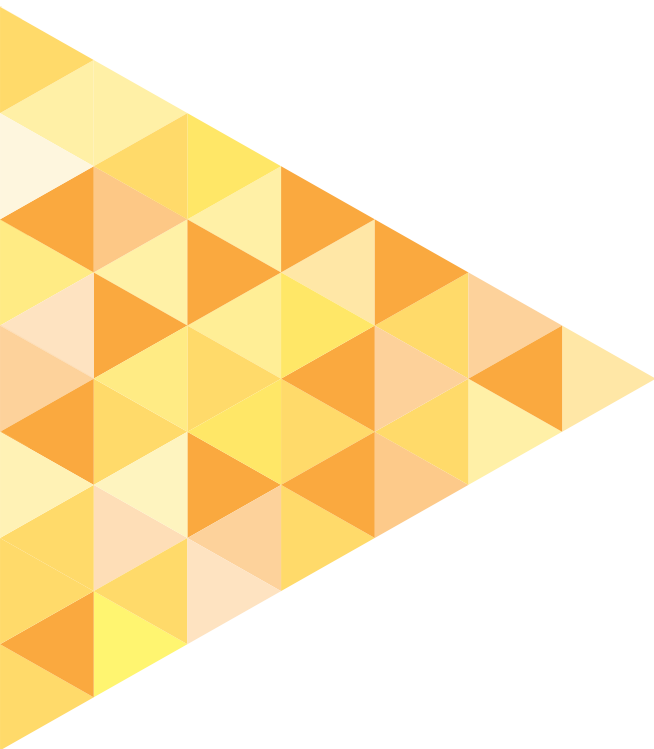


Agnes Dietzen | Christian Gerhards | Mortimer Schlieker | Klaus Troltsch

Handlungslogiken in der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung

Entwicklung eines organisations- und institutionssoziologischen
Theorierahmens und empirische Exploration von Einflussfaktoren

unter Mitarbeit von Rafael Schratz



BIBB Discussion Paper

Zitiervorschlag:

Dietzen, Agnes; Gerhards, Christian; Schlieker, Mortimer;
Troltsch, Klaus: Handlungslogiken in der betrieblichen
Qualifikationsbedarfsdeckung : Entwicklung eines
organisations- und institutions-soziologischen
Theorierahmens und empirische Exploration von
Einflussfaktoren. Version 1.0 Bonn, 2023.

Online: https://res.bibb.de/vet-repository_781520

© Bundesinstitut für Berufsbildung, 2023

Version 1.0

Juli 2023

Herausgeber

Bundesinstitut für Berufsbildung

Robert-Schuman-Platz 3

53175 Bonn

Internet: www.vet-repository.info

E-Mail: repository@bibb.de



CC Lizenz

Der Inhalt dieses Werkes steht unter Creative-Commons-Lizenz
(Lizenztyp: Namensnennung - Weitergabe unter gleichen
Bedingungen 4.0 International).

Weitere Informationen finden sie im Internet auf unserer
Creative-Commons-Infoseite

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen
Nationalbibliothek angemeldet und archiviert:

urn:nbn:de:0035-vetrepository-781520-3

Handlungslogiken in der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung: Entwicklung eines organisations- und institutions-soziologischen Theorierahmens und empirische Exploration von Einflussfaktoren

Agnes Dietzen, Christian Gerhards, Mortimer Schlieker, Klaus Troltsch

unter Mitarbeit von Rafael Schratz

Abstract:

Dieser Beitrag zur betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung (QBD) verfolgt drei Ziele: Die Entwicklung eines Konfigurationsansatzes, um die Vielfalt und Wechselwirkungen betrieblicher Bedarfssteuerung in den relevanten Handlungsfeldern der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung besser erfassen zu können. Es wird ein theoretisch fundierter Forschungsansatz entwickelt, der auf der Basis institutionensoziologischer Studien wichtige institutionelle Einflüsse auf die QBD in einer Mehrebenenperspektive identifiziert und einer ersten empirischen Exploration unterzieht. Als Datenbasis dient das BIBB-Betriebspanel. Die Ergebnisse deuten auf Interdependenzen zwischen den Handlungsfeldern in drei Bereichen hin: 1) in einer Verschiebung von der Qualifikations- zur Kompetenzorientierung, 2) in einer Differenzierung zwischen nach innen und nach außen gerichteter QBD und 3) in QBD-Aktivitäten im Zusammenhang mit einer digitalisierten und lernförderlichen Arbeitsorganisation. Auf der Basis von Theorie und aus Befunden der Berufsbildungsforschung werden drei Idealtypen für weitere Forschungen konstruiert: eine verwertungsorientierte, eine kompetenz- und lernförderliche sowie eine berufs- und branchenspezifische Bedarfsdeckungslogik.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungen.....	II
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis.....	III
Ergebnisse in Kürze	IV
1 Einleitung	1
1.1 Technik, Ökonomie, Organisation, Qualifikation und Kompetenzen als analytischer Rahmen	2
1.2 BIBB-Themencluster zum betrieblichen Handeln und Entscheiden als Rahmen der Forschungsarbeiten zur Qualifikationsbedarfsdeckung	3
1.3 Konfigurationen, Analyseebenen und institutionell bedingte Einflussfaktoren als zentrale Fragestellungen.....	4
1.4 Gliederung des Beitrags	5
2 Analyse- und Theoriesiderata in der betrieblichen Berufsbildungsforschung: eine Auswahl	7
2.1 Soziale Umwelten und Felder als arbiträre Einflussfaktoren in der Ökonomie	7
2.2 Ökonomische Organisationen als Sozial-, Kultur-, Macht- und Handlungssysteme.....	11
2.3 Konsequenzen für einen verbesserten Analyserahmen betrieblichen Entscheidens und Handelns im Bereich der Qualifikationsbedarfsdeckung	18
3 Konfigurationen von Handlungsfeldern zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs als Untersuchungsgegenstand.....	20
3.1 Handlungsfelder zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs im Einzelnen	20
3.2 Entwicklung eines Konfigurationsansatzes zur Untersuchung betrieblicher Handlungsoptionen der Qualifikationsbedarfsdeckung.....	31
4 Institutions- und organisationstheoretische Bausteine zur Analyse von Handlungsfeldkonfigurationen betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung.....	34
4.1 Die Unterscheidung hierarchisch angeordneter sozialer Einflüssebenen als analytische Hilfskonstruktion (Makro-Meso-Mikro-Modell).....	35
4.2 Institutionen als Bestandteile der sozialen Makroebene.....	36
4.3 Felder als „organizational fields“ auf der Mesoebene	46
4.4 „Organizations-as-fields“ als zentrale Untersuchungseinheiten auf der Mesoebene: die heterogene institutionelle Prägung betrieblichen Entscheidens und Handelns als „Black Box“ (Betriebliche Handlungslogiken)	48
4.5 Akteure als Agenten von institutionalisierten Prinzipien.....	49
4.6 Zusammenfassung: Zentrale konzeptionelle Bausteine für die Untersuchung betrieblicher Handlungslogiken	52
5 Empirische Exploration betrieblicher Handlungsfeldkonfigurationen	53
5.1 Analysekonzept für die empirischen Auswertungen: Beispiele für die institutionelle Prägungsmechanismen auf betriebliche Handlungslogiken.	53
5.2 Daten, Operationalisierung und methodisches Vorgehen	58
5.3 Feldeinflüsse auf die Konfiguration betrieblicher QBD	70
5.4 Organisationseinflüsse auf die Konfiguration betrieblicher QBD.....	82
5.5 Akteureinflüsse auf die Konfiguration betrieblicher QBD.....	94
5.6 Zusammenfassung der Analyseergebnisse	105

6	Schlussfolgerungen und Ausblick	115
6.1	Zusammenfassung und Idealtypen betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken	115
6.2	Methodisch-konzeptionelle Diskussion	126
6.3	Ausblick	129
7	Anhang.....	132
8	Literaturverzeichnis.....	136

Abkürzungen

AB:	Ausbildung
AO:	Lernförderliche Arbeitsorganisation
BBiG:	Berufsbildungsgesetz
BIBB:	Bundesinstitut für Berufsbildung
DQR:	deutscher Qualifikationsrahmen
DI:	Digitalisierung
HwO:	Handwerksordnung
KM:	Kompetenzmanagement
KMU:	Kleine und mittlere Unternehmen
QBD:	Qualifikationsbedarfsdeckung
QP:	BIBB-Betriebspanel zur Qualifikation und Kompetenzentwicklung (kurz BIBB-Qualifizierungspanel)
QP2018, QP2019:	BIBB-Qualifizierungspanel Welle 2018, 2019
RE:	Rekrutierung
SVB:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte
VN:	Vernetzung
WB:	Weiterbildung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1—I:	Zentrale Konzepte und thematische Schwerpunkte des Beitrags im Zusammenhang.6	
Abbildung 4—I:	Soziale Makro-, Meso- und Mikroebenen aus Sicht des Neoinstitutionalismus am Beispiel der Weberschen Protestantismusthese	36
Abbildung 4—II:	Institutionelle Prägung in einem Mehrebenenmodell	52
Abbildung 5—I:	Analysekonzept zur Exploration betrieblicher Handlungslogiken in der Qualifikationsbedarfsdeckung (QBD).....	60
Abbildung 5—II:	Gesamtmittelwert der Handlungsfeldkonfigurationen	61
Abbildung 5—III:	Verteilung von Mechanismen institutioneller Prägung in Prozent.....	67
Abbildung 5—IV:	Handlungsfeldkonfiguration nach ausgewählten Branchen.....	72
Abbildung 5—V:	Handlungsfeldkonfiguration nach Kammerzugehörigkeit	74
Abbildung 5—VI:	Handlungsfeldkonfiguration nach Mechanismen institutioneller Prägung und Branchen.....	79
Abbildung 5—VII:	Handlungsfeldkonfiguration nach Betriebsgrößen-Gruppen	84
Abbildung 5—VIII:	Handlungsfeldkonfiguration nach ausgewählten Organisationsformen.....	87
Abbildung 5—IX:	Handlungsfeldkonfiguration nach Mechanismen institutioneller Prägung und Betriebsgrößen-Gruppen	91

Abbildung 5—X: Handlungsfeldkonfiguration nach Zentralität bei Einstellungsentscheidungen.....	97
Abbildung 5—XI: Handlungsfeldkonfiguration in Betrieben mit und ohne Betriebsrat (und mindestens 20 SVB).....	100
Abbildung 5—XII: Handlungsfeldkonfiguration nach Mechanismen institutioneller Prägung und Zentralität bei Einstellungsentscheidungen.....	102
Abbildung 5—XIII: Gegenüberstellung von Handlungsfeldkonfiguration bedingt durch unterschiedliche Einflussfaktoren.....	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3—I: Übersicht: Idealtypische betriebliche Handlungsstrategien und ihre Handlungsoptionen zur Deckung des Qualifikationsbedarfs.....	32
Tabelle 4—I: Basisdimensionen von Institutionen und ihre Übertragungsmechanismen aus Sicht des soziologischen Neoinstitutionalismus.....	43
Tabelle 5—I: Prägung von betrieblichen Handlungslogiken durch Feldeinflüsse.....	55
Tabelle 5—II: Prägung von betrieblichen Handlungslogiken durch Organisationseinflüsse	55
Tabelle 5—III: Prägung von betrieblichen Handlungslogiken durch Akteurseinflüsse	56
Tabelle 5—IV: Beispiele für die Prägung von Handlungsfeldern durch regulative, normative und kulturell-kognitive Einflüsse	57
Tabelle 5—V: Deskriptive Statistiken der einbezogenen Handlungsfeld-Indikatoren	65
Tabelle 5—VI: Verteilung der deutschen Betriebe in fünf Betriebsgrößenklassen	83
Tabelle 6—I: Idealtypische betriebliche Bedarfsdeckungslogiken und ihre Ausgestaltung in den Handlungsfeldern betrieblicher QBD.....	124

Ergebnisse in Kürze

Die Untersuchung *betrieblicher Entscheidungen und Strategien zur Deckung des Qualifikationsbedarfs* stellt die betriebliche Berufsbildungsforschung vor mehrere Herausforderungen. Um die „Black Box“ betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung (QBD) sowohl theoretisch als auch empirisch genauer untersuchen zu können, gehen wir in dieser Arbeit drei zentralen Fragestellungen nach, mit denen wir jeweils spezifische Herausforderungen und Zielsetzungen verbinden:

1. Welche betrieblichen Handlungsfelder sind für die betriebliche QBD zentral?
2. Welche Einflüssebenen sind bei der Untersuchung betrieblicher QBD zu berücksichtigen?
3. Welche institutionellen Einflüsse prägen Betriebe bei ihrer QBD?

Herausforderungen und Zielsetzungen

Als erste Herausforderung sehen wir, dass die möglichen Handlungsfelder zur Deckung des betrieblichen Bedarfs an Qualifikationen in vielen Analysen lediglich in Einzelbetrachtung in die Untersuchung einbezogen und die **vielschichtige Bedingtheit betrieblicher Handlungsfelder untereinander** nur unzureichend berücksichtigt wird. Betriebliche Handlungsfelder der QBD umfassen, wie wir zeigen, neben der beruflichen Erstausbildung, den unterschiedlichen Formen der formalen, non-formalen und informellen Weiterbildung und der Rekrutierung von Arbeits- und Fachkräften auch das systematische Management der Kompetenzen von Beschäftigten, den Einsatz digitaler Technologien, die Vernetzung mit anderen Betrieben sowie die lernförderliche Organisation von Arbeit. Alle diese Handlungsfelder stehen unserer Einschätzung nach in einem untrennbaren Zusammenhang. Sie stellen in ihrer betriebs-spezifischen Konfiguration – wir sprechen von **Handlungsfeldkonfigurationen** – mehr dar, als die Summe ihrer Einzelteile. Zur Untersuchung dieser Konfigurationen beziehen wir uns auf konzeptuelle Ansätze, die in der Organisationsforschung auch unter den Stichworten „Configurational-, Set- oder Pattern-Approach“ diskutiert werden. Diese bieten eine holistische, differenzierte Perspektive auf organisatorisches Entscheiden und Handeln, bei der Organisationen als komplexe, miteinander verbundene Gesamtsysteme betrachtet werden.

Ein **erstes Ziel** dieses Beitrags ist es daher, einen **Konfigurationsansatz** zu entwickeln, in dem wir eine begründete Auswahl von Handlungsfeldern vorschlagen, mit denen die Zusammenhänge in der betrieblichen QBD ganzheitlich exploriert werden können. Die Indikatoren für die Handlungsfelder werden unter dem Kriterium ausgewählt, ob sie unmittelbar mit Qualifikation und Kompetenzentwicklung verknüpft sind. Kostensparende, rein ökonomisch gedachte Personalstrategien beispielsweise, die keine direkten Bezüge zur Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen haben, werden in diesen ersten explorativen Analysen nicht behandelt.

Als ein zweites Defizit bei der Untersuchung betrieblicher Handlungsfelder zur Deckung des Qualifikationsbedarfs sehen wir die häufige Vernachlässigung oder unzureichende Operationalisierung **zentraler Einflüsse auf unterschiedlichen analytischen Ebenen**. Dabei handelt es sich z. B. um direkte und indirekte Einflüsse des jeweiligen *sozialen Umfelds* des Betriebs und dessen handlungs- und entscheidungsrelevanten Wahrnehmung durch die Betriebe (Feldebene). Hierzu zählt beispielsweise die Art und Weise, wie die Vernetzung von Betrieben oder Einflüsse aus der jeweiligen Branche handlungs- und entscheidungsrelevante Konsequenzen für die betriebliche QBD haben. Wenig Beachtung findet auch die Bedeutung von betrieblichen *Organisationsstrukturen* (Organisationsebene), deren unterschiedlich ausgeprägte Differenzierung, Gliederung von Organisationseinheiten und Formierung von

betrieblicher Arbeitsorganisation maßgeblich Entscheidungs- und Handlungsprozesse beeinflussen. Oft bleibt bei der Betrachtung betrieblicher Handlungs- und Entscheidungsstrukturen und -prozesse zudem die Bedeutung der Vielzahl an betrieblichen Entscheidungen beteiligter *individueller Akteure und ihre Beziehungen untereinander* (Akteursebene) unberücksichtigt. Betriebe werden zumeist als homogenes Ganzes konzipiert und Konflikte, unterschiedliche Interessenlagen oder Machtfragen somit ausgeblendet. Auch in dieser Hinsicht kann in aus unserer Sicht kein angemessenes Verständnis betrieblicher Praktiken entwickelt werden.

Das **zweite Ziel** des vorliegenden Beitrags ist daher eine theoretisch-konzeptionell begründete analytische Erschließung und empirische Exploration wichtiger Einflüsse in einem **Mehrebenenmodell** – sowohl durch Einbeziehung von betriebsexternen Einflüssebenen, in denen betriebliches Entscheiden und Handeln eingebettet ist, als auch durch einen Blick nach innen, auf die Wirkungen von Organisationsstrukturen und den Einfluss unterschiedlicher betrieblicher Akteure. Wir sehen in **organisations- und institutionssoziologischen Erklärungsansätzen**, wie sie z. B. in der Bildungssoziologie und in Forschungsarbeiten zum Human Resource Management schon seit Längerem praktiziert werden, hierzu wichtige theoretische und analytische Angebote für die betriebliche Berufsbildungsforschung, weil sie einen einseitigen Blick auf Betriebe als vor allem durch ökonomische Handlungslogiken und -rationalitäten gesteuerte Organisationen erweitern. Diese Ansätze konzipieren rationales Handeln in Organisationen über die Einbettung (Embeddedness, vgl. Granovetter (1985)) in soziale Strukturen und Einflussbereiche und durch eine Orientierung, Akzeptanz und Übernahme von sozial als allgemein verbindlich geltenden, institutionell verankerten Regeln, Handlungsnormen und -skripts, Vorstellungen und Bedeutungszuschreibungen. Diese konstituieren sich auf verschiedenen Ebenen des Feldes, der Organisation und der betrieblichen Akteure und ihrer Interaktionen. Theoretisch nutzen wir dazu den Institutionenbegriff der soziologischen, neoinstitutionalistischen Theorie, der *rechtlich-regulative, normativ-wertorientierte* und *kulturell-kognitive Handlungsvorgaben und -begründungen* als die auf ökonomisches Entscheiden und Handeln wirkenden *Institutionen* unterscheidet (vgl. SCOTT 2013).

Daran anschließend sehen wir als drittes Defizit die fehlende Berücksichtigung **institutionell bedingter Einflüsse** auf die betriebliche QBD. Handlungsvorgaben und -begründungen werden von betrieblichen Akteuren und Organisationen im Abgleich mit ihren betriebsspezifischen Rahmenbedingungen übernommen, möglicherweise verändert und letztendlich in für die Organisation geeignete betriebliche Handlungslogiken überführt. Wir gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass auch in den insgesamt verbreiteten Formen des Rational-Choice-Handelns von ökonomischen Organisationen mit ihren nutzenmaximierenden Aspekten institutionell bedingte Einflüsse wirksam sind. Denn auch hierfür gibt es unterschiedliche Handlungsskripts und Legitimitätszuschreibungen. Damit wird in einer grundlegenden Weise, die ausschließlich Akteuren zugesprochene Rationalität in die Rationalität sozial generierter und institutionell verbindlich geltender Strukturen verlagert (vgl. WALGENBACH/MEYER 2008).

Ausgehend von diesen Herausforderungen und theoretisch-konzeptionellen Überlegungen besteht ein **drittes Ziel** unseres Beitrags in der **empirischen Exploration bislang wenig beachteter oder unzureichend operationalisierter institutioneller Einflussfaktoren** auf das Zusammenwirken der Handlungsfelder betrieblicher QBD. Die Exploration umfasst mögliche institutionelle Einflüsse auf den drei Analyseebenen Feld (Branchen, Kammern, Marktsituationen und regionale Arbeitslosigkeit), Organisation (Betriebsgröße und formale Organisationsstrukturen) sowie Akteure (Zentralität bei Personalentscheidungen sowie betriebliche Mitbestimmung). Wir untersuchen, wie sich diese Einflussfaktoren in spezifischen betrieblichen Handlungsfeldkonfigurationen der QBD niederschlagen. Die Handlungs-

feldkonfigurationen werden über 16 Indikatoren für betriebliche Aktivitäten in der QBD operationalisiert. Durch den sukzessiven Einbezug möglicher institutioneller Einflüsse werden Varianzen in betrieblichen Handlungsfeldkonfigurationen sichtbar, die Hinweise auf mögliche überbetriebliche Strukturähnlichkeiten und -unterschiede sowie auf zugrundeliegende (allgemeine) Bedarfsdeckungslogiken liefern. Als empirische Basis für diese Analysen wurden 2018 und 2019 für die achte und neunte Erhebungswelle des **BIBB-Betriebspanels zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung** Fragen zu betrieblichen Konfigurationen und möglichen institutionellen Einflussfaktoren ausgearbeitet und rund 4.000 Betrieben zur Beantwortung vorgelegt. So wurden neben den jährlichen Standardabfragen zu zentralen Handlungsfeldern der Bedarfsdeckung beispielsweise auch die formale Organisationsstruktur, normativ-wertorientierte und kulturell-kognitive Prägungsmechanismen, die Beteiligungsmöglichkeiten und -gewichte betrieblicher Akteure sowie Fragen zum systematischen Management der Kompetenzen der Beschäftigten erhoben.

