

# BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG DURCH STRATEGISCHE QUALIFIZIERUNG

**Eine explorative Untersuchung mit Empfehlungen für die betriebliche Praxis**

Tim Harbecke und Gernot Mühge





## KARTENÜBERSICHT INTERNE ARBEITSMÄRKTE

---

<https://www.mitbestimmung.de/html/was-sind-interne-arbeitsmarkte-13168.html>

## AUTORENSCHAFT

---

### **Tim Harbecke**

wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Darmstadt und an der Gemeinsamen  
Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum  
tim.harbecke@rub.de

### **Prof. Dr. Gernot Mühge**

Arbeitsmarktforscher und Professor für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt  
Arbeitsbeziehungen an der Hochschule Darmstadt  
gernot.muehge@h-da.de

## BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG DURCH STRATEGISCHE QUALIFIZIERUNG

**Eine explorative Untersuchung mit Empfehlungen für die betriebliche Praxis**

Tim Harbecke und Gernot Mühge

---

### ABSTRACT

Die gegenwärtige Transformation der Wirtschaft birgt einerseits hohe Risiken für Unternehmen und Arbeitsplätze, andererseits ist sie durch einen massiven Bedarf an Fachkräften gekennzeichnet. Gerade für große Unternehmen stellt sich die Frage, inwiefern die Transformation durch ein strategisches Qualifizierungsprogramm bewältigt werden kann, um Beschäftigte, die von Stellenverlust bedroht sind, zu den dringend benötigten Fachkräften zu entwickeln. Die vorliegende Untersuchung geht dieser Aufgabe nach. Sie betrachtet die Entwicklungsgeschichte von Qualifizierung und Beschäftigungssicherung, untersucht Fälle aus der aktuellen betrieblichen Praxis und entwickelt daraus Bausteine für eine innerbetriebliche Agentur für Qualifizierung und Fachkräftesicherung.

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Ausgangslage und Gegenstand der Untersuchung	6
1.2 Ziel der Studie, Vorgehensweise und Fokus der Veröffentlichung	6
<b>2 Überblick über Qualifikationsstruktur und Fachkräftebedarf sowie Überleitung zum AQFa-Konzept</b>	<b>7</b>
2.1 Berufliche Bildungsabschlüsse und Fachkräftesituation	7
2.2 Strategische Personalplanung – eine kurze Einführung	10
2.3 Entwicklungslinien der Beschäftigungssicherung in internen Arbeitsmärkten	11
<b>3 Beschäftigungssicherung durch Qualifizierung? Eine explorative Studie</b>	<b>14</b>
3.1 Übersicht über die Expertengespräche und Unternehmen	14
3.2 Methodische Vorgehensweise	14
3.3 Beschäftigungssicherung und Rolle der Mitbestimmung sowie der Sozialpartner	15
3.4 Perspektiven auf die Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit	16
3.5 Transformation als Herausforderung für die strategische Personalplanung	16
3.6 Voraussetzungen und Hemmnisse zur Einrichtung von AQFa	17
3.7 Fallbeispiel Chemie A	18
3.8 Fallbeispiel Auto A	19
3.9 Zwischenfazit	20
<b>4 Strategische Qualifizierung durch Agenturen für Qualifizierung und Fachkräftesicherung – Anregungen für die betriebliche Praxis</b>	<b>21</b>
4.1 Baustein 1: Das Programm zur strategischen Qualifizierung	21
4.2 Baustein 2: Rahmenbedingungen während der Qualifizierungsphase	23
4.3 Baustein 3: Rahmenbedingungen in der Übergangsphase nach Abschluss der Qualifizierung	24
4.4 Baustein 4: Die Agentur für Qualifizierung und Fachkräftesicherung als Kompetenzzentrum für die Transformation des internen Arbeitsmarkts	24
4.5 Beratungsanforderung im Kontext der strategischen Qualifizierung	25
4.6 Exkurs: Akzeptanz tertiärer bzw. Hochschulbildung im Rahmen der strategischen Qualifizierung	26
<b>5 Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>26</b>
<b>Impressum</b>	<b>32</b>

## VORWORT

Seit einigen Jahrzehnten taucht immer wieder der Begriff des Fachkräftemangels in der Debatte auf. Sei es, um das Bildungssystem in Deutschland infrage zu stellen und Reformbedarf zu reklamieren, um eine gezielte Einwanderungspolitik zu fordern oder um das Verfehlen unternehmerischer Ziele zu begründen u. v. m. Und doch ist Fachkräftemangel keineswegs nur ein Lobbyisten-Buzzword, sondern ein manifestes Problem, das mit der Coronakrise noch einmal an Brisanz gewonnen hat. Die Verfügbarkeit von Fachkräften ist angesichts auch zahlreicher transformativer Herausforderungen zum wesentlichen strategischen Faktor für Unternehmen geworden. Politik ist gefordert, den arbeitspolitischen Rahmen zu modernisieren, um die Wirtschaft wettbewerbsfähig zu halten und zugleich Beschäftigung zu sichern. Denn in arbeitspolitischer Perspektive sind Fachkräftesicherung und Beschäftigungssicherung zwei Seiten einer Medaille. Sie müssen zusammen gedacht werden und bedingen sich in vielfältiger Weise gegenseitig. Das verbindende Element heißt Qualifizierung.

Auf der Seite der Unternehmen ist dieser Zusammenhang (noch) nicht selbstverständlich bzw. praxisrelevant. Hier scheinen häufig eher Marktgesetze zu gelten: Sind Fachkräfte nicht verfügbar (Fachkräftebedarf), werden sie am externen Arbeitsmarkt gesucht. Werden Fachkräfte nicht mehr benötigt (Fachkräfteüberhang), werden sie dem externen Arbeitsmarkt zur Verfügung gestellt. Beides erfolgt eher kurzfristig, weil die Identifizierung langfristiger Personalbedarfe nicht gerade zu den Stärken einer an Quartalszielen ausgerichteten Unternehmensführung gehört.

Der (externe) Arbeitsmarkt jenseits der Werkstühle gleicht Bedarfe und Überhänge aus; die Deckung des Personalbedarfs ist dann nur eine Frage des Geldes, des Marketings und des Employer Brandings. Recruiting-Abteilungen gehören zu den tendenziell besser ausgebauten HR-Bereichen; die Frage der Gestaltung des internen Arbeitsmarkts und des strategischen Einsatzes von Qualifizierung stellt sich in vielen Unternehmen nicht.

Zu pointiert? In einem Vorwort sei eine solche Zuspitzung erlaubt. Zudem liefern die Autoren dieser Mitbestimmungspraxis einige Belege für die Plausibilität dieser Sicht. Aber sie beschreiben auch Beispiele für Unternehmen, die nicht nur ihre internen Arbeitsmärkte aktiv und professionell bewirtschaften, also systematisch versuchen, eigene Bedarfe durch absehbare Überhänge zu decken, sondern auch gezielt in Qualifizierung investieren. Diese Unternehmen haben einen Weg gefunden, Teile ihres Fachkräftebedarfs aus eigenen (Personal-)Ressourcen zu decken und zugleich Beschäftigung zu sichern.

Strategische Personalplanung ist ein Schlüssel zu dieser Win-Win-Situation und angesichts flacher Hierarchien, veränderter Arbeitsorganisation, vielfältiger Vertragsformen, dezentraler und marktlicher Steuerung von Unternehmenseinheiten, aber auch wachsender transformativer Dynamiken und Unsicherheiten, eine überaus anspruchsvolle Gestaltungsaufgabe für Management und Mitbestimmung. Die von den Autoren vorgestellte Agentur für Qualifizierung und Fachkräftesicherung (AQFa) soll in diesem Umfeld wichtige Aufgaben der professionellen Vermittlung von Beschäftigten sowie des Risiko- und Vertrauensmanagements übernehmen. Insbesondere die Mitbestimmung kann auf dieser Basis mit einem proaktiven Vorgehen alternative Konzepte entwickeln, die gemeinsam mit Management, HR und natürlich mit den Beschäftigten umgesetzt werden.

Die vorliegende Studie ist durch eine exzellente historische Herleitung, eine praxisnahe Betrachtung betrieblicher Umsetzungsbeispiele und eine kluge analytische Bündelung verfügbaren Wissens eine lesenswerte und praktisch hilfreiche Lektüre für all jene Personalmanager\*innen und Mitbestimmungsvertreter\*innen, die Fachkräftesicherung und Beschäftigungssicherung in Zukunft nicht mehr unabhängig voneinander diskutieren wollen.

Jan-Paul Giertz  
Referat

Personalmanagement und Mitbestimmung

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangslage und Gegenstand der Untersuchung

Unternehmen und Beschäftigte sehen sich mit einer Vielzahl von Entwicklungen konfrontiert, die umfassende Transformationsprozesse anstoßen. Zentrale Treiber dieser Entwicklung sind unter anderem die Digitalisierung, die Energie- und Mobilitätswende oder der demografische Wandel (vgl. Rump und Eilers 2020), die in ihrem Zusammenwirken für einen Wandel sorgen, der sich vom Strukturwandel der vergangenen Perioden unterscheidet. Ein weiterer Faktor ist die bemerkenswerte konjunkturelle Entwicklung der deutschen Wirtschaft, die seit 2005 von einem robusten Wachstum geprägt ist, das regelmäßig zu Rekordzahlen beim Stand der Beschäftigung geführt hat und noch immer führt. Diese Stabilität wird wiederum durch einschneidende singuläre, nicht vorhersehbare Ereignisse gefährdet, zu denen aktuell die Coronapandemie oder der russische Überfall auf die Ukraine zählen. Diese haben ebenfalls nachhaltige Auswirkungen auf die Wirtschaftsentwicklung und stellen verschiedene Geschäftsmodelle, auch solche, die bisher als beständig gegolten haben, auf den Prüfstand.

Es ist also insgesamt davon auszugehen, dass die Vielzahl aus teils zusammen-, teils gegenläufigen Treibern zu einem Strukturwandel führen wird, der einerseits bisherige Arbeitsprozesse, Tätigkeiten und Berufsbilder infrage stellt und einen Stellenabbau mit sich bringt, andererseits in großem Ausmaß neue Bedarfe schafft, die mit dem bestehenden Fachkräfteangebot nur schwer gedeckt werden können. Mit anderen Worten: Das zentrale Kennzeichen der gegenwärtigen Transformation von Wirtschaft und Arbeitsmarkt ist eine hohe Restrukturierungsdynamik, die gleichzeitig mit einem massiven Bedarf an Fachkräften einhergeht. Gerade für große Unternehmen stellt sich damit die Frage, inwiefern die Transformation durch ein Zusammenspiel von Fachkräftesicherung und Beschäftigungssicherung bewältigt werden kann.

An dieser Herausforderung knüpft die vorliegende Studie an. Sie untersucht betriebliche Initiativen, die auf die Verbindung von Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung im internen Arbeitsmarkt zielen. Im Zentrum der Untersuchung steht der Begriff der „strategischen Qualifizierung“, mit der investive<sup>1</sup>, hochwertige betriebliche Qualifizierungs-

programme gemeint sind, die den Stellenbedarf im internen Arbeitsmarkt durch Qualifizierung der eigenen Beschäftigten decken wollen. Die vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahmen orientieren sich an einem mittel- bis langfristigen Stellenbedarf und sind eng an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Der dahinterliegende Gedanke, Beschäftigte zu qualifizieren, statt zu entlassen (Bosch 1990), besitzt eine lange Tradition, er findet sich zum Beispiel im Konzept der Beschäftigungspläne der 1980er- und 1990er-Jahre wieder. Das in dieser Studie vorgestellte Konzept der strategischen Qualifizierung greift historische Entwicklungslinien der Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung explizit auf, die mit Perspektive auf die aktuellen Rahmenbedingungen kritisch reflektiert werden und für die empirische Untersuchung leitend sind.

## 1.2 Ziel der Studie, Vorgehensweise und Fokus der Veröffentlichung

Die vorliegende Untersuchung verfolgt das Ziel, vorhandene betriebliche Konzepte zu identifizieren, die mit strategischer Qualifizierung Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung erreichen wollen. Die Untersuchung knüpft darüber hinaus an bestehenden Konzepten zur Beschäftigungssicherung in Krisenzeiten an, insbesondere dem Modell der Personalvermittlungsabteilung (PVA, vgl. Mühge 2018). Die Studie prüft, inwiefern PVA im Rahmen der strategischen Qualifizierung eine zentrale operative Rolle spielen können und als betriebliches Zentrum der strategischen Qualifizierung notwendig sind. Schließlich setzt sich die Studie das Ziel, auf Basis der gewonnenen empirischen Erkenntnisse ein Konzept zu erstellen, das Handlungsempfehlungen zur Erweiterung des Aufgabenbereichs der PVA beinhaltet. Das Konzept trägt den Namen „AQFa – Agenturen zur Qualifizierung und Fachkräftesicherung“. Die Ergebnisse richten sich an Führungskräfte in Großunternehmen, insbesondere an Personalvorstände/Personalleitungen sowie an Betriebs- und Personalräte und weitere Akteure der Mitbestimmung.

Die vorliegende Studie gliedert sich in drei Teile:

- 1 Zum Einstieg erfolgt eine kurze Analyse der Entwicklung der Qualifikationsstruktur und des Fachkräftebedarfs auf dem deutschen Arbeitsmarkt, ergänzt durch eine Einführung in das Thema „Strategische Personalplanung“. Das Herzstück des Kapitels befasst sich mit den Entwicklungslinien und -perspektiven der Beschäftigungssicherung und der Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt (**Kapitel 2**).
- 2 **Kapitel 3** bildet den empirischen Teil der Studie und stellt die Befunde der qualitativen Untersuchung vor. Das Kapitel beinhaltet ferner zwei Fallbeispiele aus der betrieblichen Praxis zum AQFa-Konzept, der Beschäftigungs- und

<sup>1</sup> Qualifizierungsprogramme werden an dieser Stelle als investiv bezeichnet, weil sie die Beschäftigten in die Lage versetzen, eine höherwertige Tätigkeit im internen Arbeitsmarkt dauerhaft auszuüben. Investiv bedeutet im Wortsinn, dass ein Mehrwert, eine höhere Wertigkeit erzielt wird. Im Kontext von öffentlicher Arbeitsmarktpolitik steht investiv auch für die Abkehr vom Paradigma der schnellen Vermittlung, wie es die Hartz-Gesetze vorsehen („Work first“). Investive Arbeitsmarktpolitik beinhaltet hier die Forderung nach hochwertiger Beratung und Weiterbildung („Train first“, vgl. Bosch 2022: 23).

Fachkräftesicherung mittels strategischer Qualifizierung.

- 3 Kapitel 4 beinhaltet schließlich erste Ansätze zu einem Leitfaden mit praktischen Handlungsempfehlungen zur betrieblichen Einrichtung von AQFa.

Die Publikation schließt mit einem zusammenfassenden Fazit (Kapitel 5).

## 2 ÜBERBLICK ÜBER QUALIFIKATIONSSTRUKTUR UND FACHKRÄFTEBEDARF SOWIE ÜBERLEITUNG ZUM AQFA-KONZEPT

### 2.1 Berufliche Bildungsabschlüsse und Fachkräftesituation

Zu Beginn dieses Abschnitts erfolgt eine Analyse der Entwicklung der Bildungs- und Berufsabschlüsse von Erwerbstätigen in Deutschland. Darauf aufbauend werden die Fachkräftebedarfe der Unternehmen in den Blick genommen und untersucht, in welchen Bereichen Engpässe vorherrschend sind. Als Datenbasis beziehen wir uns hier auf die Fachkräfteengpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowie auf das Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

#### Der Strukturwandel des Arbeitsmarkts

Abbildung 1 stellt die Struktur der Berufsabschlüsse in den vergangenen 20 Jahren dar. Sie zeigt stabile Trends, die sich am besten von den Rändern her beschreiben lassen. Am oberen Rand der Abbildung ist deutlich zu sehen, dass tertiäre Abschlüsse<sup>2</sup> kontinuierlich an Bedeutung gewinnen. Der Anteil von Erwerbstätigen mit Hochschulabschlüssen ist seit dem Jahr 2000 stetig angestiegen und liegt 2018 bei 22,5 Prozent. Gleichzeitig scheint – wenn man auf den unteren Rand schaut – das Segment der un- und angelernten Erwerbstätigen ohne Berufsabschluss insbesondere in den vergangenen 15 Jahren relativ stabil geblieben zu sein. Sein Anteil liegt 2018 bei 17,5 Prozent. Ebenfalls gleichbleibend ist die Bedeutung von Meister-, Techniker- oder Fachschulabschlüssen mit 10,3 Prozent im Jahr 2018. Der Bedeutungsgewinn der akademischen Abschlüsse geht zulasten des Bereichs berufsfachlicher Qualifizierung, der in den vergange-

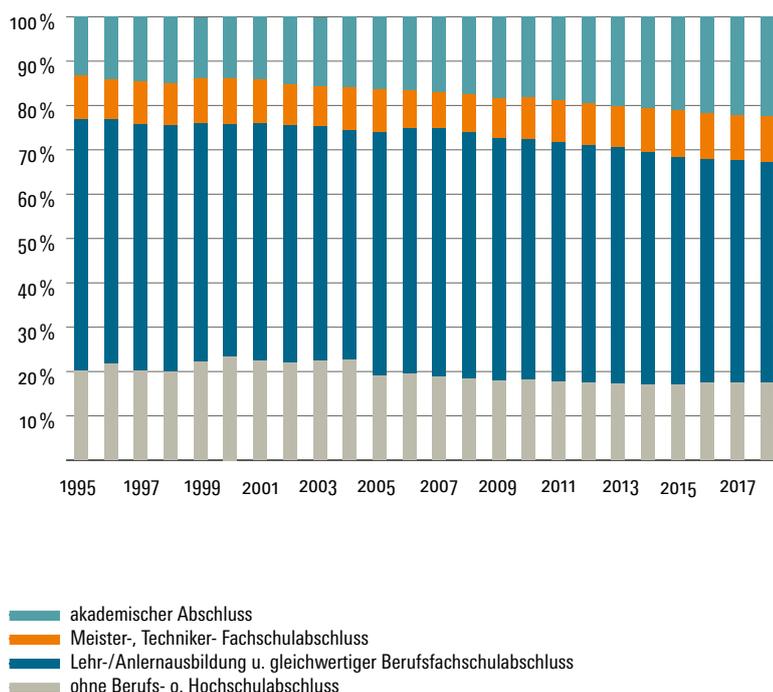
nen 20 Jahren um 5 Prozentpunkte geschrumpft ist, aber nach wie vor mit einem Anteil von 49,7 Prozent den Kern des deutschen Erwerbssystems bildet.

