betriebszugehörigkeitsdauer*“ hatten, und damit nach den Sozialauswahlkriterien des Kündigungsschutzrechtes „*weniger schützenswert*“ (C2) gewesen wären, vor der Entlassung zu bewahren. So wurde „*also ... nicht nach Alterstabellen geguckt. Es ging, was eigentlich verboten ist, es ging erst um die Kompetenz und dann um die Sozialauswahl*“ (C3).

Herauszuheben ist eine Gruppe von Unternehmen, in denen es in der Praxis nicht, oder nur innerhalb der Probezeit, zu unternehmensinduzierten Kündigungen kommt. Es sind dies, neben kleineren Unternehmen (W1; W5; P1; P5; P7), die durch kontinuierliches Personalwachstum gekennzeichnet sind, Unternehmen, die sich in öffentlicher Körperschaft befinden, d.h. in unserem Sample die vergleichsweise großen Sparkassen (B2; B6) und die Mehrzahl der Krankenkassen (K1-K6).¹⁸

Für die große Mehrzahl der ostdeutschen Unternehmen sind und waren nach der »Wende« Freisetzungen das letzte Mittel der Personalpolitik. Dies bedeutet, dass auch in den Unternehmen, die Massenentlassungen vornahm, nur gerade so viele Personen freigesetzt wurden, wie für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens notwendig waren. Die Personalverantwortlichen stellen fest: „*Einen [zu] entlassen und nach zwei Tagen jemanden einstellen, das ist nicht die feine englische Art*“ (C5) und „*vergiftet das Klima*“. (C4) Neueinstellungen, die den technologischen und arbeitsorganisatorischen Umbau hatten unterstützen können, bleiben in diesen Unternehmen eine seltene Ausnahme und so wurde die qualifikatorische und arbeitsorganisatorische Anpassung an die neuen Marktbedingungen mit den verbliebenen Beschäftigten vollzogen.

Im Ergebnis lässt sich festhalten: Die sich in der Betrachtung der Eintritte andeutende Präferenz stabiler Beschäftigungsverhältnisse der betrieblich qualifizierten Beschäftigten verdeutlicht sich auch in der Betrachtung der Ausstiege. Nach einer kurzen Umbruchphase hatten sich betriebsinterne Arbeitsmärkte herausgebildet. Zeitgleich wurde hier die Qualifikation der großen Mehrzahl der Beschäftigten an die vielfach neuen Tätigkeitserfordernisse angepasst. Im folgenden Abschnitt wird zu zeigen sein, inwieweit die Präferenz dauerhafter Beschäftigungsverhältnisse auch für ältere Arbeitnehmer gilt.

Altersübergänge¹⁹

In 13 der 36 befragten ostdeutschen Unternehmen wurden von den Beschäftigten in den letzten Jahren Maßnahmen zum vorgezogenen Ruhestand in Anspruch genommen – die vor allem in den größeren Unternehmen der chemischen Industrie, in den Banken und in den Krankenversicherungen angeboten werden. Unternehmen, die in größerer Zahl Beschäftigte aus DDR-Zeiten übernahmen (B1, B2, B4, B6, C1-C5, K6, P6, Ausnahmen: K4, P3-P5), verfolgten das Ziel, ältere Arbeitnehmer mit Hilfe der Vorruhestandsregelungen auszugliedern und Stellen abzubauen. Gleichzeitig sollten mit den vorgezogenen Altersübergängen aber auch Spielräume für den Aufbau neuer technologischer und arbeitsorganisatorischer Strukturen gewonnen werden. Hierdurch boten sich Beschäftigungsmöglichkeiten für jüngere Personen (B1, B2, B4, B6, C2, C3 K4, K6, P6).

Nach dem Auslaufen der ostdeutschen Sonderregelungen 1992 sahen nur noch wenige Unternehmen Möglichkeiten, vorzeitige Altersübergänge zu fördern. Ein wichtiger Grund für die jetzt untergeordnete Rolle von Maßnahmen vorzeiti-

¹⁸ Hier finden sich dann Aussagen wie die Folgende: „Entlassungen wollen wir nicht. Das Unternehmen hätte eigentlich die Möglichkeit gehabt, im Zusammenhang mit den Änderungen, die der Gesetzgeber zum §20 [Wegfall der Gesundheitsförderung] verfügt hat. Das wäre ein glockenreiner klassischer Fall gewesen zu sagen: »betriebsbedingte Kündigung«. Es hätte die Gesundheitsberater getroffen. ... Es ist aber keinem von ihnen gekündigt worden, es ist allen Gesundheitsberatern ein Angebot gemacht worden, über Weiterbildung seine Tätigkeit bei der [K1]... fortzusetzen“ (K1).

¹⁹ Zum Verständnis der Altersübergangspolitik ist der spezifische ostdeutsche gesetzliche Rahmen von besonderer Bedeutung. Erst ab 1993 gilt, bis auf spezifische Ausnahmebedingungen, 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 dem Oktober 1990 und dem Juli 1991 wurde denjenigen Frauen ab dem 55. und Männern ab dem 57. Lebensjahr, 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. Die Inanspruchnahme der arbeitsmarktpolitischen Instrumente des Altersübergangsgeldes, der Vorruhestandsregelungen oder – seltener – der Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrente muss von den Unternehmen durch Gespräche und Anreize gefördert werden.

ger Altersausstiege wird von den Personalverantwortlichen in der finanziell unzulänglichen Ausgestaltung der Regelungen zum Vorruhestand gesehen. Diese sei, nach dem Auslaufen der staatlich geförderten ostdeutschen Sonderregelungen und der Erhöhung des Renteneintrittsalters, für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen unattraktiv.²⁰ Ein Personalleiter erläutert: „Heute ist das Rentenalter bei 65 und die Einbußen, die jemand in Kauf nimmt, wenn er schon mit 60 Jahren in Rente geht, sind doch enorm. 3,6% im Jahr, das rechnet sich dann auf fünf Jahre schon ganz erheblich. Und solche Regelungen – so wird es von den Personalverantwortlichen eingeschätzt – bereiten dann auch den Unternehmen „immense Kosten, ... alles, was lukrativ wird, muss ja der Arbeitgeber oben draufsetzen ... und man muss sich das überlegen, ob man das durchsteht“ (K6).

Eine zweite Ursache liegt in der demografischen Struktur der Unternehmen begründet. Viele personalübernehmende Unternehmen hatten Ältere ausgegliedert. Eingestellt wurden von ihnen, wie auch von den neu gegründeten Unternehmen, vorrangig jüngere Arbeitnehmer. Die so entstandene demografische Struktur hat zur Folge, dass nunmehr nur in Einzelfällen Mitarbeiter in ein Alter kommen, in dem staatliche Renten- oder Übergangsregelungen überhaupt in Anspruch genommen werden können.²¹ „Die nächsten Leute, die jetzt in Frage kämen, ich glaube, das ist in fünf Jahren soweit“ (K3). Hier wird noch einmal deutlich, dass insbesondere auch die in der Anfangszeit besondere Anreizstruktur zu Ausgliederung älterer Arbeitnehmer das Altersübergangsgeschehen in vielen ostdeutschen Unternehmen beeinflusst haben. Deut-

lich wird aber auch, dass die entstandene demografische Struktur und die Attraktivitätsminderung vorzeitiger Altersübergänge die personalpolitischen Spielräume für die Neurekrutierung jüngerer Nachwuchskräfte verringert hat.