Ausgewählte Befunde der empirischen Exploration

In der empirischen Exploration zeichneten sich Interdependenzen zwischen Handlungsfeldern der betrieblichen QBD in drei Bereichen ab: 1) in einer Verlagerung von einer Qualifikations- hin zu einer Kompetenzorientierung, 2) in einer Differenzierung von intern und extern ausgerichteter QBD und 3) in QBD-Aktivitäten im Zusammenhang mit einer digitalisierten und lernförderlichen Arbeitsorganisation.

Eine allgemeine **Verlagerung von einer Qualifikations- hin zu einer Kompetenzorientierung** zeigte sich unter anderem unter Einbezug organisationsstruktureller Einflussfaktoren. So tendieren Großbetriebe und Betriebe mit divisionaler Struktur eher zu kompetenzorientierten Strategien, während Expertenorganisationen und Betriebe mit zentralisierten Personalentscheidungen stärker qualifikationsorientiert agieren. So wurde beispielsweise im Handlungsfeld der Ausbildung am Anteil von Auszubildenden an allen Beschäftigten deutlich, dass in Großbetrieben die Relevanz von qualifikationsrelevanten Bereichen sinkt, während kompetenzbezogene Bereiche und die systematische Integration von Kompetenzförderung zunehmen. Auf der Akteursebene zeigte sich, dass Betriebe mit Betriebs- oder Personalrat ebenfalls vermehrt auf Kompetenzmanagement und lernförderliche Arbeitsorganisation setzen. Organisationsstruktur und Akteurskonstellationen konnten somit als bedeutende Einflussbereiche für die Ausprägung von QBD-Handlungslogiken identifiziert werden.

Ein zweiter Bereich von Handlungsfeldinterdependenzen zeigte sich in der **Differenzierung von intern und extern ausgerichteter QBD**. So wurde mit Blick auf Markteinflüsse deutlich, dass Betriebe, die einem Nachfragerückgang ausgesetzt sind, mit einer deutlich geringeren Aktivität im Bereich der internen QBD reagieren, während Ausbildung (möglicherweise ohne geplante Übernahme) und Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal – also flexiblere, extern orientierte QBD – wichtiger werden. Organisationsstrukturell kommt es vor allem in Großbetrieben in Handlungsfeldern der internen QBD (Weiterbildung, lernförderliche Arbeitsgestaltung und systematisches Kompetenzmanagement) zu deutlich erhöhter Aktivität, während im Bereich der externen QBD (Anteil Neueingestellte, Anteil Auszubildende, Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal) keine erhöhten Aktivitäten feststellbar sind.

Drittens wurde in der Zusammenschau eine Wechselwirkung von Handlungsfeldern, die mit einer **digitalisierten und lernförderlichen Arbeitsorganisation** in Verbindung stehen, ersichtlich. So setzen unter anderem Einrichtungen die im Öffentlichen Dienst angesiedelt sind besonders stark auf digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation, auf Maßnahmen zur lernförderlichen Gestaltung von Arbeit sowie auf informelle Weiterbildungsangebote. Ein ähnliches Muster zeigte sich in Betrieben mit hoher

Zentralität bei Personalentscheidungen: Mehr als Dreiviertel dieser Betriebe setzen Instrumente der informellen Weiterbildung ein und mehr als zwei von drei Betrieben nutzen eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation.

In **Sonderanalysen** wurde zudem exploriert, wie sich **Mechanismen institutioneller Prägung** auf die Handlungsfeldkonfigurationen auswirken. Dabei wurde untersucht, wie normative Mechanismen (operationalisiert als Orientierung an selbstgesetzten Leitbildern) und mimetische Mechanismen (operationalisiert als Orientierung an führenden Unternehmen der Branche) die Handlungsfeldkonfiguration betrieblicher QBD in Wechselwirkung mit den Einflussfaktoren auf den drei Ebenen Feld, Organisation und Akteure beeinflussen. Es zeigte sich, dass mimetisch orientierte Betriebe meist aktiver im Bereich der externen QBD (Rekrutierung und Vernetzung) sind, während normative orientierte Betriebe stärker auf Kompetenzmanagement und formale Weiterbildung setzen. Beide Mechanismen zeigten vor allem in Abhängigkeit von Branche, Organisationsform und Zentralität deutliche Wirkung. So tragen beispielsweise im Öffentlichen Dienst mimetische Logiken zu mehr QBD-Aktivität bei, während sich im verarbeitenden Gewerbe normative Logiken aktivitätssteigernd auswirken.

Idealtypische Bedarfslogiken als Anregung für künftige Forschungsaufgaben

Das an diesen empirischen Explorationen beispielhaft erprobte Vorgehen zur Untersuchung bislang nicht oder unzureichend berücksichtigter Einflussfaktoren bietet unseres Erachtens eine innovative Forschungsstrategie, um ein sowohl theoretisch-konzeptionell begründetes, deduktives Verfahren mit einem empirisch überprüfenden, induktiven Verfahren zu verbinden. Wir skizzieren drei Typen betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken, die auf der Basis institutionensoziologischer Theorie und aktueller Themen und Thesen der betrieblichen Berufsbildungsforschung konstruiert wurden. Sie stellen im Weberschen Sinne idealtypische Konstrukte dar. Wir unterscheiden eine verwertungsorientierte, eine kompetenz- und lernförderliche sowie eine berufs- und branchenspezifische Handlungslogik.

Bei dem Idealtyp der **verwertungsorientierten Logik** nutzen Betriebe ihr Humankapital hauptsächlich aus einem kurzfristigen Nutzenmotiv heraus. Geprägt von regulativen und koerziven institutionellen Einflüssen, die vor allem aus der ökonomischen Zweckrationalität und aus Marktbedingungen abgeleitet werden, spielen insbesondere externe Vorgaben und kostenminimierende Strategien eine Rolle. Dieser Idealtyp bevorzugt kurzfristige Anpassungsstrategien und die Rekrutierung externer Arbeitskräfte ohne langfristige Bindungen. Die **kompetenz- und lernförderliche Logik**, stark beeinflusst von kulturell-kognitiven institutionellen Einflüssen, schätzt Wissen und Kompetenzen als Ressourcen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Betriebe mit dieser idealtypischen Logik legen Wert auf eine lernförderliche Arbeitsumgebung und Kompetenzmanagementsysteme. Die Kompetenzentwicklung wird durch praktische Erfahrungen, kollegialen Austausch und Sozialisierung in der beruflichen Praxis gefördert. Die **berufs- und branchenspezifische Logik** prägt betriebliche QBD vor allem über das Konzept des Berufs, das als normative Institution Ausbildungs- und Qualifizierungsziele setzt und sozial akzeptierte Normen definiert. Zertifikate bieten Transparenz über die Qualifikationen und Kompetenzen von Mitarbeitenden. Vor dem Hintergrund aktueller Debatten darüber, ob berufsorientierte Ansätze durch flexiblere, kompetenzorientierte Konzepte ersetzt werden sollten, kann dieser Idealtyp als Gegenpol zur kompetenz- und lernförderlichen Logik gesehen werden.

Diese drei Logiken liefern im letzten Abschnitt des Papiers einen Rahmen für Vorschläge zu vertiefenden Untersuchungen betrieblicher Handlungsstrategien und für die Entwicklung entsprechender Hypothesen. Dabei lässt sich das hier zum Zwecke einer ersten Exploration genutzte, querschnittliche und

deskriptive Designs anhand von multivariaten Mehrebenenmodellen erweitern, um betriebliche Handlungslogiken im Bereich der QBD tiefergehend zu untersuchen. Neuere Fragenmodule im BIBB-Betriebspanel zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung bieten hierfür zusätzliche Analysemöglichkeiten. Zudem wird abschließend auf das Potential des entwickelten Konfigurationsansatzes als konzeptionelle Grundlage für künftige Gesamtbetrachtung betrieblicher QBD hingewiesen. Darüber hinaus wird die Relevanz anschließender qualitativer Studien mit einem praxisorientierten Zugang betont. Diese können insbesondere auf der Mikroebene mit Fokus auf Aushandlungsprozesse neue Einblicke in die Black Box betrieblicher QBD liefern.

1 Einleitung

In welcher Weise richten Betriebe Entscheidungen und Handlungen in den Bereichen der Qualifizierung, Personalplanung und Personalentwicklung an ihren betrieblichen und sozioökonomischen Erfordernissen aus? Welchen internen und externen Einflüssen sind sie dabei ausgesetzt? Welche Akteure sind in diesen Prozessen involviert und über welche Entscheidungs- und Handlungsspielräume verfügen sie? Diese und andere exemplarische Fragen sind erkenntnisleitend für Betrachtungen zur betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung (QBD), die seit den 1990er Jahren verstärkt auf eine vorausschauende, Potentiale von Beschäftigten berücksichtigende Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung ausgerichtet ist.

Unter **Qualifikationsbedarfsdeckung** (QBD) verstehen wir sämtliche Aktivitäten, die Betriebe nutzen, um Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu entwickeln sowie durch interne und externe Rekrutierung zu decken. Mit diesem Begriff werden somit die Qualifizierungs- und Rekrutierungsaktivitäten der Betriebe systematisch in Zusammenhang gesetzt (vgl. Kapitel 3).

Die Hintergründe dieser Entwicklung werden in der wissenschaftlichen Literatur seit Längerem thematisiert und untersucht. Sie umfassen die Beobachtungen zu sozioökonomischen Strukturveränderungen und Technologieentwicklungen, die seit den 1980er Jahren zu Umbrüchen in Arbeit, Qualifikation und Beschäftigung führen. Davon betroffen sind grundlegende Veränderungen der Arbeits- und Unternehmensorganisation und der Arbeits-, Qualifikations- und Kompetenzenanforderungen in ihrer wechselseitigen Bedingtheit. In diesem Kontext verändern sich bisherige Muster der betrieblichen Fachkräfterekrutierung und der Betrieb als Ort von kontinuierlicher Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklung gewinnt an Bedeutung (vgl. BAETHGE/BAETHGE-KINSKY 1998).

Unter **Betrieb** verstehen wir jede lokale Arbeitsstätte mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Darunter fallen auch Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes. Betriebe können Teil eines größeren Unternehmens bzw. einer Organisation sein (vgl. auch Kapitel 5.2.1). Im Folgenden ist in aller Regel einheitlich von Betrieb die Rede. Mit Blick auf etablierte Begriffe wie „kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“ ist teilweise von Unternehmen die Rede, insbesondere wenn der wirtschaftliche Bezug betont werden soll.

Es ist davon auszugehen, dass Betriebe ihre Personalpolitik und Bildungsarbeit im Hinblick auf diese sozioökonomischen Veränderungen grundlegend geändert, ihre Anstrengungen zur Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten verstärkt und insgesamt das Verhältnis zwischen den verschiedenen Handlungsoptionen zur Qualifikationsbedarfsdeckung kontinuierlich angepasst haben. Das kann bedeuten, dass herkömmliche Wege der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung über Aus- und Weiterbildung immer weiter verlassen werden – und verstärkt z. B. akademisch qualifizierte oder nicht formal beruflich qualifizierte Beschäftigte rekrutiert und veränderte Formen der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung gesucht und umgesetzt werden. Solcherart Neuausrichtung erfordert eine Umgestaltung des betrieblichen Gefüges personalpolitischer Steuerung und Koordination, um die Verfügbarkeit und Sicherung des Arbeitsvermögens und der Einsatzbereitschaft der Beschäftigten zu gewährleisten.

Aus Sicht der betrieblichen Berufsbildungsforschung ist bislang offen, ob und in welchem Maße in den Betrieben tatsächlich eine wechselseitige Bezugnahme und strategische Steuerung der zentralen Handlungsoptionen der Qualifikationsbedarfsdeckung erfolgt und welche Herausforderungen sich für die Betriebe daraus ergeben. Die betriebliche Berufsbildungsforschung bietet bislang wenig Ansatzpunkte für solche Gesamtbetrachtungen, da es an zufriedenstellenden theoretischen und konzeptionellen Überlegungen mangelt. In der Folge können weder empirisch abgesicherte Belege der betrieblichen Veränderungen angemessen eingeordnet, noch weitere empirische Forschung zielgerichtet angestoßen werden. Die Gründe dafür sind vielfältig und liegen zum einen in der disziplinären Vielfalt von Forschungsansätzen begründet, die je unterschiedliche Schwerpunkte und Perspektiven in die Betrachtung einbringen. Zum anderen fehlt ein breiter integrativer Rahmen, durch den einzelne Analysen zur betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung eingeordnet werden können.

1.1 Technik, Ökonomie, Organisation, Qualifikation und Kompetenzen als analytischer Rahmen

Auf diese Defizite der betrieblichen Forschung wurde aus Sicht der sozialwissenschaftlichen Qualifikations- und Technikdebatte in der Arbeits- und Industriesozilogie bereits in den 1990er Jahren hingewiesen. Baethge und Baethge-Kinsky (1995, S. 143 ff.) charakterisierten den theoretisch-konzeptionellen Rahmen der Qualifikationsentwicklung als „*ein Beziehungsgeflecht zwischen Technik, Ökonomie, Organisation, Qualifikation und qualitativem Arbeitsvermögen*“. Vor dem Hintergrund ihrer eigenen empirischen, (industrie-)soziologischen Studien zur Entwicklung von Qualifikationsstrukturen und qualitativem Arbeitsvermögen in den 1970er und 1980er Jahren stellten sie fest, dass weder eine Klarheit über die eigentlichen Ursachen und Triebkräfte der Qualifikationsveränderungen noch über deren Resultate in Bezug auf breitflächige Trends einer Erhöhung oder Absenkung der Qualifikationen bestehen würde. Ebenso sei eine eindeutige Ableitung von Ursachen und Wirkungen der Qualifikationsentwicklung nicht möglich. Sie forderten, dass die betriebliche Qualifikationsentwicklung und die laufenden Prozesse der betrieblichen Rationalisierung nicht strukturdeterministisch auf „*Technikeinsatz und Arbeitsorganisation*“ allein zurückgeführt werden dürften, sondern auch als „*Ausdruck von (arbeits-)politischen Gestaltungsabsichten wie Aushandlungsprozessen*“ begriffen werden müssten, „*in denen das Angebot qualifizierter Arbeitskraft wie auch die Beschäftigteninteressen an Qualifikationsentfaltung selbst zu Orientierungsdaten der weiteren ökonomischen Strategien und Rationalisierungskonzepte werden*“ (ebd., S. 145). Die betriebliche Qualifikationsforschung müsse wechselseitige Bezüge zwischen der Entwicklung betrieblicher Qualifikationen und individuellem Arbeitsvermögen (Kompetenzen) in den Blick nehmen und systematisch die Entwicklung unterschiedlicher betrieblicher Arbeits- und Unternehmensorganisationen und Einflüsse aus dem Arbeitsmarkt und dem Fachkräfteangebot in die Analysen einbeziehen.

In der Berufsbildungsforschung entstanden unter den Stichpunkten der Verschränkung von Organisations-, Personal- und Kompetenzentwicklung eine Reihe von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten im Rahmen berufs- und betriebspädagogischer Forschung (vgl. DEHNBOSTEL/DYBOWSKI 2000; HANFT 2008). Die seit den 1970- und 1980er Jahren auf breiter Basis eingeführten neuen Organisations- und Arbeitskonzepte und ihre neueren Entwicklungen von einer prozess- zu einer mehr digital ausgerichteten Organisation der Arbeit machten es notwendig, diese Teilbereiche integrativ zu verbinden. Es ist davon auszugehen, dass die Personalentwicklung sich zunehmend auf ungeplante, informelle Entwicklungs- und Sozialisationsprozesse einstellen muss, da prozessorientierte und darüber hinaus agile und disruptive Methoden und Abläufe verstärkt einen informellen Kompetenzerwerb in der Arbeit befördern.

Allerdings sind breitere empirische organisationsbezogene Forschungen, die diesen Entwicklungen Rechnung tragen, bislang nicht erfolgt.

Aktuell bieten die Debatte zu den qualifikationsbezogenen Effekten der Digitalisierung sowie neuere arbeits- und industriesoziologische Arbeiten (vgl. HIRSCH-KREINSEN 2016; PFEIFFER/SUPHAN 2020) vielversprechende neue Anknüpfungspunkte, um ein angemesseneres Verständnis eines interdependenten Zusammenhangs von Technik, Arbeitsvermögen, Qualifizierung und betrieblicher Organisation zu entwickeln. Aus sozio-technischer Perspektive wird z. B. vorgeschlagen, bei der Untersuchung der Auswahl und der Einsatzformen neuer Techniken in Bezug auf ihre Effekte für die Qualifikationsentwicklung eine Reihe von Einflüssen systematisch einzubeziehen: die betriebliche Arbeitsorganisation, die Qualifikations-, Kompetenz- und Personalstrukturen, die betrieblichen und überbetrieblichen Akteure (z. B. kollektive Interessenvertretungen) sowie die umwelt- und feldbezogenen Rahmenbedingungen, die rechtliche, bildungspolitische, wirtschaftsstrukturelle und gesellschaftliche Faktoren umfassen (vgl. BACH u. a. 2020). Gefordert wird damit eine dem Untersuchungsgegenstand angemessene Mehrebenenbetrachtung, in der betriebliche Handlungs- und Entscheidungsprozesse konzeptionell und empirisch als sozial einbettet angesehen werden.

Eine derartige erweiterte Analyseperspektive wird auch seit geraumer Zeit aus organisations- und wirtschaftssoziologischer sowie aus personalwirtschaftlicher Perspektive her gefordert (vgl. FUNDER 2018; WILKENS 2017). Dabei besteht Einigkeit, dass Mehrebenenbetrachtungen ein weitaus differenzierteres Bild von betrieblichen Organisationen liefern und dabei die enge und wechselseitige Verwobenheit zwischen Organisation und Umwelt besser berücksichtigen (vgl. FUNDER 2018, S. 161). Die methodische Realisierung als Mehrebenenmodelle wird allerdings aufgrund der mit ihnen einhergehenden hohen Komplexität als äußerst schwierig angesehen, da sie die Einbeziehung einer hohen Anzahl von Einflussfaktoren in Bezug auf alle Ebenen nach sich zieht und das Problem besteht, dass diese Einflussfaktoren sowohl als abhängige und zugleich interdependente Einflüsse gesehen werden müssen.

1.2 BIBB-Themencluster zum betrieblichen Handeln und Entscheiden als Rahmen der Forschungsarbeiten zur Qualifikationsbedarfsdeckung

Die Entwicklung eines integrativen, analytisch und theoretisch erweiterten Rahmens, der betriebliche Handlungsfelder in ihrer Gesamtheit betrachtet ist Gegenstand von Forschungsarbeiten im Themencluster des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) „Betriebliches Entscheiden und Handeln – Einflussfaktoren betrieblicher Qualifizierung und Rekrutierung“. Es sollen systematische Bezüge zwischen betrieblicher Umwelt und Organisation, zwischen Qualifikations- und Kompetenzentwicklung sowie den Einflüssen von Akteurshandeln und -entscheidungen auf die Handlungsfelder zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs untersucht werden. Die folgenden Überlegungen knüpfen an diese grundlegende Themenstellung an und sind im Projekt „Betriebliche Praktiken und Entscheidungen zur Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und Fachkräfterekrutierung: Erschließung und Operationalisierung soziologischer Institutionentheorien (SIEHReQ)“ innerhalb des Themenclusters entstanden.