Der Trend hin zu allgemein höheren Abschlüssen zeichnet sich noch deutlicher ab, wenn man anstelle der Berufsstruktur die Struktur der Schulabschlüsse von Erwerbstätigen betrachtet (Abbildung 2). Während der Anteil der Volks- bzw. Hauptschulabschlüsse im Zeitraum von 1998 bis 2018 von knapp 40 Prozent auf etwa ein Fünftel (21,9 Prozent) gesunken ist, verzeichnen insbesondere das Abitur und die Fachhochschulreife einen massiven Anstieg von 17 Prozent (1998) auf 40 Prozent im Jahr 2018. Bemerkenswert auch hier: Der Anteil der Erwerbstätigen ohne Schulabschluss ist in den vergangenen zwei Dekaden zwar um 2 Prozentpunkte auf 3,3 Prozent (2018) zurückgegangen, aber in den vergangenen 15 Jahren ebenfalls stabil.

Die Strukturdaten zur Entwicklung der Schul- und Ausbildungsabschlüsse im Erwerbssystem zeigen anschaulich, dass sich die Transformation des Erwerbssystems und die Entwicklung hin zu einer „forschungs- und wissensintensiven Gesellschaft“ (Koppel/Plünnecke 2009: 5) im Bedeutungsgewinn höherer Qualifikationen widerspiegeln. Zentraler Bestandteil ist die zunehmende Akademisierung innerhalb des Erwerbssystems, ein wichtiger Aspekt ist aber auch etwa die Zunahme des Abiturs im Feld der beruflich gebildeten Beschäftigung. Die Zahlen deuten darauf hin, dass auch innerhalb

Abbildung 1

Struktur der Erwerbstätigen nach Berufsabschluss, 1995 bis 2018



Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Darstellung

<sup>2</sup> Tertiäre Abschlüsse sind nach gängiger Definition die sogenannten ISCED-Stufen 5 oder 6. Hierzu zählen Abschlüsse an (Fach-) Hochschulen, Verwaltungsfachhochschulen, Berufs- und Fachakademien, Fachschulen und Schulen des Gesundheitswesens.

der Segmente Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen, die ein höheres Bildungsniveau erfordern. Der Strukturwandel ist also durch einen qualifikatorischen Fahrstuhleffekt geprägt, von dem allerdings das untere Segment der An- und Ungelernten ausgenommen zu sein scheint. Dies gilt besonders für die konjunkturelle Aufschwungphase von 2005 bis 2018, in der die Tätigkeitsfelder mit niedrigen Anspruchsniveaus eine hohe Stabilität gezeigt haben (vgl. Beyer 2015; Kutzner u. a. 2019).

Für betriebliche Transformationsprozesse, die personelle Flexibilität und Anpassungen erfordern und deswegen Gegenstand einer strategischen Personalplanung sind, bilden die oben skizzierten Daten über den Arbeitsmarkt lediglich grobe Indikatoren – betriebliche Anforderungen können deutlich von denen des allgemeinen Arbeitsmarkts abweichen. Aber auch bei einer großen Heterogenität einzelbetrieblicher Wandlungsprozesse bleibt festzuhalten, dass sich der oben beschriebene Wandel der Qualifikationsstruktur ausschließlich innerhalb von Unternehmen vollzieht, die in der Durchschnittsbetrachtung mit einem Anstieg von Tätigkeits- und Qualifikationsniveaus konfrontiert sind. Dies leitet über zu den Themen Fachkräftesicherung und Fachkräftemangel, die in den folgenden Abschnitten betrachtet werden.

Komplementär zu den aufgezeigten Entwicklungen zur Qualifikationsstruktur wird im Folgenden die Perspektive auf die Fachkräftenachfrage gerichtet. Dabei steht die Frage im Vordergrund, in welchen Bereichen, Segmenten des Arbeitsmarkts und

in welchen Regionen Engpass-Situationen zu identifizieren sind, mit der Konsequenz auf der Mikroebene, d. h. in Unternehmen, dass diese ihren Fachkräftebedarf nicht oder nur erschwert über Einstellungen vom externen Arbeitsmarkt decken können.

## Fachkräftesituation

Laut der Bundesagentur für Arbeit (BA) spricht man dann von Fachkräfteengpass, wenn eine erhebliche Anzahl an Arbeitsplätzen unbesetzt bleibt, da es für die offene Stelle keine Personen gibt, die über die entsprechende Qualifizierung verfügen, diese Tätigkeit auszuüben (BA 2020: 5). Wenn sich dieser Engpass zeitlich verfestigt, sprechen BA und IAB von Fachkräftemangel. Der Begriff Fachkräftebedarf beschreibt den Bedarf an Personal, das aus dem Grund gesucht wird, um ausgeschiedene Mitarbeiter zu ersetzen oder um neu geschaffene Stellen zu besetzen. Der Fachkräftebedarf entspricht also der Anzahl der offenen Stellen, unabhängig davon, ob diese durch neu eingestellte Fachkräfte besetzt werden können oder die Stellen unbesetzt bleiben (vgl. IAB 2019: 11f.).

Um der Fachlichkeit als zentralem Aspekt des Fachkräftemangels eine Struktur zu geben, wird üblicherweise auf die Anforderungsniveaus der Berufsklassifizierung der Bundesagentur für Arbeit („KLDB 2010“) zurückgegriffen. Dort werden vier Anforderungsniveaus unterschieden:

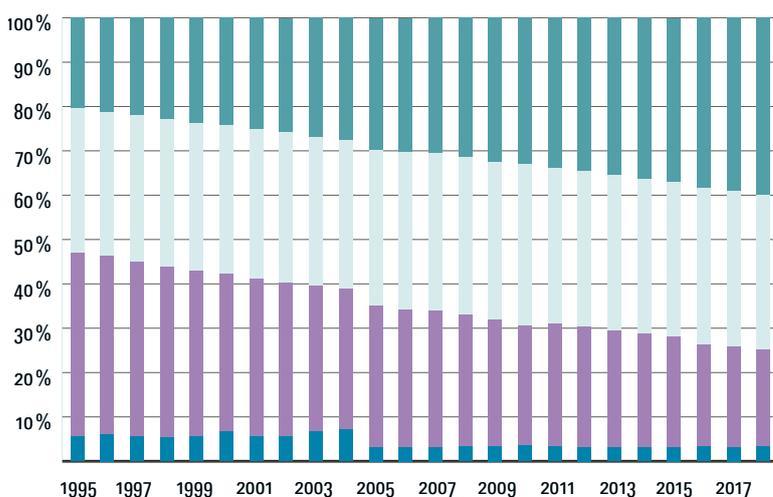
- 1 Helfer-/Anlernertätigkeiten ohne formellen Berufsabschluss,
- 2 Fachkräfte mit einer mindestens zweijährigen Berufsausbildung,
- 3 Spezialist\*innen, die einen Meister-, Techniker- oder einen Bachelor-Abschluss erworben haben sowie
- 4 Expert\*innen, die eine mindestens vierjährige Hochschulausbildung absolviert und mit einem Master bzw. Diplom oder einer Promotion abgeschlossen haben (BA 2010: 27f.).

Fachkraft definiert also im engeren Sinne eine\*n Beschäftigte\*n mit der Kategorie (2). Im Kontext von Fachkräftemangel oder Fachkräftesicherung sind alle Fachkategorien – also Fachkräfte, Expert\*innen und Spezialist\*innen gleichermaßen – angesprochen. Für die Diskussion um Berufsfachlichkeit ist zudem die Kategorie 3, Spezialist\*in, relevant: Sie markiert den Übergang vom sekundären zum tertiären Bildungssystem, vermischt aber zugleich Abschlüsse aus beiden Bereichen. Meister-, Techniker- und Fachwirtabschlüsse gehören zum sekundären Bildungssystem und liegen hier gleichauf mit dem tertiären Bachelor-Abschluss.

Die zu Beginn dieses Kapitels erfolgte Analyse zum Strukturwandel nach Abschlüssen hat schon darauf verwiesen, dass in den vergangenen Jahren das Fachkräfteniveau in Deutschland kontinuierlich gestiegen ist. Analysen des IAB über den Zeit-

Abbildung 2

Struktur der Erwerbstätigen nach Schulabschluss, 1995 bis 2018



■ Fachhochschul-/Hochschulreife  
■ Realschul- o. gleichwertiger Abschluss  
■ Volks- bzw. Hauptschulabschluss  
■ ohne Schulabschluss

Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Darstellung

raum 2008 bis 2018 zeigen, dass auch der absolute Fachkräftebedarf, also die Summe aus eingestellten Fachkräften plus unbesetzte Fachkräftestellen, auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt deutlich gewachsen ist. Ebenfalls gewachsen ist der Anteil der Betriebe, die Fachkräfte benötigen (IAB 2019: 14f.). Blickt man auf die sogenannte Mesoebene, zeigt die IAB-Analyse ein sehr heterogenes Bild: Der Fachkräftebedarf variiert stark nach Regionen, Branchen und nicht zuletzt nach Betriebsgrößen.

Der Terminus Fachkräfteengpass bezeichnet den Zustand, bei dem Betriebe Schwierigkeiten haben, ihre offenen Stellen mit Fachkräften zu besetzen, sodass diese dauerhaft oder für eine längere Periode unbesetzt bleiben. Nach der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit liegt ein Fachkräfteengpass dann vor, wenn im Verhältnis zur Arbeitsnachfrage kein passendes Arbeitsangebot vorliegt, also zu wenige qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden sind oder diese den Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle nicht entsprechen. Ausgenommen hiervon sind vorübergehende Stellenbesetzungsprobleme, die ihren Grund in Mängeln im Recruitingverfahren oder in bestimmten Eigenschaften des Unternehmens haben, wie z. B. der zu geringen Reichweite von Stellenangeboten oder unattraktiven Arbeitsbedingungen, die dazu führen, dass die tatsächliche Zahl der Bewerber\*innen hinter dem tatsächlichen Potenzial des regionalen Arbeitsmarkts zurückbleibt. Wenn der Fachkräfteengpass für einen Zeitraum von mehr als fünf Jahren andauert, wird er als Fachkräftemangel im jeweiligen Beruf bezeichnet (IAB 2019: 12).

Die Daten des IAB zeigen, dass 22 Prozent der Betriebe in Deutschland im Jahr 2018 mindestens eine Fachkräftestelle nicht besetzen konnten. Nimmt man, so das IAB, nur Betriebe mit tatsächlichem Fachkräftebedarf als Basis, steigt der Anteilswert auf 60 Prozent. Demnach konnten weit mehr als die Hälfte der Betriebe mit Fachkräftebedarf eine ausgeschriebene Stelle tatsächlich nicht besetzen. Auch hier zeigt sich in der Meso-Perspektive, dass sich das Problem unbesetzt bleibender Fachkräftestellen nach Branchen, Regionen und Betriebsgrößen deutlich unterscheidet. Kleinst- und Kleinbetriebe, so die IAB-Analyse, sind zum Beispiel von Fachkräfteengpässen deutlich häufiger betroffen als Großbetriebe mit mehr als 250 Beschäftigten (ebd. 21ff.).

Die Engpassanalyse der BA bewertet regelmäßig, welche Berufsgattungen in Deutschland von Engpässen betroffen sind. Die Bemessung von Fachkräfteengpässen wird anhand verschiedener Indikatoren ermittelt. Einen Anhaltspunkt bietet dabei das Verhältnis von gemeldeten Stellen und Arbeitslosen. Ende 2019 standen bundesweit den 1,4 Millionen offenen Stellen circa 3,2 Millionen Menschen gegenüber. Die Indikatoren bekommen Punktwerte zugewiesen, die von 0 „kein Engpass“ bis 3 „Anzeichen eines Engpasses“ reichen. Werte von <1,5 werten dabei als unproblematisch und engpassfrei

bewertet, wohingegen die Werte im Punktintervall zwischen 2 und 3 einen vorhandenen Engpass anzeigen (BA 2020: 4ff.).

Sowohl die Analysen des IAB als auch die der BA zeigen, dass trotz existierender Stellenbesetzungsprobleme nicht von einem generellen (bundesweiten) Fachkräftemangel gesprochen werden kann. Es kommt auf die Berufsgruppe, den Betrieb sowie die regionalen Gegebenheiten an. Im Fokus der BA-Untersuchung steht die Bewertung des Fachkräfteangebots nach Berufen, die nach insgesamt 185 Berufsgattungen unterschieden werden. Davon entfallen etwas mehr als die Hälfte auf die Ebene der Fachkräfte (98), ein Viertel auf die Ebene der Spezialisten (47) und circa ein Fünftel auf die Ebene der Experten (40). Grob gesprochen identifiziert die BA zentrale Engpässe im Bereich der Bau- und Handwerksberufe, in medizinischen und pflegenden sowie in IT-Berufen (ebd.).

Differenziert man nach den Anspruchsniveaus Fachkräfte, Spezialist\*innen und Expert\*innen, ergeben sich folgende besonders von Fachkräfteengpässen betroffene Berufsgattungen:

- Bei Fachkräften sind es vorwiegend die Handwerks- und Bauberufe, die besonders betroffen sind. Zudem sind einige Engpässe im medizinischen Bereich bei der operations- und medizinisch-technischen Assistenz neu hinzugekommen.
- Auch bei den Spezialisten wird die Liste der Engpässe von den Handwerksberufen angeführt. Neu hinzugekommen sind Berufe aus dem Bereich der Energietechnik und der Informationstechnologie.
- Im Segment der Experten sind es wiederum Berufe im medizinischen Bereich (Fachärzte), die besonders betroffen sind. Wie im Segment der Spezialisten, sind auch hier Berufe aus dem Bereich der Informationstechnologie (Softwareentwicklung/IT-Anwendungsberatung und technische Informatik) besonders von Engpässen betroffen. Der Bereich technische Forschung und Entwicklung ist neu hinzugekommen (BA 2019: 8ff.).

Interessant ist auch, dass in vier Bundesländern (Bayern/Baden-Württemberg, Niedersachsen und Bremen) die Berufsgruppe „Softwareentwicklung und Programmierung“ im Fachkräftesegment als regionaler Mangelberuf ausgewiesen ist (ebd.: 16).

## Zusammenfassung

Nach Betrachtung der Arbeitsmarktdaten lässt sich zunächst ein starker Trend zur Akademisierung konstatieren, der sich in der letzten Dekade nochmal verstärkt hat. Parallel dazu lässt sich ein Rückgang im Segment der dualen Ausbildungsberufe beobachten. Blickt man auf die Fachkräftesituation der deutschen Unternehmen, ergibt sich

ein differenziertes Bild. Grundsätzlich haben es große Unternehmen einfacher, ihre vakanten Stellen mit Fachkräften zu besetzen als kleine. Zudem spielt die regionale Verortung eine weitere Rolle bei der Stellenbesetzung. Grundsätzlich ist es verfrüht, von einem flächendeckenden Fachkräftemangel zu sprechen. Jedoch gibt es über die regionalen Engpässe hinaus in den Bereichen Bau, Medizin und IT bundesweite Fachkräftengpässe. Die meisten dieser Engpässe liegen auf der Fachkräfteebene, was die weiterhin hohe Bedeutung der klassischen dualen Ausbildung und des berufsfachlichen Arbeitsmarkts unterstreicht.

Eine Möglichkeit für Unternehmen, zukünftige Fachkräftengpässe frühzeitig zu erkennen und ihnen zu begegnen, bietet die strategische Personalplanung. Sie besitzt eine Schlüsselfunktion für eine erfolgreiche strategische Qualifizierung der Beschäftigten.

## 2.2 Strategische Personalplanung – eine kurze Einführung

Angesichts zahlreicher Trends und Entwicklungen, mit denen sich viele Unternehmen und Beschäftigte derzeit und in naher Zukunft konfrontiert sehen, ist ein strategisches Management, das die Unternehmensplanung an den zukünftigen Entwicklungen ausrichtet, unverzichtbarer Bestandteil einer vorausschauenden Unternehmensführung. Anschließend an die (langfristige) Unternehmensstrategie ist die Aufgabe einer strategischen Personalplanung, die Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, die Einfluss auf die Belegschaft in der Organisation haben und daran ableitend eine Personalpolitik zu entwickeln, die mit der Unternehmensstrategie übereinstimmt. Die Personalstrategie ist Teil der Unternehmensstrategie und fließt bereits bei der Entwicklung dieser mit ein (Giertz/Stracke 2019: 13ff.). Bei einem kurzfristigen Planungszeitraum, der meist das laufende und folgende Geschäftsjahr umfasst, spricht man von einer operativen Personalplanung, wogegen eine strategische Personalplanung mittel- und langfristig, häufig mit einem Planungshorizont von zwei bis fünf Jahren ausgelegt ist. Weiterhin differenziert man zwischen einer quantitativen und einer qualitativen Personalplanung, die einander im Idealfall ergänzen. Erstere ermittelt die zukünftigen Personalbedarfe und sichert die benötigten Arbeitskräfte, wogegen letztere die benötigten Kompetenzen in den Blick nimmt und beispielsweise Qualifizierungsbedarfe ableitet (Rump/Eilers 2020: 96f.).

Aufgrund der starken Komplexität der oben genannten Trends und Entwicklungen steigt die Bedeutung der strategischen Personalplanung, da sie ein Instrument zur Bewältigung der mit ihnen verbundenen Herausforderungen darstellt (Rump/Eilers 2020: 79). Sie kann helfen, neue Kompetenzbedarfe frühzeitig zu erkennen und entsprechend

darauf zu reagieren, Beschäftigungsfähigkeit zu sichern und das Spannungsfeld zwischen Personalanpassung und Fachkräftemangel zu entschärfen (ebd. 41). Positive und negative Beschäftigungseffekte lassen sich somit durch eine vorausschauende, quantitative Personalplanung besser ausgleichen. Zusätzlich muss die qualitative Personalplanung die kommenden Veränderungen in Bezug auf Qualifikationsanforderungen und neue Berufs- und Tätigkeitsprofile abbilden sowie geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen erarbeiten, um Entlassungen zu vermeiden (ebd.: 47).