Festzuhalten ist: 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 führt dazu, dass Personalverantwortliche beinahe ausschließlich flexible Möglichkeiten von Altersübergängen nutzen. Dabei ist der staatlichen Unterstützung frühzeitiger Altersübergänge eine Anreizfunktion zuzumessen.

Zusammenfassung

Die Übergangspolitik der Personalverantwortlichen beschränkt sich (mit Ausnahme dreier marktführender Steuer-/Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater und der chemischen Industrie zwischen 1990 und 1992) auf die engen Einstiegspfade von Berufseinsteigern und auf Altersübergänge. Mit dieser Politik intergenerationaler Austausche verbinden die Personalleiter die genannten vorteiligen Funktionen: Aufbau, Erhalt, Steuerung und Überprüfbarkeit von Qualifikationen und den längerfristigen Erhalt von Erfahrungswissen. Dabei steht der Wunsch nach Wissenserhalt und berufsfachlicher Integration junger Absolventen in einem engen Zusammenhang zu der kohortenspezifischen Übergangsgestaltung im Kontext der organisationsdemografischen Struktur. Im folgenden Abschnitt wird untersucht, welche Folgen die Übergangspolitik und ihre Beschränkungen auf die engen Einstiegspfade und Altersübergänge für die Altersstruktur der Unternehmen und damit für zukünftige personalpolitische Spielräume haben.

5.2 Betriebliche Altersstruktur

Wie zuvor dargelegt, stießen wir in beinahe allen befragten Unternehmen auf Überlegungen, stabile Beschäftigungsverhältnisse aufzubauen. Je größer für Unternehmen die Bedeutung einer hohen Verbleibsdauer der Belegschaften ist, um die schrittweise erworbenen betriebsspezifischen Qualifikationen der »Bleiber« und neu rekrutierten Beschäftigten in optimaler Weise nutzen zu können, desto notwendiger sind für sie ein ausgeglichener Altersaufbau, ein kontinuierlicher Verlauf innerbetrieblicher Laufbahnen und ein gewisses Maß an (Alters-)Fluktuation. Auf diese Weise ist es möglich, „qualifizierte Mobilitätsketten“ (Piore 1978) aufzubauen, d.h. für Unternehmen konkret, Nachwuchskräfte in ausreichender Zahl und Qualität zu gewinnen, sie reibungslos in die personelle Struktur und arbeitsorganisatorischen Abläufe zu integrieren und zugleich den angestrebten Qualifikations- und Erfahrungserhalt zu ermöglichen. In der Umsetzung dieses Ziels stießen wir jedoch auf zum Teil erhebliche Probleme. Ursachen dafür bestehen vor allem in der Kohortenstruktur und der Übergangspolitik der Unternehmen.

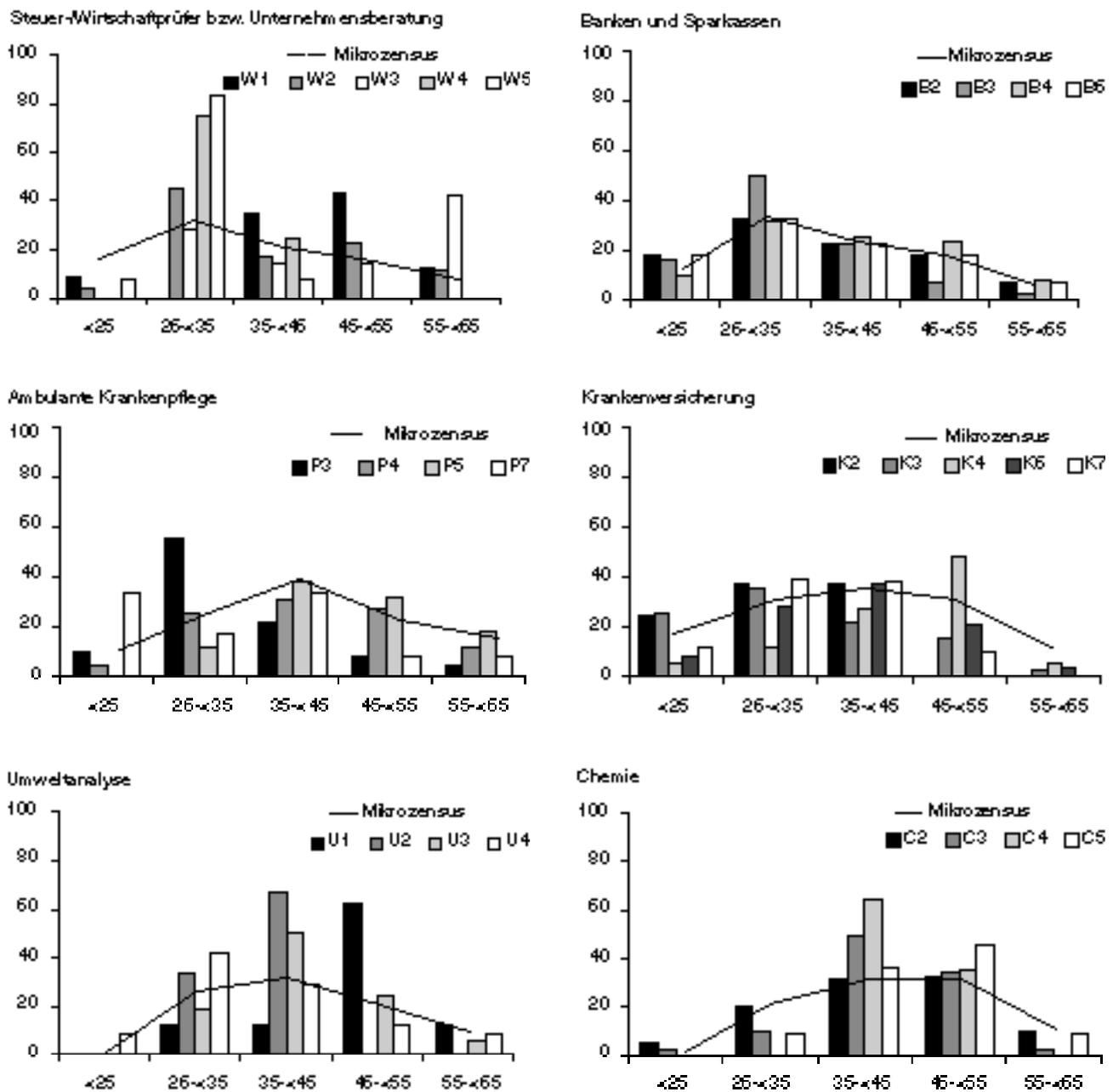
Die Abbildung 2 gibt einen Gesamtüberblick über die unterschiedliche Situation in den untersuchten Wirtschaftszweigen. In den Säulendiagrammen sind die Altersstrukturen der befragten Unternehmen und in der Kurve die Altersverteilungen der jeweiligen ostdeutschen Wirtschaftszweige nach dem Mikrozensus Ost dargestellt.²² Betrachtet man die Altersstrukturen der untersuchten Wirtschaftszweige, dann verdeutlicht sich, dass sich hier sehr unterschiedliche Verteilungsmuster herausgebildet haben. Diese Muster spiegeln sich in den Altersstrukturen der befragten Unternehmen wi-