Unsere Arbeit zielt darauf ab, unterschiedlichste Einflussfaktoren des betrieblichen Entscheidens und Handelns zu explorieren, die aus sozialwissenschaftlichen Institutions- und Organisationstheorien in die betriebliche Berufsbildungsforschung eingebracht werden können. Dabei gehen wir davon, dass dadurch bildungsökonomische Ansätze mit humankapitalistischer und verhaltensökonomischer Prägung (zu den Desiderata vgl. Kapitel 2) substanziell erweitert werden können. Ihre Potentiale liegen in der Verbindung von institutionalistischen mit akteurszentrierten Perspektiven für die Untersuchung

des betrieblichen Entscheidens und Handelns im Bereich der Qualifikations-, Kompetenzentwicklung und Fachkräfterekrutierung.

Diese Perspektiven in die betriebliche Forschung stärker einzubeziehen und ihren Mehrwert zur Erklärung betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung plausibel zu machen, ist das erste wesentliche Ziel des folgenden Beitrags. Das zweite Ziel besteht darin, einen Konfigurationsansatz zu entwickeln, mit dem die Wechselwirkung von Handlungsfeldern betrieblicher QBD ganzheitlich untersucht werden kann.

1.3 Konfigurationen, Analyseebenen und institutionell bedingte Einflussfaktoren als zentrale Fragestellungen

Der folgende Beitrag stellt die Ergebnisse einer theoretisch-konzeptionellen und empirischen Exploration vor. Für die empirische Exploration werden erste deskriptive Ergebnisse mit den Befragungsdaten des BIBB-Betriebspanels zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung (kurz: BIBB-Qualifizierungspanel) dargestellt, die sich auf zentrale Handlungsfelder der betrieblichen Bedarfsdeckung beziehen. Es werden die Handlungsfelder der Aus- und Weiterbildung, der Rekrutierung externer Arbeits- und Fachkräfte einbezogen und zusätzlich um weitere Handlungsfelder der QBD, die bislang kaum oder unzureichend im Zusammenhang betrachtet wurden, ergänzt: die Nutzung und das Management von Kompetenzen, der Einsatz digitaler Technologien, die Organisation von Arbeit als Instrument der QBD und die Vernetzung von Betrieben.

Forschungsleitend für den Beitrag sind folgende Fragestellungen:

Führt die Integration weiterer, bisher nicht oder nur unzureichend berücksichtigter Handlungsfelder zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs zu einem besseren Verständnis von Entscheiden und Handeln ökonomischer Organisationen? Gibt es Evidenzen, dass diese unterschiedlichen Arten von Handlungsfeldern sinnvoll nur in ihrer Relationalität und in diesem Sinne als **Konfigurationen von Handlungsfeldern** betrachtet werden können? Unterliegen diesen verschiedenen Relationalitäten und Wirkungszusammenhängen der Handlungsfelder unterscheidbare und verdichtete Handlungslogiken?

Lassen sich zwischen Betrieben spezifische Strukturähnlichkeiten, aber auch -unterschiede in den betrieblichen Handlungsfeldern identifizieren, die auf prägende Einflüsse zurückgeführt werden können, die einzelbetriebliche und rein ökonomische Handlungslogiken überschreiten? Sind diese möglicherweise feststellbaren Isomorphien und Varianzen z. B. durch die Zugehörigkeit von Betrieben zu bestimmten **organisationalen Feldern (Umwelten)**, durch spezifische **Einflüsse auf Organisationsebene** und/oder durch die **Beteiligung unterschiedlicher betrieblicher Akteure** erklärbar? Entfalten diese sozialen Einflussbereiche ihre Wirkung in unterschiedlicher Weise?

Eröffnet diese erweiterte und breiter theoriebasierte Analyse der betrieblichen Handlungsstrategien, -praktiken und -logiken weiterführende Erklärungsmöglichkeiten und Forschungsperspektiven für die betriebliche Berufsbildungsforschung? Gibt es in dieser Hinsicht Hinweise auf strukturprägende Einflüsse auf die Konfigurationen an Handlungsfeldern, die auf die Bedeutung von **sozialen Wertvorstellungen und Normen sowie auf kulturell als allgemein akzeptierte und fest verankerte Bedeutungssysteme** zurückzuführen sind?

1.4 Gliederung des Beitrags

Zur Beantwortung der genannten Forschungsfragen geht der vorliegende Beitrag folgendermaßen vor: In Kapitel 2 werden die für die Bearbeitung der Fragestellungen zentralen konzeptionellen Desiderata (Forschungslücken) beschrieben, indem eine kurze Zusammenstellung der nach unserer Einschätzung bestehenden Forschungs- und Theoriedefiziten im Mainstream der betriebliche Berufsbildungsforschung vorgenommen wird. Dabei werden betriebliche QBD-Handlungslogiken als zentraler Untersuchungsgegenstand definiert (vgl. Kapitel 2.2.2).

Im dritten Kapitel erfolgt die Entwicklung unseres Konfigurationsansatzes für einen ganzheitlichen Blick auf betriebliche QBD. Dazu wird zunächst ein Überblick über die Handlungsfelder, die Betriebe zur Deckung ihres Qualifikationsbedarfs nutzen können, gegeben. Dies sind zum einen klassische Handlungsfelder wie die externe Rekrutierung von Arbeits- und Fachkräften sowie die betriebliche bzw. berufliche Aus- und Weiterbildung. Zum anderen werden ausgewählte Formen der qualifikations- und kompetenzfördernden Arbeitsorganisation, der informellen Weiterbildung, der Vernetzung von Betrieben und der Nutzung digitaler Technologien einbezogen. Im Ergebnis umfasst der entwickelte Konfigurationsansatz sieben Handlungsfelder, die für die Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs in bedeutender Wechselwirkung zueinander stehen (vgl. insbesondere Kapitel 3.2).

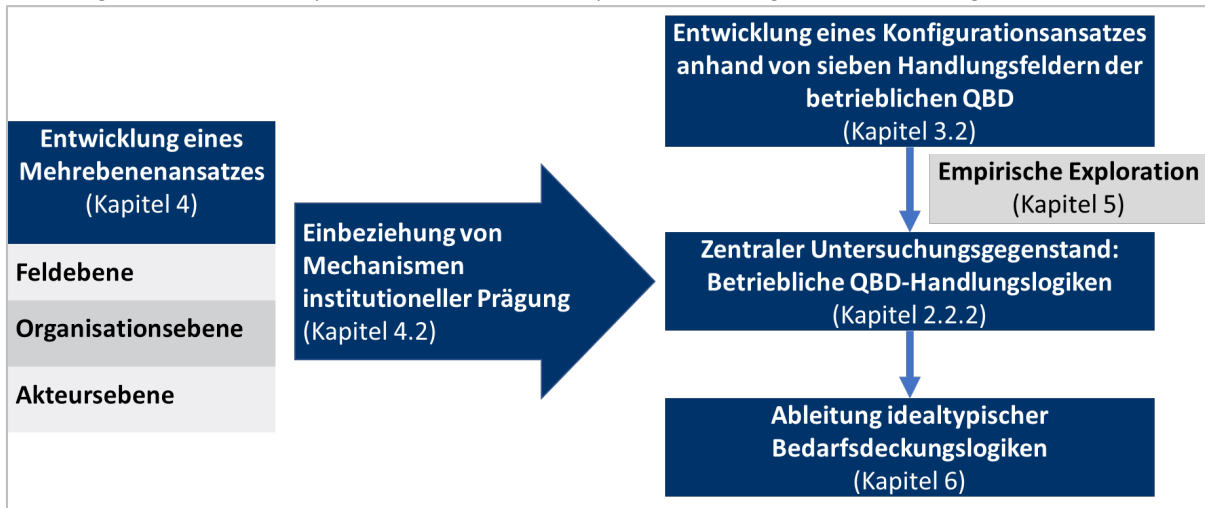
Im vierten Kapitel werden als Grundlage für die anschließenden empirischen Auswertungen geeignete Theoriebausteine und -konstrukte im Einzelnen kurz dargestellt. Im Mittelpunkt steht dabei der als soziologischer Neoinstitutionalismus bezeichnete Theorie- und Forschungsansatz. Als Gliederungsprinzip für dieses Kapitel und die anschließenden Analysen wird ein Mehrebenenmodell in Anlehnung an das sogenannten Makro-Mikro-Makro-Modell (auch „Colemansche Badewanne“) entwickelt. Dabei wird allerdings nicht die Perspektive des methodologischen Individualismus eingenommen, sondern neoinstitutionalistisch argumentiert (vgl. insbesondere Kapitel 4.1). Nach einem Überblick zum Institutionsbegriff als konzeptioneller Bestandteil der Makroebene werden die für die Auswertungen verwendeten feld-, organisations- und akteursbezogenen Analyseebenen beschrieben. Ein Fokus wird hierbei auf Ausführungen zu den Mechanismen und Wirkungszusammenhängen von institutionellen Einflüssen auf die betriebliche QBD gelegt (vgl. insbesondere Kapitel 4.2).

Im fünften Kapitel erfolgt auf Grundlage der vorangegangenen Ausführung eine explorative Analyse anhand von Daten des BIBB Betriebspanels zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung. Dazu wird der Betriebsdatensatz zunächst beschrieben und es werden die für die Auswertungen verwendeten Operationalisierungen der Handlungsfelder und der möglichen institutionellen Einflussfaktoren dargestellt. Entlang dreier Analyseebenen werden acht unterschiedliche Einflussfaktoren in die Exploration einbezogen. Die erste Analyseebene stellt das Feld bzw. die jeweilige Umwelt der befragten Betriebe dar. Hier werden beispielsweise Branchen oder Arbeitsmarkteinflüsse untersucht. Im Anschluss finden Auswertungen auf der Organisationsebene statt, bei denen die organisationsstrukturelle Verfasstheit der Betriebe eine zentrale Rolle spielt. Abschließend wird auf der Akteurebene untersucht, welche Bedeutung betriebliche Akteure und deren Entscheidungszusammenhänge auf die Konfigurationen von Handlungsfeldern haben. Darüber hinaus erfolgen bei jedem Analyseschritt Untersuchungen, inwiefern die explorierten Einflüsse durch institutionelle Mechanismen geprägt werden. Das fünfte Kapitel schließt mit einem Fazit zu zentralen Ergebnissen der empirischen Analysen.

Im sechsten Kapitel werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse in der Ausarbeitung von drei Idealtypen betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken zusammengefasst und eine organisations- und institutionensoziologische Einordnung der explorierten Befunde vorgenommen. Auf dieser Grundlage

werden Hypothesen für weitere, vor allem multivariate Analysen abgeleitet und Potentiale für anschließende Forschungsvorhaben skizziert. Abbildung 1—I stellt die genannten konzeptionellen Bausteine des Beitrags in ihrem schematischen Zusammenhang dar.

Abbildung 1—I: Zentrale Konzepte und thematische Schwerpunkte des Beitrags im Zusammenhang



Anmerkungen: Eigene Erstellung.

2 Analyse- und Theoriesdesiderata in der betrieblichen Berufsbildungsforschung: eine Auswahl

Es ist sicherlich auch dem breiten Angebot an ökonomischen Theorieansätzen¹ und den als angemessen betrachteten multivariaten bzw. ökonomischen Schätzverfahren geschuldet, dass sich im Laufe der Jahre in der betrieblichen Berufsbildungsforschung eine beträchtliche Dominanz der Wirtschaftswissenschaften herausgebildet hat. Zwar ist der Blick auf sozioökonomische Sachverhalte und Prozesse in der Ökonomie wichtig, allerdings wird im Mainstream der Forschungsarbeiten der enge Zusammenhang zwischen „sozio“ und „ökonomisch“ zu stark partialisiert und häufig zu Ungunsten des Sozialen entschieden. Vereinfachend und zugespitzt lassen sich zentrale Defizite der betrieblichen Berufsbildungsforschung – und damit auch Perspektiven und Desiderata für erweiterbare Analyse- und Theorieansätze zusammenfassen:

- die Annahme konzeptionell relativ umfassender gesellschaftlicher Autonomie ökonomischer Organisationen, die fast ausschließlich ihrer eigenen betriebswirtschaftlichen, rein effizienzbasierten und primär Kosten-Nutzen-Relationen basierten Handlungslogik folgen (vgl. Kapitel 2.1);
- die Annahme ausgeprägter Homogenität von Organisationen als einheitlich agierende Handlungs- und Entscheidungszusammenhänge, weshalb ein genauerer Blick in die Betriebe selbst oft vernachlässigt wird (vgl. Kapitel 2.2.1 & 2.2.2);
- die Annahme einer Subsidiarität betrieblicher Einzelakteure und Akteursgruppen in Bezug auf betriebliches Entscheiden und Handeln, die trotz unterschiedlicher Funktionen und möglicherweise voneinander abweichenden Interessenlagen letztendlich in großer Einheitlichkeit agieren würden (vgl. Kapitel 2.2.3);
- und die Annahme einer fast ausschließlich auf betriebliche Entscheidungsbedingungen bezogene Rationalität, die eine praktische Handlungsrationale unberücksichtigt lässt und zudem lediglich Einzelakteuren zugesprochen wird (vgl. Kapitel 2.2.4).

Diese zur Identifikation erster Ansatzpunkte für konzeptionelle Erweiterungen des Untersuchungsgegenstandes und als richtungsweisend für die empirische Exploration genannten Stichpunkte werden im Folgenden näher erörtert. Die folgenden Abschnitte können nur eine unvollständige Übersicht über die aus unserer Sicht wichtigsten Dimensionen bieten, die bei einer angemessenen Analyse betrieblichen Entscheidens und Handelns in den Blick genommen werden müssen.

2.1 Soziale Umwelten und Felder als arbiträre Einflussfaktoren in der Ökonomie

Selbstverständlich werden in wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht Umweltfaktoren in Analysen zu den Praktiken von Betrieben im Rahmen ihrer Strategien zur Deckung des Qualifikationsbedarfs einbezogen. Dies geschieht jedoch zum einen durch Priorisierung von als ökonomisch relevant angesehenen Umweltfaktoren, zum anderen in

¹Allein für das Handlungsfeld der betrieblichen Berufsausbildung bietet die Ökonomie ein breites Spektrum an Erklärungsansätzen an, die zu begründen versuchen, warum Betriebe Jugendliche ausbilden, obwohl dies betriebswirtschaftlich zu Problemen führt (vgl. WOLTER/RYAN 2011).

einer Form, bei der die differenzierte Wahrnehmung und Interpretation der Gesamtheit von einflussreichen Umweltfaktoren durch die betrieblichen Akteure selbst zumeist außer Acht bleiben.

2.1.1 Lösungsvorschläge der Wirtschafts-, Industrie- und Betriebssoziologie

Aus soziologischer Sicht ist es für die Analyse von Betrieben jedoch erforderlich, nicht nur Einflüsse der Wirtschaft und ökonomischer Beziehungen, sondern auch die Bedeutung anderer gesellschaftlicher Bereiche und deren Strukturen und Prozesse, denen Betriebe ausgesetzt sind, in den Blick zu nehmen. Eine konzeptionelle Fokussierung auf einen Betriebsbegriff als weitgehend von der Gesellschaft unabhängige autonome Organisation führt zu einer Vernachlässigung wichtiger Einflüsse und Prägungen des Betriebs, die durch seine Situierung in einer bestimmten Umwelt mehr oder weniger zwangsläufig erfolgen muss. In Studien, die z. B. ökonomische Organisationen und deren Zugehörigkeit zu verschiedenen Wirtschaftszweigen oder Kammerbereichen ohne weitere Informationen zur Verfasstheit dieser auch gesellschaftlich geprägten Bereiche in die Analysen einbeziehen, erfolgt dies teilweise lediglich nur dazu, um eine gewisse Varianzkontrolle zu erreichen. Unberücksichtigt bleiben hierbei die spezifischen Branchenlogiken (Institutionen und Handlungskonzepte), die z. B. über soziale Netzwerke und Branchenorganisationen vermittelt werden.

Das wirtschaftssoziologische Konzept der sozialen Einbettung von ökonomischen Handlungen und Organisationen

Das wirtschaftssoziologische Konzept der sozialen Einbettung („embeddedness“) stellt eine einflussreiche erste Kritik an der in ökonomischen Ansätzen vorausgesetzten Autonomie organisationalen Handelns und ökonomischer Organisationen dar (vgl. GRANOVETTER 1985). Das Eingebettetsein von organisationalem Handeln und ökonomischer Organisation bedeutet, dass die normalen oder alltäglichen wirtschaftlichen Transaktionen in „*andauernde Systeme sozialer Beziehungen eingebettet sind*“ (ebd., S. 181). Im Anschluss an die neue Institutionenökonomik verteidigt Granovetter dabei die Auffassung, dass sich keinesfalls nur Transaktionen wegen ihrer ertrags- oder verteilungsrelevanten Effizienz durchsetzen, sondern weil sie legitimierbare und einvernehmliche Lösungen von Problemen der Unsicherheit bereithalten (vgl. GRANOVETTER 2000, S. 181; ZUKIN/DIMAGGIO 1990, S. 14 ff.). Nur in leicht zugänglichen bzw. weitmaschigen sozialen Netzwerken, die die Chance bieten, dass die Akteure einander persönlich kennen und einzuschätzen lernen, kann das Vertrauen in die moralische Integrität der Handelspartner oder Mitarbeiter entstehen und sich erhalten. Dies erspart den an Kooperation Interessierten hohe Kontrollkosten. Die Akteure benötigen soziales Kapital, um sich Kooperationen zu öffnen und um Ausbeutung und Betrug zu entgehen. Es kann sich für die Akteure nur dann lohnen, wenn sie sicher sein können, dass sie Zeit und Aufwand in beständige Beziehungen mit Mitakteuren investieren, deren Welt- und Problemsicht sie teilen (vgl. GRANOVETTER 1983). Diese Konzeption von sozialer Einbettung von Entscheidungen hat die wirtschaftssoziologische Forschung entscheidend beeinflusst und den Begriff des *Feldes* als ein mittlerweile zentrales Konzept von Forschungsarbeiten befördert (vgl. BECKERT 2010; FLIGSTEIN/McADAM 2012).

Felder bestehen aus Organisationen, zentralen Akteuren, Kunden, Konsumenten etc. und konstituieren sich in Abgrenzung zu anderen Feldern über spezifische kulturell fundierte Bedeutungssysteme und einen symbolischen Rahmen, der die Regeln der Interaktion auf dem Feld festlegt. Darunter fallen z. B. die Zuschreibung von Akteursrollen und dazugehörige Handlungslogiken d. h. allgemein akzeptierte Vorstellungen über angemessenes Handeln, die über Handlungsschemata vermittelt werden und Handeln strukturieren (vgl. DIMAGGIO/POWELL 1983, S. 148; vgl. ausführlich Kapitel 4.3.1). Dieses strukturierende Bedeutungssystem ist institutioneller Natur und damit ein über einen längeren Zeitraum bestehendes und allgemein geteiltes Verständnis. Institutionen stellen dabei Organisationen und Akteuren Möglichkeits- und Begrenzungsräume des Handelns bereit. Sie geben den Rahmen dafür vor, was in einem organisationalen Feld als angemessen gilt. Organisationen, die jene als angemessen geltenden Strukturen übernehmen, erhöhen auf diese Weise ihre Legitimität für ihr wirtschaftliches Handeln (vgl. MEYER/ROWAN 1977).

(Zur Definition des Konzeptes des **organisationalen Feldes** vgl. Kapitel 4.3)

Industrie-, Betriebs- und Arbeitssoziologie – Felder als Arenen externer sozialer Einflüsse

Auch in der stärker industrie-, betriebs- und arbeitssoziologisch ausgerichteten Forschung wurde in den 1990er Jahren eingefordert, die „*aktive Rolle von Organisationen und organisationalen Akteuren*“ stärker zu betonen und die sozialen Ordnungen, in denen betriebliche Organisationen verankert sind und auf die sie sich beziehen (müssen), nicht zu ignorieren“ (BRACZYK 1997, S. 551, zit. nach FUNDER 2018, S. 154). Die Formen der Koordination und etablierten Praktiken, die zum einen Handlungen und Entscheidungen ermöglichen, aber auch einschränken bzw. kanalisieren, fordert Braczyk diese in einer integrierenden Perspektive (Governance) in Analysen einzubeziehen. Im Rahmen regionaler Fallstudien veranschaulicht Braczyk illustrierend Governance-Strukturen als soziale Ordnungsrahmen, an deren Prämissen, Regeln und Normen sich die korporativen wie kollektiven Akteure (z. B. Betriebe, Unternehmen, Tarifparteien, Forschungsinstitutionen etc.) in ihrem Handeln orientieren (vgl. ebd., S. 551, zit. nach FUNDER 2018, S. 154). Betriebe werden damit in ihren Kooperationszusammenhängen gesehen und der Fokus auf Interessenabstimmungen und soziale Bezüge zwischen verschiedenen intra- und interorganisationalen Akteuren gelenkt. Zusammenhängende Interessenabstimmungen sind im Übrigen auch in der Forschung zu Unternehmensnetzwerken und Verbundnetzwerken zur Aus- und Weiterbildung von Relevanz. Diese Beschreibung trifft in den Grundzügen auch auf das zu, was theoretisch vor allem bei wirtschaftssoziologischen Theorieansätzen mit dem Begriff des Feldes beschrieben wird.