Von besonderer Bedeutung sind dabei „strategische Tätigkeiten“, deren Erledigung Kernkompetenzen und spezifisches Wissen erfordert und die langfristig im Unternehmen erhalten bleiben sollen, da sie einen wesentlichen Faktor für den Unternehmenserfolg darstellen (Giertz/Stracke 2019: 37). Hier können unternehmensinterne Arbeitsmärkte und deren Gestaltung durch Personalvermittlungsabteilungen einen entscheidenden Beitrag leisten, da sie einerseits den Ausgleich von Personalkapazitäten ermöglichen können, insbesondere dann, wenn durch eine strategiegeleitete Umstrukturierung Abbau, Umbau und Aufbau von Kapazitäten zeitlich zusammenfallen. Andererseits könnte sie zukünftigen Engpässen mit einer zielgerichteten Qualifizierung begegnen. Dies setzt eine klare Planung und strategische Entscheidung der Unternehmen voraus, wie Giertz und Stracke beschreiben:

„Die Herausforderungen massiver Transformation bringen teils stärker veränderte Qualifikationsprofile und damit längere Qualifizierungsvorläufe mit sich. Hier liegt insbesondere dann ein klarer Planungsschwerpunkt, wenn die strategische Entscheidung des Unternehmens lautet, Personalbedarfe vorwiegend aus eigenen Personalressourcen heraus zu entwickeln.“

Giertz/Stracke 2019: 30; vgl. ebd.: 47ff., Giertz/Mühge 2019

An diesem Punkt setzt das Konzept AQFa an, auf das im nachfolgenden Kapitel ausführlicher eingegangen werden wird. Es wird bereits deutlich, dass bei dessen praktischer Umsetzung der strategischen Personalplanung eine Schlüsselfunktion zukommt, da sie die notwendige Planbarkeit für die interne Personalvermittlung und Personalentwicklung gewährleistet.

Trotz des großen Potenzials, das eine mit der Unternehmensstrategie verbundene strategische Personalplanung für die erfolgreiche Bewältigung der personellen Transformationsprozesse im Unternehmen bieten kann, ist sie immer noch eine Randerscheinung. In vielen Unternehmen ist sie noch kein etablierter Teil im Portfolio des strategischen Managements, da ihre Einführung hohe Anforderungen an das Personalwesen und an die Interessenvertretungen stellt (Giertz/Stracke 2019: 7f.; 110).

Die notwendigerweise langfristige Planungsperspektive im Vergleich zu anderen Planungsbereichen, die aufwendigere Quantifizierung von Personalthemen und das subjektive Eigenleben des Planungsobjekts Mensch (Staehele 1989: 133) machen Personalplanung überaus anspruchsvoll. Auch die generell unterausgeprägte Berücksichtigung von Personalthemen in der (Unternehmens-)Strategie-debatte geht damit einher und schwächt die Wirksamkeit von Personalplanungsprozessen (Giertz/Schaaf 2021). Gleichwohl liegen inzwischen vielversprechende Konzepte für den Mittelstand vor, um unter Beteiligung der Interessenvertretungen in niedrigschwelliger Weise in strategische Personalplanungsprozesse einzusteigen (Hoffmann 2017; Stracke et al.: 2018). Der in diesen Handlungshilfen gewählte Ansatz der Komplexitätsreduzierung durch die Definition übergeordneter Jobfamilien findet sich auch in detailliert ausgearbeiteten Konzepten von Großunternehmen und Konzernen wieder. Giertz/Stracke (2019: 43f.) zitieren eine Betriebsvereinbarung eines Telekommunikationsdienstleisters:

» Mit den dann vorliegenden erwarteten FTE- [Full-Time Equivalent]- Mengen je Jobprofil wird die Requalifizierungsmatrix [...] erstellt. Aus dieser werden die Mengengerüste pro Jobprofil ersichtlich, bei denen zukünftig ein Mehrbedarf bzw. ein Mindebedarf entstehen könnte. [...]. Der zuständige Personalentwicklungsbereich unterstützt bei der Bewertung möglicher Requalifizierungsoptionen, sofern eine Entwicklung von einem auf ein anderes Jobprofil in Betracht kommt. Ausgehend von einem Vergleich der in den Profilen hinterlegten Skills zeigt diese Einschätzung die Möglichkeit der Requalifizierung von einem Jobprofil mit sinkender Nachfrage in ein Jobprofil mit steigender Nachfrage anhand der in den Jobprofilen hinterlegten Skills [...]. Ebenso wird transparent, in welchen Jobprofilen Rekrutierungsoptionen zu überprüfen sind, weil eine interne Requalifizierung nicht möglich erscheint oder keine internen Potenziale vorhanden sind.“

### 2.3 Entwicklungslinien der Beschäftigungssicherung in internen Arbeitsmärkten

#### Die 1990er-Jahre: Beschäftigungspläne zur Bewältigung umfassender betrieblicher Transformationsprozesse

Die Idee, Qualifizierungsstrategien mit der Sicherung von Beschäftigung in Krisenzeiten zu verknüpfen, besitzt in Deutschland eine längere Tradition. Als Entstehungszeitraum können die 1980er-Jahre gelten. Auslöser war der damalige Niedergang der Herstellung von Unterhaltungselektronik – einer Industrie, die für die nachkriegsdeutsche Wirtschaft eine große reale, aber auch symbolische Bedeutung hatte und mit großen Unternehmens-

namen wie Grundig, Telefunken, Saba und vielen anderen verknüpft war. Insbesondere die Gewerkschaften hatten ein großes Interesse daran, die drohenden Verluste an Beschäftigung in dieser Branche mit neuen betrieblichen Strategien aufzufangen, wobei der Fokus auf der Qualifizierung zur Beschäftigungssicherung liegen sollte (vgl. Bosch 1990: 7f.). Als Hauptakteure der Krisenbewältigung wurden die Betriebe gesehen, die auf Basis sogenannter Beschäftigungspläne die betroffenen Mitarbeiter\*innen qualifizieren sollten, statt sie zu entlassen (vgl. ebd.). Mit dem Begriff „Beschäftigungsplan“ wurde einerseits bewusst an der Tradition des Sozialplans – und damit einem Instrument der betrieblichen Mitbestimmung – angeknüpft, andererseits grenzt sich der Beschäftigungsplan vom Sozialplan und dem mit ihm verbundenen (konventionellen) Personalabbau auf den externen Arbeitsmarkt klar ab.

Beschäftigungspläne zielen darauf ab, die Beschäftigung im Unternehmen zu sichern und Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt zu vermeiden. Dieses Ziel soll durch die Kombination von drei Elementen erreicht werden: erstens durch die Verpflichtung des Arbeitgebers zur Qualifizierung von Beschäftigten, die von Stellenabbau bedroht sind; zweitens durch Regeln zum innerbetrieblichen Stellenwechsel, um nach der Qualifizierungsphase den Verbleib der Beschäftigten im internen Arbeitsmarkt zu sichern; drittens beinhalten Beschäftigungspläne in der Regel Strategien zur Diversifizierung des Unternehmens mit dem Ziel, durch neue Produkte und Geschäftsmodelle neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen (Mühge 2018: 16f.).

Auf Basis des Beschäftigungsplans sollen Beschäftigte also durch eine umfassende berufliche Qualifizierung in die Lage versetzt werden, Tätigkeiten in den neu entwickelten Geschäftsfeldern des Unternehmens zu übernehmen (Wagner/Rinninsland 1990: 134). Diese alternative Strategie zur Entlassung folgt dem Grundgedanken, dass schlechter qualifizierte Beschäftigte, die bei anstehenden Restrukturierungen besonders von Entlassungen betroffen sind, mittels Qualifizierung für andere, anspruchsvollere Tätigkeiten eingesetzt werden können. Die Qualifizierung nimmt bei der Bewältigung des Strukturwandels die zentrale Brückenfunktion ein, die zur neuen Tätigkeit führen soll. Dadurch, so die Idee, vermeidet das Unternehmen den Weg über den externen Arbeitsmarkt, auf den es schlechter qualifizierte Beschäftigte zunächst entlassen und über den es anschließend besser qualifizierte Bewerber neu einstellen muss (Bosch 1990: 7f.).

Trotz ihrer plausiblen Konzeption haben Beschäftigungspläne die hohen Erwartungen, die in sie gesteckt worden sind, nicht erfüllt. Zunächst sind sie in einer quantitativen Perspektive eher eine Randerscheinung geblieben, auf deren Basis nur wenige 1.000 Beschäftigte qualifiziert wurden. Die geringe Nutzung führt Bosch unter anderem darauf zurück, dass Unternehmen die Qualifizierungspro-

gramme als zu ressourcenaufwendig eingeschätzt haben und ihr späterer Nutzen im Vorhinein nur schwer bewertet werden kann (ebd.). Kritik an der Konzeption von Beschäftigungsplänen haben ebenfalls Wagner und Rinninsland formuliert. Sie stellen fest, dass zum einen die notwendige Diversifikation der Unternehmen durch Beschäftigungspläne nicht geglückt ist, zum anderen attestieren sie dem Konzept eine Überschätzung der Selbstregulation des internen Arbeitsmarkts. In der Praxis, so Wagner und Rinninsland, sind die betroffenen Beschäftigten selbst dann nicht auf offene Stellen im internen Arbeitsmarkt versetzt worden, wenn die Qualifizierung die formalen Zugangsvoraussetzungen geschaffen hat. Der interne Arbeitsmarkt blieb für viele der betroffenen Beschäftigten versperrt. Die fehlende Effizienz von Beschäftigungsplänen führen sie darauf zurück, dass sich interne Arbeitsmärkte nicht von selbst regulieren. Für dieses Problem der mangelnden Selbstregulation wurde in den 1990er- und 2000er-Jahren mit der „Erfindung“ und Implementation von Personalvermittlungsabteilungen eine Lösung gefunden, die sich in direkter Tradition von Beschäftigungsplänen sieht. Kern des neuen Ansatzes ist „die Einrichtung einer strategisch durchdachten Organisationseinheit“ (Finckmeier 2003: 65; vgl. auch Freimuth 1994; Herrwig 2001), also einer Abteilung im Unternehmen, die die Aufgabe hat, die betroffenen Beschäftigten zu beraten, gegebenenfalls zu qualifizieren und schließlich aktiv auf offene Stellen im internen Arbeitsmarkt zu vermitteln.

### **Die 2000er-Jahre: Einführung von Abteilungen zur internen Personalvermittlung**

Erste Abteilungen zur internen Personalvermittlung oder eben Personalvermittlungsabteilungen (PVA)<sup>3</sup> entstanden oftmals im Kontext der Privatisierung der großen staatlichen Monopole, also Post, Bahn und Telekom, und damit in Beschäftigungssystemen, die aufgrund ihrer Wurzeln im öffentlichen Dienst durch einen hohen Kündigungsschutz geprägt sind. Es zeigt sich aber, dass das Instrument sich darüber hinaus auch in zahlreichen Großunternehmen der Privatwirtschaft etabliert (Mühge/Kirsch 2012). Zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit ist es das Ziel, Beschäftigte, deren Stellen von Arbeitsplatzabbau bedroht sind, auf offene Stellen innerhalb des Unternehmens zu vermitteln.

Dazu bietet die PVA ein umfassendes Beratungsangebot an und begleitet die betroffenen Beschäftigten in der Übergangsphase vom alten in den neuen Job im internen Arbeitsmarkt. Des Weiteren kann sie Qualifizierungsprogramme, Trainings, Pro-

jekteinsätze und Praktika organisieren, die den betroffenen Arbeitnehmern den Weg auf die neue Stelle erleichtern. Aufgrund ihrer beschriebenen Funktionen und Tätigkeitsprofile sieht sich die PVA auch als so etwas wie „das interne Arbeitsamt“ im Unternehmen. Personalvermittlungsabteilungen werden meist in Unternehmen gegründet, die sich in lang anhaltenden Prozessen kontinuierlicher Restrukturierung befinden und einen starken Kündigungsschutz und/oder eine starke Mitbestimmung aufweisen (Mühge/Kirsch 2012: 13f).

Strukturelle Charakteristika von PVA wurden erstmals systematisch im Rahmen des von 2006 bis 2008 durchgeführten Projekts „WEGA – Wirksamkeit von Einrichtungen zur Gestaltung von unternehmensinternen Arbeitsmärkten“ erfasst (ebd.; Kirsch/Mühge 2010). Einer der zentralen Befunde des Projekts ist, dass PVA sowohl in der öffentlichen als auch in der wissenschaftlichen Fachöffentlichkeit weitgehend unsichtbar sind, aber im Feld von Großunternehmen und -verwaltungen eine weite Verbreitung haben.

Die im Rahmen des WEGA-Projekts durchgeführte quantitative Studie zeigt, dass die meisten der befragten Unternehmen und Verwaltungen, die über eine PVA verfügen, Großunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten sind (Mühge/Kirsch 2012: 30f.). Alle befragten Unternehmen und Verwaltungen verfügten über Arbeitnehmervertretungen in Form von Betriebs- oder Personalräten. Diese spielten bei der Einführung einer PVA eine entscheidende Rolle und in einigen Fällen ist das Konzept auch auf ihre Ideen zurückzuführen. Die meisten dieser PVA beruhen auf einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung (ebd. 54).<sup>4</sup> Eine weitere zentrale Erkenntnis ist, dass in den allermeisten Unternehmen und Verwaltungen ein sehr hoher Kündigungsschutz für die Mitarbeiter oder zumindest für bestimmte Mitarbeitergruppen existierte, der in einem engen Zusammenhang mit der Gründung der PVA steht (ebd.). Interessant ist auch, dass die PVA nicht nur die kündigungsgeschützten Mitarbeiter, sondern auch (sofern vorhanden) die Mitarbeiter ohne Kündigungsschutz als Zielgruppe einbezieht und diese somit auch von der Einführung der PVA profitieren. Hierbei gibt es jedoch eine entscheidende Einschränkung: Es muss zwischen der unbefristeten Stammbeflegschaft und der befristeten Randbeflegschaft differenziert werden, da letztere meist nicht von den Leistungen der PVA profitieren (Mühge/Kirsch 2012: 36f.). Organisatorisch ist die Personalvermittlungsabteilung in den allermeisten Fällen im Personalbereich der Organisation angesiedelt (ebd.: 44). Qualifizierungsmaßnahmen sind ein wesentlicher Teil des Maßnahmenportfolios von Personalvermitt-

<sup>3</sup> Die Autoren verstehen unter dem Begriff PVA nicht nur Abteilungen, sondern auch eigene Betriebe, Unterabteilungen, Arbeitsgruppen oder Projekte, die alle das Ziel der internen Personalvermittlung verfolgen (Mühge; Kirsch 2012: 17).

<sup>4</sup> Eine Folgeuntersuchung zeigt, dass in circa drei von vier Fällen Betriebs- und Personalräte das Konzept der PVA mitgestaltet haben und in einem Fünftel der Fälle als Initiatoren der internen Personalvermittlung fungierten (Niewerth/Filipiak 2013: 111).

lungsabteilungen. Im Fokus des PVA-Ansatzes stehen vor allem Anpassungsqualifizierungen von kurzer Dauer (ebd.: 58), die dann durchgeführt werden, wenn eine unmittelbare Vermittlung auf eine offene Stelle nicht möglich ist. Dies stimmt mit dem Ziel überein, Beschäftigungssicherheit durch möglichst rasche Versetzungen herzustellen; die PVA fördert die horizontale Mobilität von Beschäftigten, die eine, so das Ziel, eine möglichst gleichwertige Beschäftigung erhalten sollen. Die Förderung von qualifikatorischen Aufstiegen in höherwertige Beschäftigung durch investive Qualifizierungsangebote ist nicht ausgeschlossen, bildet aber die Ausnahme im PVA-Vermittlungsgeschäft.

Eine wichtige Forschungsfrage des WEGA-Projekts war die Effektivität von PVA: Sind Abteilungen zur internen Personalvermittlung lediglich Ausdruck symbolischer Personalpolitik ohne weitere beschäftigungssichernde Wirkung, oder gelingt es, mittels PVA Arbeitslosigkeit bei Stellenabbau effektiv zu verhindern? Die Frage wird in der bereits oben genannten Studie klar beantwortet: Im Durchschnitt gelingt es den Unternehmen, einen Großteil der Beschäftigten, deren Stelle weggefallen ist, auf Stellen im internen Arbeitsmarkt zu vermitteln und somit Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt zu verhindern. Dieses Ergebnis wird durch eine zweite quantitative Untersuchung des WEGA-Projekts bekräftigt, die die Einschätzung von Betriebs- und Personalräten zur internen Personalvermittlung zum Gegenstand hatte. Auch hier ist das Ergebnis eindeutig: Die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung schätzen die PVA ebenfalls als wirksames Instrument der Beschäftigungssicherung bei Stellenabbau (Mühge/Kirsch 2012: 73f.).

### **Die gegenwärtige Transformation: Wiederentdeckung der Qualifizierung als Brücke zwischen Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung**

Die gegenwärtige Transformation des Arbeitsmarkts ist unter anderem dadurch charakterisiert, dass Unternehmen unter teils erheblichem Restrukturierungsdruck stehen, dem zeitgleich Fachkräftengpässe an anderer Stelle gegenüberstehen (vgl. **Abschnitt 2.1**). Wegen der Gleichzeitigkeit dieser Prozesse liegt es nahe, den Ausgleich von Überhang und Fachkräftenachfrage mit Mitteln des internen Arbeitsmarkts durchzuführen. Dieser Ausgleich stellt jedoch die Akteure der Personalpolitik und der Mitbestimmung vor eine komplexe Gestaltungsaufgabe, in die die Erfahrungen, die in der Vergangenheit mit Beschäftigungsplänen und PVA gemacht worden sind, einfließen sollten.