²⁰ Erst zum 1.8.1996 wurde durch das Gesetz zur Altersteilzeit eine neue und attraktivere Möglichkeit des frühzeitigen flexiblen Übergangs geschaffen. Diese Regelung sieht 20%ige Zuschüsse der Bundesanstalt für Arbeit (BA) zu den Kosten der Teilzeitarbeit von mind. 55-jährigen Arbeitnehmern vor, deren Arbeitszeit um die Hälfte reduziert ist und deren Arbeitsentgelt 70% des vorherigen Einkommens beträgt. Der Arbeitgeber hat also 50% des Einkommens zu tragen, sowie ein weiteres Rentenniveau von 90% sicherzustellen. Die Zahlung der Zuschüsse der BA ist gebunden an eine Wiederbesetzung zweier freierwerdender Teilzeitarbeitsplätze durch eine Neueinstellung eines zuvor Arbeitslosen oder durch die Übernahme eines Auszubildenden. Zum Befragungszeitpunkt bestehen lediglich in den untersuchten Wirtschaftszweigen Chemie, Umweltdiagnostik, private Banken konkrete tarifvertragliche und betriebsvereinbarte Regelungen zu ihren Ausgestaltungen. Zwei Unternehmen nutzen derzeit Altersteilzeitregelungen (C1, B1). Drei weitere bewerten sie als positiv (C2, C3, W2). Allerdings werden auch bezogen auf die Umsetzung von Altersteilzeitregelungen in den Interviews einschränkende Kostengründe und Umsetzungsprobleme vorgebracht. Doch offenkundig überwiegen die positiven Aspekte. Unternehmen, die einen Personenkreis beschäftigen, für den solche Regelungen bedeutsam sind, oder wie in ostdeutschen Unternehmen kurz- oder mittelfristig bedeutsam werden könnten und die in ihrem Tarifrahmen Maßgaben für Altersteilzeitregelungen verankert haben, nutzen diese Regelungen oder streben eine Nutzung aktiv an (C2, C3).

²¹ Hier vor allem eine Altersrente »für langjährig Versicherte« (35 Jahre Wartezeit; Alter 63), »für Frauen« (15 Jahre Wartezeit; nach dem 40. Lebensjahr 10 Jahre Zahlung der Pflichtbeiträge; Alter 60), »wegen Arbeitslosigkeit oder nach Altersteilzeit« (vor Rentenbeginn 8 von 10 Jahren Zahlung von Pflichtbeiträgen; Arbeitslosigkeit a) zum Rentenbeginn und b) innerhalb der letzten 18 Monate vor Rentenbeginn insgesamt 52 Wochen oder 24 Kalendermonate Altersteilzeit; die Altersgrenzen hier werden in den Jahren 1997 bis 2001 in Monatsschritten von 60 auf 65 Jahre angehoben, ausgenommen sind im wesentlichen Versicherte, die vor dem 14. Februar 1996 das 55. Lebensjahr vollendet haben und an diesem Tag arbeitslos waren) oder »für Schwerbehinderte, Berufs- oder Erwerbsunfähige (35 Jahre Wartezeit; Berufs- und Erwerbsunfähige im Alter von 60).

²² Da direkt vergleichbare Altersangaben zu den untersuchten Wirtschaftszweigen mit Ausnahme der chemischen Industrie fehlen, musste im Mikrozensus auf grobere Klassifizierungen zurückgegriffen werden. Im Wirtschaftszweig Steuer-/Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater ist es die Kategorie »Rechts-Steuer-, Unternehmensberatung«, bei den Banken und Sparkassen sind »Zentralbanken und Kreditinstitute« ausgewiesen. Da sich die Pflegebranche im Mikrozensus hinter der Kategorie »Sonstige Dienstleistungen« verbirgt, wurde hier die Altersverteilung der Berufe der »Altenpfleger«, »Krankenpfleger« und »Helfer in der Krankenpflege« aufgeführt. Im Wirtschaftszweig Krankenversicherung wurde auf die Klassifizierung »Sozialversicherungen und Arbeitsförderung« und in der Umweltdiagnostik auf die Kategorie »Architektur und Ingenieurbüros« zurückgegriffen.

Abbildung 2: Altersverteilung zum Zeitpunkt der Befragung 1997/98 (in %) Befragte Unternehmen und Mikrozensus Ostdeutschland



der, doch deuten die Heterogenitäten der Altersstrukturen innerhalb der Wirtschaftszweige zugleich an, dass nicht allein wirtschaftsstrukturelle oder rechtliche Faktoren in die Ursachenbestimmung und Prognose von Folgewirkungen einzu beziehen sind, sondern betriebliche Faktoren wie die Größe, die Gründungsgeschichte, die Finanzstärke und Marktstellung und die betriebliche Übergangspolitik selbst berücksichtigt werden müssen.

Bei den Steuer-/Wirtschaftsprüfern und Unternehmensberatern, den Banken sowie den Sparkassen zeigt sich, wie sich das Wirtschafts- und Personalwachstum in diesem Wirtschaftszweig in der Präsenz der jüngeren und neu ausgebil-

deten Altersgruppen unter 35 niederschlägt. Unternehmen der Wachstumsgruppe, die Personal aus DDR-Zeiten übernommen haben, stellten in ihrer Mehrzahl gleichzeitig Nachwuchskräfte ein und förderten die Ausgliederung älterer Beschäftigter. Unabhängig vom Gründungsgeschehen war hier die Mehrzahl der Unternehmen in der Lage, eine jugendzentrierte Altersstruktur aufzubauen. Der Blick auf die ausgedünnten älteren Jahrgänge über 55 verdeutlicht aber auch, dass dann, wenn ein weiteres Personalwachstum und/oder eine Fluktuation der Beschäftigten ausbleibt, Probleme auftreten werden, Nachwuchskräfte einstellen zu können. Diejenigen die dann noch eingestellt werden, folgen einer großen Vorgängerkohorte. Diese gelangte nach der Ausgliederung

Älterer sehr schnell in Führungspositionen und blockiert so auf längere Zeit die Aufstiegswege der jüngeren Kohorten.²³