2.1.2 Die feldspezifische Regulierung betrieblicher Arbeit und Qualifikation durch Professionen und Berufe und die Rolle von feldspezifischen Akteuren

In der Konsequenz ist es aus unserer Sicht auch für Forschungsarbeiten, die sich primär mit ökonomischem Entscheiden und Handeln beschäftigen erforderlich, Strukturen und Prozesse auf den jeweiligen Feldern, in denen ökonomische Organisationen eingebettet sind sowie die Wahrnehmung dieser Felder durch die Organisationen selbst, in die Analysen einzubeziehen.

Für diese Art von Analysekonzept ist es – insbesondere für Fragestellungen zur Deckung des Qualifikationsbedarfs – in diesem Zusammenhang sehr wichtig – um nur ein Beispiel zu nennen –, dass den auf

Feldern dominanten Professionen und Berufsbilder eine wichtige Rolle bei der Konturierung sozialer bzw. organisationaler Felder zukommt.

Profession bzw. der für den im deutschen Kontext wichtige Begriff des **Berufs** definiert Berufsnormen, Standards des richtigen und guten Arbeitens und die Festlegung von Ausbildungskriterien. Werden diese Normen zudem noch durch professionelle Netzwerke wie Berufsverbände gestützt, verfestigen sich die artikulierten Erwartungen und Berufsstandards und erlangen institutionellen Status (vgl. DIMAGGIO/POWELL 1983, S. 152).

Die feldspezifische Regulierung betrieblicher Arbeit und Qualifikation wird in der betrieblichen Berufsbildungsforschung vereinzelt im Kontext von Governance-Ansätzen bearbeitet. Baumeler, Engelage, Strebel (2021a; 2021b) haben anhand von Fallstudien den Einfluss von Berufsverbänden in Aushandlungsprozessen zur Konstruktion neuer Berufsfelder untersucht. Sie belegen anschaulich den starken Einfluss von Berufsverbänden bei der Durchsetzung oder der Verhinderung von staatlich initiierten Reformen. Zudem verweisen sie auf die Wirkung kollektiver beruflicher Identitäten, die über Normen, Werte, Standards und Traditionen der Berufe institutionalisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass diese insbesondere bei Ausbildungs- und Rekrutierungsentscheidungen der Betriebe eine hohe Bedeutung einnehmen.

2.1.3 Diffusion und Übernahme von Managementkonzepten

Für die betriebliche Forschung zur Qualifikationsbedarfsdeckung sind Ansätze inspirierend, die sich mit branchenbezogenen Organisations- und Managementkonzepten auseinandersetzen. Diese Konzepte stellen Bedeutungssysteme dar, die über unterschiedliche Prozesse von Betrieben verbreitet und übernommen werden. Im wirtschaftssoziologischen Sprachgebrauch werden sie häufig als „Managementmode“ (vgl. KIESER 1996; PERKMANN/SPICER 2008) bezeichnet und stellen „transitory collective beliefs“ (PERKMANN/SPICER 2008, S. 812) dar, also Prinzipien und Leitbilder des rationalen und erfolgreichen Organisierens, die meist von Personen mit großem Einfluss und Renommee aus dem Management formuliert und verbreitet werden. Einflussreiche Managementkonzepte dieser Art sind z. B. das Total Quality Management (TQM) (vgl. WALGENBACH 2001) und weitere Konzepte im Bereich der Arbeitsorganisation (Projekt-, Gruppenarbeit und Dezentralisierung) und Unternehmenssteuerung, die auf eine Einführung interner Wettbewerbsstrukturen zielen (vgl. VOß/PONGRATZ 1998) sowie die seit den letzten Jahren prominent gewordenen Konzepte der „Agilen Führung“, die auf einen Wechsel von der Verhaltenssteuerung zur Ergebnissteuerung zielen (vgl. PORSCHEN-HUECK/RACHLITZ 2022).

Für die wirtschafts-, betriebs- und industriesoziologische Analyse sind daher betriebliche Entwicklungsprozesse als stets mit der betrieblichen Umwelt verwoben anzusehen. Sie sind in branchenspezifischen, regionalen und nationalen Koordinationsstrukturen eingebettet und bilden sich im komplexen Zusammenspiel von betrieblichen, überbetrieblichen und staatlichen Akteuren. Die Analyse betrieblicher Strukturen und Prozesse gewinnt mit einem feldspezifischen Konzept eine erhebliche Ausweitung, sofern auch die Handlungshintergründe und Praktiken betriebsexterner Akteure systematisch in die Analyse einbezogen werden.

2.2 Ökonomische Organisationen als Sozial-, Kultur-, Macht- und Handlungssysteme

Schon in der Theoriebildung – und dies trifft neben den Wirtschaftswissenschaften auch auf andere Sozialwissenschaften zu – wird angesichts von Begriffsbestimmungen wie z. B. „kollektiver Akteur“, „korporativer Akteur“ oder „Entrepreneur“ der Eindruck vermittelt, die soziale Komplexität, die eine Organisation darstellt, analytisch und begrifflich reduzieren zu können. Im Ergebnis wird damit aber ausgeblendet, dass es sich auch bei ökonomischen Organisationen um mehr oder weniger heterogene Sozial-, Kultur-, Macht- und Konfliktsysteme handelt. Folglich lässt sich auch von einer sozialen Einbettung betrieblicher Akteure und deren Handeln in ihre jeweilige Organisation sprechen (vgl. Kapitel 2.1 zum Konzept der Einbettung).

2.2.1 Betriebe als Sozialsysteme

Aus industrie- und betriebssoziologischer Forschung entstammen handlungssoziologische, praxis- und strukturtheoretische Konzepte, die Betriebe als soziale Systeme beschreiben. So umfasst beispielsweise das Konzept der „betrieblichen Handlungskonstellation“ innerbetriebliche Konsens- und Konfliktstrategien zwischen Akteuren mit unterschiedlichen Interessen, formalen Kompetenzen und realen Einflussmöglichkeiten, die nur sehr vermittelt aus den allgemeinen übergeordneten Markt- und unternehmensbezogenen Produktions- und Geschäftsstrategien abgeleitet werden können. Diese sozial in Betrieben verankerten Handlungskonstellationen beeinflussen betriebliche Entscheidungen und Möglichkeiten des Handelns der Akteure, die sich in diesen Interaktionen bewegen, und dabei vorhandene Strukturen überarbeiten, neugestalten und aufrechterhalten (WELTZ/LULLIES 1982, S. 157, zit. nach FUNDER 2018, S. 150).

Ein anderes Beispiel stellt das Konzept der „betrieblichen Sozialverfassung“ dar. Es bezeichnet eine Art „Produktivitäts- und Sozialpakt“, der auf gegenseitigem „*Einverständnis über materielle Regelungen und Prozeduren auf der Grundlage gegenseitiger Abhängigkeiten*“ (HILDEBRANDT/SELTZ 1989, S. 34, zit. nach FUNDER 2018, S. 150) beruht. Die „betriebliche Sozialordnung“ wird als soziale Struktur und Institution von Betrieben verstanden, indem „*die Individuen ihr Denken und Handeln auf bewusst oder implizit verfügbaren Deutungen, Interpretationen, Selbstverständlichkeiten beziehen, eine soziale Praxis, die nicht aus ökonomischen Rahmenbedingungen einer Kapitalverwertungsstrategie abgeleitet werden*“ kann (KOTTHOFF 2005, S. 79, zit. nach FUNDER 2018, S. 151).

Sozial-kulturelle Bedeutungs- und Symbolsysteme

Diese Konzepte verweisen insgesamt auf die sozial-kulturelle Bedeutungssysteme in Unternehmen, die ein aufeinander abgestimmtes Handeln erst ermöglichen. Betriebliche Positionsstrukturen, Strategien und das Handeln von Betriebsmitgliedern sind in soziale und kulturelle Bedeutungs- und Symbolstrukturen eingebettet. Von Betrieben aufrechterhaltende Werte, Normen für Handeln bieten Orientierungen und Handlungszwänge, denen die betrieblichen Akteure folgen, auf die sie ihr Interessenhandeln richten und die sie in dynamischer Weise immer wieder reproduzieren, gleichzeitig aber auch verändern können (vgl. LAWRENCE/PHILLIPS 2019).

Einzelne Aspekte dieser sozial-kulturelle Bedeutungs- und Symbolsysteme werden häufiger Bedingungsfaktoren unter dem Stichwort der „Betriebskultur“ in Forschungen zur Kompetenzentwicklung,

und Qualifizierungsmöglichkeiten der Beschäftigten, für Beschäftigungsangebote, die Betriebe unterbreiten können sowie für die Praxis der Personalauswahl und Personalentwicklung einbezogen (vgl. KAUFFELD/FRERICHS 2018). Betriebskulturen machen Betriebe für Beschäftigte und Arbeitsplatzbewerber unterschiedlich attraktiv (vgl. HIRSCH-KREINSEN 1995; HIRSCH-KREINSEN/MINSEN 2017).

Betriebliche Macht- und Konfliktstrukturen

Die konzeptionelle Überwindung einer nicht weiter hinterfragten sozialen Homogenität von Betrieben bieten auch mikrosoziologische Ansätze an, in denen der Betrieb als eine Art von „Arena“ gesehen wird, „in der mikropolitische Prozesse Spiele im ‚Kampf‘ um Macht und Einfluss stattfinden, Akteure über „Eigensinn“ (Türk 1989: 125) verfügen und bei der Verfolgung ihrer Interessen mit- und gegeneinander agieren (vgl. u. a. Crozier/Friedberg 1979; Minssen 2013: 334 ff.)“ (FUNDER 2018, S. 149). Diese Perspektive ist zentral, um betriebliches Handeln und Entscheiden nicht strukturdeterministisch aus markt- und ökonomischer Verwertungslogik zu erklären, sondern Betrieb oder Organisation als einen sozialen Raum mit unterschiedlichen Rationalitäten, Dispositionschancen und Handlungsregeln zu sehen. Allerdings wird diesen mikrosoziologischen Ansätzen vorgeworfen, genau die externen Entscheidungserfordernisse und Restriktionen außen vor zu lassen.

2.2.2 Betriebe als Systeme organisationaler Handlungslogiken

Handlungskonstellationen betrieblicher Akteure basieren auf der sozialen Interaktion von Akteuren, die durch soziale Rollen, einflussbezogene Positionen, betriebliche (insbesondere auch implizite) Normen, Regeln und Einstellungsmuster institutionell strukturiert werden. Im Kern stellen sie „Typisierungen der Ordnungen von Praxismustern“ (SENGE 2015, S. 210) und damit betriebliche Handlungslogiken dar. Sie bestehen aber nicht aus Subjekten oder Objekten, nicht aus dem Willen zum Handeln, sondern es handelt sich dabei um eine „Realität sui generis“, welche durch spezifische Praktiken konstituiert wird (vgl. FRIEDLAND u. a. 2014, S. 334). Handlungslogiken zu erschließen stellt eine besondere Herausforderung dar, da sie gewissermaßen die Schnittstellen zwischen der formalen, nach außen hin dokumentierten Rationalität von Organisationen (vgl. Kapitel 2.3.2) und ihrer materiellen Umsetzung in die alltägliche Organisationswirklichkeit darstellen.

In Betrieben bestehen je nach Organisationsgröße und Organisationsstruktur unterschiedliche Handlungslogiken nebeneinander, die mehr oder weniger aufeinander abgestimmt, häufiger sogar auch inkompatibel sind, sodass Organisationsstrukturen betrieblicher Arbeit niemals ausbalanciert und im Hinblick auf einzelne Logiken immer mehr oder weniger ineffizient sind. Mit dem Konzept betrieblicher Handlungslogiken werden homogene Managemententscheidungen eher unwahrscheinlich. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die in der Breite stattfindenden betrieblich-organisationalen, produktions- und technikbezogenen Veränderungen auch zu instabilen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen und zu somit mikropolitischen Auseinandersetzungen zwischen verschiedenen Managementgruppen führen können. (vgl. GANTER/SCHIENSTOCK 1993, S. 28) spricht von einer „Ambiguität managerieller Strategien“, deren Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsprozesse komplex und entsprechend unbestimmt seien.

Beispiele für die Bedeutung von Handlungslogiken aus der Managementforschung

Die Bedeutung betrieblicher Handlungslogiken ist im Bereich der betrieblichen Forschung insbesondere aus *Managementstudien* bekannt. Im Managementprozess müssen viele unterschiedliche Rationalitäten und Handlungslogiken verarbeitet werden, die teilweise in Widerspruch zueinanderstehen (vgl. TEULINGS 1986, S. 159). Hingewiesen sei nur auf solche Widersprüche wie Markt- und Produktionslogik, Kontrolle und Kreativität, Personalkostensenkung und Qualitätssicherung, Kontinuität und Flexibilität oder auch kurz- und langfristige Rentabilität. Mit der zunehmenden Differenzierung und Etablierung verschiedener Managementprozesse treten diese widersprüchlichen Handlungsrationitäten und -logiken im Betrieb stärker zutage. Sie bilden gleichsam die objektive Folie, auf der Konflikte um die Gestaltung betrieblicher Qualifizierung und Personalpolitik zwischen verschiedenen Gruppen an beteiligten Akteuren ablaufen.

Beispiele für die Bedeutung von Handlungslogiken aus der betrieblichen Berufsbildungsforschung

In der betrieblichen Berufsbildungsforschung werden organisationsbezogene Handlungslogiken bislang kaum systematisch in Erklärungen der betrieblichen Personalpolitik bzw. in Analysen der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung berücksichtigt. Besonders in quantitativen Analysen wird der Bedeutung unterschiedlicher Akteursgruppen und ihrer differenten Handlungslogiken zu wenig Bedeutung beigemessen bzw. bestehende Analysepotentiale nicht ausgeschöpft. In qualitativen Studien der Berufsbildungsforschung gibt es jedoch einige wichtige Hinweise für die Relevanz einer stärkeren Berücksichtigung von Handlungslogiken.

So berichten eine Reihe von Fallstudien z. B. über Konfliktlinien zwischen betrieblichen Akteuren in der Aus- und Weiterbildung, der Fachabteilungen, der Personalentwicklung und des Managements hin. (vgl. DIETZEN/LATNIAK/SELLE 2005; BAHL 2013). Sie weisen darauf hin, dass Akteure je nach Rolle und damit verbundenen Handlungsbefugnissen vor dem Hintergrund unterschiedlicher Referenzbereichen und dazugehörigen Zielsetzungen handeln. Betriebliche Ausbilder/-innen z. B. sind der Einhaltung betrieblicher Rahmenlehrpläne verpflichtet und können gleichermaßen von Führungskräften und dem betrieblichen Management dazu verpflichtet werden, möglichst produktive Leistungen jenseits der Ausbildungsziele der Auszubildenden zu sichern. Beide Zielsetzungen gleichermaßen zu realisieren, wird in jedem Fall Spannungen erzeugen (vgl. BAHL 2013).

Konzeptionelle Einordnungen unterschiedlicher betrieblicher Handlungslogiken sind eher selten. Eine Ausnahme bietet nach wie vor die Studie zum betrieblichen Weiterbildungshandeln von Harney (1998). Ihm zufolge steht die betriebliche Weiterbildung in einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis zwischen einer eher normativ-gesellschaftlich begründeten beruflichen und einer eher betrieblichen Handlungslogik. Für die berufliche Handlungslogik ist die personenbezogene Kompetenzentwicklung und die Sicherung aufgabenbezogener Qualitäts- oder beruflicher Erfahrungsstandards zentral, während der betrieblichen Handlungslogik Kosten-Nutzen-Abwägungen unter der Berücksichtigung knapper Ressourcen zugrunde liegen. Das Interesse an der Ausschöpfung bezahlter Arbeit steht im Vordergrund.

Harney zufolge sind die berufliche und die betriebliche Ausrichtung des betrieblichen Weiterbildungshandelns für die Analyse institutioneller Strukturen die „aussagefähigste Differenz“ (ebd., S. 40), da im Betrieb beide institutionellen Strukturen auf einander treffen und miteinander verwoben sind: Der Betrieb ist ein wichtiger Akteur im Aufbau beruflicher Kompetenzen und Erfahrungen. Deren gesell-

schaftliche Anerkennung (über den einzelnen Betrieb hinaus) für die Beschäftigten ist aber ohne Ausbildungsordnungen, Berufsbilder, Zertifikate und Tarifverträge sehr schwierig. Ohne die Anerkennung eines beruflichen Titels bleiben das im Betrieb erworbene Wissen und die Kompetenzen im „Besitzstand“ des Betriebes. Im deutschen System der Berufsbildung werden berufliche Kompetenzen insbesondere im betrieblichen Zusammenhang aufgebaut und der Betrieb erweitert diesen individuellen Besitzstand laufend, indem Erfahrungen im Arbeitsprozess aufgebaut und Kompetenzen darüber erworben und vertieft werden. Institutionell gesehen ist der Betrieb als Agent der Arbeit und der Arbeitsorganisation Akteur in eigener Sache: Er unterstützt die Entwicklung von Kompetenzen, Wissen und Erfahrungen aber immer nur im Hinblick auf die eigenen Bedarfe, die nicht vollständig im Interesse der Bedarfe des individuellen Beschäftigten aufgehen können. Eine gesellschaftliche Anerkennung ihrer Kompetenzen und Erfahrungen über ihren Betrieb hinaus, liegt im Interesse der Beschäftigten und ist einer beruflichen Handlungslogik zu zurechnen (vgl. ebd., S. 109).

Überbetonung des Einflusses von Einzelakteuren

Eines der beständigsten Themen sozialwissenschaftlicher Ansätze im Bereich der betrieblichen Organisationsforschung ist die kritische Beurteilung von Forschungsansätzen zur Erklärung betrieblichen Handelns, die von der Vorstellung von einzelnen, machtvollen, gleichzeitig mit hoher Rationalität ausgestatteten Akteuren ausgehen. Meist werden Akteure stilisiert als einzelne Personen, die vollständige Informationen explizit verfügbar haben, unabhängige Entscheidungen treffen, Wettbewerbsbedingungen mit ausgeglichenen Angebots- und Nachfragerelationen vorfinden und auf der Basis fester Präferenzen handeln.

Diese im Mainstream immer noch verbreiteten, idealtypischen Vorstellungen sind mittlerweile auch im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsarbeiten vor allem durch humankapitaltheoretische und verhaltensökonomische Ansätze in den letzten Jahrzehnten erheblich revidiert worden. Verhaltensökonomische Theorienansätze stellen im Rahmen von Konzepten begrenzter Rationalität (ausgehend von Simon 1958) die damit verbundenen Vorstellungen rationaler und uneingeschränkt eigenütziger, selbstkontrollierter Entscheidungen von Akteuren in Frage. Zwar werten sie beispielsweise soziale Präferenzen wie Fairness, Reziprozität und Altruismus, oder auch andere Konzepte, wie die intrinsische Motivation von Akteuren für individuelles Entscheiden, als grundlegend. Die Vorstellungen eines individuellen Entscheiders und seine primär verhaltensökonomischen Präferenzen bleiben jedoch für die meisten wirtschaftswissenschaftlichen Studien prägend (vgl. SENGE 2011, S. 77).