Kern der folgenden Argumentation ist, dass PVA nach wie vor eine gute Grundlage bilden, Arbeitsangebot und -nachfrage in internen Arbeitsmärkten zusammenzuführen. Aufgrund der Spezifika des aktuellen Transformationsprozesses ist es notwendig, das bestehende Konzept mit einem strategischen

Qualifizierungsprogramm zu erweitern. Grund dafür ist, dass die horizontale Vermittlung von Beschäftigten, wie sie im ursprünglichen (und erfolgreich erprobten) PVA-Konzept vorgesehen ist, nicht ausreicht, um Angebot und Nachfrage im internen Arbeitsmarkt zusammenzuführen, wenn sich Geschäftsmodelle grundlegend transformieren. Die berufsfachlichen Lücken zwischen Überhang und Fachkräftenachfrage in internen Arbeitsmärkten sind zu sehr angewachsen, um mit Anpassungsqualifizierungen allein überbrückt werden zu können. Darüber hinaus liegen die gesuchten Qualifikationen oftmals nicht nur in anderen Feldern, sondern auch auf einem höheren Anspruchsniveau als die von Stellenabbau Betroffenen mitbringen. Nimmt man die Automobil-(zuliefer-)Industrie als Beispiel, droht etwa durch die fortschreitende E-Mobilisierung ein empfindlicher Stellenabbau im Bereich qualifizierter Facharbeiter\*innen, gleichzeitig wachsen Engpässe bei hoch qualifizierten Fachkräften, zum Beispiel IT-Entwicklungsingenieur\*innen. Der erwartete Personalabbau liegt auf dem Niveau der Facharbeit, dringend gebraucht werden gleichzeitig Fachkräfte auf dem Niveau von Spezialist\*innen und Expert\*innen (vgl. **Abschnitt 2.1**). Wenn hier Versetzungen vom einen in das andere Segment angestrebt werden, sind Konzepte erforderlich, die vertikale Aufstiege und eine Aufstiegsqualifizierung unterstützen. Dies geht über das klassische Angebot einer PVA, d. h. die Förderung von horizontaler Mobilität durch interne Arbeitsvermittlung, die ggf. durch Anpassungsqualifizierung unterstützt wird, hinaus.

Die Anforderungen an eine strategische Qualifizierung, die die aktuelle Transformation stellt, führt zurück in die 1980er-Jahre und den im Kontext von Beschäftigungsplänen formulierten Appell zu qualifizieren, statt zu entlassen. Rückblickend betrachtet, war (und ist noch immer) die Idee der PVA ein entscheidender und richtiger Entwicklungsschritt, um die mittels Beschäftigungsplänen angestrebten Versetzungsprozesse effektiv umzusetzen. Ihr innovativer Kern war und ist die Implementation einer festen Organisationseinheit, die durch Beratung, Vermittlung sowie durch Verhandlung mit den Akteuren des internen Arbeitsmarkts für effektive Versetzungsprozesse und ein hohes Maß an Beschäftigungssicherheit gesorgt hat (vgl. Mühge 2018: 22). Was diesem Ansatz heute fehlt, ist die Möglichkeit einer investiven, langfristigen und auf Aufstiege ausgerichteten strategischen Qualifizierung. Mit anderen Worten: Es ist Zeit für eine Rückbesinnung auf die ursprüngliche Qualifizierungs-idee des Beschäftigungsplans, um die Transformation von Unternehmen durch die gezielte Organisation und Weiterentwicklung des internen Arbeitsmarkts zu unterstützen.

## 3 BESCHÄFTIGUNGSSICHERUNG DURCH QUALIFIZIERUNG? EINE EXPLORATIVE STUDIE

### 3.1 Übersicht über die Expertengespräche und Unternehmen

Ergänzend zu den bisherigen Ergebnissen aus der Literaturstudie werden nun die empirischen Ergebnisse, d. h. die Einschätzungen und Perspektiven der betrieblichen Akteure aus der Praxis, dargestellt. Primäres Ziel der empirischen Analyse ist die Untersuchung von Voraussetzungen und der Machbarkeit eines innerbetrieblichen, strategischen Qualifizierungsprogramms zur gleichzeitigen Fachkräfte- und Beschäftigungssicherung, das vor dem Hintergrund der aktuellen Transformationsprozesse sinnvoll und geboten erscheint. Ein Fokus der empirischen Arbeiten liegt auf dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt und den Abteilungen zur internen Personalvermittlung, die als „Kompetenzzentren“ der Beschäftigungssicherung im internen Arbeitsmarkt fungieren.

### 3.2 Methodische Vorgehensweise

Wie bereits im Kapitel 2.3 dargelegt, sind Abteilungen zur internen Personalvermittlung regelmäßig in sehr großen Unternehmen, d. h. Unternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten, anzutreffen. Begünstigt wird die Einführung einer PVA außerdem dann, wenn im Unternehmen starke sozialpartnerschaftliche Strukturen anzutreffen sind und wenn es einen hohen Kündigungsschutz gibt, wie zum Beispiel in vormals staatlichen Monopolunternehmen oder im öffentlichen Dienst. Diese Grundstruktur, die für PVA wichtig ist, bildete die Grundlage für die Auswahl der Unternehmen und Expertengespräche: Gesucht wurden große Unternehmen mit tendenziell starker Mitbestimmung, in denen Beschäftigungssicherung als hohes Gut gilt. Ein weiteres Kriterium war die Annahme eines aktuellen Transformationsprozesses, die das Unternehmen gerade durchläuft, also technologische, demografische, politische oder konjunkturell bedingte Prozesse, die einen internen Strukturwandel auslösen.

Für den qualitativen Teil der Untersuchung wurden Gespräche mit insgesamt zehn Experten\*innen aus sechs Unternehmen geführt, die aus vier Branchen stammen. Eine Übersicht darüber gibt Tabelle 3. Die gesuchten Interviewpartner\*innen sollten zum einen im Personalmanagement arbeiten und dort für die PVA oder für Qualifizierung verantwortlich sein; eine weitere wichtige Gruppe von Expert\*innen waren die Betriebsräte (BR/GBR/KBR) der Fallunternehmen.

Die Expertengespräche wurden leitfadengestützt geführt und hatten eine Dauer von circa 1,5 Stunden. Die zwei zentralen Themen des Leit-

fadens waren erstens die Voraussetzungen und Hemmnisse von Programmen zur strategischen Qualifizierung und zweitens deren praktische Realisierbarkeit aus Sicht der betrieblichen Akteure. Darüber hinaus wurden auch verwandte Themen, wie die strategische Personalplanung oder die Rolle der Mitbestimmung, untersucht. Die Interviews wurden aufgrund der Coronapandemie ausschließlich mittels Videokonferenz geführt und aufgezeichnet. Anschließend wurden die Aufzeichnungen verschriftlicht, anonymisiert und nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Hierzu wurde die Software MAXQDA verwendet.

Bei den im Rahmen dieser Studie untersuchten Unternehmen handelt es sich ausnahmslos um Konzernunternehmen mit mehr als 10.000 Beschäftigten in Deutschland, die unisono einen im Branchenvergleich weit überdurchschnittlichen gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen und über gut etablierte betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmungsstrukturen verfügen. Drei der untersuchten Fallunternehmen verfügen über eine interne Personalvermittlung, um Beschäftigte, die betriebsbedingt ihre Stelle verlieren, aus Gründen der Beschäftigungssicherung auf offene Stellen im unternehmensinternen Arbeitsmarkt zu vermitteln.

Tabelle 1

#### Übersicht über Unternehmen und Expertengespräche

Organisation/ Branche	Interviewpartner/ Kürzel	Funktion
Tele- kommunikation	AQFa_Kom	GBR/KBR
Auto A	AQFa_AutA	Referent*in des BR
Auto B	AQFa_AutB_1 AQFa_AutB_2	Referent*in des BR Referent*in des BR
Chemie A	AQFa_CheA_1 AQFa_CheA_2 AQFa_CheA_3	PVA PVA/BR <sup>1</sup> PVA
Chemie B	AQFa_CheB_1 AQFa_CheB_2	PVA/BR/GBR PVA/BR
Verkehr/Logistik	AQFa_Ver	PVA/GBR/KBR

<sup>1</sup> In diesem Fall war die befragte Person sowohl Mitglied des Betriebsrats als auch Teil der internen Personalvermittlung.

Quelle: eigene Darstellung

### 3.3 Beschäftigungssicherung und Rolle der Mitbestimmung sowie der Sozialpartner

Eine Gemeinsamkeit der in dieser Studie untersuchten Unternehmen ist ein hoher Grad an faktischer und/oder tariflich bzw. betrieblich regulierter Beschäftigungssicherheit. Das heißt, die Beschäftigten der untersuchten Unternehmen sind weitreichend vor Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt geschützt, auch dann, wenn ihre Stelle im Rahmen von Restrukturierungs- oder Rationalisierungsprozessen verloren geht. Bei der Mehrzahl der Fallunternehmen gibt es betriebliche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung, die betriebsbedingte Kündigungen für einen bestimmten Zeitraum oder sogar unbefristet ausschließen. Nach Ansicht der interviewten Expert\*innen wird die Beschäftigungssicherung einerseits auf eine funktionierende Sozialpartnerschaft sowie eine starke Arbeitnehmervertretung im Unternehmen zurückgeführt, andererseits auch auf das Selbstverständnis des Unternehmens und die damit verbundene soziale Verantwortung, an die sich das Management gebunden sieht. Ein Betriebsratsmitglied beschreibt die Forderung des Gremiums nach dem Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen, die auch im Interesse des Unternehmens stünden:

„Wir haben auch Personalabbau, aber das läuft dann über die Struktur, die meine Kollegin eben erklärt hat. Das eine geht nicht ohne das andere, wenn das Unternehmen sagt, wir müssen abbauen, dann muss auch eine Lösung dafür kommen und die Lösung war für uns als BR, dass wir gesagt haben: keine betriebsbedingten Kündigungen! Das Unternehmen möchte ja auch nicht gerne in der Öffentlichkeit stehen und deswegen gibt es auch keine solche Kündigungen. Man versucht alles immer sozialpartnerschaftlich hinzubekommen.“ (AQFa\_CheB\_2)

Dass die betriebliche Mitbestimmung wirksam auf die Beschäftigungssicherung Einfluss nimmt, wird auch in dem Gespräch mit dem Interviewpartner von Auto A bekräftigt. Auch hier sei die starke Mitbestimmung ein wesentlicher Grund für die sozialverträgliche Gestaltung des Stellenabbaus durch den Ausschluss von Entlassungen:

„Gerade weil auch sicherlich die Mitbestimmung so stark ist bei [Auto A], ich glaube, die sucht ihresgleichen, dass das eben kein Verhinderer, kein Ausbremsler ist und das innovative Management kann nicht schalten und walten, wie es möchte [...] deswegen haben wir gesagt, wir bauen ab, aber es wird niemand entlassen (...). Wir müssen gucken, dass wir die Menschen, die wir dann noch an Bord haben, natürlich sinnvoll beschäftigen.“ (AQFa\_AutA)

Um die personelle Flexibilität bei einem hohen Kündigungsschutz zu wahren, haben die untersuchten Unternehmen alternative Instrumente geschaffen, die Stellenabbau und Restrukturierungsprozesse weiterhin zulassen, aber ohne Entlassungen auf den externen Arbeitsmarkt vornehmen zu müssen. Dazu zählen insbesondere die Vermittlung der von Stellenabbau betroffenen Beschäftigten auf den internen Arbeitsmarkt sowie die Anwendung von Vorruhestandskonzepten.

Der Ansatz des Fallbetriebs Chemie A geht über die Absicht, durch Vermittlung Beschäftigungssicherung zu gewähren, hinaus. Er beinhaltet ein Programm, das mittels langfristiger Qualifizierungsmaßnahmen eine Brücke zwischen Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung schafft. Dieses Programm ist auf Initiative der internen Personalvermittlungsabteilung und des Betriebsrats angestoßen und ausgearbeitet worden.

„Es ist witzig, da das Konzept eigentlich genau das widerspiegelt, was wir momentan auch tatsächlich handhaben. Es deckt sich nahezu zu 100 Prozent mit dem, was wir vorhaben. Also der Status aktuell, der Ursprung war der Kollege (AQFa\_CheA\_2) mit seinem [...] Bildungs- und Fortbildungsausschuss, er hat mehr oder weniger beauftragt durch den Betriebsrat die Aufgabe gehabt, mal so ein grobes Konzept zu entwickeln, wie könnte man sowas machen? Daraus ist das dann auch ein Stück weit entstanden.“ (AQFa\_CheA\_1)

Das Programm des Unternehmens richtet sich an Mitarbeiter aus solchen Bereichen, in denen Transformationsprozesse erwartet werden. Ihnen soll präventiv die Möglichkeit eröffnet werden, eine langfristige und abschlussbezogene Weiterbildungsmaßnahme zu besuchen. Kern des Programms mit dem Titel „Qualifizierung in Teilzeit“ ist es, dass die Arbeitszeit während der Dauer der Fortbildung reduziert wird. Die angestrebten Abschlüsse werden in einem umfangreichen Katalog aufgeführt, ihre Bandbreite reicht von IHK-geprüften Ausbildungen über Techniker- und Meisterfortbildungen bis hin zu einem Masterstudium. Das Qualifizierungskonzept wird von den Interviewpartnern nicht als Instrument für die eine große Anzahl an Beschäftigten angesehen; nichtsdestotrotz soll es einen Beitrag zur Bewältigung des anstehenden Strukturwandels bei der Transformation bestimmter Unternehmensbereiche leisten.

Dass die betrieblichen Überlegungen und Suchprozesse unterschiedliche Pfade einschlagen, zeigt das Beispiel des Fallunternehmens Auto B. Dort wurde kürzlich neben einer umfassenden Qualifizierungsinitiative ein Programm zur Bewirtschaftung des konzerninternen Arbeitsmarktes ausgerollt, das die standortübergreifende Personalvermittlung in den Fokus der Beschäftigungssicherung nimmt. Auch diese Initiative hat ihren Ursprung im Zusammenspiel der Akteure der Mitbestimmung.

„Das ist gekommen als Initiative der Gewerkschaften [...] da hatten wir uns auch schon Gedanken gemacht, wie können wir Beschäftigungsfähigkeit insgesamt im Konzern erhalten.“ (AQFa\_AutB\_1)

Insgesamt zeigen die Interviews übereinstimmend die Stärke der Mitbestimmung. Aus der Zusammenarbeit der Sozialpartner – sei es betrieblich oder tariflich – entstehen tragfähige und innovative neue Konzepte der Beschäftigungssicherung; auch bei Implementierung und Weiterentwicklung kommt den Arbeitsbeziehungen eine herausragende Bedeutung zu, was in den Interviews mit zahlreichen Initiativen illustriert wurde.

### 3.4 Perspektiven auf die Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit

Im Kontext der Durchführung von langfristigen Qualifizierungen zu neuen beruflichen Abschlüssen kommt bei vielen Unternehmen die Frage nach einer Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit auf. Unternehmen wünschen sich eine finanzielle Förderung in Bezug auf das Entgelt bzw. den Lebensunterhalt der Beschäftigten während der (nicht-produktiven) Qualifizierungszeiträume. In den Interviews wurden vielfach die Reformen durch das Qualifizierungschancengesetz sowie das Arbeit-von-morgen-Gesetz angesprochen und dass diese in einem Zusammenhang mit den geplanten Maßnahmen zur betrieblichen Qualifizierung gesehen werden.

Insgesamt äußerten sich die Gesprächspartner über eine Förderung durch die Bundesagentur positiv. Im Fall des Unternehmens Auto B bildeten gesetzliche Förderungsprogramme die Basis zur Entwicklung des betrieblichen Qualifizierungskonzeptes.

„Das ist sehr zu begrüßen, weil das hat diese Tür für dieses Programm erst geöffnet, also wenn man betrieblich diskutiert, muss man sich auch schon ein Kosten-Nutzen-Verhältnis ansehen und da war die Gesetzgebung, Arbeit-von-morgen-Gesetz und, und, und, das war der Türöffner dafür. Ich glaube, da wurde exzellente Arbeit geleistet, um diesen Schritt eben zu gehen.“ (AQFa\_AutB\_1)

Darüber hinaus existieren auch im Unternehmen Chemie A konkrete Überlegungen, das betriebliche Ausbildungskonzept für neue Mitarbeitergruppen auszuweiten und die Fördermöglichkeiten der BA in Anspruch zu nehmen.

„Ein zweites Programm basiert auf einem Angebot der Bundesagentur für Arbeit, dass man Mitarbeiter, die un- oder angelernt sind, in neue, IHK-geprüfte, Ausbildungsberufe hier am Standort mit in unsere Ausbildung integriert oder mit Drittanbieter, wie zum Beispiel

hier in der Region in feste Ausbildungsgänge miteinbaut und da eben Fördermöglichkeiten zwischen 70 und 100 Prozent der Bundesagentur mit in Anspruch nimmt.“ (AQFa\_CheA\_1)

Kritisiert wird das eingeschränkte Angebot an förderfähigen Ausbildungsgängen sowie die Notwendigkeit, einen externen Anbieter zu finden, mit dem man ein geeignetes Programm auf den Weg bringen kann.

„Man ist ja auf externe Bildungsanbieter festgenagelt und da war jetzt noch nichts im Angebot, was für uns interessant gewesen wäre.“ (AQFa\_Kom)

Festzuhalten ist, dass die Unternehmen die Ausweitung der öffentlichen Förderung von betrieblicher Qualifizierung begrüßen. In zwei Unternehmen hat sie konkrete Anreize zur Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms gegeben; in einem der beiden Unternehmen werden die Maßnahmen bereits umgesetzt. Nichtsdestotrotz gibt es auch Kritik an den bestehenden Hürden, vor allem an der Schwierigkeit, einen geeigneten externen Bildungsanbieter zu finden sowie dem begrenzten Angebot der förderfähigen Ausbildungsgänge.