Auch die Unternehmen in der ambulanten Krankenpflege und die Krankenkassen haben die Zahl ihrer Beschäftigten ausgebaut, wobei die befragten Unternehmen (mit Ausnahme von P3 und K4) eine etwas ausgeglichene Altersverteilung ausgebildet haben. Die Ursache liegt vor allem in der Einstellungspraxis begründet. In der ambulanten Krankenpflege wurden nicht nur Fachschüler nach ihrer Ausbildung, sondern ebenso berufserfahrene ältere Personen beschäftigt (so bspw. Krankenschwestern und Dorfhelferinnen etc.), wie auch Umschüler eingestellt. Hier, vor allem aber bei den Krankenkassen, wurden sofort nach der »Wende« zunächst sehr viele Mitarbeiter zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben rekrutiert. Dabei handelte es sich um einen Personenkreis, der zum Zeitpunkt der Einstellung schon etwas älter war als die von den Banken und Sparkassen gesuchten Neueinsteiger. Bei den Pflegediensten übernahmen drei Verbände Personal aus Vorgängerunternehmen, bei den Krankenversicherungen übernahm die neu gegründete Betriebskrankenkasse Beschäftigte aus dem Ursprungswerk. Es handelte sich ausnahmslos um ältere Beschäftigte über 45 Jahre. Hier wirkt das Gründungsgeschehen nach. Diese Unternehmen (K4; P4-P6) weisen, im Vergleich zur Altersstruktur ihrer jeweiligen Wirtschaftszweige, auch 1997 eine noch ältere demografische Struktur auf. Weniger bei den Pflegediensten als eher bei den Krankenkassen (Ausnahme K4) stellt sich insgesamt ein ähnliches Problem wie bei den Banken und Sparkassen ein. Die Dominanz der mittleren und jüngeren Jahrgänge und ihre Präsenz in Führungspositionen, verbunden mit der geringen Zahl zu erwartender Altersaustritte, wirft auch hier zukünftig Probleme für den Ein- und Aufstieg jüngerer Kohorten auf.

Dieses Problem stellt sich derzeit schon in besonderer Schärfe für die Unternehmen der Umweltanalyse und der Chemie. Die Ursachen sind für diese zwei Wirtschaftszweige allerdings sehr unterschiedlich. Bei den Unternehmen der Umweltanalyse handelt es sich um neugegründete Unternehmen, die sich zum Teil aus Treuhandunternehmen und chemischen Labors der Universitäten ausgegliedert haben. Die Gründer und die Belegschaften haben ein vergleichbares mittleres Alter. Nur wenige Personen, und dann zumeist vom Arbeitsamt geförderte Beschäftigte, sind über 55. Diese Unternehmen sind sofort nach der »Wende« in starkem Umfang gewachsen. Nachdem der Boom der Umweltanalyse verflogen war, mussten sie in ihrer Mehrzahl allerdings Stellen abbauen. Die prekäre Marktsituation, die Orientierung auf berufserfahrene Beschäftigte sowie die flexibilitätsmindernde Unterbesetzung älterer Arbeitnehmergruppen verhindern hier in vielen Unternehmen die Einstellung und Integration des Nachwuchses. Die chemische Industrie hat in starkem Umfang Beschäftigte entlassen. Es wurde gezeigt, dass zwei Unternehmen (C2; C3) versuchten, berufserfahrene mittlere Jahrgänge, also die sogenannten »Leistungsträger«, von den Entlassungswellen auszunehmen. Dennoch ist auch hier die entstandene Altersstruktur problematisch. Da große Wachstumsprünge nicht zu erwarten sind, die Fluktuation gering ist und langfristig wenige Personen die Verrentungsgrenze erreichen, besteht derzeit kein Spielraum, um den auf längere Frist benötigten Nachwuchs einzustellen und zu integrieren.

²³ Nach Pfeffer (1983) reduzieren große Kohorten die Aufstiegschancen für nachfolgende Kohorten. Dies führt zu Konflikten um Aufstiegsmöglichkeiten, zu Motivationsproblemen und (vor allem dies ist mit Blick auf die angespannte Situation auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt eher unwahrscheinlich) zu einer erhöhten Fluktuation besonders bei denjenigen, denen Möglichkeiten des Aufstiegs verwehrt sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass selbst in den Wirtschaftszweigen, in denen es im Zuge der nachholenden Tertiärisierung zu Einstiegen jüngerer Beschäftigter gekommen ist, ein anfangs nach der »Wende« geöffnetes »Fenster der beruflichen Gelegenheit« verschlossen wurde (vgl. Struck-Möbbeck u.a. 1996: 84; Windzio 1999). Gründe sind eine geringe Fluktuation, ein Nachlassen des Wirtschaftsaufschwungs vor allem im Dienstleistungssektor sowie die staatlich unterstützte massenhafte Ausgliederung älterer Arbeitnehmer. Die herausgebildeten Altersstrukturen können insofern als „verkrüppelt“ (Lutz 1996: 149) bezeichnet werden, als dass sie Neuzugänge verhindern. Die Mehrzahl der Personalverantwortlichen sieht die Zentrierung auf junge und mittlere Altersgruppen jedoch derzeit als unproblematisch an. Die Beschäftigten jüngerer und mittleren Alters gelten aufgrund ihrer Qualifikationen und ihres Alters als geeignet, das Ziel einer dauerhaften Beschäftigung umzusetzen. Motivationsverluste infolge mangelnder Aufstiegsmöglichkeiten werden sich aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage, so die Erwartung der Personalverantwortlichen, nicht in Abgängen niederschlagen.

5.3 Typen betrieblicher Lebenslaufpolitik

Mit der Schwierigkeit, 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 der Träger der betrieblichen Lebenslaufpolitik.

Alle befragten Personalverantwortlichen richten ihre Handlungen darauf aus, dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse aufzubauen und die Qualifikation der Beschäftigten zu sichern. Wir hatten festgestellt, dass zur Erreichung dieses Ziels eine ausgeglichene Altersstruktur, ein kontinuierlicher Laufbahnverlauf und ein gewisses Maß an (Alters-)Fluktuation notwendig sind, um reibungslos personelle Strukturen zu erneuern und zugleich den Wissenstransfer zwischen den Beschäftigten sicherzustellen zu können. Als »souveräne« Gestaltungsleistung sollen im Folgenden jene Übergangspolitiken gekennzeichnet werden, die darauf zielen, eben solche Strukturen herbeizuführen. In Abgrenzung dazu wird von »Situationisten« gesprochen, wenn Übergangspolitiken kurzfristig und weitgehend strategielos an veränderte Umweltanforderungen angepasst werden (siehe Abbildung 3).