2.2.3 Alternative Sichtweisen auf Einflüsse betrieblicher Akteure

Das Konzept der „Embedded ties“ als alternative Sichtweise in der ökonomischen Forschung

In der ökonomischen Forschung bieten neuere ressourcenbasierte Ansätze alternative Sichtweisen an. Wenn Heugens und Zyglidopoulos (2008) beispielsweise von „embedded competencies“ (sozial eingebettete Kompetenzen) sprechen, verstehen sie darunter dauerhafte, auf Kompetenzen basierende Netze mit starker sozialer Bindungskraft zwischen Akteuren, die eine hohe Innovationskraft entwickeln können. Die Beziehungen der Partner im Netz (embedded ties) ermöglichen ihnen, ihre Funktionen und Aufgaben im Miteinander zu koordinieren und Probleme „on the fly“, d. h. im laufenden Prozess, zu lösen. Die embedded ties beruhen auf Verhandlungsroutinen, wechselseitig hoher Aufmerksamkeitsbereitschaft und Vertrauen der Partner zueinander. Die Grundlage ist implizites Wissen, das auf Erfahrungen darüber aufbaut, wie die Partner z. B. Situationen einschätzen, Probleme lösen und in bestimmten Situationen agieren. Das Entstehen und Wachsen kompetenzbasierter Beziehungen

macht es wahrscheinlicher, dass Betriebe „tief“ innerhalb ihres Beziehungsnetzes nach einer kooperativen Lösung für jedes Problem suchen, anstatt dies außerhalb des Netzwerks, wie z. B. über Marktlösungen, zu versuchen.

Der Gedanke sozial eingebetteter Kompetenzbeziehungen unterliegt auch neueren betrieblichen Managementkonzepten. Beispiele sind agile Arbeitskonzepte und Managementprogramme wie z. B. Scrum. Diese bauen auf verschiedenen Selbstorganisationselementen wie der Etablierung von Verfahren selbstorganisierter Projektarbeit, der kontinuierlichen Einbindung von Kunden sowie einer permanenten Transparenz über Arbeitsprozesse und -aufgaben auf. In diesem Zusammenhang werden auch Führungs- und Entscheidungsstrukturen wesentlich verändert, sodass – zumindest konzeptionell – auf dauerhafte übergeordnete Führungs- und Entscheidungspositionen weitgehend verzichtet wird. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass verteilte und plurale Führung und Entscheidungspositionen besser in der Lage sind, betriebliche Situationen von hoher Komplexität zu bewältigen (vgl. BECKE 2020, S. 127 ff.).

Verhandlungs- und Entscheidungsk Kooperationen korporativer Akteure als alternative Sichtweise

Darüber hinaus stehen aus der soziologischen Handlungs- und Organisationstheorie an Rational-Choice-Theorien angelehnte Ansätze zur Verfügung, die eine unterstellte Singularität eines Akteurs relativieren bzw. handlungstheoretisch erweitern. Das Konzept des „korporativen Akteurs“ (vgl. COLEMAN 1990) setzt dem individuellen Akteur bzw. der Akteurin die Verhandlungs- und Entscheidungsk Kooperationen korporativer Akteure gegenüber. Entscheidungen und kollektive Handlungen erfolgen über eine Zusammenlegung von Ressourcen sowie über die Überwindung von Koordinations- und Kooperationsproblemen. Korporative Akteure werden als Akteure zweiter Ordnung gesehen und können ebenfalls Organisationen sein, die bestimmte Zwecke verfolgen.

Allerdings gilt auch für korporative Akteure wie für das Management allgemein: Entscheidungen werden mit der Existenz unterschiedlicher Personen variabler. Mit der Größe der Unternehmen, der Differenzierung von Entscheidungsebenen und der Institutionalisierung von Managementprozessen existieren unterschiedliche Sichtweisen zu anstehenden Entscheidungen, die mit verschiedenen Interessen einhergehen und teilweise auch widersprüchliche Handlungsrationaltäten zutage treten lassen (vgl. exemplarisch GANTER/SCHIENSTOCK 1993).

In Bezug auf die betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung beschreiben innerbetriebliche korporative Akteure beispielsweise spezifische Konstellationen zwischen Akteuren der Personalpolitik, der betrieblichen Bildung und Qualifizierung, des Managements und ggfs. Interessensvertretungen der Beschäftigten. Nach außen hin beziehen sich korporative Akteure auf feldspezifische Akteurskonstellationen wie Sozialpartner, Branchenverbände und Unternehmensnetzwerke. In jedem Fall sind die routinieren und institutionalisierten Handlungslogiken dieser korporativen Akteure, die durch feldspezifische Institutionen (z. B. Mitbestimmungsregelungen, branchenspezifische Tarifrecht- und Qualifizierungsvereinbarungen) mitgeprägt werden, wichtiger Gegenstand der Konzeption.

Zwar beschäftigen sich einzelne Studien der betrieblichen Berufsbildungsforschung mit dem Einfluss bestimmter Akteursgruppen – Beispiele sind der Effekt von Interessensvertretungen auf betriebliche Qualifizierungsentscheidungen (vgl. BERGER/EBERHARDT 2019) oder die Rolle von Personalabteilungen im Hinblick auf Ausbildungs- und Weiterbildungsentscheidungen (vgl. BRANDL 2005; MARTIN/NIENHÜSER 1998; HANFT 1995). Generell besteht jedoch ein großes Defizit an Studien, die systematisch Beziehun-

gen relevanter Akteursgruppen im Bereich der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung im Zusammenhang beleuchten, z. B. zwischen Management, Personalverantwortlichen sowie Fachkräften mit Aufgaben in der Aus- und Weiterbildung, und dabei die jeweiligen Handlungslogiken der Gruppen in den Blick nehmen. In der Folge bleiben in solchen Studien Interessenkonstellationen und Konfliktlinien oft unzugänglich.

2.2.4 Auf der Suche nach der Rationalität betrieblichen Entscheidens und Handelns

Theorien rationaler Entscheidung führen das Abweichen von rationalen Entscheidungsmodellen in der betrieblichen Praxis vor allem auf Informationsdefizite und eingeschränkte Möglichkeiten der Informationsaufnahme betrieblicher Entscheidungsträger zurück. Simon (1957) betonte, dass im betrieblichen Management eine Einschränkung von Informationen das Suchverhalten auf für die Zielerreichung zufriedenstellende Strukturösungen reduziert. In neueren Ansätzen begrenzter Rationalität beruhen Entscheidungen auf innerpsychologischen Prüf- und Selektionsprozessen von relevanten Fakten und Informationen, ohne dass die jeweils aufgerufenen Entscheidungsprämissen bewusst und im Prozess reflektiert bzw. strategisch geprüft werden müssen (vgl. KAHNEMAN 2011; GIGERENZER 2002).

Die Entscheidungskriterien – einschließlich der damit verbundenen tatsächlichen Motivation, Kognition und Emotion – entziehen sich damit aber auch der rationalen Beobachtung bzw. Prüfung, weil die zugrundeliegenden Informationen und Prämissen in Form von heuristischen Vorlagen als informelle Entscheidungsmuster internalisiert sind.

Die unterstellte Rationalität von Entscheidungen wird mit der Unterscheidung von Entscheidungs- und Handlungsrationalität von (BRUNSSON 1985, zit. nach GANTER/SCHIENSTOCK 1993, S. 25) von einer anderen Seite in Frage gestellt. Demnach wägen betriebliche Entscheider dabei ab, ob ihre rationalen Entscheidungsprämissen auch im praktischen Handeln Bestand haben können. Rationale Entscheidungskriterien werden im Handeln häufig obsolet, sodass für die Durchsetzung von Entscheidungen ganz andere Kriterien herangezogen werden müssen. Becker, Küpper und Ortmann (1988) verweisen darauf, dass die Durchsetzung von Entscheidungen für einen funktionsfähigen Betrieb oft wichtiger ist, als das Treffen optimaler Entscheidungen und es durchaus zielführend sein könne, gegen das Rationalitätsprinzip, wie es gemeinhin formuliert wird, zu verstoßen. Denn auf diese Weise wird der Entscheidungsprozess abgekürzt und die mit langen Suchprozessen verbundene Ungewissheit wird reduziert, was wiederum die Akzeptanz managerieller Entscheidungen unter den Beschäftigten erhöhe. Ganter und Schienstock (1993, S. 25 f.) folgern daraus, dass Rationalität von Entscheidungen in erster Linie unter dem Handlungsgesichtspunkt beurteilt werden müssten. Betriebliche Entscheider/-innen handelten demnach oft im Sinne einer Entscheidungsrationalität irrational. Damit ist ein wichtiger Punkt angesprochen, der im Folgenden die Relevanz praktischer Rationalität von Entscheidungen anspricht.

Praktische Rationalität als Gegenentwurf zu Entscheidungstheorien der rationalen Wahl

In ganz ähnliche Richtung argumentieren Schimank und Wilz (2008) in ihrer Kritik an sozialwissenschaftlichen Rational-Choice-Theorien. Sie kritisieren, dass Entscheidungstheorien auf zielgerichteten Kalkulationen basieren, die üblicherweise situations- und kontextabhängige Faktoren nicht ausreichend mit einbeziehen. In der betrieblichen Praxis würden Entscheider/-innen antizipierte Umweltreaktionen aktiv in ihre Entscheidungen miteinbeziehen, was in theoretischen Ansätzen meist unberück-

sichtigt bliebe. Es fehle insgesamt ein Konzept von Entscheidung als ein Prozess „interaktiven Zusammenwirkens“ (vgl. ebd., S. 4980). Die Beziehung der Adressaten in das Kalkül der Entscheider/-innen sei umso wichtiger, da Entscheidungen legitimiert sein müssten, um handlungswirksam in der Praxis zu werden. Daher seien Entscheidungen immer auf eine bestehende Praxis ausgerichtet, die ein Zusammenwirken von Akteuren in einer bestimmten Konstellation umfasse. Diese Praxis schaffe die Normen, Werte, Habitualisierungen und Wahrnehmungsmöglichkeiten der an Entscheidungen Beteiligten. Sie mache das Wiedererkennen von Situationen, an dem Möglichkeiten der Entscheidung geprüft werden, überhaupt erst möglich (vgl. ebd., S. 4981).

Wie die Entscheidungsfindung und ihre Legitimation definiert sind und wann sie Anwendung finden, sei *„eine mehrstufige Konstruktionsleistung, an der sowohl der individuelle Entscheider als auch alle anderen relevanten Akteure im Umfeld der Entscheidung beteiligt sind, und zwar jeweils mit ihren persönlichen Alltagstheorien, Wertvorstellungen, Ideen und Interessen als auch unter Bezugnahme auf überindividuelle, organisationsspezifisch ausgeprägte Muster der Sinnggebung und normativen Regulierung (die damit (re-)produziert werden)“* (ebd., S. 4982).

Daher seien Entscheidungen immer ein Ergebnis eingelebter sozialer Praxis, die *„zwar immer noch als eine Wahl zwischen Alternativen“ zu verstehen sei, aber „nicht notwendig (und nicht einmal häufig) [als] eine intendierte, bewusst Nutzen maximierende und eigene Interessen verfolgende Erstellung von Prognosen und Reflexion von Möglichkeiten“* (ebd., S. 4983). Entscheidungen werden *„[...] wohl tatsächlich häufig ziemlich schnell, häufig routinisiert und habitualisiert, und immer [...] situativ, kontextuell“* (ebd., S. 4983) getroffen. So betrachtet, spielt das mögliche und praktische Gelingen eine entscheidende Rolle und *„[...] zugespitzt formuliert hieße das dann: Der Kontext entscheidet. Wie eine Entscheidung fällt, ist nicht Ergebnis einer reflexiven Kalkulation im Kontext, sondern Kalkulation und Kontext fallen zusammen – welche Kalkulation möglich ist, das ist durch den Kontext bestimmt“* (ebd., S. 4983 f.).

Rationalität als legitimierender Mythos für betriebliches Handeln?

Noch einen Schritt weiter sogar geht der soziologische Neoinstitutionalismus, der Rationalität von Organisationen und Akteuren weiter „entzaubert“, da er ihr den konzeptionellen Status einer Fiktion in den Diensten der Legitimationsbeschaffung zuweist. Rationale Begründungen von Entscheidungen dienen in dieser Sicht vor allem dazu, diese sozial verträglich zu machen und darüber Legitimität herzustellen. Das in diesem Zusammenhang entwickelte Konzept der „Rationalitätsfiktionen“ bzw. „Rationalitätsmythen“ (vgl. MEYER/ROWAN 1977; POWELL/DIMAGGIO 1991) zielt auf eine eingelebte Handlungspraxis von Akteuren ab, die keineswegs die Bedingungen einer rational abwägenden Entscheidung erfüllt. Insbesondere Managementkonzepte wie das Total-Quality-Managementmodell (vgl. WALGENBACH/BECK 2000), die zeitweilig eine hohe Bedeutung und Nachahmung finden, stellen solche Rationalitätsfiktionen oder Managementmoden (vgl. KIESER 1996) dar. *„Eine Rationalitätsfiktion fixiert [...] ein Entscheidungsmuster, das gesellschaftlich als rational gilt, so dass derjenige, der sich an diesem Muster orientiert, in den Augen aller nichts falsch macht, und daher selbst dann, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass er falsch entschieden hat, nicht zur Rechenschaft gezogen werden [...] kann [...]“* (SCHIMANK 2003, S. 49). Entscheidungen werden trotzdem als gerechtfertigt angesehen, da ungünstige Umstände für den schlechten Verlauf der Dinge als ursächlich verantwortlich gemacht werden.

Schwierigkeiten zur empirischen Erfassung praktischer Handlungsrationalität

Die empirische Erfassung und Analyse praktischer Rationalität erweist sich aber als schwierig, unter anderem, weil sie eine bewusste Reflexion von Handlungen und Routinen voraussetzt. Diese Reflexion kann jedoch keinesfalls als gegeben angesehen werden. Argyris und Schön (1974) fanden in empirischen Interviewstudien bei verschiedenen Berufsgruppen zu ihrem professionellen Handeln Belege dafür, dass Personen, die nach ihren Handlungsorientierungen und Handlungstheorien befragt wurden, meist andere Orientierungen und Regeln nannten, als die von ihnen tatsächlich angewendeten und in praktizierten Handlungsabfolgen ersichtlichen. Sie stellten eine Lücke zwischen angeblich verwendeter Theorie (espoused theory) und tatsächlich in der Handlungspraxis verwendeten Annahmen, Handlungsregeln und Orientierungen (theory-in-use) fest. Daraus schlussfolgerten sie, dass auch in professionellen Entscheidungssituationen die Rationalität einer Entscheidung in erster Linie unter dem Handlungsgesichtspunkt beurteilt werden muss. Viele Handlungsentscheidungen, die in der Arbeit getroffen werden, müssten aus der Perspektive einer Entscheidungsrationalität sogar als irrational gesehen werden. Das tatsächliche Handeln weise im hohen Maße eine praktische Rationalität auf, da die Lücke zwischen vorgeschriebenen theoretischen Handlungsnormen und Vorschriften und den situativen, kontextuellen und praktischen Handlungserfordernissen überbrückt werden müsse. Dadurch zeichne sich professionelles Entscheiden und Handeln überhaupt aus.

Die empirische Analyse von Managemententscheidungen stößt an Grenzen aufgrund ihres prozesshaften Charakters. Ganter und Schienstock sprechen von fließenden und sich ändernden Grenzen der Legitimation bei Managemententscheidungen (1993, S. 26). Das Management nehme beispielsweise bei Entscheidungen mögliche Durchsetzungsprobleme vorweg und orientiere sich bei der Umsetzung vor allen Dingen an diesen Stolpersteinen bei der Strategieentwicklung. Entsprechend ließen sich Entscheider/-innen eher von Handlungs- und nicht von Entscheidungsrationalität leiten (vgl. ebd., S. 26).

Die Analyse betrieblicher Entscheidung steht daher vor der Herausforderung, wie kontextuelle und situative Handlungskontexte sowie die an Entscheidungen direkt und durch Umsetzung angesprochenen Akteure berücksichtigt werden können. Vor allem die Handlungsrationalität betrieblicher Akteure in ihrer eingelebten Praxis ist ein wichtiger Einfluss, der über berufliche Kompetenzen und soziale Beziehungen und Netzwerke in Entscheidungsprozesse eingebracht wird. Die Entscheidungsgrundlagen werden allerdings häufig nicht sichtbar oder können nur schwer rekonstruiert werden.

2.3 Konsequenzen für einen verbesserten Analyserahmen betrieblichen Entscheidens und Handelns im Bereich der Qualifikationsbedarfsdeckung

Welche Konsequenzen haben die oben dargestellten Ausführungen für die betriebliche Berufsbildungsforschung, legen sie doch grundlegend unterschiedliche Sichtweisen offen, die folgendermaßen auf den Punkt gebracht werden können: Die angesprochenen Ansätze und Beispiele zur realitätsgerechteren Konzipierung von ökonomischen Organisationen und deren Entscheiden und Handeln bieten zum einen Möglichkeiten, erweiterte institutionalistische Perspektiven einzuführen. Zum andern erfordern sie, systematische Bezüge zwischen den Analyseebenen des Feldes, der Organisation und der betrieblichen Akteure herzustellen. Diese ermöglichen es, wirtschaftliches Handeln und Entscheiden als eingebettet in einem größeren institutionellen Umfeld von Werten und Normen zu betrachten.

Für eine darauf aufbauende betriebliche Forschung wird bereits seit längerem gefordert, dass betriebliche Organisationen und deren Entscheidungen mit einer Reihe anderer wirtschaftlicher und staatlicher Institutionen und Akteure, auf deren Handeln wiederum spezifische Rahmenbedingungen und

Regelungsstrukturen in Betrieben beruhen, in Beziehung gesetzt werden müssten (BRACZYK 1997, S. 551; SENGE 2011, S. 157). Entsprechend können Probleme und Entwicklungsprozesse auf der Betriebsebene im komplexen Zusammenspiel von betrieblichen, überbetrieblichen und staatlichen Akteuren sowie von branchenspezifischen, regionalen und nationalen (Produktions-)Regimen als verwoben angesehen werden.

Als Konsequenz ist aus unserer Sicht in Bezug auf die betriebliche Berufsbildungsforschung eine stärkere Berücksichtigung von feld-, organisations- und akteursbezogenen Analyseaspekten erforderlich, die darauf abzielen, erstens, Organisationen als eingebettet in organisationale Felder bzw. Governance-Systeme zu begreifen und in einem weiteren Schritt deren Bedingtheit durch Gesellschaft zu erfassen (Makroebene). Zweitens sind Organisationen nicht nur im Feld sozial eingebettet, sondern selbst auch als komplexe soziale Gebilde zu konzipieren (Mesoebene). Und drittens ist es für künftige Vorhaben der betrieblichen Berufsbildungsforschung zielführend, es nicht nur bei der Analyse eingebetteter und sozial strukturierter Organisationen zu belassen, sondern genauer nach der Relevanz von organisationalen Akteuren in Entscheidungs- und Handlungszusammenhängen zu fragen und damit deren Beziehungen untereinander in den Blick zu nehmen (Mikroebene).

Ein solcher konzeptionell als **Mehrebenenmodell** angelegter Theorierahmen hat – bei all seiner Komplexität – den unschätzbaren Vorteil, dass er einen weitaus differenzierteren Blick auf betriebliche Organisationen ermöglicht und dabei die enge, wechselseitige Verwobenheit zwischen Umwelt, Organisation und Akteuren berücksichtigt. Einen guten Anknüpfungspunkt dafür bieten z. B. Structure-Agency-Ansätze (vgl. Kapitel 4.2.4), die zunehmend Beachtung auch in neueren, vor allem institutionalistischen Theorieansätzen finden (vgl. LECA/BATTILANA/BOXENBAUM 2008; BARNES 2001; BARLEY/TOLBERT 1997). Aber auch neuere wirtschaftssoziologische Ansätze bieten gute Anknüpfungspunkte für eine solche erweiterte Perspektive, indem sie dem individuellen Handeln und den sozialen Beziehungen Erklärungskraft zuweisen (vgl. MAURER/SCHMID 2008). Dadurch vermeiden diese Ansätze, dass der in der ökonomischen Theorie vorherrschende methodologische Individualismus die soziale Konstitution und Vielfalt menschlicher Handlungen vernachlässigt (vgl. MAURER 2017). Schimank und Wilz (2008) sehen eine „explanatorische Komplementarität“ (S. 4984) als möglich, in der sowohl durchgängig die Kalkulation rational handelnder Akteure wie auch deren Einbettung in die Handlungspraxis als Erklärungsfaktoren herangezogen werden sollte.