### 3.5 Transformation als Herausforderung für die strategische Personalplanung

Strategische Qualifizierung und strategische Personalplanung stehen in einem engen Zusammenhang. Ein wichtiges Ergebnis der qualitativen Untersuchung ist, dass die Implementation einer strategischen, an die Unternehmensziele gekoppelten, langfristigen Personalplanung von den Interviewpartner\*innen durchgehend als schwierig gesehen wird. Das zentrale Hemmnis, das dem entgegensteht, ist die geringe Prognosemöglichkeit über innerbetriebliche Arbeitsmarktstrukturen der Zukunft. Gründe sind, so die Interviews, die eingeschränkte Vorhersehbarkeit zukünftiger Transformationen, die Volatilität von Geschäftsmodellen und Produktmärkten, die Unsicherheit durch singuläre Ereignisse und vieles mehr. Nichtsdestotrotz ist der Wunsch nach einer strategischen Personalplanung groß; das Thema besitzt in vielen der befragten Unternehmen eine große Relevanz. Eine erfolgreiche Umsetzung auf Basis gesicherter Prognosen der Personalentwicklung wurde von den meisten Gesprächspartner\*innen allerdings skeptisch gesehen. Dieses Spannungsverhältnis aus Wunsch und Wirklichkeit bringt die Leitung einer PVA wie folgt zum Ausdruck:

„Also, strategische Personalplanung ist der wunde Punkt in der ganzen Geschichte [...] Funktionieren tut das überhaupt nicht. Also es kommt immer anders als man denkt und wir haben überhaupt keine zentrale Planungsmöglichkeit, tatsächlich zu

sagen, was braucht welcher Bereich in fünf Jahren. Wir sind momentan dabei, es zu versuchen, aber ich vermute jetzt schon, dass da nichts Gescheites bei rauskommt. Das muss man ganz offen so sagen. Also diese Flanke, wohin qualifizieren wir eigentlich, die ist total offen und die wird es auch bleiben. Man muss immer ein bisschen nach dem gesunden Menschenverstand arbeiten.“ (AQFa\_CheA\_1)

Die Schwierigkeiten, so betonen die Gesprächspartner\*innen, sind in der langfristigen Perspektive begründet, die eine solche Personalplanung einnehmen muss. Eine Gesprächspartnerin, die an der Umsetzung einer umfassenden strategischen Personalplanung beteiligt war und trotz eines großen Aufwands bei der Entwicklung und Pflege viele Vorteile nannte, bestätigte die begrenzte Weite des zeitlichen Planungshorizonts:

» Ich muss auch eingestehen, dass man viele Dinge nicht wirklich valide voraussehen kann, insbesondere in diesem Telekommunikationsmarkt, wir haben wahnsinnigen Wandel und Wechsel. [...] Ich sag mal zwei, drei, vier Jahre maximal. Alles, was so an KI, Digitalisierung und Automatisierung passiert, auch da hätten wir vor ein, zwei Jahren nicht gedacht, wo wir heute stehen.“ (AQFa\_Kom)

Gleichwohl bejahten fast alle der befragten Experten\*innen, dass in ihrem Unternehmen bei bestimmten Berufsbildern auch in langfristiger Perspektive mit Engpässen gerechnet werden muss, die nicht allein durch die Rekrutierung über den externen Arbeitsmarkt gedeckt werden können. Das bedeutet, dass eine strategische Personalplanung notwendig bleibt, aber der Anspruch, in langfristiger Perspektive eine hohe Prognosestärke zu erzielen, unrealistisch bleibt. Abhilfe können kürzere Planungszyklen und häufige Anpassungsschleifen leisten, aber auch der Wille, langfristige Qualifizierungen auch dann anzubieten und durchzuführen, wenn die Entscheidungsgrundlage in gewissem Grade unsicher ist.

Dass Engpässe im Arbeitsangebot bestehen und in Zukunft wachsen werden, gilt bei allen Gesprächspartner\*innen als gesichert. Die Anspruchsniveaus der gesuchten Engpass-Tätigkeiten liegen, so ein Ergebnis der Untersuchung, oftmals über denen von Ausbildungsberufen, sie erfordern vielfach Abschlüsse aus dem tertiären Bildungssystem. Von den Gesprächspartner\*innen wurden wiederholt IT-nahe Berufsbilder genannt, wie beispielsweise Softwareentwickler und Data-Manager, da diese in der fortschreitenden Digitalisierung mehr und mehr eine Schlüsselrolle einnehmen. Damit gewinnen Konzepte wie die duale Ausbildung sowie Weiterbildungskonzepte an Bedeutung, die tertiäre Bildung einschließen, auch wenn Konzeption und Umsetzung mit spezifischen Schwierigkeiten verbunden sind, die im Abschnitt 4.6 dieses Papiers noch einmal aufgegriffen werden.

### 3.6 Voraussetzungen und Hemmnisse zur Einrichtung von AQFa

Das Konzept AQFa wurde zunächst von allen Gesprächspartner\*innen mit großem Interesse aufgenommen. Die Grundkonzeption des Modells wurde sowohl als plausibel als auch sinnvoll eingeschätzt. Ein heterogenes Bild entsteht jedoch hinsichtlich der betrieblichen Praktikabilität von den im Interview skizzierten AQFa. Hier – im Hinblick auf die potenzielle praktische Umsetzbarkeit im eigenen Unternehmen – fielen die Einschätzungen der befragten Experten\*innen unterschiedlich aus.

Das Spektrum der Bewertungen reicht vom Unternehmen Chemie A, das ein mit AQFa vergleichbares Konzept aufgestellt hat, das sich zum Zeitraum der Untersuchung gerade in der Erprobungsphase befand, bis hin zum Unternehmen Chemie B. Dort wurde herausgestellt, dass insbesondere die Dauer von abschlussbezogenen Qualifizierungen im Konflikt mit dem hohen und nicht vorhersehbaren Restrukturierungstempo des Unternehmens steht.

Das Unternehmen Chemie A, das zum Zeitpunkt des Interviews sein Konzept bereits ausgearbeitet hatte, wird im nachfolgenden Abschnitt als Praxisbeispiel näher skizziert. Darüber hinaus wurde in einem weiteren Unternehmen (Auto A) vor drei Jahren eine umfassende Weiterbildungsinitiative gestartet, die eine zweijährige strategische Qualifizierung im Unternehmen ermöglicht und das doppelte Ziel der Fachkräfte- und Beschäftigungssicherung explizit verfolgt. Aufgrund der zahlreichen Parallelen zum AQFa-Konzept wird auch dieses Konzept im nachfolgenden Teil als Praxisbeispiel vorgestellt. In beiden Unternehmen waren die aktuellen Transformationsprozesse und die damit verbundene Gleichzeitigkeit von Personalabbau und -aufbau ein entscheidender Faktor für die Implementierung ihrer Programme.

» Also müssen wir gucken, dass wir die Menschen transformieren aus dem analogen Bereich der Produktion in einen anderen Bereich, in einen Bereich möglicherweise, mit dem sie bis jetzt nichts zu tun haben, nämlich Softwareentwicklung.“ (AQFa\_Aut1)

Als besonders kritischer Punkt, welcher der betrieblichen Praktikabilität des AQFa-Konzeptes entgegensteht, wurde von fast allen befragten Gesprächspartner\*innen die notwendige Planbarkeit der zu besetzenden Zielstellen für die Absolvent\*innen von (langfristigen) Qualifizierungsmaßnahmen genannt. Dieser Aspekt deckt sich mit der im vorherigen Abschnitt dargestellten problematischen Prognoseanforderung der strategischen Personalplanung, da nur für bestimmte Ausnahmeberufe auch auf längere Sicht valide eine Mangelsituation vorhergesagt werden kann – darüber hinaus ist eine hinreichend genaue Prognose für den zukünftigen Personalbedarf aus Sicht

der Interviewpartner\*innen kaum möglich. Die Betriebsrätin eines der untersuchten Unternehmen betont, dass dies das Kernargument sei, das längerfristigen, strategischen Qualifizierungsangeboten entgegensteht:

„Eine solche Qualifikation [...], die natürlich super wäre, aber gar nicht gesehen werden kann im Moment mit einer dreijährigen Voraussicht – Studium, Meisterprüfung oder so. Auf diese lange Frist können wir nichts machen, also können wir derzeit als Betriebsräte auch gar nicht unterstützen, da hätte ich viel zu viel Angst, dass wir in irgendwelche Bereiche gehen und in drei Jahren müssen wir da schon wieder abbauen, um Gottes Willen.“ (AQFa\_CheB\_1)

Diese skeptische Einschätzung wird auch durch Aussagen aus zwei Unternehmen erhärtet, die auf Erfahrungen beruhen, die in der Vergangenheit mit langfristigen Qualifizierungsmaßnahmen gemacht wurden. Hier konnte das Versprechen, dass nach Ausbildungsabschluss passende offenen Zielstellen existieren, nicht eingelöst werden – unter anderem deswegen, weil diese Stellen in der Zwischenzeit bereits anderweitig besetzt worden waren, was auch zu einer Demotivation der betroffenen Teilnehmer\*innen der Weiterbildung geführt hat.

„Es steht und fällt damit, ob ich es schaffe, von Anfang an die Garantie zu haben, dass die Leute, wenn sie das erfolgreich abgeschlossen haben, dann auch den Job kriegen.“ (AQFa\_Ver)

Als Grund für die mangelnde praktische Realisierbarkeit wurde von den Vertreter\*innen von Chemie B der langfristige Planungshorizont genannt, den ein solches Programm erfordern würde und der aufgrund der derzeitigen Restrukturierungsmaßnahmen nicht gegeben sei.

„Es ist nicht planbar. Es ist nicht langfristig geplant oder planbar. Dazu haben wir viel zu viele andere kurzfristige Strukturmaßnahmen.“ (AQFa\_CheB\_1)

Die fehlende Planbarkeit sei auch einer der Gründe, warum keine langfristige Qualifizierungsstrategie angestrebt wird. Über Qualifizierungen werde vielmehr situativ, d.h. an den Erfordernissen des Tagesgeschäfts entschieden.

„Also, wir machen keine flächendeckenden Qualifizierungen, sondern immer auf den Bedarf, auf die Stelle, die benötigt wird.“ (AQFa\_CheB\_2)

Nach Ansicht der Gesprächspartner eigne sich das AQFa-Konzept demnach immer nur für einen kleinen Teil der von den Transformationsprozessen betroffenen Mitarbeiter und nicht als breites Instrument zur Bewältigung des Strukturwandels.

Nachfolgend werden zwei Fallbeispiele aus der Praxis vorgestellt, die das Ziel der Fachkräfte- und Beschäftigungssicherung mittels strategischer Qualifizierung verfolgen. Das Konzept von Chemie A entspricht dabei weitgehend dem AQFa-Konzept und gibt eine anschauliche Vorstellung, wie die Umsetzung in der betrieblichen Praxis aussehen kann. Das Konzept von Auto A zeigt ein alternatives Vorgehen bei der Umsetzung eines strategischen Qualifizierungsprogramms auf. Das Konzept wurde nicht von der PVA des Unternehmens angestoßen, gleichwohl werden auch hier die Themenfelder Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung miteinander kombiniert.

### 3.7 Fallbeispiel Chemie A

#### Konzept Qualifizierung in der Transformation bei Chemie A

Das Unternehmen Chemie A befindet sich inmitten eines Transformationsprozesses. Am Hauptstandort sind einige größere Investitionen in den Bereichen der Produktion und Forschung & Entwicklung (F&E) geplant, allerdings gibt es dort auch Unternehmensbereiche mit Funktionen, die langfristig wegfallen werden. Das Unternehmen besitzt eine große Bedeutung für die regionale Wirtschaft, es hat ein klares Selbstverständnis als sozialer Arbeitgeber und ist traditionell durch eine starke Sozialpartnerschaft geprägt. Gerade im Kontext der spezifischen industriellen Beziehungen sind betriebsbedingte Kündigungen eine absolute Seltenheit; unter anderem besteht eine Vereinbarung zur Standort-sicherung bis ins Jahr 2025. Zur Bewältigung der durch den Strukturwandel initiierten Herausforderungen hat man am Standort mit der Zeit zahlreiche Instrumente entwickelt, die die Beschäftigung sichern und gleichzeitig Flexibilität bei Restrukturierungsmaßnahmen ermöglichen. So verfügt das Unternehmen Chemie A über eine interne Personalvermittlungsabteilung, die den internen Arbeitsmarkt bewirtschaftet und Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze vom Wegfall bedroht sind, auf neue Stellen vermittelt. Aufgrund der anstehenden Transformationsprozesse und der gegebenen Gleichzeitigkeit von gefährdeten Funktionen und neu entstehenden Funktionen hat die PVA ein anspruchsvolles Qualifizierungskonzept entwickelt, das die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern erhalten soll und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung bietet.

Das Konzept verfolgt das Ziel, Mitarbeitern aus den von der Transformation betroffenen Bereichen eine langfristige Qualifizierung (bis zu vier Jahre) in Teilzeit anzubieten und sie für eine neue Tätigkeit im Konzern zu qualifizieren. Die Zugangsvoraussetzungen unterliegen dem Prinzip der doppelten Freiwilligkeit. Die Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen können sich bewerben, wenn sie min-

destens ein Jahr im Unternehmen angestellt sind und über einen unbefristeten Arbeitsvertrag verfügen. Es folgt ein Gespräch mit dem Vorgesetzten, einem Job-Agenten sowie einem auf dem Fachgebiet versierten Ausbilder, in dem die Eignungsvoraussetzung für die Weiterqualifizierung sondiert wird. Sobald beide Parteien (MA/AG) grünes Licht signalisieren, wechselt der Mitarbeiter für die Dauer der Qualifizierung in den Organisationsbereich der PVA und wird auf dieser Kostenstelle geführt. Er schließt dazu mit dem Unternehmen einen Weiterbildungsvertrag, der die Rahmenbedingungen während der Qualifizierungsphase regelt. In diesem Zeitraum wird der Mitarbeiter entweder an seinen alten Bereich in Teilzeit verliehen oder kommt in einer anderen Position mit mindestens gleichwertiger Funktion am Standort zum Einsatz. Zudem ist beabsichtigt, dass er schon während der Qualifizierungszeit Praxiseinsätze in anderen Bereichen absolviert und kurz vor dem Ende der Qualifikationsphase ein Praktikum in dem potenziell aufnehmenden Bereich beginnt. Ziel der Maßnahme ist es, dass der Mitarbeiter nach Abschluss der Qualifizierung dann auf eine neue, seiner Qualifizierung entsprechende Position im Konzern wechseln kann. Falls dies nicht möglich ist, kann er trotzdem in seinen ursprünglichen Bereich zurückkehren.

Das Unternehmen übernimmt während der Dauer der Fortbildung die kompletten Weiterbildungskosten der Mitarbeiter\*innen. Diese wechseln in ein Teilzeitmodell mit einer moderaten Reduktion der Arbeitszeit, die ohne Lohnausgleich erfolgt. Zum einen wird damit eine Refinanzierung der Weiterbildungskosten ermöglicht, zum anderen haben die Mitarbeiter durch die Arbeitszeitreduktion mehr Zeit für ihre Qualifizierung. Durch den Wechsel in den neuen Bereich wird sichergestellt, dass mit der Reduktion der Arbeitszeit auch eine Reduktion des Arbeitsvolumens einhergeht und die Mitarbeiter auch tatsächlich entlastet werden. Nach Abschluss der Qualifizierung wird die Arbeitszeit der Mitarbeiter wieder aufgestockt, zudem können sie die Qualifizierungsmaßnahme auf eigenen Wunsch abbrechen.

Das Qualifizierungsangebot des Unternehmens ist an den erwarteten zukünftigen Unternehmensbedarfen ausgerichtet. Es umfasst langfristige Weiterbildungen in Form von Studiengängen (BA/MA), Meister- und Technikerfortbildungen sowie IHK-Ausbildungsberufen, die allesamt berufsbegleitend durchlaufen werden. Die Fortbildungen richten sich an Un- und Angelernte, Fachkräfte sowie Spezialisten.

Die Entwickler\*innen des Weiterbildungskonzepts gehen davon aus, dass am Hauptstandort circa 20 bis 30 Beschäftigte pro Jahr das Qualifizierungsangebot in Anspruch nehmen werden. Es eignet sich also nicht als flächendeckendes Instrument zur Bewältigung von Restrukturierungsprozessen, leistet aber dennoch einen wichtigen Beitrag zur internen Transformation und ermöglicht eine Win-

Win-Situation zwischen Beschäftigten und Unternehmen. Die Teilnehmer\*innen der Qualifizierungsmaßnahmen haben die Möglichkeit, sich beruflich weiterzuentwickeln, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erweitern und von ihrem möglicherweise bedrohten Arbeitsplatz auf eine höherwertige Stelle aufzusteigen. Sie müssen durch den Wechsel in Teilzeit zwar Einbußen ihres Entgelts akzeptieren, erhalten dafür aber mehr Zeit für die Qualifizierungsmaßnahme und nach ihrem Abschluss eine Entgelterhöhung aufgrund ihrer neuen Funktion im Unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Chemie A über ein Programm verfügt, mit dem zukünftige Personalbedarfe aus dem internen Arbeitsmarkt heraus gesichert werden. Mit dem Qualifizierungsprogramm werden nicht nur Fachkräfte entwickelt, es wird auch langjähriges Wissen im Unternehmen gehalten und ein Beitrag zu Beschäftigungssicherung und Vermeidung von Entlassungen geleistet. Die Kosten, die mit der Qualifizierung verbunden sind, trägt das Unternehmen nicht allein. Sie werden teilweise durch die Arbeitszeitverkürzung und den damit verbundenen Entgeltverzicht der Beschäftigten kompensiert. Dass sowohl in Bezug auf die Zielgruppe als auch auf die Frage der Arbeitszeit und Freistellung andere Modelle erprobt werden, zeigt der folgende Fall aus der Automobilwirtschaft, Auto A.

### 3.8 Fallbeispiel Auto A

#### Konzept Qualifizierung in der Transformation bei Auto A

Das Unternehmen Auto A ist ein weltweit operierender Automobilkonzern, der sich inmitten eines Transformationsprozesses befindet. Vor einiger Zeit hat die Unternehmensführung erkannt, dass sich die gesamte Branche durch Megatrends wie Digitalisierung oder E-Mobilität nachhaltig wandeln wird und dass die bestehenden Geschäftsmodelle erweitert und neue benötigt werden. Auch die Belegschaft ist von dem Wandlungsprozess betroffen, da einerseits weniger Arbeitskraft im direkten Bereich benötigt wird, andererseits in den indirekten Bereichen viele neue Stellen mit Jobprofilen entstehen, die schwer zu besetzen sind, da sie zu den Mangelberufen zählen. Als namhafter und sozialer Arbeitgeber mit weltweitem Prestige ist sich die Konzernführung bewusst, dass sie nur gemeinsam mit den Mitarbeitern die Transformation bewältigen kann und Arbeitsplatzabbau auf jeden Fall vermieden werden soll. Aufgrund der Gleichzeitigkeit von Personalauf- und -abbau wurde im Unternehmen ein umfassendes Qualifizierungskonzept entwickelt, das übereinstimmend mit den Unternehmenszielen auch die Mitarbeiter in die Transformationsprozesse integriert.