Betriebliche Lebenslaufpolitik als »souveräne« Gestaltungsleistung

Markt- und finanzstarke Wachstumszweige, hier vor allem die Mehrzahl der Banken, Sparkassen und Krankenkassen, die im allgemeinen fast ausschließlich eigene Auszubildende und/oder junge Hochschulabsolventen einstellen, um ihr Ziel einer frühen beruflichen Integration in das Unternehmen sicherzustellen, versuchten in der Anfangszeit in großem Umfang ihre Personalbedarfe am externen Arbeitsmarkt zu decken. Hier erhielten auch junge, berufserfahrene Beschäftigte Eintrittschancen. Diese Wirtschaftszweige, die in Westdeutschland einen besonders hohen Wert auf ihre beruflichen Abschlüsse legen, waren aufgrund ihres schnellen Wachstums in Ostdeutschland gezwungen, in der Rekrutierung auf dieses Kriterium zu verzichten. Grundsätzlich ist der Einstieg ins Unternehmen durch besondere Integrationsmaßnahmen (Laufbahnprogramme nach der Dualen Ausbildung oder Traineeprogramme für Hochschulabsolventen) begleitet. In dieser Zeit

Abbildung 3: Typen betrieblicher Lebenslaufpolitik

| | »Souveräne« (B1-B3; B5; B6; C2; C3; K1-K3; K5-K7; P1; P3; P6; P7; U2; U4; W2; W4; W5) | »Situationisten« (B4; C1; C4; C5; K4; P2; P4; P5; U1; U3; U5; W1; W3; W6) |
|--|---|--|
| Einstiege: Lehrausbildung | vorrangiger Einstiegsweg | keine, oder im Branchenvergleich sehr geringer Anteil |
| Hochschulabsolventen | z.T. vorrangiger Einstiegsweg | keine, oder im Branchenvergleich sehr geringer Anteil |
| Fachschulabsolventen | nur in der ambulanten Pflege | wenige, nur in der ambulanten Pflege |
| Umschüler | nur in der ambulanten Pflege | nur in der ambulanten Pflege |
| berufserfahrene Beschäftigte | Rekrutierung junger Beschäftigter, beschränkt auf die Anfangszeit | Rekrutierung von erfahrenen, berufsfachlich qualifizierten Beschäftigten, vorrangiger Einstiegsweg |
| Ausstiege: freiwillige Ausstiege | selten, z.T. erwünscht | selten, nicht erwünscht |
| Entlassungen | insgesamt selten, mit Ausnahme der chemischen Industrie: hier begrenzt auf die Anfangszeit – hier z.T. erfolgreiche Strategie, qualifizierte jüngere Beschäftigte zu halten | insgesamt selten, mit Ausnahme der chemischen Industrie: hier begrenzt auf die Anfangszeit |
| Altersübergänge | in personalübernehmenden Unternehmen: intensive Nutzung staatlicher Regelungen, argumentativ verbunden mit dem Erhalt (Chemie) oder der Rekrutierung jüngerer Beschäftigter | in personalübernehmenden Unternehmen: intensive Nutzung staatlicher Regelungen |
| Altersstruktur | jugendzentriert oder ausgeglichen | altenzentriert |

wurde den Personalverantwortlichen allerdings eine besondere Gestaltungskraft abverlangt. Die für die ostdeutschen Beschäftigten neuen Qualifikationsanforderungen erforderten eine Qualifizierungsoffensive, die nicht nur die neuen, sondern ebenso die in einigen Unternehmen übernommenen Beschäftigten erreichte. Nach der turbulenten Anfangszeit kehrten die Unternehmen zu ihrer aus Westdeutschland bekannten Strategie zurück. Einstellungen wurden auf die Einstiegswege Duale Ausbildung und im Fall der Banken und Sparkassen auf den Übergang nach dem Hochschulabschluss mit anschließendem Trainee-Programm begrenzt. Doch nicht nur in der Einstiegs-, sondern ebenso in der Ausstiegspolitik bewiesen diejenigen Unternehmen, die z.T. älteres Personal aus DDR-Zeiten übernommen hatten, Gestaltungskraft. Ihnen gelang es, die Ausgliederung der Jahrgänge vor 1938 mit dem explizit geäußerten Ziel, personalpolitischen Spielraum für jüngere Beschäftigte zu schaffen, zu verknüpfen.

Finanz- und Marktstärke unterstützen die Möglichkeit der personalpolitischen Gestaltung, sie sind jedoch nicht alleiniger Erklärungsfaktor. Dies verdeutlicht sich, wenn man die kleineren und größeren Unternehmen der ambulanten Pflege und der Umweltanalyse betrachtet, die sich zunächst alle gegen eine starke Konkurrenz am regionalen Markt durchsetzen mussten. Ein Teil von ihnen setzte und setzt auf jüngere Nachwuchskräfte, die sie ungeachtet der hohen alltäglichen Arbeitsbelastungen erfolgreich in die Unternehmen integrieren konnten. Das verdeutlicht sich darüber hinaus nachdrücklich

bei der Betrachtung der chemischen Industrie. Sie war besonders vom Strukturwandel betroffen, und in allen befragten Unternehmen schieden ca. 80% der Mitarbeiter aus. Wie alle personalübernehmenden Unternehmen trennten sie sich konsequent von ihren älteren Beschäftigten. Zudem wurden Beschäftigte im großen Umfang entlassen. Hier verfolgten zwei Unternehmen eine altersselektive Entlassungspolitik und strapazierten die Bestandsschutzregelungen des Kündigungsschutzes. Es sind diese zwei Unternehmen, die in noch sehr geringem Umfang eine Lehrausbildung fortsetzen. In ebenfalls sehr geringem Umfang wurden Hochschulabsolventen für die Bereiche Marketing und EDV eingestellt.

Insgesamt zeigt sich, dass unabhängig von der Größe, dem Gründungsgeschehen – hier vor allem der Frage, inwieweit Personal aus DDR-Zeiten übernommen wurde – und nicht gänzlich abhängig von dem Wirtschaftszweig und der Finanz- und Marktstärke der Unternehmen, den Personalverantwortlichen in den hier genannten Unternehmen eine eigene Strategiefähigkeit zuzuschreiben ist. Ihre betriebliche Lebenslaufpolitik findet ihren Niederschlag dann in der Altersstruktur der Unternehmen. »Souverän« handelnde Unternehmen weisen eine jüngere und ausgeglichene demografische Verteilung auf als – in Struktur und Markteingebundenheit – vergleichbare Unternehmen. Ihre bisherigen Entscheidungen haben damit zur Folge, dass derzeit keine unmittelbare Notwendigkeit besteht, die Qualifikations- und Altersstruktur in größerem Umfang zu verändern. Gleichwohl deuten sich Probleme an, die ihre Ursache in der – durch die Kohortenstruktur bedingte – geringen Möglichkeit der Nachbesetzung haben. Jedoch sind es wiederum vor allem diese Unternehmen, die vorausschauend versuchen, in ihrer Altersübergangspolitik Elemente des vorzeitigen Ruhestandes auszubauen und die Beschäftigten auf die Möglichkeit etwa von Altersteilzeit vorzubereiten.