Ähnlich schlagen Maurer und Schmid (2008) vor, soziale Prozesse als „mehrstufige Erklärung sozialer Dynamiken anzulegen“ (S. 2883). Handlungstheoretisch fundierte Erklärungen können dazu beitragen, soziale Prozesse darzustellen, indem Situation und Handeln rekursiv aufeinander und aufeinander aufbauend Bezug nehmen. Sie orientieren sich an dem Grundmodell struktur-individualistischer Erklärung, das ausgehend von Max Weber insbesondere von Coleman (1991) weiterentwickelt wurde und als Grundmodell einer Makro-Mikro-Makro-Verbindung die Mechanismen eines struktur-individualistischen Erklärungsprogrammes (Badewannenmodell) darstellt. Wir schließen unser Analysekonzept daran an (vgl. Kapitel 5). Dabei wird nicht im Sinne des methodologischen Individualismus, sondern neoinstitutionalistisch argumentiert.

3 Konfigurationen von Handlungsfeldern zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs als Untersuchungsgegenstand

Im Zentrum der betrieblichen Berufsbildungsforschung werden Qualifikationsbedarfsstrategien untersucht, die sich auf Aus- und Weiterbildung sowie auf die externe Rekrutierung beziehen. Hinzu kommt die Untersuchung der Folgen von Technikentwicklung und Digitalisierung auf die betriebliche Qualifikationsentwicklung. Weitere Handlungsoptionen der Betriebe, die den betrieblichen Qualifikationsbedarf beeinflussen, wie z. B. die Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen, das betriebliche Kompetenzmanagement sowie die Vernetzung von Betrieben zum Zwecke der Qualifizierung und des Fachkräfteaustausches werden zwar in personal-, arbeitsmarkt- sowie arbeitssoziologischen Studien untersucht (vgl. z. B. die Beiträge zu Personalflexibilisierung in den Sammelbänden von VOSS-DAHM u. a. 2011; KAISER u. a. 2013; zum Kompetenzmanagement und zur Vernetzung BORNEWASSER 2018), in der Berufsbildungsforschung werden diese Aspekte in die Untersuchung betrieblicher QBD jedoch kaum einbezogen. Somit fehlt es an Gesamtbetrachtungen, die alle relevanten Handlungsfelder bei der Erforschung betrieblicher Entscheidungs- und Handlungsprozesse im Bereich der QBD einbeziehen.

Dieses Forschungsdefizit ist Anlass, eine erweiterte Analyseperspektive auf die Handlungsoptionen der betrieblichen QBD einzunehmen. Vorbereitend dazu werden in Abschnitt 3.1 zunächst sieben zentrale Handlungsfelder unter Einbeziehung aktueller Entwicklungen und Forschungsergebnisse identifiziert und beschrieben. Zudem werden Aspekte herausgearbeitet, die auf Wechselwirkungen mit den jeweils anderen Handlungsfeldern betrieblicher QBD hinweisen. Exemplarisch werden wichtige, jedoch fehlende Bezüge für die betriebliche Berufsbildungsforschung aufgezeigt. Dieser Überblick ermöglicht es im Anschluss in Abschnitt 3.2, einen Konfigurationsansatz zu entwickeln, in dem die Wechselwirkung zwischen Handlungsfeldern als zentraler Untersuchungsgegenstand für die systematische Analyse überbetrieblicher Strategien der Qualifikationsbedarfsdeckung konzipiert wird.

3.1 Handlungsfelder zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs im Einzelnen

3.1.1 Berufliche Ausbildung

Ein erstes Handlungsfeld der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung stellt die berufliche Ausbildung dar. Sie umfasst die im Rahmen des dualen Berufsbildungssystems strukturierten Ausbildungsaktivitäten in Betrieben (in Ergänzung zur zweiten Ausbildungssäule an Berufsschulen) und ist seit vielen Jahren ein zentraler Gegenstand der Berufsbildungsforschung. Dabei lassen die Befunde klare Vorteile aber auch Herausforderungen für Betriebe erkennen.

Auf der Seite der Vorteile sind unter anderem die Ausbildungsordnungen und weitere rechtliche Regelungen zu nennen, die die Qualifizierung von Auszubildenden in den Aufgabenbereichen sichern, die für den jeweiligen Ausbildungsberuf als zentral angesehen werden. Darüber hinaus ermöglicht dieser rechtliche Rahmen den Betrieben Gestaltungsräume für den Aufbau betriebspezifischer Kompetenzen der Auszubildenden (vgl. KELL 2020). Zudem kann im Handlungsfeld der Ausbildung gezielt das Risiko personeller Fehlentscheidungen reduziert werden, da einerseits der Betrieb hinreichend Kenntnisse und Erfahrungen über die Leistungsfähigkeit und die soziale Passung der Auszubildenden erlangt und andererseits die Auszubildenden aufgrund ihrer Erfahrungen in der Ausbildung besser über ihren

Verbleib und weitere Beschäftigungsperspektiven entscheiden können. Darüber hinaus entfallen – bildungsökonomisch betrachtet – bei der Übernahme der selbst Ausgebildeten Kosten für die Rekrutierung von Fachkräften über den externen Arbeitsmarkt (vgl. JANSEN u. a. 2015).

Auf der Seite der Herausforderungen stehen hingegen vor allem die initialen Kosten der Ausbildung. Gerade in der Anfangsphase der Ausbildung ist dieses Handlungsfeld von einem hohen Investment und strukturellen Anforderungen geprägt. Dazu zählt beispielweise auch die Verfügbarkeit von passendem Ausbildungspersonal oder von geeigneten Berufsschulen in der Nähe des Betriebs. Aber auch bei einer etablierten Ausbildungspraxis in Betrieben stellen die Personalkosten für die Auszubildenden und Ausbilder/-innen sowie sonstige Kosten – unter anderem für die lernförderliche Gestaltung von Arbeitsplätzen, für Lehrmaterial oder für Kammermitgliedschaften – dem (langfristigen) Nutzen der Ausbildung entgegen (vgl. SCHÖNFELD u. a. 2016).

Insgesamt hat das Handlungsfeld der Ausbildung somit eine hohe Relevanz für die strategische Ausrichtung der betrieblichen QBD. In der empirischen Berufsbildungsforschung ist von wenigen Ausnahmen abgesehen (vgl. STEGMAIER/KREKEL/BELLMANN 2010; BELLMANN u. a. 2014) bisher jedoch relativ wenig darüber bekannt, wie sich dieses Handlungsfeld in das Gesamtkonzept der betrieblichen Strategien zur Qualifikationsbedarfsdeckung einfügt. Hervorzuheben ist, dass es sich bei der betrieblichen Ausbildung um ein Handlungsfeld mit hohen sozialen und rechtlichen Erwartungen sowie kulturellen Anforderungen handelt, wodurch die Konkurrenzbeziehung zu anderen Handlungsfeldern maßgeblich geprägt wird (vgl. GROTTKER 2020). So zeichnen sich Interdependenzen mit anderen Handlungsfeldern beispielsweise an der steigenden externen Rekrutierung akademisch gebildeter Fachkräfte bei gleichzeitigem Rückgang betrieblicher Ausbildungsaktivitäten ab (vgl. TROLTSCH 2016, S. 209 f.). Bildungspolitisch wird in dieser substitutiven Wechselwirkung die Gefahr gesehen, dass interne Muster der Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs über die berufliche Ausbildung zugunsten einer externen Rekrutierung akademisch ausgebildeter Fachkräfte an Bedeutung verlieren (z. B. (vgl. BAETHGE/WOLTER 2015). Demgegenüber tragen beispielsweise duale Studiengänge und Ausbildungsgänge, die sich an Abiturienten wenden, zu einer weiteren Stärkung der Ausbildung als Handlungsfeld betrieblicher QBD bei (vgl. HELMRICH/WINNIGE 2021; ELSHOLZ/NEU/JAICH 2017). Darüber hinaus sind Wechselwirkungen von betrieblichem Ausbildungsverhalten beispielsweise mit den Handlungsfeldern der Weiterbildung (vgl. TROLTSCH u. a. 2014) und der Digitalisierung (vgl. BAUM/LUKOWSKI/WELLER 2020) untersucht worden. Diskutiert wird zudem, ob die seit den 1990er Jahren erfolgte Modernisierung der Ausbildung eine betriebliche Kompetenzentwicklung fördert, die stärker auf die individuellen sowie berufsübergreifenden Kompetenzen der Auszubildenden ausgerichtet ist (vgl. BAETHGE-KINSKY/HOLM/TULLIUS 2006). Insofern könnten sich auch komplementäre Wechselwirkungen mit dem Handlungsfeld der systematischen Kompetenzentwicklung in Betrieben ergeben.

3.1.2 Betriebliche Weiterbildung

Ein zweites zentrales Handlungsfeld der betrieblichen QBD ist die Weiterbildung. Sie lässt sich im weitesten Sinne als sämtliche intendierten und von Betrieben initiierten beruflichen Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsaktivitäten, die über eine berufliche Erstausbildung hinausgehen, definieren. Zur Systematisierung und Analyse der komplexen und einem stetigen Wandel unterliegenden Weiterbildungsaktivitäten von Betrieben lassen sich unterschiedliche Konzepte heranziehen (vgl. FRIEDRICH/HOHN/LUKOWSKI 2021; MÜNCHHAUSEN u. a. 2023). Eine grundlegende Differenzierung kann hierbei anhand der europäischen Classification of Learning Activities (CLA) vorgenommen werden, die zwischen formalen, non-formalen und informellen Lernaktivitäten unterscheidet. Zwar wurde dieses

Konzept zur Beschreibung *individueller* Lernaktivitäten entwickelt, es eignet sich jedoch auch dazu, *betriebliche* Weiterbildungsaktivitäten wie folgt kategorisieren:

Formale Weiterbildung umfasst strukturierte Lernaktivitäten, bei denen eine staatlich anerkannte (formale) Qualifikation erworben wird, die sich im deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) verorten lässt. Sie findet überwiegend in Form von Aufstiegsfortbildungen nach dem Berufsbildungsgesetz (BBiG) und der Handwerksordnung (HwO) statt. Beispiele sind Meister/-innenfortbildungen oder höherqualifizierende Umschulungen und Fortbildungen. Zudem differenzieren sich neuere Fortbildungsabschlüsse auf der DQR-Ebene 6 und 7 aus, die im novellierten BBiG mit den neuen Abschlüssen als „Bachelor Professional und Masterprofessionals“ benannt und derzeit exemplarisch im IT-Weiterbildungssystem in der Neuordnung aufgeführt sind (vgl. WINKLER u. a. 2021).

Mit dem Bereich der **non-formalen Weiterbildung** wird das weite Feld der Anpassungsweiterbildungen angesprochen. Im betrieblich-beruflichen Kontext sind hiermit alle strukturierten Aktivitäten im Rahmen einer Lehr-Lern-Beziehung gemeint, die nicht zu formal anerkannten Abschlüssen nach dem nationalen Qualifikationsrahmen führen. Sie dienen entweder dem Erhalt von Arbeitsfähigkeit, der Erweiterung bzw. Anpassung vorhandener Fähigkeiten und Kenntnisse an veränderte Anforderungen beruflicher Tätigkeiten oder der Qualifizierung für neue Aufgaben. Betriebliche non-formale Weiterbildung findet beispielsweise in Form von in- oder externen Kursen und Seminaren statt. Neben dem Kursformat sind die zeitliche Freistellung sowie die finanzielle Kostenübernahme weitere Charakteristika, die zur Eingrenzung non-formaler betrieblicher Weiterbildung herangezogen werden können (vgl. FRIEDRICH/HOHN/LUKOWSKI 2021).

Der Bereich der **informellen Weiterbildung** umfasst im betrieblich-beruflichen Kontext schließlich alle weiteren, weniger strukturierten (nicht kursförmigen), jedoch intendierten Lernaktivitäten in Betrieben, am Arbeitsplatz oder in weiteren arbeitsbezogenen Settings. Das Lernen im Prozess der Arbeit ist dabei ein wesentlicher Aspekt, der auch als arbeitsgebundenes oder arbeitsintegriertes Lernen bezeichnet wird und sich mit restrukturierten und digitalisierten Unternehmens- und Arbeitskonzepten zu der am häufigsten wahrgenommenen und differenziertesten Weiterbildungsaktivität entwickelt hat (vgl. DEHNBOSTEL u. a. 2021, S. 193 f.). Diese Weiterbildungsform wird von Betrieben vor allem über eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung sowie über Lernorganisationsformen und Lernbegleitungsformen gesteuert (vgl. ebd., S. 193 f.).²

Zusammengenommen ergeben sich im Handlungsfeld der Weiterbildung vielfältige Steuerungsmöglichkeiten für die QBD, die jeweils mit spezifischen Vorteilen und Herausforderungen für betriebliche Entscheider/-innen verbunden sind. Dabei steigen einerseits die Kosten und Steuerungsanforderungen mit dem Grad der Formalisierung betrieblicher Weiterbildung an: Während informelle Lernaktivitäten bereits durch Maßnahmen wie Unterweisungen am Arbeitsplatz oder die wechselnde Zusammensetzung von Teams initiiert werden können, erfordert non-formale und formale Weiterbildung meist größere zeitliche und finanzielle Ressourcen bei der Planung und Durchführung. Zudem spielt die Verwertbarkeit der Lernaktivitäten eine zentrale Rolle für Durchführungsentscheidungen. So kann der Ertrag formaler Weiterbildung für Betriebe eingeschränkt sein, wenn Beschäftigte die Höherqualifikation auch außerhalb des Betriebes verwerten können. Bei non-formalen und informellen Weiterbildungen

²Neben dem informellen Lernen gehören auch organisierte Lernformen wie die Anpassungsqualifizierung und KI-basierte, adaptive Lernumgebungen zum Lernen in der Arbeit. Das dominierende, mit der Digitalisierung stetig wachsende informelle Lernen in der Arbeit wird spätestens seit den 1990er-Jahren als informelle Weiterbildung in den Diskurs zur beruflichen Weiterbildung einbezogen (vgl. SCHIERSMANN 2007, S. 140 ff.; DEHNBOSTEL 2018, S. 19 ff.).

werden hingegen häufiger *betriebspezifische* Kompetenzen der Beschäftigten entwickelt, was zu einem besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis aus Sicht der Betriebe führt. Darüber hinaus gehört die Erhöhung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Produktivität der Beschäftigten zu den wichtigsten Gründen für betriebliche Weiterbildung (vgl. SEYDA/PLACKE 2017).

Weiterhin sind die Kosten-Nutzen-Erwägungen betrieblicher Entscheider/-innen auch im Handlungsfeld der Weiterbildung maßgeblich von sozialen Faktoren, wie rechtlichen Regelungen oder gesellschaftlichen Normen und Erwartungen, geprägt. Dabei sind insbesondere im Bereich der formalen Weiterbildung sowohl Rechte der Beschäftigten auf eine angemessene Weiterqualifizierung als auch bestimmte Qualitätsstandards und Zertifizierungsregelungen zu nennen. Zudem lässt sich im öffentlichen Diskurs – unter anderem an der nationalen Weiterbildungsstrategie (vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG 2022) – erkennen, dass es im Kontext der sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt die gesellschaftlichen Erwartungen gibt, dass sich Beschäftigte im Arbeitsleben laufend neue Qualifikationen und Kompetenzen unter dem Stichwort „Lebenslanges Lernen“ aneignen und die Betriebe hierbei aufgefordert sind, entsprechende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen.

Das komplexe und vielschichtig geprägte Handlungsfeld der betrieblichen Weiterbildung stellt die Berufsbildungsforschung vor verschiedene Herausforderungen. Im Rahmen dieses Papiers sind dabei vor allem drei Punkte von Bedeutung. Zum einen ist die soziale (institutionelle) Prägung des Handlungsfeldes bisher unterbeleuchtet geblieben. Zum anderen ist wenig darüber bekannt, wie die einzelnen Weiterbildungsfelder (formal, non-formal und informell) zueinander in Beziehung stehen. Insbesondere die informelle Weiterbildung ist als grundlegender Handlungsbereich der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung bisher nur unzureichend berücksichtigt worden (vgl. MÜNCHHAUSEN u. a. 2023). Dies liegt unter anderem an einer schwierigen Operationalisierung informeller Weiterbildung bzw. informellen Lernens in der Arbeit. Hinzu kommt, dass auch über die Wechselwirkung mit den anderen Handlungsfeldern betrieblicher QBD wenig bekannt ist. Vereinzelt Studien weisen beispielsweise auf einen – in Abhängigkeit von organisationsstrukturellen Faktoren – komplementären oder substitutiven Zusammenhang mit dem Handlungsfeld der beruflichen Ausbildung hin (vgl. STEGMAIER/KREKEL/BELLMANN 2010). Komplementäre Beziehungen sind zudem in den Feldern der Rekrutierung und dem Einsatz digitaler Technologien erforscht worden (vgl. BALSCHUN/SALMAN/VOCK 2005; MOHR/TROLTSCH/GERHARDS 2013). Ein ganzheitlicher Blick auf die Beziehungen zwischen Weiterbildungsaktivitäten und den übrigen Handlungsoptionen betrieblicher QBD fehlt jedoch bisher.

3.1.3 Betriebliche Kompetenzentwicklung: Nutzung und Management von Kompetenzen

Neben den beiden klassischen Handlungsfeldern der Aus- und Weiterbildung lässt sich (systematisches) Kompetenzmanagement als ein weiterer Bereich betrieblicher QBD identifizieren. Kompetenzmanagement bezeichnet dabei die Steuerung der Kompetenzentwicklung von Beschäftigten und ist eine Managementaufgabe, die in den Bereich der Personalentwicklung fällt. Im Idealfall werden durch Kompetenzmanagementsysteme die Kernelemente der Kompetenzentwicklung systematisiert und in betrieblichen Verfahren und Routinen umgesetzt. Die hierzu getroffenen Entscheidungen werden meist mit den strategischen und operativen Unternehmenszielen in Einklang gebracht, was ein längerfristiges und effizienteres Personalmanagement ermöglichen soll (exemplarisch NORTH/REINHARDT/SIEBER-SUTER 2018).

Kompetenzmanagement zielt dabei auf die systematische Verknüpfung der Planung, Realisierung und Steuerung des Kompetenzerwerbs und der Kompetenzentwicklung von Beschäftigten ab. Es stellt einen Zusammenhang zwischen den Handlungsfeldern der Rekrutierung, der formalen Aus- und Weiterbildung, des non- und informellen Lernens sowie der lernförderlichen Arbeitsorganisation her, mit dem Ziel, systematisch Organisationsentwicklung zu realisieren (vgl. PAULSEN/KAUFFELD 2019). Das Konzept impliziert die systematische Ausrichtung von Personalinstrumenten wie Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofilen, Soll-Ist-Profilvergleichen oder Assessment-Centern auf unternehmensbezogene Kompetenzmodelle (vgl. GROTE/KAUFFELD/FRIELING 2011, S. 3 ff.). Darüber hinaus ist die Schaffung passender organisatorischer Rahmenbedingungen und Angebote zur Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzbestände entsprechend zukünftiger strategischer Unternehmensziele ein zentrales Charakteristikum im Handlungsfeld des Kompetenzmanagements.

Mit Hilfe von Kompetenzmanagementsystemen sollen die Anforderungen an die Beschäftigten als Kompetenzbedarfe beschrieben und die Kompetenzen von Mitarbeitenden (im Folgenden kurz Mitarbeiterkompetenzen) regelmäßig und aussagekräftig gemessen werden, um sie zielgerecht einzusetzen und zu fördern (vgl. GÜTH u. a. 2018, S. 36).³ In Abgrenzung zur herkömmlichen Weiterbildung und Personalentwicklung heben Grote, Kauffeld und Frieling (2011) folgende wesentliche Aspekte von Kompetenzmanagement und -entwicklung hervor:

„Die Ausrichtung der Personalarbeit erfolgt [beim Kompetenzmanagement] auf Kompetenzen im Unterschied zu Qualifikationen. Das hängt mit einigen wesentlichen Eigenschaften von Kompetenzen zusammen, die im Unterschied zu Qualifikationen als subjektives Leistungs- und Fähigkeitsvermögen insbesondere für die Bewältigung unvorhergesehener Handlungsanforderungen als geeigneter angesehen werden, begrenzt verfügbar sind und sich nicht in kurzer Frist aufbauen lassen.

Kompetenzen gründen im Wesentlichen auf kontextspezifischen, d. h. betriebspezifischen Erfahrungen, und je mehr Kompetenzen situations- und unternehmensspezifisch entwickelt werden, desto spezifischer sind die Kompetenzen der Mitarbeiter und desto weniger sind sie durch ein anderes Unternehmen kopierbar.