Das Qualifizierungsprogramm verfolgt das Ziel,

die für die Unternehmenstransformation dringend benötigten IT-Fachkräfte auszubilden und richtet sich vor allem an die Mitarbeiter\*innen aus dem direkten Bereich, die in den kommenden Jahren möglicherweise von Restrukturierungsprozessen betroffen sein werden. Zudem können sich Mitarbeiter\*innen aus den indirekten Bereichen sowie extern Interessierte bewerben. Das Konzept setzt vor allem auf die intrinsische Motivation der Beschäftigten. Daher sind, so die Interviewpartner\*innen, Interesse und Affinität für IT-Themen eine entscheidende Anforderung. Den Entwickler\*innen des Programms aus den Bereichen HR und Weiterbildung, den betroffenen Fachbereichen sowie dem Betriebsrat ist bewusst, dass dieses Vorgehen mit geringen Einstiegskriterien ein Novum darstellt.

Aus Sicht der Interviewpartner\*innen ist das Konzept sowohl neuartig als auch unorthodox, dabei aber durchaus Erfolg versprechend. In einem Pilotdurchgang starten derzeit 100 Teilnehmer\*innen die zweijährige Qualifizierungsmaßnahme. Davon sind circa 70 Prozent bereits im Unternehmen beschäftigt. Von diesen internen Mitarbeitern kommt die Mehrheit aus dem direkten Bereich. Im ersten Jahr durchlaufen sie eine Grundlagenqualifizierung, die hauptsächlich mathematische und IT-Kenntnisse vermittelt. Darüber hinaus stehen Fächer wie Englisch und Projektmanagement auf dem Lehrplan. Dieser beinhaltet sowohl den klassischen Frontalunterricht als auch Partner- und Projektarbeiten, die die Teilnehmenden schon auf ihre späteren Praxiseinsätze vorbereiten sollen. Nach Ablauf des ersten Jahres wird ein „matching-day“ organisiert, während dem sich die verschiedenen Unternehmens- und Fachbereiche wie bei einer Berufsmesse den Teilnehmern vorstellen. Diese können sich dann nach ihren Präferenzen dort für eine zukünftige Tätigkeit bewerben. Im zweiten Jahr folgt eine Spezialisierungsphase während der die Teilnehmer\*innen ihr individuelles Profil schärfen. Sie können sich auf eine von fünf Rollen spezialisieren. Zum Ende des zweiten Ausbildungsjahres erfolgt ein dreimonatiges Praktikum im gewählten Fachbereich, in den die Teilnehmer\*innen nach bestandener Abschlussprüfung wechseln.

Für die Dauer der Weiterbildung erhalten die Teilnehmer\*innen einen befristeten Arbeitsvertrag, der nach bestandener Abschluss von einem unbefristeten, neuen Vertrag im aufnehmenden Bereich abgelöst wird. Die internen teilnehmenden Mitarbeiter\*innen, die an dem Programm teilnehmen, haben für die gesamte Dauer der Fortbildung ein Rückkehrrecht in ihren ursprünglichen Bereich. Zudem beziehen sie weiterhin ihr bisheriges Entgelt. Die neuen von extern hinzugekommenen Mitarbeiter\*innen beziehen eine Ausbildungsvergütung.

Die Akteure des Unternehmens gehen davon aus, dass das Pilotprogramm von nahezu allen Teilnehmer\*innen erfolgreich abgeschlossen wer-

den wird. Ein zweiter Ausbildungsdurchgang mit weiteren 100 Teilnehmern ist bereits gestartet, ein dritter ist geplant. Zudem gibt es Überlegungen, das Programm hinsichtlich der Teilnehmeranzahl auszuweiten, da die ersten Ergebnisse vielversprechend sind.

Das Unternehmen hat mit dem Qualifizierungsprogramm ein wirksames Instrument geschaffen, um die anstehenden Transformationsprozesse mit der internen Belegschaft zu bewältigen. Das Programm eignet sich sicherlich nur für einen kleinen Teil der großen Belegschaft, dennoch leistet es einen wichtigen Beitrag, indem es Beschäftigung sichert und parallel den Fachkräfteengpässen entgegenwirkt. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich beruflich nochmal neu zu orientieren und persönlich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig erhalten sie ihre Beschäftigungsfähigkeit und haben nach Abschluss der Qualifizierung zudem die Chance, ihr persönliches Entgelt zu erhöhen. Ihr Risiko ist aufgrund des Rückkehrrechtes in ihren ursprünglichen Bereich gering.

### 3.9 Zwischenfazit

Die betrieblichen Akteure bestätigen übereinstimmend die hohe Relevanz einer strategischen Qualifizierung für die Bewältigung der aktuellen transformativen Probleme in internen Arbeitsmärkten. Im Hinblick auf die betriebliche Machbarkeit eines solchen Vorhabens zeichnet die qualitative Untersuchung allerdings ein differenziertes Bild. Kritisch ist insbesondere die schwache Prognostizierbarkeit frei werdender Stellen. Eine Lösung hierfür könnte das Instrument der strategischen Personalplanung bieten, die allerdings in ihrer langfristigen Prognosesicherheit nicht überschätzt werden sollte. Die Prognose ist dennoch ein zentrales Werkzeug, da sie für die inhaltliche Gestaltung von Qualifizierungsprogrammen die zentrale Orientierung gibt. Letztlich konnten in unserer Studie zwei Fallbeispiele identifiziert werden, die trotz der eingeschränkten Prognosefähigkeit über zukünftige Personalbedarfe eine langfristige, strategische Qualifizierung zur Sicherung eines zukünftigen Fachkräftebedarfs im Unternehmen umgesetzt haben. Beim Unternehmen Chemie A wird das Prognoseproblem darüber praktikabel gemacht, dass die Teilnehmer\*innen ein Rückkehrrecht auf den alten Arbeitsplatz bekommen, falls nach Abschluss der Qualifizierung keine geeigneten Zielstellen verfügbar sind. Hier nimmt man die Unsicherheiten in Kauf und hält das Angebot an Qualifizierungen eher breit. Dem Risiko einer Fehleinschätzung und einer daraus folgenden Qualifizierung über den Bedarf wird mit einer Rückkehroption auf die alte Stelle begegnet. Anders bei Auto A: Dort zielt das Weiterbildungsprogramm nur auf Bereiche ab, in denen der Bedarf als langfristig gesichert gilt. Dadurch kann das Unternehmen den Beschäftigten die Zielstellen nach Abschluss der

Qualifikation garantieren. Das Angebot ist also enger gefasst, die Weiterbildung wird ausschließlich für IT-Berufsbilder angeboten.

## 4 STRATEGISCHE QUALIFIZIERUNG DURCH AGENTUREN FÜR QUALIFIZIERUNG UND FACHKRÄFTESICHERUNG - ANREGUNGEN FÜR DIE BETRIEBLICHE PRAXIS

Der folgende Abschnitt dient dazu, die Ergebnisse der qualitativen Empirie (Abschnitt 3) sowie die Praxis- und Forschungserfahrungen zu PVA und Beschäftigungsplänen (Abschnitt 2.3) zusammenzuführen und daraus Anregungen bzw. Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abzuleiten. Mit dem im Folgenden skizzierten Konzept soll die Debatte um wirksame Instrumente der Beschäftigungssicherung belebt und um Aspekte der Fachkräftesicherung angereichert werden. Dabei wird die lange und gut dokumentierte Tradition der betrieblichen Beschäftigungssicherung mit der aktuellen Transformationsdebatte verbunden, um daraus hinreichend Anhaltspunkte und Orientierung für eine Implementation von betrieblichen Qualifizierungsprogrammen zu gewinnen.

Der Konzeptvorschlag wird in vier Bausteine unterteilt. Diese sind:

- 1 Ein Programm zur strategischen Qualifizierung und seine Einbettung in die strategische Personalplanung des Unternehmens. Dazu erfolgt erstens eine Beschreibung der Inhalte und Abschlüsse des Qualifizierungsangebots („Was?“) und zweitens eine Skizze des Zugangs und der Zielgruppen („Für wen?“);
- 2 Regelung der Rahmenbedingungen in der Qualifizierungsphase, vor allem in Bezug auf Entgelt, Arbeitszeit/Freistellung sowie auf den Status/Arbeitsvertrag während der Qualifizierung („Auf welche Weise“);
- 3 Rahmenbedingungen der Arbeit und des Übergangs auf neue interne Stellen nach Abschluss der Qualifizierung („Wohin“);
- 4 Einführung einer Agentur für Qualifizierung und Fachkräftesicherung als internes Kompetenzzentrum und hochwertige Beratungseinrichtung für Beschäftigte.

### 4.1 Baustein 1: Das Programm zur strategischen Qualifizierung

Gegenstand dieses Bausteins sind die Inhalte des Qualifizierungsprogramms, das zur Deckung des bestehenden bzw. mittelfristig erwarteten Fach-

kräftebedarfs beitragen soll. Kern des Programms sind langfristige und investive Qualifizierungen, die zu einem beruflichen Abschluss führen und für die Teilnehmenden einen beruflichen Aufstieg bedeuten.

Die inhaltliche Gestaltung eines solchen Programms sollte sich naturgemäß aus den Einschätzungen des Unternehmens über den langfristigen Bedarf an Fachkräften – also letzten Endes der Unternehmensstrategie – herleiten. Die qualitative Empirie (Kapitel 3) hat gezeigt, dass die Akteure aus den Unternehmen in genau diesem Punkt eine Schwierigkeit sehen. Insbesondere die notwendigerweise mit der Unternehmensstrategie verbundene Personalstrategie sowie die daraus abgeleitete mittel- und langfristige Personalplanung erweisen sich in der Praxis als überaus anspruchsvoll. Die Unternehmensumfelder werden vielfach als in hohem Maße dynamisch angesehen, sodass Aussagen über den langfristigen Bedarf an Fachkräften als unsicher gelten. Aus diesem Grund, so die Gesprächspartner\*innen, sei auch die Ableitung eines konkreten Angebots an beruflichen Qualifizierungen und Abschlüssen aus dem langfristigen Bedarf voraussetzungsvoll. Gleichwohl hat die Studie deutlich gemacht, dass die strategische Qualifizierung notwendigerweise integrierter Bestandteil der strategischen Personalplanung ist. Für die inhaltliche Gestaltung – und ebenso für die richtige Priorisierung und damit auch Budgetierung – von Qualifizierung sind die qualitativen und quantitativen sowie zwingend aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten Personalbedarfe von zentraler Bedeutung. Trotz der vielfach diagnostizierten Komplexität dieses Planungsbereichs ist „Nichtplanen“ hier also keine Alternative. Pragmatische und niedrighschwellige Einstiege über erprobte Workshopkonzepte unter Einbeziehung der Interessenvertreter des Planungsobjekts Beschäftigte\*r, wie sie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung (Hoffmann 2017) oder der Initiative neue Qualität der Arbeit (Stracke et al 2018) entwickelt wurden, vermögen robuste Grundlagen für wirksame Qualifizierungskonzepte zu schaffen.

Viele Unternehmen erkennen die Notwendigkeit derartiger Ansätze an und erproben bereits verschiedene Lösungen für diese Problematik, wie auch die zwei Falluntersuchungen zeigen (Abschnitt 3.7 und 3.8). Die Fälle stehen für jeweils einen eigenen Lösungsansatz, mit dem sich ein verlässliches Qualifizierungsprogramm unter dem Vorzeichen einer unsicheren Zukunft entwickeln und durchführen lässt.

Der Weg, den Chemie A beschritten hat, ist angebotsorientiert und sieht ein breites, aus den aktuellen Bedarfen des Unternehmens abgeleitetes Qualifizierungsspektrum vor. Es umfasst Ausbildungsgänge, Fortbildungen und Studienfächer, die fortwährend am Standort nachgefragt werden. Es basiert auf der Annahme, dass ein Großteil der angebotenen Abschlüsse auf eine auch langfristig be-

stehende Nachfrage nach Fachkräften treffen wird. Dieses Modell ist vor allem für Unternehmen geeignet, deren Entwicklung relativ stabilen Trends unterliegt. Nichtsdestotrotz besitzt auch dieses Fallunternehmen keine absolute Sicherheit in der eigenen Fachkräfteprognose; es ist möglich, dass sich die Fachkräftebedarfe während der Qualifizierung der Beschäftigten verändern. Aus diesem Grund – weil es möglich ist, dass für Berufe ausgebildet wird, in denen der Fachkräftebedarf unter den Erwartungen bleibt – gibt dieses Programm den Beschäftigten keine Garantie dafür, auch eine Stelle zu finden, die dem neu erworbenen Abschluss entspricht. Beschäftigten, die am Programm teilnehmen, wird allerdings eine Rückkehrmöglichkeit auf eine Tätigkeit (und Eingruppierung) garantiert, die dem vorherigen Beruf bzw. Tätigkeitsfeld entspricht.

Anders im Fallbeispiel Auto A. In diesem Unternehmen ist der Katalog an Abschlüssen eng gehalten, er beschränkt sich auf eine geringe Zahl von Berufen, bei denen die Engpasssituation als gesichert gilt. Dadurch ist das Spektrum des Qualifizierungsprogramms deutlich schmaler. Es stellt sich aber nicht das Problem, dass ggf. für Tätigkeitsfelder ausgebildet wird, in denen sich die Nachfragesituation über die für die Qualifizierung benötigte Zeit stark verändert.

Die qualitativen Interviews zeigen darüber hinaus, dass es Unternehmen gibt, die ihre Geschäftsmodelle und ihr Umfeld als extrem dynamisch einschätzen. Aus diesem Grund lassen sich dort keine betrieblichen Beschäftigungssegmente benennen, denen ein gesichertes Wachstum zugeschrieben werden kann (Interview Chemie B). Da keinerlei valide Prognose über Engpässe möglich ist, erscheint den Gesprächspartner\*innen dieses Unternehmens die strategische Qualifizierung als nicht sinnvoll.

Doch zurück zu den Fällen, die eine strategische Qualifizierung durchführen. Die inhaltliche Gestal-

tung des Programms erfolgt bei den zwei erstgenannten Fallbeispielen auf einem vergleichbaren Weg: Ihr Angebot besteht jeweils aus einem Katalog aus berufsfachlichen, langfristigen Weiterbildungen, die sowohl originär berufsfachliche als auch tertiäre Abschlüsse beinhalten. Im Fallbeispiel Chemie A beschreibt der Katalog neben den Abschlüssen auch im Detail die Größenordnungen des Angebots, also die maximale Teilnehmendenzahl pro Studiengang/Qualifizierung sowie die innerbetrieblichen Zielgruppen, an die sich die jeweilige Qualifizierung richtet. Ein bestimmtes Studienangebot richtet sich beispielweise an Beschäftigte aus technischen Berufen, eine andere Qualifizierung richtet sich eher an Beschäftigte mit kaufmännischer Ausbildung.

Der Zugang zum Programm erfolgt bei beiden Fallbeispielen nach dem Prinzip der zweifachen Freiwilligkeit – Beschäftigte können sich einerseits freiwillig bewerben, haben andererseits aber keinen Anspruch auf die Teilnahme. Die Auswahl der Teilnehmenden soll nach transparenten Kriterien und einem standardisierten Verfahren erfolgen. Kriterien der Auswahl sind z.B. Fachlichkeit und Motivation; berücksichtigt wird ferner die Eignung, also die Qualifizierungsfähigkeit, sowie, falls erforderlich, die formale Zugangsberechtigung in das Hochschulsystem.

Für das Programm zur strategischen Qualifizierung lassen sich zwei Zielgruppen unterscheiden, die sich je nach betrieblicher Situation auch miteinander kombinieren lassen.

- Die erste Zielgruppe besteht aus Beschäftigten, die in schrumpfenden Bereichen arbeiten und daher vom Verlust ihrer Stelle bedroht sind. Sie sind fachlich und persönlich für die Teilnahme am Qualifizierungsprogramm geeignet und sollen aus Gründen der Beschäftigungssicherheit im internen Arbeitsmarkt gehalten werden. Das

Abbildung 3

## Strategische Personalplanung in sechs Schritten nach Hoffmann (2017)

PERSONAL- UND  
UNTERNEHMENS DATEN

STRATEGISCH RELEVANTER  
HANDLUNGSBEDARF



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann (2017: 14)

LMU

Fallbeispiel 1 entspricht dieser Konzeption. Das Qualifizierungsprogramm stellt für diese Zielgruppe eine Brücke zwischen Beschäftigungs- und Fachkräftesicherung im internen Arbeitsmarkt dar.

- Das Angebot kann sich auch an Beschäftigte eines Unternehmens richten, die einen Wunsch nach beruflicher Weiterentwicklung haben und die notwendige Eignung besitzen – so wie in Fallbeispiel 2 zu beobachten. Durch den Einbezug dieser Zielgruppe in das Qualifizierungsprogramm wird die funktionale Flexibilität des internen Arbeitsmarkts erhöht. Dies eröffnet neue Karriereperspektiven und trägt zur Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung bei. Der Beitrag zur Beschäftigungssicherung erfolgt hier indirekt: Das Programm schafft Raum für „Ringtauscheffekte“, da Arbeitsplätze im Bereich der Facharbeit durch die Programmteilnahme vakant werden. Diese können dann sowohl horizontal durch Beschäftigte aus dem gleichen Qualifizierungsniveau besetzt werden oder vertikal als Aufstiegspositionen für Beschäftigte aus unteren Qualifikationssegmenten dienen, die ihrerseits durch das strategische Qualifizierungsprogramm für die offenen Stellen qualifiziert werden.