Betriebliche Lebenslaufpolitik als situative Umfeldanpassung

In einem Drittel der Unternehmen stießen wir auf eine Übergangspolitik, die von der oben beschriebenen abweicht. Die Personalverantwortlichen der nur zum Teil markt- und finanzschwächeren Unternehmen, die anfänglich häufig ebenfalls gewachsen waren, wie etwa ein Teil der Umweltanalytiker, Steuer-/Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater, der ambulanten Pflegedienste, eine Volksbank und eine Betriebskrankenkasse, richteten ihre Suchbemühungen (im Falle der Volksbank und der Betriebskrankenkasse vorrangig) auf berufsfachlich qualifizierte Beschäftigte. Auch sie sehen qualifikatorische Anpassungsprobleme, doch wird die Lösung des Problems auf die neuen Mitarbeiter übertragen. Einige Befragte benutzen das Bild: Es handele sich beim Übergang in das Unternehmen um einen »Sprung ins kalte Wasser«. Personalverantwortliche sehen die Anforderung, ohne betrieblich bereitgestellte »Schwimmhilfen« auszukommen, in der Regel als durch die Berufserfahrung gewährleistet an. Allein in der ambulanten Pflege sind die Personalverantwortlichen der Auffassung, dass die berufserfahrenen Beschäftigten, Fachschulabsolventen sowie Umschüler und jüngere Fachschüler direkt nach ihrer Ausbildung gleichermaßen qualifiziert und integrierbar sind. 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 Arbeitsmarkt sind Personalbedarfe derzeit noch leicht zu decken, wobei immer wieder von Integrationsschwierigkeiten berichtet wird, die

teilweise in Kündigungen münden. Die Schwelle zur Einrichtung von Ausbildungsplätzen oder zur Integration junger Ausbildungs- und Hochschulabsolventen sind hoch, wenngleich zum Teil ein prinzipieller Bedarf an jüngeren Nachwuchskräften gesehen wird.

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 chemischen Industrie – selten und die Fluktuationsraten sind gering. Die Gestaltung der Altersübergänge der personalübernehmenden Unternehmen erfolgte in vergleichbarer Weise konsequent wie bei den »souveränen Gestaltern«. Doch steht auch hier die situative Anpassung an die neuen Marktbedingungen und nicht ein Spielraumgewinn für die Rekrutierung jüngerer Arbeitnehmer im Vordergrund.

Insgesamt zeigt sich – auch hier z.T. unabhängig von unternehmens- und wirtschaftszweigstrukturellen Merkmalen – eine situative Haltung in Bezug auf Markt und Rechtsbedingungen. Anders als die »souveränen Gestalter« läuft zumindest ein Teil dieser Unternehmen Gefahr, den Anschluß an den Aufbau einer bestandserhaltenden Personalstruktur zu verlieren. Dies gilt weniger für die Betriebskrankenkasse und die Volksbank, die langsam beginnen, junge Nachwuchskräfte nachzurekrutieren und die versuchen wollen, die neuen Altersteilzeitregelungen zugunsten eines personalpolitischen Spielraumgewinns umzusetzen. Es gilt vor allem für die situativ agierenden Steuer-/Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater, die Umweltanalytiker und die Chemieunternehmen. Ohne die Herausbildung einer eigenen Nachwuchspolitik (die aufgrund ihrer demografischen Struktur Altersübergangspolitiken einzubeziehen hat) werden sie zukünftig abhängig sein von dem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften am Markt. Da jedoch selbst »Souveräne« nicht über den eigenen Bedarf hinaus ausbilden und eine auf den internen Arbeitsmarkt ausgerichtete Integrations- und Qualifikationspolitik betreiben, ist nicht sichergestellt, dass ausreichend beruflich qualifizierte und tätigkeitserfahrene Beschäftigte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden.

Zusammenfassung

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

6 Resümee

Berufliche Verläufe hängen nicht allein von den individuellen Leistungsmerkmalen und ihrer Bewertung, sondern ebenso von »strukturellen Merkmalen« ab. Auch wenn sich die vorliegende Untersuchung zu betrieblichen Lebenslaufpolitiken einem relativ speziellen arbeitsmarktlichen Strukturfaktor zuwendet, ist es möglich, anhand der Analyse kohortenspezifischer Übergangstrukturen im Kontext ihrer rechtlichen, wirtschaftlichen und (unternehmens-)demografischen Bedingungen zu erklärungskräftigen Aussagen zu Risiken und Chancen von Qualifikations- und Kohortengruppen am Arbeitsmarkt zu kommen.

Im Ergebnis lässt sich festhalten: Personalverantwortliche Entscheidungsträger setzen auf stabile Beschäftigung. Dabei versuchen sie, junge Lehr- und Hochschulabsolventen mit dem Ziel der langfristigen Nutzung der im Prozess der betriebsspezifischen Ausbildung erworbenen Qualifikation zu integrieren. Eintritte berufserfahrener Beschäftigter erfolgen nur in der Ausnahmesituation der unvorhergesehenen Erschließung betrieblicher Wachstumsfelder. Austritte aus Unternehmen beschränken sich weitgehend auf die dynamische Anfangszeit. Hier wurden in den ostdeutschen Unternehmen, die Beschäftigte aus DDR-Zeiten übernommen hatten, ältere Arbeitnehmer unter Nutzung der staatlichen Sonderregelungen zum Vorruhestand in großer Zahl ausgegliedert. In der chemischen Industrie wurde in dieser Zeit zugleich auch die Mehrzahl der Beschäftigten entlassen. Spätestens nach der Zeit des Umbruchs richtete sich die Übergangspolitik auf die Herausbildung betriebsspezifischer Arbeitsmärkte.

Wichtige Grundlagen einer solchen Personalpolitik sind ein ausgeglichener Altersaufbau und ein kontinuierlicher Verlauf innerbetrieblicher Laufbahnen. Dazu müssen Unternehmen Nachwuchskräfte in ausreichender Zahl und Qualität gewinnen und sie reibungslos in die personelle Struktur und arbeitsorganisatorischen Abläufe integrieren. Der Aufbau einer kontinuierlichen Kohortenaustauschstruktur wurde von »Souveränen«, nicht jedoch von »Situationisten« vollzogen. Letztere setzen auf die berufsfachliche Qualifikation berufserfahrener Beschäftigter. Gleichwohl ist die Fortsetzung eines kontinuierlichen Personalaustausches sowohl bei den »Situationisten« als auch bei den »Souveränen« gestört. Ursächlich hierfür sind die geringeren Fluktuationsraten und abnehmende Beschäftigungsmöglichkeiten für jüngere Arbeitnehmer. Personalverantwortliche selbst haben mit ihrer Politik der konsequenten Ausgliederung älterer Arbeitnehmer, mit dem Erhalt und Ausbau stabiler Beschäftigungsverhältnisse und im Falle der »souveränen Gestalter« der Zentrierung der Einstellungen auf junge Beschäftigte zu dieser flexibilitätsmindernden Altersstruktur beigetragen. Die Orientierung an betriebsinternen Arbeitsmärkten führt zu einer Abschottung gegenüber Arbeitssuchenden mittleren und höheren Alters (z.B. Arbeitslose, Berufsrückkehrer, Umschüler). Indem »Souveräne« eine jugendzentrierte Altersstruktur herausgebildet haben, können sie der mangelnden Möglichkeit, Nachwuchskräfte einzustellen, zumindest eine Zeitlang gelassen entgegensehen. Doch schon jetzt versucht ein Teil von ihnen über die Schaffung von Freiräumen, insbesondere durch die Vorbereitung von Altersteilzeitangeboten an die nachrückenden älteren Kohorten, personalpolitische Spielräume wiederzugewinnen. »Situationisten« altern, ohne die notwendigen Austauschprozesse in Gang zu setzen. Aufgrund ihrer Übergangspolitik und Altersstruktur geraten sie recht schnell in Abhängigkeit eines externen beruflichen Arbeitsmarktes. Das hier 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.