Mit der Ausrichtung und der betrieblichen Förderung von Mitarbeiterkompetenzen können Unternehmen Mitarbeiter stärker an sich binden, da diese bei einem Wechsel Möglichkeiten brauchen, in einem anderen Unternehmen oder an einem anderen Arbeitsplatz ihre Kompetenzen den spezifischen Gegebenheiten anzupassen, da Kompetenzen beschränkt substituierbar sind. Insbesondere bei hochqualifizierten Mitarbeitern und einem hohen Ausmaß an unternehmensinterner Kompetenzentwicklung gibt es kaum ein anderes Ressourcenbündel, das die Unternehmensleistung auf gleichwertige Weise erbringen kann.“ (ebd., S. 7 f.)

Kompetenzmanagement wird zunehmend sozio-technisch gedacht, d. h. in gegenseitiger Anpassung der technischen, der organisatorischen und der Ebene der Mitarbeiter/-innen (im Folgenden kurz Mitarbeiterebene). Dabei werden organisationale Anpassungsprozesse in einer Verbindung von formalen,

³Die Grundlage dafür sind Kompetenzmodelle – unternehmensweit oder bezogen auf zentrale Tätigkeits- und Aufgabenbereiche. Messungen der Kompetenzen zielen im Sinne einer Ist-Erfassung, von denen die Differenzen zu einem Soll-Zustand abgeleitet werden können, auf entsprechende Steuerungsmöglichkeiten. Die Möglichkeit personenbezogener Messungen grenzt das Kompetenzmanagement von anderen normativen Strukturen des Unternehmens ab, wie sie z. B. in Leitbildern als handlungsleitende Maxime für die Mitarbeitenden festgehalten werden.

non-formalen und informellen Lernaktivitäten unterstützt. Hierbei ist vor allem die Kombination verschiedener Lernmöglichkeiten und die Kreierung eigener Lernwege durch die Beschäftigten prägend (vgl. MOLZBERGER 2018).

Die Verbreitung von Kompetenzmanagement hängt von vielfältigen ökonomischen und sozialen Faktoren ab. So konnten Dietzen und Trotsch (2020) zeigen, dass eine zunehmende Größe und organisatorische Komplexität von Betrieben positiv mit dem Einsatz von Kompetenzmanagement korreliert. Darüber hinaus fanden sie Hinweise auf unterschiedliche Verbreitungsgrade in Branchen, wobei das verarbeitende Gewerbe und der medizinische Sektor den höchsten Anteil an Betrieben aufweisen, die bereits Formen von Kompetenzmanagement einsetzen. Diese Ergebnisse werden durch eine neuere qualitative Studie gestützt, die zeigt, dass Kompetenzmanagement in großen Unternehmen, insbesondere in der Industrie 4.0, deutlich an Bedeutung gewinnt (vgl. DÖRSAM/KÖRFER 2021). Darüber hinaus ist zu erwarten, dass sich Kompetenzmanagement mit zunehmender Digitalisierung vermehrt auch in weiteren Branchen sowie in kleinen und mittelgroßen Unternehmen ausbreitet (vgl. KAUFFELD/FREICHS 2018; LOEBE/SEVERING 2011). Zudem weisen die von Bornwasser (2018) zusammengestellten Erkenntnisse darauf hin, dass Netzwerke zwischen Betrieben eine entscheidende Rolle für die Verbreitung von systematischen Kompetenzmanagement spielen. Auch in Bezug auf Effekte von Akteuren innerhalb von Betrieben betonen Wissenschaftler die Rolle von intraorganisationalen Netzwerken (wie die Beteiligung von Arbeitnehmern oder die Zentralität von Entscheidungsprozessen) für die Umsetzung von Kompetenzmanagementpraktiken (vgl. NORTH/REINHARDT/SIEBER-SUTER 2018).

Obwohl die Verbreitung von Kompetenzmanagement in Betrieben steigt, ist die Wahrnehmung dieser Entwicklung in der Betriebsforschung eher marginal. Damit werden Analysemöglichkeiten für Gesamtbetrachtungen der Aktivitäten von Betrieben, die gezielt auch den Zugang zu individuellen Fähigkeitspotentialen der Beschäftigten suchen und für eine bessere betriebliche Einsetzbarkeit und Verwertung gezielt fördern, nicht genutzt. Wie und ob Betriebe dabei Kompetenzentwicklung mit der Entwicklung beruflicher Qualifikationen und Entwicklungs- und Karrierewegen verbinden, ist eine offene Frage, die empirisch bislang in der Breite kaum untersucht wurde.

3.1.4 Externe und interne Rekrutierung von Arbeits- und Fachkräften

Ein viertes Handlungsfeld der Bedarfsdeckung von betrieblichen Qualifikationserfordernissen stellt die Nutzung personeller Fluktuationsprozesse (natürliche Fluktuation, gesteuerter Personalab- und -aufbau) dar. Dabei können betriebliche Entscheider/-innen über die Rekrutierung externer Arbeits- und Fachkräfte vom Arbeitsmarkt aber auch über die betriebspezifische Aus- und Weiterbildung und Kompetenzentwicklung Einfluss auf die Qualifikations- und Kompetenzstruktur im Beschäftigtenbestand nehmen. Im Vergleich zur Besetzung freier Stellen über bereits im Betrieb vorhandene Personalressourcen (interne Rekrutierung) kann dies bei entsprechender Verfügbarkeit auf dem Arbeitsmarkt relativ kurzfristig über die Einstellung neuer Beschäftigter mit entsprechenden Qualifikationsvoraussetzungen und ihrer betriebspezifischen Einarbeitung erfolgen. Baut ein Betrieb neue Arbeitsplätze auf, kann es parallel auch zu einem Abbau von Arbeitsplätzen kommen, die neuen Anforderungen nicht mehr entsprechen (vgl. BELLMANN u. a. 2014).

Bei ausreichendem Angebot von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt stellt das Handlungsfeld der externen Rekrutierung somit eine flexible und wirkungsvolle Möglichkeit zur Qualifikationsbedarfsdeckung dar. Herausforderungen bestehen vor allem im Kontext des zunehmenden Fachkräftemangels bei gleichzeitig steigender Spezifität der Kompetenzanforderungen an neues Personal. Dabei steht das

Handlungsfeld der Rekrutierung in direktem Zusammenhang zur Weiterbildung, da extern rekrutierte Beschäftigte eingearbeitet werden müssen, um die jeweiligen betriebsspezifischen Kompetenzen zu erwerben. Weiterhin gibt es mit dem Handlungsfeld der Ausbildung enge Wechselwirkungen, welche im Mittelpunkt von vielen bildungsökonomischen und arbeits(market)soziologischen Analysen betrieblicher QBD stehen (vgl. ebd.).

So beschäftigte sich eine Reihe von Studien in den letzten zehn Jahren mit der Frage, ob eine steigende Anzahl von Hochschulabsolvierenden zu einer Konkurrenz zwischen hochschulisch und beruflich ausgebildeten Beschäftigten auf der mittleren Qualifikationsebene und in Folge zu einer Ersetzung betrieblich ausgebildeter Fachkräfte führt. So gehen Baethge und Wolter (2015) davon aus, dass Betriebe im Kontext zunehmender Digitalisierung und einer Ausweitung von qualifizierten Dienstleistungsaufgaben erhöhte Anforderungen an Kompetenzen und Innovationsfähigkeit von Beschäftigten stellen und daher stärker akademisch ausgebildete Fachkräfte rekrutieren und sich weniger an beruflicher Ausbildung beteiligen. Empirisch lässt sich ein Wettbewerb zwischen beruflich und akademisch qualifizierten Beschäftigten nicht belegen, allenfalls lässt sich in Bezug auf einzelne Positionen in gewerblich-technischen Branchen eine Konkurrenz zwischen Techniker/-innen, Meistern/-innen und Bachelorabsolvierenden feststellen. Für ihre Personalbeschaffung, Qualifikationsanpassung und Kompetenzentwicklung nutzen Betriebe eher vielfältige und flexible Handlungsoptionen, indem sie beruflich betrieblich und akademisch ausgebildete Fachkräfte für Positionen rekrutieren, die komplementär angelegt sind. Betriebe betrachten gerade ihre eigenen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen als eine wichtige Voraussetzung, sich diese breitere Flexibilität in ihren Handlungsoptionen zu sichern (vgl. DIETZEN/LEWALDER/WÜNSCHE 2013; BOTT/WÜNSCHE 2014). Passend dazu zeigen auch (vgl. MAIER/MERGENER 2022), dass bei externer Rekrutierung von Nachwuchskräften weniger die konkrete fachliche Tätigkeit, sondern eher die betriebliche Fachkräftestrategie entscheidend ist. Betriebe, die eher akademische Fachkräfte fördern, bevorzugen Bachelorabsolvierende, während Betriebe, die weiterhin stärker auf berufliche Qualifizierungswege setzen, entsprechend qualifizierte Bewerber/-innen präferieren. Zudem belegt eine Studie von Backes-Gellner und Lehnert (2021), dass breite fachlich und überfachlich geprägte Kompetenzprofile beruflich qualifizierter Beschäftigter einen signifikanten Einfluss auf die betriebliche Innovationsfähigkeit haben. Diese Befunde verdeutlichen, dass eine zunehmende Rekrutierung akademischer Fachkräfte nicht unbedingt in einem substitutiven Verhältnis zum Handlungsfeld der betrieblich-beruflichen Ausbildung steht, wenn es um Innovationsfähigkeit und den Erhalt betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit geht (vgl. DIETZEN 2010).

Der Zusammenhang zwischen betrieblicher Qualifizierung und Kompetenzentwicklung und der Besetzung innerbetrieblicher Entwicklungs- und Karrierewege (interne Rekrutierung), wie sie von Betrieben in entsprechenden Projekt-, Fach- und Führungslaufbahnen gestaltet werden, ist in der betrieblichen Berufsbildungsforschung bislang unzureichend thematisiert worden. Es fehlen Untersuchungen darüber, in welcher Weise Betriebe Möglichkeiten der non-formalen und informellen Kompetenzentwicklung im Betrieb nutzen, um Positionen in eigenen Entwicklungs- und Karrierewegen jenseits der etablierten beruflichen Aufstiegspositionen zu besetzen. Damit bleiben wesentliche Aktivitäten der Betriebe für die Berufsbildungsforschung eher unsichtbar, sind aber wichtige Aktionsfelder betrieblicher Kompetenzentwicklung.

Eine weitere wichtige Entwicklung, die das betriebliche Handlungsfeld der Rekrutierung seit den 1990er Jahren geprägt hat, ist ein verstärkter Abbau von Stammelegschaften bei gleichzeitiger Zunahme flexibler Beschäftigungsformen in Form von atypischen, prekären und instabilen Beschäftigungsverhältnissen (vgl. SEILS/BAUMANN 2019). Dies führte zu einer Steigerung von Leiharbeit, zu einer

zunehmenden Befristung von Arbeitsverträgen, zu „subcontracting“ (Unterauftragnehmer) mit externen Experten für spezielle Aufgaben und zur Ausdehnung geringfügiger Beschäftigung (vgl. MANSKE/SCHEFFELMEIER 2015). Diese veränderten Rekrutierungsmuster wirken sich auch auf weitere Handlungsfelder betrieblicher QBD aus. So konnten Bellmann, Grunau und Leber (2015) zeigen, dass atypisch Beschäftigte im Handlungsfeld der Weiterbildung weniger Beachtung finden.

Trotz dieser vielfältigen Interdependenzen mit anderen Bereichen betrieblicher QBD wurde betriebliches Rekrutierungsverhalten bisher nicht im Gesamtzusammenhang betrieblicher Qualifikations- und Kompetenzentwicklungsstrategien betrachtet. Zudem lässt sich bereits an der kurzen Skizzierung des Handlungsfeldes ablesen, dass auch hier neben ökonomischen Kosten-Nutzen-Evaluationen vielschichtige soziale und strukturelle Einflüsse die betrieblichen Entscheidungsprozesse beeinflussen.

3.1.5 Vernetzung zwischen Betrieben

Ein fünftes Handlungsfeld, über das Betriebe ihren Bedarf an qualifizierten und kompetenten Beschäftigten decken können, ist die Vernetzung mit anderen Betrieben. Neben allgemeinen Vorteilen von Betriebsnetzwerken – wie gesteigertem Informationsaustausch und Ressourcenzugang sowie einer erhöhten Legitimität (APITZSCH 2006, 17 f.) – lassen sich mit Blick auf betriebliche QBD vor allem zwei Vernetzungsmotive differenzieren: Zum einen die Vernetzung mit dem Ziel der Kooperationen zur gemeinsamen, überbetrieblichen Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen von Beschäftigten (vgl. HEUGENS/ZYGLIDOPOULOS 2008; BORNEWASSER 2018) und zum anderen die Vernetzung im Rahmen von Produktions-, Geschäfts- und Arbeitsprozessen mit dem Ziel des Austauschs von Fachpersonal zwischen Betrieben (vgl. HERTWIG 2009; HERTWIG/KIRSCH 2013).

Hinsichtlich des ersten Vernetzungsmotivs lassen sich Netzwerke zwischen Betrieben dann als Qualifikations- oder Kompetenzentwicklungsnetzwerke definieren, *„wenn ein wesentlicher Gegenstand der Zusammenarbeit im Netzwerk – intentional oder aber emergent – die Kompetenzgenerierung, -erweiterung und/oder -vertiefung – mit anderen Worten: das Lernen ist“* (SYDOW u. a. 2003, S. 12).⁴ In der betrieblichen Berufsbildungsforschung werden diese Betriebsnetzwerke vorrangig im Zusammenhang mit Lernortkooperationen in der Aus- und Weiterbildung diskutiert. Qualifizierungsverbünde oder Lernortkooperationen gehen dabei häufig in Kompetenzentwicklungsnetzwerke über, welche durch eine hohe Selbststeuerung und Flexibilität charakterisiert sind (vgl. BORNEWASSER 2018). Diese Betriebsnetzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass Kooperationen zwischen verschiedenen Lernorten und unterschiedlichen Akteuren mit dem Ziel der Abstimmung und Optimierung der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von Individuen und Gruppen stattfindet. Die Netzwerkarbeit zielt auf die Förderung von zusammenhängenden Lernprozessen in allen Phasen der Planung, der Durchführung sowie der Evaluation der Qualifizierungs- und Berufsbildungsmaßnahmen (vgl. DEHNBOSTEL 2021). Kompetenzentwicklungs- oder Qualifizierungsnetzwerke weisen dabei oftmals Merkmale wie eine gemeinsame Zielsetzung, eine prinzipielle Gleichberechtigung aller Netzwerkteilnehmenden, eine gemeinsame Aufgabenwahrnehmung (ggf. mit dezentraler Arbeitsteilung) sowie einen Verzicht auf formale und vertragliche Regeln zugunsten von direkten Interaktionen und Interventionen auf (vgl. ebd.). Bornewasser (2018, S. 27 ff.) weist jedoch auch auf Herausforderungen wie opportunistisches Verhalten und Koordinationsschwierigkeiten in Betriebsnetzwerken hin, deren Bewältigung vor allem von einem hohen

⁴Sydow unterscheidet diese von Netzwerken, die nicht als primäre Zielsetzung die kooperativen Kompetenzentwicklung haben, in denen aber als Resultat der Netzwerkarbeit Kompetenzentwicklungs- bzw. Lernprozesse entstehen.

Maß an gegenseitigem Vertrauen zwischen den vernetzten Betrieben abhängt (vgl. auch APITZSCH 2006, S. 17 f.).

Dem zweiten, grundlegend anderen Vernetzungsmotiv – dem Austausch von Fachpersonal – liegt hingegen eine stärker ressourcenorientierte Strategie zugrunde. Hier besteht das Ziel darin, in Unternehmensnetzwerken vorhandene Personalressourcen zusammenzulegen und durch die gemeinsame Nutzung die kollektiven Geschäftsbeziehungen und damit die individuelle Konkurrenzfähigkeit auszubauen (vgl. HERTWIG 2009; HERTWIG/KIRSCH 2013). Parallel dazu erarbeiten die Netzwerkpartner oft auch gemeinsame Produkte oder Dienstleistungen kooperativ. Dabei nutzen sie die dazu benötigten Kernkompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten aus allen beteiligten Betrieben. Die Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten, also das Humankapital der Betriebe, wird so zu sozialem Kapital, das die Betriebe in die Netzwerke einbringen. Wie auch beim ersten Vernetzungsmotiv entstehen in den eher ressourcenorientierten Netzwerken ebenfalls Herausforderungen. Die Herausbildung der kollektiven Kapitalien über die eigene Firmenzugehörigkeit hinaus bringt nämlich auch hier Opportunitätsrisiken mit sich, wenn Betriebe beispielsweise die personellen Ressourcen anderer Betriebe nutzen und sich dann ohne entsprechende Gegenleistung aus dem Netzwerk zurückziehen. Somit ergeben sich auch bei diesem Vernetzungsmotiv hohe Anforderungen an gegenseitiges Vertrauen zwischen den Netzwerkpartnern (HEUGENS/ZYGLIDOPOULOS 2008, S. 337 f.).

Beide Arten betrieblicher Vernetzung bieten Betrieben wichtige Handlungsoptionen zur Deckung ihres Qualifikationsbedarfs und zur Absicherung ihrer Geschäftstätigkeiten. Die Entscheidung zur zwischenbetrieblichen Vernetzung steht dabei in starker Wechselwirkung mit den anderen Handlungsfeldern der QBD. So ist bei Qualifikations- oder Kompetenzentwicklungsnetzwerken offensichtlich, dass sie die betriebliche Beteiligung an Aus- und Weiterbildung gerade in kleinen und mittelgroßen Betrieben, die alleine nicht über ausreichende Ressourcen zur Durchführung verfügen würden, fördern können. Komplementäre Wechselwirkungen können aber auch im Bereich des Kompetenzmanagements bestehen – insbesondere dann, wenn das Wissen über dessen Anwendungspotentiale in betrieblichen Netzwerken diffundiert und Unterstützungsstrukturen bei Einführung bestehen (vgl. BORNEWASSER 2018). Auch der Bereich der Digitalisierung, der als weiteres Handlungsfeld betrieblicher QBD im Folgenden vorgestellt wird, kann zum einen die Entstehung von Betriebsnetzwerken (z. B. über vereinfachte Kooperations- und E-Learning-Plattformen) begünstigen. Zum anderen kann aber auch durch die Vernetzung zwischen Betrieben die Einführung digitaler Technologien begünstigt werden, da sich (wie bereits am Beispiel des Kompetenzmanagements erwähnt) Innovationen in Netzwerkstrukturen schneller verbreiten können (vgl. FREYTAG/YOUNG 2014).

Trotz ihrer wichtigen Funktionen sind Betriebsnetzwerke bisher nur teilweise in Betrachtungen betrieblicher QBD einbezogen worden. Um die Relevanz und die entsprechenden Wechselwirkungen mit anderen Handlungsfeldern der betrieblichen QBD einordnen zu können, wird die Vernetzung von Betrieben in die Exploration in Kapitel 5 explizit einbezogen. Dabei ist der Blick auf vielschichtige soziale Einflussfaktoren auch in diesem Bereich relevant, da die Entwicklung von Netzwerken selbst ein sozialer Prozess ist, der in besonderem Maße institutionell geprägt ist und selber prägend wirkt. Exemplarisch sind hier vor allem die normativen Diskurse und legislativen Steuerungen bei Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal zu nennen (vgl. BIALECK/HANAU 2017; APITZSCH 2006; HERTWIG 2009).

3.1.6 Einsatz digitaler Technologien

Wie in den vorangegangenen Ausführungen bereits deutlich wurde, ist der Einsatz digitaler Technologien ein sechstes wichtiges Handlungsfeld im Bereich betrieblicher Strategien zur Deckung von Qualifikations- und Kompetenzbedarfen und dementsprechend in der Berufsbildungsforschung ein zentraler Untersuchungsgegenstand (vgl. FERNÁNDEZ CARUNCHO 2021). Dabei standen lange Zeit vor allem Strategien zur Ersetzung einfacher Tätigkeiten durch gezielten Technologieeinsatz – insbesondere in Betrieben mit einem hohen Anteil von beruflich nicht formal und gering qualifizierten Beschäftigten – im Vordergrund (vgl. PAHL/SPÖTTL 2021).