#### 4.2 Baustein 2: Rahmenbedingungen während der Qualifizierungsphase

Aus Sicht der Beschäftigten, die am Qualifizierungsprogramm teilnehmen wollen, bilden der arbeitsvertragliche Status, die Arbeitszeit und die Entgelthöhe während der Qualifizierungsphase entscheidende Voraussetzungen. In einem zentralen Parameter gehen beide Fallbeispiele den gleichen Weg: Der unbefristete Arbeitsvertrag der Teilnehmenden bleibt unberührt, sie bekommen aber für die Qualifizierungsphase einen auf die Dauer der Qualifizierung befristeten, zusätzlichen Arbeitsvertrag, der die Rahmenbedingungen in dieser Zeit regelt.

Eine wichtige Grundsatzentscheidung zu den Rahmenbedingungen betrifft den Modus der Qualifizierung: Soll ein Angebot berufsbegleitend-hybrid, in Teilzeit wie im Fall Chemie A oder in Vollzeit wie bei Auto A durchgeführt werden, soll es Differenzierungen je nach Abschluss geben, oder werden den Teilnehmenden Wahlmöglichkeiten eingeräumt? Für die Beantwortung dieser Frage spielt die Lebenswelt und Altersstruktur der Zielgruppe eine Rolle, um Doppelbelastungen und Überforderungen durch Vollzeitstelle, berufsbegleitende Qualifizierung und ggf. familiäre Verpflichtungen zu vermeiden und motivierende Lern- und Arbeitsbedingungen zu schaffen.

Wenn Qualifizierung in Teilzeit geplant ist, dann ist der Grad der Freistellung von der Arbeit während der Qualifizierung ein wichtiger Parameter, der

zudem mit Fragen des Entgelts verknüpft ist. Das Fallbeispiel Chemie A zeigt, dass der Umfang der Freistellung einer sorgfältigen Abwägung bedarf. Grund dafür ist ein komplexes Spannungsverhältnis: Hinsichtlich des Qualifizierungserfolgs ist eine großzügige Freistellung wünschenswert, um den Teilnehmenden die notwendige Zeit für Kurse, deren Vor- und Nachbereitung, Prüfungsvorbereitung etc. zu geben. Die Teilnehmenden haben wiederum ein Interesse an einem Entgelterhalt auch während der Qualifizierung, aber die Fortzahlung des Entgelts bedeutet für das Unternehmen Kosten, denen keine produktive Arbeitszeit gegenübersteht. Bemerkenswert ist ein Flexibilisierungselement in diesem Modell, das eine Absenkung der Arbeitszeit beispielweise bei lehrintensiven Prüfungszeiten vorsieht.

In Fallbeispiel 1 wird den Teilnehmenden für die produktive Arbeitszeit ein entsprechendes Teilzeitentgelt zugestanden; die Qualifizierungszeit ist demgegenüber als Freistellung organisiert und wird nicht vergütet. In Fallbeispiel 2 werden dagegen die Beschäftigten für die Qualifizierung zu 100 Prozent freigestellt und behalten ihr altes Entgelt ohne Absenkung bei.

Die beiden Fallbeispiele implizieren, dass in Bezug auf die Vergütung für Qualifizierungszeiten Zwischenlösungen möglich sind. Die zwei Parameter, über die entschieden werden muss, sind zum einen der Umfang der Freistellung, zum anderen der Entgeltausgleich für die Qualifizierungszeit. **Abbildung 4** stellt das Verhältnis dieser Parameter zueinander dar. Ein denkbarer Kompromiss ist zum Beispiel die moderate Absenkung des Entgelts während der Freistellung auf ein Niveau von 80 oder 85 Prozent des ursprünglichen Nettoentgelts – so wie es etwa in vielen Unternehmen bei Kurzarbeit üblich ist. Es bietet sich zudem an, für die Entgelt-

Abbildung 4

Arbeitszeit- und Entgeltgestaltung während der Qualifizierungsphase



Quelle: eigene Darstellung / Projekt AQFa

sicherung bestehende Systeme des Unternehmens auf ihre Eignung zu prüfen und innovativ zu nutzen, also beispielsweise Regelungen zu Arbeitszeitguthaben, zu Sabbaticals oder dergleichen für die Qualifizierungsphase nutzbar zu machen.

Fragen von Entgelt und Freistellung berühren nicht nur die Belastungs- und Lebensbedingungen der Teilnehmenden, sie bestimmen auch die Attraktivität und letztlich Effektivität des Programms. Werden Freistellung und das Entgelt hoch angesetzt und zeitliche und finanzielle Belastungen für die Beschäftigten vermieden, dann steigen zwar die Kosten für das Unternehmen, mit dem Entgelt-niveau steigt aber auch die Bereitschaft, sich am Programm zu beteiligen sowie die Wahrscheinlichkeit, eine Qualifizierung oder ein Studium mit Erfolg abzuschließen.<sup>5</sup>

### 4.3 Baustein 3: Rahmenbedingungen in der Übergangsphase nach Abschluss der Qualifizierung

Die *Übergangsbedingungen*, d.h. die Rechte und Pflichten der Beschäftigten nach Abschluss der Bildungsmaßnahme, sollten die Sicherheitsbedürfnisse der Beschäftigten mit den Erfordernissen des internen Arbeitsmarkts in Ausgleich bringen. Haben die Teilnehmenden ihre Qualifizierung erfolgreich abgeschlossen, endet die Freistellung und es beginnt eine Übergangsperiode.

Auch hier zeigen die Fallbeispiele unterschiedliche Vorgehensweisen, die ihrem jeweiligen Charakter entsprechen.

Im Fall Auto A ist das Qualifizierungsprogramm eng gehalten und auf Berufe mit einer gesicherten Nachfrage beschränkt. In diesem Modell ist der Übergangsprozess so gestaltet, dass am Ende der Qualifizierungszeit ein Praktikum in dem Bereich steht, in dem die Absolventen später ihre neue Stelle einnehmen sollen und auf die sie dann nach erfolgreicher Abschlussprüfung mit einem neuen Arbeitsvertrag wechseln.

Deutlich mehr Gestaltung erfordert die Übergangsphase im Modell von Chemie A. Aufgrund der Breite des Qualifizierungsangebots besteht keine Garantie auf eine Stellenübernahme im Vorfeld.

<sup>5</sup> Betrieblich und arbeitsmarktpolitisch sinnvoll wäre eine Kofinanzierung der Freistellung durch die Bundesagentur für Arbeit. In diesem Kontext werden zurzeit neue Anspruchsgrundlagen des Kurzarbeitergelds für Zeiten der Qualifizierung unter verschiedenen Namen diskutiert (Qualifizierungsgeld, Transformations-KuG u. a.). Diese *kollektive* Förderung im Rahmen der Kurzarbeiter-Logik ist grundsätzlich zu begrüßen, sollte jedoch durch eine *individualisierte* Förderlinie ergänzt werden, die sich, wie auch im aktuellen Koalitionsvertrag angesprochen, an der Bildungskarenz in Österreich orientiert. Beide Konzepte sollten eine Laufzeit vorsehen, die tertiäre Berufsabschlüsse möglich macht. Weiterhin wünschenswert ist eine praxisnahe Abmilderung der Rigiditäten der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV).

Steht unmittelbar keine qualifikationsadäquate Stelle zur Verfügung, wechseln die Beschäftigten nach Abschluss der Qualifizierung zunächst auf eine Stelle in den alten Arbeitsbereich unter den Bedingungen des noch bestehenden Arbeitsvertrags. Parallel werden sie bei der Bewerbung zum und dem Wechsel in ein hoch qualifiziertes Tätigkeitssegment durch die Personalvermittlungsabteilung des Unternehmens unterstützt. Sobald eine neue Stelle angetreten werden kann, erfolgt die Neueinstufung gemäß des höheren Tätigkeitsniveaus.

Abhängig vom Beschäftigungssegment und der Situation auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt ist es gegebenenfalls sinnvoll, die Absolventinnen und Absolventen des Programms für eine verpflichtende Zeit an das Unternehmen zu binden. Dies kann etwa über individuelle Rückzahlungs- oder Bindungsklauseln geschehen, die, sofern sie rechtlich wirksam formuliert sind, verhindern sollen, dass Beschäftigte nach Abschluss ihres Studiums oder ihrer Fortbildung zu anderen Unternehmen abwandern. Inwiefern dieses Risiko relevant ist, sollte im Einzelfall entschieden werden. Im ersten Fallbeispiel wird etwa auf eine derartige Bindungsvereinbarung mit den Teilnehmenden verzichtet.

### 4.4 Baustein 4: Die Agentur für Qualifizierung und Fachkräftesicherung als Kompetenzzentrum für die Transformation des internen Arbeitsmarkts

Die Erfahrungen, die sowohl mit Beschäftigungsplänen als auch mit Personalvermittlungsabteilungen gemacht worden sind, zeigen eindeutig: Das oben konturierte Programm zur strategischen Qualifizierung kann seine Wirksamkeit nur dann entfalten, wenn es durch eine strategisch durchdachte Organisationseinheit begleitet wird. Unternehmen, die bereits über eine PVA verfügen, sind im Vorteil, da eine PVA für diese Aufgabe aufgrund ihrer Erfahrung und Vernetzung in den internen Arbeitsmarkt die besten Voraussetzungen mitbringt. Aber auch Unternehmen ohne PVA besitzen ggf. „natürliche“ Organisationseinheiten, die sich für die Weiterentwicklung zu einer Agentur für Qualifizierung und Fachkräftesicherung anbieten: Dies können zum Beispiel unternehmens- oder konzerninterne Akademien oder Weiterbildungseinrichtungen sein.

Auf AQFa kommen damit drei Kernaufgaben zu.

- 1 Dies ist erstens die Netzwerkarbeit innerhalb des internen Arbeitsmarkts einschließlich der Beratung von und Verhandlung mit insbesondere der Ebene des mittleren Managements. Ziel ist es, Zugänge in das Programm sicherzustellen und die Teilnehmenden nach Beendigung der Qualifizierung effektiv auf neue Stellen zu vermitteln. Diese Aufgabe entspricht weitgehend dem Aufgabenspektrum der „klassischen“ PVA (vgl. Mühge 2018: 21f.).

- 2 Zweitens haben AQFa nicht nur die Verantwortung für die Koordination des Programms, sondern auch für dessen inhaltliche Weiterentwicklung; sie sind zuständig für das Monitoring und die Evaluation der angebotenen und durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen.
- 3 Drittens haben AQFa eine Beratungsfunktion gegenüber den Beschäftigten. Sie informieren die Beschäftigten über das Programm, unterstützen sie durch professionelle Beratung bei der Entscheidung über eine Teilnahme, prüfen die Eignung der Bewerber\*innen für das Programm und begleiten die teilnehmenden Beschäftigten während und nach der Qualifizierung. Diesem für eine PVA neuen Beratungsauftrag widmet sich der folgende Abschnitt im Detail.

#### 4.5 Beratungsanforderung im Kontext der strategischen Qualifizierung

Grundsätzlich haben berufstätige Beschäftigte, die vor Weiterbildungsentscheidungen stehen, einen großen und komplexen Beratungsbedarf. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Qualifizierung zu weitreichenden Veränderungen des Berufslebens führt, wie es nach der beruflichen Aufstiegsqualifizierung oder einem höherwertigen Berufsabschluss der Fall ist.

Die Beratung hat im Vorfeld der Programmteilnahme die Aufgabe zu informieren, Orientierung zu stiften und die Entscheidungsfindung der Beschäftigten zu unterstützen sowie die Eignungsdiagnose und Bewerberauswahl durchzuführen. Diese Phase der Entscheidung und Anbahnung ist aus verschiedenen Gründen der komplexeste und anspruchsvollste Teil der Beratung. Im weiteren Verlauf besteht die Aufgabe der AQFa darin, die Beschäftigten während der Qualifizierungsphase zu begleiten und zu unterstützen, und schließlich darin, erfolgreiche Absolvent\*innen auf die passenden, hoch qualifizierten Stellen des internen Arbeitsmarkts zu vermitteln. In den folgenden Absätzen werden die Anforderungen an die Beratung in zugespitzter Form dargestellt; die Ausführungen stellen die Beratung im Hinblick auf tertiäre Bildung ins Zentrum. Dies geschieht aus zwei Gründen: Zum einen steht die tertiäre Ausbildung (noch) zu wenig im Fokus betrieblicher Weiterbildungsaktivitäten, zum anderen birgt sie aufgrund ihres Bildungsniveaus und ihrer Dauer besonders hohe Hürden, weswegen sie sich als Beispiel besonders eignet. Im Grundsatz lassen sich die im Folgenden ausgeführten Überlegungen auf alle Formen der abschlussbezogenen, langfristigen Qualifizierungen übertragen.

In der Phase der Orientierungsberatung kommen viele Aspekte zum Tragen, die für die Entscheidung der Beschäftigten, sich zu bewerben, berücksichtigt werden sollten. Ein erster Aspekt sind Vorbehalte und Ängste der Beschäftigten in Bezug auf

langfristige Qualifizierungen, insbesondere dann, wenn diese auf tertiäre Bildungsabschlüsse vorbereiten. So zeigen wissenschaftliche Studien, dass zum Beispiel die Hemmnisse, ein Studium aufzunehmen, für Beschäftigte mit beruflicher Bildung auch dann hoch sein können, wenn die Beschäftigten eine hohe Studienmotivation besitzen. Vor diesem Hintergrund besteht die Aufgabe der Beratung darin, etwaige Vorbehalte zu ergründen und individuell zu erörtern. Die Beratung sollte dabei berücksichtigen, dass hier berufliche, aber auch lebensweltliche und kulturell-habituelle Ursachen eine Rolle spielen können, die für Berufstätige als sogenannte „non-traditional students“ typisch sind (Teichler/Wolter 2004). Lebensalter, familiäre, finanzielle oder soziale Verpflichtungen, aber auch eine milieubedingte Ferne zu den Bildungsformaten und mangelnde tertiäre Lernerfahrung schaffen Distanz, die oftmals durch erschwerte Orientierungsmöglichkeit in einem komplizierten Qualifizierungs- und Hochschulsystem weiter vergrößert wird (vgl. Schulte 2015: 21).

Die Beratungsaufgabe kann in vier Phasen untergliedert werden. Die *erste Phase* dient der Information und Orientierung der Beschäftigten. Dazu gehört auch, das Programm, Inhalte, Programmzugang sowie Rechte und Pflichten zu erläutern und entsprechendes Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen. In diese Beratungsphase gehört weiterhin die Erörterung des Berufs- und Lebensumfelds, aber auch die Prüfung der formalen Eignung, der Studier-/Ausbildungsfähigkeit, die Prüfung des Hochschulzugangs mit/ohne Abitur; schließlich die individuelle Grundsatzentscheidung einschließlich der Auswahl des Studienfachs, der Bewerbungsprozess um die Programmteilnahme und das Auswahlverfahren.

Die *zweite Phase* beginnt mit der Zusage zur Programmteilnahme. Im Zentrum stehen die Immatrikulation und die damit verbundenen technischen Fragen einschließlich der Anerkennung von Studienleistungen. In diese Beratungsphase gehören auch die „Verweisungsberatung“ (Schulte 2015) zu anderen Expert\*innen, insbesondere Akteuren der kooperierenden Hochschulen, die in der Regel ein eigenes Beratungsangebot für nicht-traditionell Studierende vorhalten, sowie die Beratungsangebote der jeweiligen Fachbereiche (Kamm 2015).

*Phase drei* beginnt mit dem Eintritt in die Qualifizierung, in diesem Beispiel tertiärer Bildung also mit der Immatrikulation an einer Hochschule. Aufgabe der AQFa ist es, die Beschäftigten während der Qualifizierung zu begleiten und als Ansprechpartnerin zur Verfügung zu stehen. Im Kontext von Hochschulstudiengängen haben sich zielgruppenspezifische, alters- und habitussensible Unterstützungsangebote als sinnvoll erwiesen, die auf milieuspezifische und lernkulturelle Unterschiede abstellen (vgl. Emmerich/Schmidt 2014). Zweckmäßig sind ferner ein Beratungsangebot für Qualifizierungs-/Studienzweifer\*innen sowie klare betriebliche Regeln für den Studienabbruch.

Die *vierte und letzte Phase* fängt mit dem erfolgreichen Abschluss der Qualifizierung an. Sie beinhaltet die Eingliederung der nun höher oder hoch qualifizierten Fachkraft auf offene Stellen, die dem neuen Berufsabschluss entsprechen. Diese Aufgabe entspricht der klassischen Beratungs- und Vermittlungsaufgabe der PVA, die dort ihr volles Instrumentarium in Anschlag bringen kann.

#### **4.6 Exkurs: Akzeptanz tertiärer bzw. Hochschulbildung im Rahmen der strategischen Qualifizierung**

Der Rahmen für eine strategische Qualifizierung, der in diesem Papier entwickelt worden ist, schließt je nach betrieblichen Erfordernissen das ganze Spektrum an Berufsabschlüssen und Zielgruppen – von un- und angelernten Beschäftigten bis hin zu Facharbeitenden – mit ein. Vor dem Hintergrund des Kompetenzwandels der Beschäftigung und der Struktur des Fachkräfteengpasses, aber auch der Schwierigkeiten und tendenziell noch geringen betrieblichen Erfahrungen, erscheint es wichtig, die Bedeutung tertiärer Berufsabschlüsse für strategische Qualifizierungsprogramme zu reflektieren. Eine offene Frage, die auch durch die Empirie dieser Untersuchung nicht beantwortet werden kann, ist die der Akzeptanz eines solchen Angebots durch die Beschäftigten. Schaut man in die wissenschaftliche Literatur zu diesem Thema, ergibt sich ein tendenziell optimistisches Bild, zusätzlich werden spezifische Gestaltungsanforderungen durch eine heterogene Zielgruppe sichtbar.