7 Literatur

- Allmendinger, J. (1989): *Career Mobility Dynamics*. Berlin
- Anderson, M. (1985): The emergence of modern life cycle. In: *Social History* 10, 69-97
- Arnold, D. O. (1970): Dimensional Sampling: An Approach for Studying a Small Number of Cases. In: *American Sociologist*, Vol. 5, 147-150
- Autorengruppe (1997): Der Arbeitsmarkt 1996 und 1997 in der Bundesrepublik Deutschland. In: *MittAB* 30, H. 1, 5-36

- Baethge, M./ Baethge-Kinsky, V. (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: MittAB 31, H. 3, 461-472
- Bardeleben, R. v. / Beicht, U. / Fehér, K. (1994): Bildungsökonomische Betrachtung der betrieblichen Berufsausbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Perspektiven der Berufsausbildung. Bielefeld, 43-62
- Beck, U. / Bolte, K. M./ Brater, M. (1978): Qualitative Veränderungen der Berufsstruktur als Voraussetzungen expansiver Bildungspolitik. In: Mertens, D./ Kaiser, M. (Hrsg.): Berufliche Flexibilitätsforschung in der Diskussion. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (BeitrAB) 30(2). Nürnberg, 21-52
- Bender, S./ Preißler, J./ Wübbecke, C. (2000): Betriebliche Determinanten des Generationenaustausches in westdeutschen Betrieben. Eine Untersuchung auf der Basis des IAB-Employer-Employeedatensatzes für die Jahre 1994 und 1995. In: George, R./ Struck, O.: Generationenaustausch im Unternehmen. München/Mehring. Im Erscheinen
- Bolte, K. M./ Beck, U./ Brater, M. (1988): Der Berufsbegriff als Instrument soziologischer Analyse. In: K. M. Bolte (Hrsg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Arbeitskräfteforschung. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich „Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung“. Weinheim, 39-54
- Boos, M. (1993): Fallstudienmethodik. In: Becker, F. G. / Martin, A. (Hrsg.): Empirische Personalforschung. München, 33-46
- Boos, M./ Fischer, R. (1986): Die Einzelfallstudie als Mittel der Organisationsforschung. In: Methner, H. (Hrsg.): Psychologie in Betrieb und Verwaltung. Wiesbaden, 319-333
- Brater, M. (1983): Die Aktualität der Berufsproblematik und die Frage nach der Berufskonstitution. In: Bolte, K. M. / Treutner, E. (Hrsg.): Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie. Frankfurt a.M. / New York, 38-61
- Brüderl, J. (1991): Mobilitätsprozesse in Betrieben. Dynamische Modelle und empirische Befunde. Frankfurt a. M. / New York
- Brüderl, J./ Preisendörfer, P./ Ziegler, R. (1991): Innerbetriebliche Mobilitätsprozesse. Individuelle und strukturelle Determinanten der Karrieredynamik von Beschäftigten eines bundesdeutschen Großbetriebes. In: Zeitschrift für Soziologie 20, H. 5, 369-384
- Crouch, C. (1993): Co-operation and Competition in an Institutionalized Economy: the Case of Germany. In: ders./ Marquand, D. (Ed.): Ethics and Markets. Co-operation and Competition within Capitalist Economies. Oxford, 80-98
- Dietrich, H. (2000): Betriebliches Ausbildungsverhalten im Kontext der betrieblichen Altersstruktur. In: George, R./ Struck, O. (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen. München/Mehring. Im Erscheinen
- Doeringer, P. B./ Piore, M. J. (1971): Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington
- Dostal, W./ Stooß, F./ Troll, L. (1998): Beruf – Auflösungstendenzen und erneute Konsolidierung. In: MittAB 31, H. 3, 438-460
- Franz, W./ Soskice, D. (1994): The German Apprenticeship System. WZB-Discussion Paper FS I 94-302. Berlin
- Gabanyi, M. (1997): Ambulante Pflegedienste im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, Qualitätssicherung und Kundenorientierung. Manuskript. Berlin
- Gatter, J./ Hartmann, B. K. (1995): Betriebliche Verrentungspraktiken zwischen arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Interessen. In: MittAB 28, H. 3, 412-424
- Geißler, K. A. (1991): Das Duale System der industriellen Berufsausbildung hat keine Zukunft. In: Leviathan 19, H. 1, 68-77
- Geißler, K. A. (1995): Das duale System der industriellen Berufsausbildung in der Systemkrise. In: Müntefering, Franz (Hrsg.): Jugend – Beruf – Zukunft. Modernisierung der Wirtschaft – Modernisierung der beruflichen Bildung. Marburg, 23-34
- George, L. K. (1993) Sociological Perspectives on Life Transitions. In: Annual Review of Sociology 19, 353-373
- Heinz, W. R. (1995): Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim
- Heinz, W. R. / Behrens, J. (1991): Statuspassagen und soziale Risiken im Lebensverlauf. Arbeitspapier 13 des Sfb 186 der Universität Bremen. Bremen
- Hüning, H./ Nickel, H. M./ Struck, O. (1995): Aufbau und Konsolidierung im Finanzdienstleistungssektor in Sachsen-Anhalt. Ein Beitrag zur Transformation des Dienstleistungssektors 1990-1994. Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung. Berlin 1995
- Hutton, W. (1996): The State We're In. London
- Ifo Institut für Wirtschaftsforschung (1997): Verbesserung der Chancen ostdeutscher Unternehmen auf dem Umweltschutzmarkt. München
- Kappelhoff, P./ Teckenberg, W. (1987): Intergenerationen- und Karrieremobilität in der Bundesrepublik Deutschland und in den Vereinigten Staaten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, H. 2, 302-329
- Köchling, A. (1995): Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen - Anforderungen an die Zukunft. In: MittAB 28, H. 3, 437-453
- Kohli, M. (1986): Gesellschaftszeit und Lebenszeit. Der Lebenslauf im Strukturwandel der Moderne. In: Berger, Johannes (Hrsg.): Die Moderne - Kontinuitäten und Zäsuren. Soziale Welt, Sonderband 4, 183-208
- Kohli, M. (1989): Moralökonomie und »Generationenvertrag«. In: Haller, M. / Hoffmann-Nowotny, H.-J. / Zapf, W. (Hrsg.): Kultur und Gesellschaft. Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentages, des 11. Österreichischen Soziologentages und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988. Frankfurt a.M. / New York, 532-555
- Kohli, M. (Hrsg.) (1995): Möglichkeiten und Probleme einer Flexibilisierung des Übergangs in den Ruhestand. Projektbericht an die DFG. Berlin
- Krüger, H. (1988): Organisation und extrafunktionale Qualifikation. Frankfurt a.M.
- Kuhlmey, A./ Kleinstück, B./ Bansemir, G./ Neukirch, E. (1993): Beschäftigungsentwicklung in den Pflegeberufen. In: Nickel, H. M./ Kühl, J./ Schenk, S. (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Beschäftigung im Umbruch. Berlin, 239-259.
- Kutscha, G. (1993): Übergangsforschung. – Zu einem neuen Forschungsbereich. In: Beck, K./ Kell, A. (Hrsg.): Bilanz der Bildungsforschung. Weinheim, 113-155
- Leblebici, H. (1992): Organisationsdemographie. In: Gaugler, E./ Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, 1468-1476
- Lepsius, M. R. (1990): Interessen, Ideen und Institutionen. Opladen
- Luhmann, N. (1988): Organisation. In: Küpper, W./ Ortman, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiel in Organisationen. Opladen, 165-185
- Lutz, B. (1995): Arbeitsmarktforschung im Rahmen der KSPW. In: Beer, D. u.a. (Hrsg.): Empirische Arbeitsmarktforschung zur Transformation in Ostdeutschland. SAMF Arbeitspapier 1995-4. Gelsenkirchen, 13-37
- Lutz, B. (1996): Die mühsame Herausbildung neuer Beschäftigungsstrukturen. In: Lutz, B./ Nickel, H. M./ Schmidt, R./ Sorge, A. (Hrsg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe. Opladen, 121-160

- Meixner, H.-E. (1985): Die verhakten Karrieren. In: Die öffentliche Verwaltung 38, 760-771
- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: MittAB 7, H. 1, 36-43
- Mertens, D./ Kaiser, M. (Hrsg.) (1978), Berufliche Flexibilitätsforschung in der Diskussion. BeitrAB 30, 30(1), 30(2) und 30(3). Nürnberg
- Meuser, M./ Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. In: Graz, D./ Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitative-empirische Sozialforschung. Opladen, 441-471
- Müller, K./ Plicht, H. (1997): Entwicklung und Struktur der AFG-finanzierten beruflichen Weiterbildung. In: Bielinski, H. u.a. (Hrsg.): Der Arbeitsmarkt Ostdeutschlands im Umbruch. Datensätze, Methoden und ausgewählte Ergebnisse des Arbeitsmarkt-Monitors 1989-1994. BeitrAB 210. Nürnberg, 160-191
- Nienhüser, W. (1991): Organisationale Demographie - Darstellung und Kritik eines Forschungsansatzes. In: Die Betriebswirtschaft 51, 763-780
- Nienhüser, W. (1992): Wirkungsanalyse und Gestaltung betrieblicher Personalstrukturen. In: Zeitschrift für Personalforschung 6, H. 1, 75-96
- Nienhüser, W. (1998) Ursachen und Wirkungen betrieblicher Personalstrukturen. Stuttgart
- Oldiges, F. J. (1994): Fünf Jahre nach dem Mauerfall. In: DOK 21, 703-706
- Pfeffer, J. (1981): Some Consequences of Organizational Demography. Potential Impact of Aging Work Force on Formal Organizations. In: Kiesler, S. B./ Morgen, J. N./ Oppenheimer, V. K. (Ed.): Aging: Social Change. New York, 291-329
- Pfeffer, J. (1983): Organizational Demography. In: Cummings, L. L./ Staw, B. M. (Ed.): Research in Organizational Behavior 5. Greenwich/ London, 299-357
- Pfeffer, J. (1985): Organizational Demography: Implications for Management. In: California Management Review 28, 67-81
- Piore, J. M. (1978): Lernprozesse, Mobilitätsketten und Arbeitsmarktsegmente. In: Sengenberger, W. (Hrsg.): Der gespaltene Arbeitsmarkt – Probleme der Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt a.M./ New York
- Rieger, K./ Molnar, D. (1994): Von der ungelerten Aushilfe bis zur qualifizierten Beraterin - Personalrekrutierung im Einzelhandel. Arbeitspapier des Zentrums für Arbeits- und Organisationsforschung e.V. Leipzig
- Rosenbaum, J. E./ Karriya, T./ Setterstein, R./ Maier, T. (1990): Market and Network Theories of the Transition from High School to Work. In: Annual Review of Sociology 16, 263-299
- Rosenow, J./ Naschold, F. (1994): Die Regulierung von Altersgrenzen. Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates. Berlin
- Sackmann, R. (1998): Konkurrierende Generationen auf dem Arbeitsmarkt. Altersstrukturierung in Arbeitsmarkt und Sozialpolitik. Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Sackmann, R./ Rasztar, M. (1998): Das Konzept „Beruf“ im lebenslaufsoziologischen Ansatz. In: Heinz, W. R. u.a. (Hrsg.): Was prägt Berufsbiographien? Lebenslaufdynamik und Institutionenpolitik. BeitrAB 215. Nürnberg, 25-53
- Schmidt-Tophoff, J. (1993): Zur Transformation der ostdeutschen Chemieindustrie. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Zwischenbilanz. Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie. Berlin, 193-214
- Sengenberger, W. (1987): Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Frankfurt a.M.
- Sørensen, A. B. (1983): Processes of Allocation to Open an Closed Position in Social Structure. In: Zeitschrift für Soziologie 12, H.1, 103-124
- Sonntag, K./ Hamp, S./ Rebstock, H. (1987): Qualifizierungsreport rechnergesteuerte Fertigung. Handreichung zur Vermittlung von Fach- und Methodenkompetenz an Mitarbeiter. Hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung. München
- Staudt, E./ Voß, P. (1994): Der Zweite Arbeitsmarkt - Sprungbrett oder Sackgasse? QUEM-Report 18. Berlin
- Stewman, S. (1988): Organizational Demography. In: Annual Review of Sociology 14, 173-202
- Struck, O. (1998a): Individuenzentrierte Personalentwicklung. Konzepte und empirische Befunde. Frankfurt a.M./ New York
- Struck, O. (1998b): Aufbruch im Umbruch. Strukturwandel und Personalpolitik im ostdeutschen Finanzdienstleistungssektor. In: Zeitschrift für Personalforschung. Jg. 12, H. 4, S. 452-473
- Struck-Möbbeck, O./ Rasztar, M./ Sackmann, R./ Weymann, A./ Wingens, M. (1996): Gestaltung berufsbiographischer Diskontinuität. Arbeitspapier 38; SFB 186, Universität Bremen. Bremen
- Thomson, E. P. (1971): The moral economy of the English crowd in the 18th century. In: Past and Present, 50, 76-136
- Trommel, W./ de Vroom, B. (1994): The Netherlands: The Loreley-Effect of Early Exit. In: Naschold, F./ de Vroom, B. (Ed.): Regulating Employment and Welfare. Berlin, 51-116
- Vanberg, V. (1975): Die zwei Soziologien. Individualismus und Kollektivismus in der Sozialtheorie. Tübingen
- Verband der Chemischen Industrie e.V./ Landesverband Ost (VCI) (1996): Strukturwandel der ostdeutschen Chemie 1995. Halle (Saale)
- Wagner, W. G./ Pfeffer, J./ O'Reilly, C. A. (1984): Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. In: Administrative Science Quarterly 29, 74-92
- White, H. C. (1970): Chains of Opportunity. Cambridge/Massachusetts
- Windzio, M. (1999): Gelegenheitsstrukturen beruflicher Mobilität. In: Sackmann, R./ Weymann, A./ Wingens, M. (Hrsg.): Generation der Wendezeit. Im Erscheinen
- Yin, R. K. (1987): Case Study Research. Beverly Hills