Studien zu beruflich qualifizierten Studierenden zeigen zunächst, dass das Interesse dieser Zielgruppe an tertiärer Bildung in den vergangenen Jahren zugenommen hat; die Studiengestaltung sollte sich allerdings auf eine heterogene Zielgruppe einstellen (Lewin 2015; Nickel u. a. 2018; Buchholz u. a. 2012). Lewin (2015) kommt im Rahmen einer quantitativen Studie über die Motivation dieser Studierenden zum Ergebnis, dass beruflich-arbeitsmarktliche Aspekte klar im Zentrum des Studieninteresses stehen. Studieninteressierte aus dem Segment der Facharbeit streben einerseits eine Verbesserung der beruflichen Situation und Erweiterung von Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten an; andererseits verbinden sie mit dem tertiären Abschluss die Erwartungen an eine höhere Beschäftigungssicherheit, an Statuswahrung und Vermeidung von beruflichen Abstiegen (Lewin 2015: 38ff.; vgl. Nickel u. a. 2018). Ein weiteres wichtiges Studienmotiv ist der Wunsch nach individueller Entwicklung der Persönlichkeit durch eine erweiterte Allgemeinbildung. Insgesamt unterscheidet Lewin (2015) vier Motivationstypen:

- Typ (1) beschreibt relativ junge Beschäftigte, die in hohem Maße intrinsisch für ein Studium motiviert sind. Hintergrund dieser Motivation ist oftmals eine berufliche Unterforderung, die

sich bereits während der Ausbildung oder nach kurzer Berufserfahrung eingestellt hat, verbunden mit einem hohen Interesse am fokussierten Studienfach und einer beruflichen Neu- und Aufstiegsorientierung. Die Beschäftigten haben keine familiären Verpflichtungen, stammen in der Regel aus Nichtakademikerelternhäusern und sind relativ weit vom formalen Zugang zu einer Hochschule entfernt.

- Typ (2) umfasst berufserfahrene Beschäftigte, die die eigene Leistungsfähigkeit hoch bewerten, bei denen oftmals eine direkte Hochschulzugangsberechtigung vorliegt und die den Wunsch äußern, die berufliche Anschluss- und Aufstiegsfähigkeit zu erhalten.
- Auch Typ (3) beschreibt berufserfahrene Beschäftigte, die in einem dynamischen Arbeitsmarkt die berufliche Anschlussfähigkeit nicht verlieren wollen, aber im Unterschied zu (2) oftmals nicht über einen direkten Hochschulzugang verfügen.
- Typ (4) beinhaltet Beschäftigte, die eher extrinsisch zu einem Studienabschluss motiviert sind. Beschäftigte dieses Typus' streben einen akademischen Bildungsgrad sowie den damit verbundenen sozialen Statusgewinn an und sind gleichfalls an sozialen und beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten interessiert.

Die Typisierung der Beschäftigten nach beruflicher Erfahrung, Motivation und formalen Voraussetzungen für ein Studienprogramm sind wichtiges Hintergrundwissen für die Erstberatung der Agenturen für Fachkräftesicherung und Qualifizierung im Rahmen des hier konzipierten Programms. Sie zeigen darüber hinaus, dass mit Optimismus auf die Akzeptanz, Motivation und Eignung beruflich qualifizierter Beschäftigter für ein solches Programm geschaut werden kann.

## **5 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT**

Zur Bewältigung der dynamischen wirtschaftlichen Transformation sind neue Qualifizierungsstrategien möglich, die Fachkräftemangel und Beschäftigungssicherheit verbinden und auf diese Weise zur Strukturanpassung, zur Stabilität von Beschäftigung und zu sozialer Sicherheit beitragen. Dies ein zentrales Ergebnis dieser Studie. Die Untersuchung basiert auf einer Reflexion der historischen Entwicklungslinien der betrieblichen Beschäftigungssicherung. Im Zentrum standen dabei weniger die institutionellen Rahmenbedingungen des Arbeitsmarkts und der Arbeitsmarktpolitik (vgl. dazu insbesondere Knuth 2021). Die Studie hat vielmehr den Fokus auf Unternehmen und ihre personalpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten gelegt. Sie sind, einschließlich der Akteure der Mitbestimmung, mehr denn je ein

zentraler Ort zur Bewältigung der aktuellen Transformations- und Wandlungsprozesse.

Im Zuge der retrospektiven Betrachtung der Beschäftigungssicherung hat die Untersuchung dem Instrument Personalvermittlungsabteilung eine besondere Bedeutung zugemessen und seine Weiterentwicklung zu einer Agentur für Qualifizierung und Fachkräftesicherung, kurz AQFa, empfohlen. Die Kernidee der AQFa besteht darin, die PVA zu einem Kompetenzzentrum für die strategische Qualifizierung zu machen, um mit einem investiven Qualifizierungsprogramm einen Teil des Fachkräftebedarfs von Unternehmen aus dem internen Arbeitsmarkt zu decken. Auf diese Weise – so die Grundidee von AQFa – wird die Fachkräftesicherung mit der Beschäftigungssicherung verknüpft.

Der empirische Teil der Studie hatte die Aufgabe, nach bereits bestehenden Konzepten oder entsprechenden strategischen Vorüberlegungen zu suchen und darüber hinaus der Frage nachzugehen, zu welchem Urteil Unternehmensakteure hinsichtlich der AQFa-Idee kommen, also, mit anderen Worten, auf explorative Weise Einstellungen, Argumente und Vorbehalte gegenüber AQFa zu erfassen.

Das zentrale Ergebnis dieser empirischen Untersuchung ist zweischneidig. Auf der einen Seite hat die Studie deutlich gemacht, dass das Konzept der strategischen Qualifizierung in Kombination mit AQFa voraussetzungsvoll ist. Das bedeutet, dass sich Programme für investive Qualifizierungen trotz der drängen transformativen Herausforderungen nicht von heute auf morgen etablieren werden.

Auf der anderen Seite zeigt die Empirie, dass, wenn hinreichende Bedingungen vorliegen, die Erprobung von AQFa bzw. von Programmen der strategischen Qualifizierung als adäquate und zeitgemäße Antwort auf die aktuelle Transformation von Unternehmen betrachtet wird. Sicher ist auch, dass Unternehmen, die sich mit dem Grundgedanken von AQFa beschäftigen, angesichts der Komplexität der Aufgaben und der Vielzahl von Regelungsebenen, Bausteinen und Baustellen Orientierung benötigen. Die Studie versteht sich als eine erste Orientierungshilfe für die Praxis, ohne jedoch den Anspruch zu erheben, eine fertige Konzeption für AQFa und eine strategische Qualifizierung zu liefern. Ihre Aufgabe ist es vielmehr, die vorhandene Praxis zu betrachten und auf dieser Basis die mit strategischer Qualifizierung verbundenen Aufgaben klar zu benennen, die Komplexität zu reduzieren und letztlich unternehmensspezifische Lösungen anzuregen.

In das Konzept explizit eingeschlossen ist die Fortbildung von qualifizierten Beschäftigten aus internen Arbeitsmärkten durch Hochschul- und universitäre Abschlüsse. Dieser Vorschlag berührt das teilweise umstrittene Terrain, auf dem das Verhältnis von Berufsfachlichkeit und Akademisierung sowie ihre Normativität für das deutsche Erwerbssystem diskutiert werden.

Es spricht vieles für den vordergründig parado-

xen Effekt, dass die betriebliche Förderung von tertiärer Bildung letztlich zu einer Stärkung der beruflichen Erstausbildung beitragen wird. Das hier vorgeschlagene Konzept wirkt positiv auf die Durchlässigkeit von Bildungswegen und steuert damit der Konkurrenz zwischen beruflicher und akademischer Bildung entgegen. Die höhere Durchlässigkeit kann beispielweise Schulabgänger\*innen die Entscheidung zur beruflichen Erstausbildung erleichtern, weil die Chance auf die akademische Bildung und die damit verbundenen Karrierepfade gewahrt bleibt. Das Programm bildet auch eine komplementäre Ergänzung zum dualen Studium sowie zur klassischen beruflichen Aufstiegsfortbildung etwa zum Meister oder Techniker. Beschäftigten und dem betrieblichen Personalmanagement eröffnet es schließlich neue Aufstiegsmöglichkeiten angesichts des Bedeutungsverlusts von klassischen Karrierepfaden im berufsfachlichen Segment (Elsholz u. a. 2018). Und nicht zuletzt bietet das Konzept die Chance, dass sich in internen Arbeitsmärkten ein neuer Typus der/des beruflich ausgebildeten und erfahrenen, hoch qualifizierten Wissensarbeiterin/Wissensarbeiters etabliert.

Infobox 1

### Die Autoren

*Prof. Dr. Gernot Mühge* ist Arbeitsmarktforscher und Professor für Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeitsbeziehungen an der Hochschule Darmstadt. Er arbeitet in nationalen und internationalen Forschungsprojekten zu den Themengebieten betriebliche Beschäftigungssicherung in Umbruch- und Krisensituationen und Beschäftigtertransfer.

*Tim Harbecke* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Darmstadt und an der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum. Im Fokus seines Forschungsinteresses stehen die Auswirkungen der aktuellen Transformationstreiber auf Restrukturierung und Qualifizierung in Organisationen.

- Beyer, Joachim u. a. (2015):** Einfacharbeitsplätze: Auslaufmodell oder Beschäftigungsperspektive. Ergebnisse des Projektes „Einfacharbeitsplätze pro Beschäftigung“ im Westfälischen Ruhrgebiet. Dortmund 2015.
- Bosch, Gerhard (1990):** Qualifizieren statt entlassen. Beschäftigungspläne in der Praxis. Opladen: Westdt. Verl. (Sozialverträgliche Technikgestaltung, Band 9).
- Bosch, Gerhard (2022):** Arbeitsmarktpolitik in der Transformation. Soziale Härten vermeiden. Inst. Arbeit und Qualifikation (IAQ-Forschung, 2022/02).
- Buchholz, Anja; Heidbreder, Bärbel; Jochheim, Linda; Wannöfel, Manfred (2012):** Hochschulzugang für Berufstätige: Exemplarisch analysiert am Beispiel der Ruhr-Universität Bochum. Düsseldorf (Arbeitspapier der Hans-Böckler-Stiftung, 188). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_188.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_188.pdf)
- Bundesagentur für Arbeit (2010):** Klassifikation der Berufe 2010: Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2019):** Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2019, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2020):** Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung, Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt – Fachkräfteengpassanalyse 2019, Nürnberg.
- Elsholz, Uwe; Jaich, Roman; Neu, Ariane (2018):** Folgen der Akademisierung der Arbeitswelt. Wechselwirkungen von Arbeits- und Betriebsorganisation, betrieblichen Qualifizierungsstrategien und Veränderungen im Bildungssystem. Düsseldorf (Study der Hans-Böckler-Stiftung, 401). [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006988/p\\_study\\_hbs\\_401.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-006988/p_study_hbs_401.pdf)
- Emmerich, J.; Schmidt, M. (2014). Die Beratung von Studierenden im Projekt „MyStudy“:** Habitussensibilität als professionelles Kernwissen. In: Sander, T. (Hrsg.): Habitussensibilität – Eine neue Anforderung an professionelles Handeln? Wiesbaden: Springer, S. 303–317.
- Finkemeier, Jens (2003):** Welche Potenziale haben interne Arbeitsmärkte? In: Die Mitbestimmung 2003 (12), S. 60–63.
- Freimuth, Joachim (1994):** Inplacement. Ein Beitrag zu einer antizyklischen Strategie in betrieblichen Beschäftigungskrisen. In: Zeitschrift für Personalforschung, S. 75–88.
- Giertz, Jan-Paul; Mühge, Gernot (2019):** Qualifikationen und Anforderungen richtig matchen. HR kann sich auf internen Arbeitsmärkten als Transformationsgestalter beweisen. Personalführung 3/2019.
- Giertz, Jan-Paul; Stracke, Stefan (2019):** Strategische Personalplanung. Praxiswissen Betriebsvereinbarungen. Study Nr. 433. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_433.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_433.pdf)
- Giertz, Jan-Paul; Schaaf, Herbert (2021):** Personalstrategie und strategische Personalarbeit: Konzepte, Grundlagen und Anwendungen, in: Rainer Gröbel; Inga Dransfeld-Haase (Hrsg.): Strategische Personalarbeit in der Transformation. Partizipation und Mitbestimmung für ein erfolgreiches HRM, S. 25–58.
- Herrwig, Ines (2001):** Personalentwicklung und interner Arbeitsmarkt. In: Bertelsmann-Stiftung, Faulth-Herkner & Partner; Oechsler Walter A. (Hrsg.): Leitfaden Systematisches Beschäftigungs-Management. Hilfestellung für ein modernes Personalmanagement. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 324–252.
- Hoffmann, Thomas (2017):** Strategische Personalplanung mit Betriebsratsbeteiligung. Leitfaden für die sozialpartnerschaftliche Gestaltung einer effektiven Personalplanung in mittelständischen Unternehmen. Mitbestimmungspraxis Nr. 7. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-006749](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-006749)
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2019):** Fehlende Fachkräfte in Deutschland – Unterschiede in den Betrieben und mögliche Erklärungsfaktoren: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2018. Nürnberg: IAB-Forschungsbericht 10/2020.
- Kamm, Caroline (2015):** Informations- und Beratungsangebote für nicht-traditionelle Studierende aus der Perspektive der Zielgruppe. In: Balke, J. u. a. (Hrsg.): Gestaltung von Zu- und Übergängen zu Angeboten der Hochschulweiterbildung. (Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, 4), S. 35–41.
- Kirsch, Johannes; Mühge, Gernot (2008):** Unternehmensinterne Arbeitsvermittlung als Alternative zur Entlassung. Erste Fallstudien zur Wirksamkeit Interner Arbeitsmärkte. Institut Arbeit und Qualifikation. Gelsenkirchen (Blaue Reihe des Instituts Arbeit und Qualifikation).
- Kirsch, Johannes; Mühge, Gernot (2010):** Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten. Modelle – Praxis – Gestaltungsempfehlungen. Düsseldorf (edition Hans-Böckler-Stiftung, 256). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_edition\\_hbs\\_256.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_edition_hbs_256.pdf)
- Knuth, Matthias (2021):** Transformative Arbeitsmarktpolitik. Herausforderungen der Arbeitsmarktpolitik unter den Bedingungen der „konfluenten Digitalisierung“. Working Paper Nr. 219. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008052/p\\_fofoe\\_WP\\_219\\_2021.pdf](https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008052/p_fofoe_WP_219_2021.pdf)
- Koppel, Oliver; Plünnecke, Axel (2009):** Fachkräftemangel in Deutschland. Bildungsökonomische Analyse, politische Handlungsempfehlungen, Wachstums- und Fiskaleffekte. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- Kutzner, E.; Schnier, V.; Kaun, L. (2019):** Industrielle Einfacharbeit, Geschlecht und Digitalisierung: Kurzfassung einer explorativen Studie. (FGW-Impuls Digitalisierung von Arbeit, 15) Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Karačić, Anemari (Hrsg.). Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e. V. (FGW).
- Lewin, Dirk (2015):** Beruflich qualifizierte für ein berufsbegleitendes Studium motivieren, beraten und unterstützen. OHO-Arbeitsbericht 13. München (Schriftenreihe Hochschulen im Wandel).
- Mühge, Gernot; Kirsch, Johannes (2012):** Wirksamkeit der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten in Deutschland. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

**Mühge, Gernot (2018):** Mikropolitik in der Personalvermittlung im internen Arbeitsmarkt. Augsburg. München: Rainer Hampp Verlag.

**Nickel, Sigrun; Püttmann, Vitus; Schulz, Nicole (2018):** Trends im berufsbegleitenden und dualen Studium. Vergleichende Analysen zur Lernsituation von Studierenden und Studiengangsgestaltung. Düsseldorf (Study der Hans-Böckler-Stiftung, 396). [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_studyy\\_hbs\\_396.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_studyy_hbs_396.pdf)

**Niewerth, Claudia; Filipiak, Kathrin (2013):** Die Rolle betrieblicher Interessenvertretung bei der Implementierung von Personalvermittlungsabteilungen. In: Haipeter, Thomas; Mühge, Gernot; Schmierl, Klaus; Struck, Olaf: Berufliche Qualifikationen. Eine Analyse für offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Wiesbaden: Springer VS.

**Rump, Jutta; Eilers, Silke (2020):** Strategie für die Zukunft – Vom Trendscanning zur strategischen Personalplanung. In: Rump, Jutta; Eilers, Silke: Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen. Berlin: Springer Verlag.

**Schulte, Birgit (2015):** Beratung beruflich Qualifizierter an der Hochschule Hannover. In: Balke, J. u. a. (Hrsg.): Gestaltung von Zu- und Übergängen zu Angeboten der Hochschulweiterbildung. (Handreichung der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“, 4), S. 21–27.

**Staehe, W. H. (1989):** Funktionen des Managements, 2. Aufl., Bern/ Stuttgart.

**Stracke, Stefan; Rieke, Cornelia; Schöneberg, Katharina; Baldauf, Sabine; Maack, Klaus (2018):** Strategische Personalplanung mit Weitblick. Ein Ratgeber für Betriebsräte. Berlin.

**Teichler, Ulrich; Wolter, Andrä (2004):** Zugangswege und Studienangebote für nicht-traditionelle Studierende. In: Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung, 13 (2), S. 64–80.

**Wagner, Dieter; Rinninsland, Gudrun (1990):** Sozialplan vs. Beschäftigungsplan und interner Arbeitsmarkt. In: Zeitschrift für Personalforschung 4 (2), S. 133–145.



Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



## TWITTER

---

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



## MITBESTIMMUNGSPORTAL

---

Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter benötigen umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, kompakt und passgenau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten. Das bietet das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung.

<https://www.mitbestimmung.de>



## MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

---

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)  
der Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
Telefon +49 (2 11) 77 78-17 2

<https://www.mitbestimmung.de>

### Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-15 0  
[rainer-jung@boeckler.de](mailto:rainer-jung@boeckler.de)

Satz: I. M. U.

### Redaktion

Jan-Paul Giertz,  
Referat Personalmanagement und Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-185  
[jan-paul-giertz@boeckler.de](mailto:jan-paul-giertz@boeckler.de)

### Ausgabe

Mitbestimmungspraxis Nr. 47

ISSN 2366-0449



„Beschäftigungssicherung durch strategische Qualifizierung“ von  
Tim Harbecke und Gernot Mühgeist unter der Creative Commons  
Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung  
des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung  
des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwe-  
cke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur  
für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus  
anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B.  
von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert  
ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen  
Rechteinhaber.