In diese Richtung argumentieren auch neuere Studien zu den Folgen eines digitalisierten Technikeinsatzes im Rahmen der internationalen Diskussion um einen „skill-biased technological change“ (FREY/OSBORNE 2017). Eine zentrale Annahme ist, dass vor allem Tätigkeiten und Tätigkeitscluster mit hohen Routineanteilen durch die zunehmende Computerisierung substituiert werden. Demnach könnten Unternehmen durch Investitionen in digitale Technologien Routinetätigkeiten ersetzen, wodurch Beschäftigte in hochqualifizierten Tätigkeiten durch den Wegfall ihres Routineanteils entlastet würden. Für gering qualifizierte Beschäftigte birgt diese Entwicklung hingegen das Risiko, dass ihre Tätigkeiten wegfallen.⁵ Aktuelle Befunde dazu lassen sich für Deutschland nicht bestätigen. Zwar scheinen digitalisierte Arbeitsplätze insgesamt mit einem höherem Ausbildungsniveau einherzugehen. Entgegen der Annahme gilt dies aber nur eingeschränkt für die Digitalisierung des Betriebs. In stärker digitalisierten Betrieben besteht eine mindestens ebenso hohe Nachfrage nach diesen Arbeitskräften, deren Arbeitsplätze im Gegensatz zu Höherqualifizierten nicht stärker digitalisiert sind (vgl. DORAU u. a. 2023).

Von industrie- und arbeitssoziologischer Seite wird in diesem Zusammenhang gefordert, das soziotechnische Verständnis der Beziehungen zwischen Arbeit, Qualifikation und dem Einsatz und der Nutzung von Technologien weiter zu fördern – und zwar unter Berücksichtigung der Wechselwirkung von Technikeinsatz und den organisationalen und humanen Elementen der Arbeits- und Produktionsprozesse (vgl. HIRSCH-KREINSEN 2018). Damit ist vor allem die Verzahnung von Produktion und Arbeitsorganisation angesprochen, bei der digitale Technologien zunehmend als Organisationstechnologien verstanden werden können, die sowohl Produktionsmittel als auch Arbeitskräfte nach vorgegebenen Kriterien steuern und optimieren (vgl. ebd., S. 16). Als Organisationstechnologien können digitale Technologien in diesem Sinne die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Kundenbeziehungen prägen und somit zu einer stärkeren Ausdifferenzierung von Arbeitsprozessen und Organisationsformen der Arbeit führen (vgl. ebd., S. 14).

Der Einsatz digitaler Technologien bringt aber nicht nur neue Kompetenzanforderungen und Arbeitsformen mit sich, sondern führt noch zu weiteren – teils indirekten – Wechselwirkungen mit anderen Handlungsfeldern betrieblicher QBD. So stellen im Betrieb eingeführte digitale Technologien beispielsweise das Aus- und Weiterbildungspersonal in Betrieben vor die Herausforderung, bestehende Bildungskonzepte an die sich kontinuierlich wandelnden Inhalte und Vermittlungskanäle anzupassen (vgl. KOHL/DIETRICH/FABHAUER 2021). Zudem können Schwierigkeiten in der (Neu-)Ordnung von Ausbildungsberufen im Kontext digitaler Transformation durch zu langsame Umsetzung oder Überforderung der Betriebe entstehen, was zu einem Rückgang betrieblicher Ausbildung führen kann (vgl. ZINKE 2021).

⁵Diese These wurde in den letzten Jahren durch Einbeziehung erweiterter theoretischer Annahmen und Datengrundlagen teils bestätigt, teils relativiert. Die heterogenen Befunden verweisen auf sehr unterschiedliche betriebliche Entwicklungen und stellen die Frage, welche relevanten innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Einflüsse beim Einsatz digitaler Technologien in Bezug auf ihre qualifikatorischen Konsequenzen eine Rolle spielen.

In Verbindung mit anderen Handlungsfeldern bietet der Einsatz digitaler Technologien jedoch auch Chancen, beispielsweise in der Einrichtung einer lernförderlichen Arbeitsorganisation oder in der Durchführung von Kompetenzmanagement.

Differenzierte Blicke auf die Wechselwirkung von Digitalisierung und anderen Handlungsfeldern der QBD sind daher wichtig, insbesondere auch, da der technologische Wandel in verschiedenen Wirtschaftssektoren und Arbeitsmarktsegmenten eine teils ganz unterschiedliche Wirkung auf die Entwicklung von Arbeit und Berufsbildern ausübt (vgl. HIRSCH-KREINSEN 2019). Außerbetriebliche Rahmenbedingungen wie zum Beispiel branchenspezifische Marktbedingungen und Geschäftsmodelle oder Formen der Plattformökonomie und deren Verbreitung in Betriebsnetzwerken prägen die Einführung und die Konsequenzen digitaler Technologien. Diese Bedingungen müssen auch in Analysen der qualifikatorischen Effekte digitaler Produktions- und Organisationstechnologien systematischer einbezogen werden (vgl. GERHARDS/KRAUSE 2021). Insgesamt steht das betriebliche Handlungsfeld des Einsatzes digitaler Technologien somit im Fokus eines wissenschaftlichen und politischen Diskurses über die rechtlichen, sozioökonomischen und normativen Folgen einer zunehmenden transformierten Arbeits- und Lebenswelt.

3.1.7 Organisation von Arbeit als Instrument zur Deckung des Qualifikationsbedarfs

Als siebtes und letztes Handlungsfeld betrieblicher QBD widmet sich diese Arbeit dem Bereich der Arbeitsorganisation. Diese lässt sich zunächst allgemein als „*ein planmäßig koordiniertes Zusammenwirken von Menschen zur Erstellung eines gemeinsamen Produkts*“ (MÜLLER-JENTSCH 2003, S. 40, zit. nach HIRSCH-KREINSEN, MINNSEN 2017, S. 84) definieren. In Betrieben legt die Arbeitsorganisation die Aufgaben, die Arbeitsabläufe, die hierarchische und vertikale Anordnung von Arbeitsplätzen und die sich damit verbindenden Koordinations- und Kooperationserfordernisse mit entsprechenden Kompetenzprofilen fest.

Die Möglichkeit, über Gestaltung der betrieblichen Arbeitsorganisation auch die Qualifikationsstruktur eines Betriebes zu verändern, wurde bereits in frühen arbeitsmarktsoziologischen und betriebswirtschaftlichen Forschungsansätzen als betriebliche Qualifizierungsstrategie zur Senkung von Qualifizierungskosten diskutiert. So untersuchten beispielsweise (vgl. LUTZ 1987) oder (vgl. PAWLOWSKY 1992), inwiefern durch vertiefte Arbeitsteilung einerseits Einfacharbeitsplätze geschaffen werden und/oder andererseits durch Auslagerung komplexer Tätigkeiten nach außen betriebliche Qualifikationskosten insgesamt gesenkt werden können.

Mit dem Ende einer postfordistischen Produktionsweise während der 1990er Jahre, dem Einzug neuer Produktionstechnologien in die Betriebe und damit verbundenen Reorganisationen von Betriebs- und Arbeitsprozessen ist diese Qualifizierungsstrategie in der Berufsbildungsdiskussion zeitweise in den Hintergrund gerückt. Mit der Bearbeitung von Aufgaben entlang von Produktions- und Dienstleistungsprozessen wurden im Unterschied zu tayloristischen Arbeitsorganisationsformen neue anspruchsvolle berufliche Anforderungen verbunden, die stärker überfachlich ausgerichtet waren und verstärkt Kooperations-, Kommunikations- und Problemlösekompetenzen erforderten (vgl. Schumann 2003).

Bei der Entwicklung dieser Kompetenzen spielt die betriebliche Gestaltung von kompetenzförderlichen Arbeitsformen eine zentrale Rolle (vgl. DEHNBOSTEL 1993; Kapitel 3.1.3). Lern- und erfahrungsermög-

lichende Arbeitsbedingungen wie z. B. systematische Arbeitsplatzwechsel für Beschäftigte, „Job-Rotation“ oder die wechselnde Zusammensetzung von Projektteams sind exemplarische Maßnahmen, mit denen Betriebe über die Arbeitsorganisation Einfluss auf die (informellen) Lernprozesse ihrer Beschäftigten einfließen lassen können (vgl. ebd.; Kapitel 3.1.2). Ebenso können neue Aufgabenzuschneide zum Kompetenz- und Erfahrungserwerb beitragen – z. B. über anspruchsvollere fachliche und analytische Anforderungen, über eine Zusammenlegung von Aufgaben und durch die Einbeziehung von eigenständigen Planungs- und Entscheidungsspielräumen. So weisen Studien darauf hin, dass diese organisatorischen Gestaltungsformen der Arbeit in der Breite qualifikations- und kompetenzfördernde Effekte zeigen (vgl. beispielsweise ALDA/BELLMANN 2002).

In aktuellen Diskussionen über postbürokratische Organisationsformen wie agiles Projektmanagement, Netzwerk- und Matrixorganisationen oder plattformbasierte Ökosysteme werden die Gestaltungsoptionen betrieblicher Arbeitsorganisation wieder aufgegriffen (vgl. PORSCHEN-HUECK/RACHLITZ 2022). Es wird davon ausgegangen, dass durch diese neuen Organisationsformen Arbeitsplätze, Abläufe und Zuständigkeiten und damit auch die Steuerung, Koordination und Kontrolle der Leistungserstellungsprozesse in erheblicher Weise verändert werden. Mit der Vergrößerung individueller Handlungs-, Autonomie- und Verantwortungsspielräume von Beschäftigten gehen insgesamt auch anspruchsvollere Kompetenzprofile für einzelne Stellen einher. Zu vergleichbaren Schlussfolgerungen kommen Studien, die dem Ansatz des „skill-biased-organizational-change“ folgen (vgl. CAROLI/VAN REENEN 2001). Hauptthese ist dort – abweichend zum Ansatz des „skill-biased-technological-change“ (vgl. Kapitel 3.1.6) –, dass Maßnahmen der Dezentralisierung, das Upgrading von Aufgaben, die Erhöhung des Umfangs von zu erledigenden Tätigkeiten und die Schaffung von interessanten Arbeitsstellen zu einem steigenden Bedarf an höher qualifizierten Fachkräften und insgesamt zu neuen betrieblichen Qualifikationsstrukturen führen.

Neue Organisationsformen werden zwar in systematischer Weise im Rahmen standardisierter Erhebungen wie den Betriebspanel-Datensätzen des BIBB und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) erhoben, trotzdem sind sie bisher zur Einordnung und Erklärung von betrieblichen Kompetenzentwicklungsstrategien nicht hinreichend untersucht worden (vgl. z. B. DUFAYS/HUYBRECHTS 2016). Unter Berücksichtigung der großen Schnittmengen mit Handlungsfeldern wie der informellen Weiterbildung und dem Kompetenzmanagement ist dieser lückenhafte Blick auf betriebliche QBD problematisch, denn die lernförderliche Organisation von Arbeit stellt als Handlungsfeld betrieblicher Strategien zur Deckung von Qualifikationsbedarfen erhebliche strategische und soziale Anforderungen an Betriebe.

3.2 Entwicklung eines Konfigurationsansatzes zur Untersuchung betrieblicher Handlungsoptionen der Qualifikationsbedarfsdeckung

Insgesamt wird somit deutlich, dass betriebliche QBD über ganz unterschiedliche Handlungsfelder erfolgt und dass diese Bereiche in der Berufsbildungsforschung bisher nicht gleichermaßen in den Blick genommen wurden. So sind beispielsweise einzelne Handlungsfelder wie das Kompetenzmanagement oder die zwischenbetriebliche Vernetzung bislang kaum als betriebliche Handlungsoptionen der QBD in Analysen berücksichtigt worden. Auch die informelle Weiterbildung und ihre Einordnung im gesamten Kontext der betrieblichen QBD fehlt weitgehend, u. a. weil diese in Weiterbildungserhebungen nicht ausreichend erfasst wird, bzw. weil eine entsprechende Indikatorik fehlt (vgl. MÜNCHHAUSEN u. a.

2023). Darüber hinaus wurde deutlich, dass zwischen den Handlungsfeldern der QBD erhebliche Wechselwirkungen bestehen und eine isolierte Untersuchung einzelner Bereiche Gefahr läuft, die Komplexität der betrieblichen Handlungsoptionen zu unterschätzen und wichtige substitutive oder komplementäre Beziehungen unberücksichtigt zu lassen.

Um sowohl die verschiedenen Handlungsfelder gleichermaßen zu betrachten, als auch ihre Wechselwirkungen untereinander einbeziehen zu können, wird im Folgenden ein Vorschlag für einen Konfigurationsansatz für die Erforschung betrieblicher QBD entwickelt. Konzeptioneller Ausgangspunkt ist hierbei der Vorschlag einer idealtypischen Unterscheidung von drei betrieblichen Handlungsstrategien, siehe Tabelle 3—1 (Spalte 1). Als Vorbild dienen die weiterentwickelten Qualifizierungsstrategien aus frühen segmentationstheoretischen Arbeitsmarktstudien (LUTZ 1987) durch Pawlowsky (1992). Pawlowsky geht von einer größeren Bandbreite von Handlungsoptionen unterschiedlicher personalpolitischer Strategien aus, wenn Arbeitsorganisation, Technikeinsatz und Personaleinsatz in ihrem wechselseitigen Verhältnis betrachtet werden. Gegenüber der in segmentationstheoretischen Ansätzen angelegten Determinierung des Personaleinsatzes durch technische Gegebenheiten betont Pawlowsky die erweiterten Möglichkeiten betrieblicher QBD aus Ansätzen organisationalen Lernens im Feld des strategischen Personalmanagements und adressiert insbesondere verschiedene Formen der Weiterbildung und individuellen Kompetenzentwicklung. Wir unterscheiden daher zunächst die folgenden drei idealtypischen Handlungsstrategien (Spalte 1) und ordnen ihnen die in Abschnitt 3.1 erörterten Optionen aus den einzelnen Handlungsfelder zu (Spalte 2 und 3):

1. die **Vermittlung** benötigter Qualifikationen und Kompetenzen (intern),
2. die **Übernahme** vorhandener beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen (extern) und
3. die interne **Substitution oder Komplementierung** von Qualifikationen und Kompetenzen.

Bei dieser Zuordnung ist eine weitere wichtige Unterscheidung zielführend: die inhaltliche Ausrichtung der QBD-Maßnahmen unterteilt in Maßnahmen, die einerseits auf *betriebliche und berufsspezifische* Kompetenzen und Qualifikationen abzielen (Spalte 2), und Maßnahmen, die andererseits eher individuelle Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten im Blick haben und deren Beschäftigungsfähigkeit verbessern, wie zum Beispiel durch die Förderung allgemeiner, berufsübergreifender, sozialer und personaler Kompetenzen (Spalte 3) (vgl. DIETZEN 2021). Damit wird der steigenden Bedeutung von Kompetenzen für Betriebe und Individuen Rechnung getragen. Für das Entscheidungskalkül der Betriebe hat dies insofern eine wichtige Bedeutung, da Betriebe zwecks Sicherung betrieblich aufgebauter Kompetenzen daran interessiert sind, die Möglichkeiten der Nutzung von betrieblichen Kompetenzen außerhalb des Betriebes gering zu halten.

Tabelle 3—I: Übersicht: Idealtypische betriebliche Handlungsstrategien und ihre Handlungsoptionen zur Deckung des Qualifikationsbedarfs

Betriebliche Handlungsstrategien	Nutzung der Handlungsfelder betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung mit Fokus auf...	
	...betriebliche/berufliche Kompetenzen und Qualifikationen	...individuelle/berufsübergreifende Kompetenzen und Qualifikationen
1. Vermittlung benötigter Qualifikationen und Kompetenzen (intern)	Betriebliche Ausbildung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen auf Basis rechtlich fixierter Ausbildungsordnungen und -regelungen (Kap. 3.1.1)	
	Non-formale Weiterbildung von Beschäftigten des Betriebs (Kap. 3.1.2)	Schaffung von betrieblichen Möglichkeiten für Beschäftigte zur informellen Weiterbildung (Kap. 3.1.2 und 3.1.7)
	Förderung von berufsbezogenen Aufstiegsfortbildungen (Kap. 3.1.2)	Nutzung von Instrumenten der betrieblichen Arbeitsorganisation (Schaffung

		Lernförderlicher Arbeitsumgebungen) (Kap. 3.1.7)
	Interne Rekrutierung: Schaffung und Förderung innerbetrieblicher Aufstiegs- und Karrierewege im Rahmen interner Arbeitsmärkte (3.1.4)	Feststellung, Förderung, Nutzung und Management der Kompetenzen von Beschäftigten (Kap. 3.1.3)
2. Übernahme vorhandener beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen (extern)	Externe Rekrutierung von Personal mit und ohne abgeschlossene Berufsausbildung vom externen Arbeitsmarkt (Kap.3.1.4)	
	Austausch von Fachpersonal über Vernetzung mit anderen Betrieben (Kap.3.1.6)	
3. Nutzung von Möglichkeiten zur internen Substitution oder Komplementierung von Qualifikationen und Kompetenzen*	Arbeitsorganisation: Ausgliederung von Betriebsteilen oder Eingliederung neuer Produktions- und Geschäftsbereiche	
	Arbeitsorganisation: Vollständige Aufgabe von Geschäfts- und Produktions- sowie Tätigkeitsbereichen	Rekrutierung von akademisch ausgebildeten Fachkräften zur Substitution und/oder Ergänzung betrieblich ausgebildeter Fachkräfte
	Arbeitsorganisation: Outsourcing von bestimmten Tätigkeiten und betrieblichen Aufgaben	
	Nutzung digitaler Technologien zur Durchführung von Produktions-, Geschäfts-, Arbeits- und Qualifikationsprozessen (Kap. 3.1.6 und 3.1.7)	

*Anmerkungen: Die hier kursiv dargestellten Handlungsoptionen sind indirekt und werden daher in den explorativen Analysen im fünften Kapitel nicht einbezogen. Als indirekte Handlungsoptionen verstehen wir Rationalisierungsstrategien wie die vollständige Aufgabe von Geschäfts- und Produktionsbereichen oder die Absenkung von Tätigkeitsanforderungen. Anmerkungen: Eigene Erstellung; ausgehend von Lutz (1987) und Pawlowsky (1992).

Wir gehen im Folgenden davon aus, dass sich in jedem Betrieb die spezifischen Entscheidungen zur Qualifikationsbedarfsdeckung mit der Zeit in zweckmäßigen und legitimitätserhaltende- bzw. steigernden Grundmustern der Vermittlung, der Übernahme sowie der Substitution und Komplementierung von Qualifikationen und Kompetenzen verfestigen. Wir bezeichnen diese Grundmuster als *betriebliche Handlungslogiken* (vgl. Kapitel 2.2.2) und gehen davon aus, dass sich diese in einer jeweils betriebs-spezifischen *Konfiguration von Handlungsfeldern* darstellen. Weiterhin nehmen wir an, dass sich in einer aggregierten Analyseperspektive deutlich unterscheidbare, überbetrieblich geltende (*idealtypische*) *Bedarfsdeckungslogiken* identifizieren lassen. Die Entstehungskontexte und -mechanismen dieser überbetrieblichen Bedarfsdeckungslogiken werden im folgenden Kapitel 4 institutions- und organisationstheoretisch eingeführt (vgl. Kapitel 4.6).

Eine **Konfiguration von Handlungsfeldern** wird definiert als das betriebs-spezifisch manifestierte Zusammenwirken von Aktivitäten der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung auf den Handlungsfeldern der Ausbildung, der Weiterbildung, des Kompetenzmanagements, der Rekrutierung, der Vernetzung, des Einsatzes digitaler Technologien sowie der lernförderlichen Organisation von Arbeit.

Sie reflektiert die in jedem Betrieb zweckmäßige und legitimitätserhaltende bzw. -steigernde **betriebliche Handlungslogik** in der QBD (vgl. Kapitel 2.2.2 und Kapitel 4.4).

In Betriebsaggregaten und -gruppen lassen sich über durchschnittliche Handlungsfeldkonfigurationen Hinweise auf überbetrieblich geltende (idealtypische) **Bedarfsdeckungslogiken** finden (Kapitel 6.1).

Um empirisch diese Gesamtbetrachtung der betrieblichen Konfiguration von Handlungsfeldern der QBD vorzunehmen, lässt sich an Konzepte anknüpfen, die in der Organisationsforschung auch unter den Stichworten „Configurational-, Set- oder Pattern-Approach“ diskutiert werden (vgl. CHEN/LIAW/LEE 2003; RAAB/LEMAIRE/PROVAN 2009). Diese bieten eine differenzierte Perspektive auf organisationales Entscheiden und Handeln, bei der Organisationen nicht als isolierte Entitäten, sondern als Gesamtsysteme mit ineinandergreifenden Komponenten betrachtet werden: *„organizations are best understood as clusters of interconnected structures and practices, rather than as modular or loosely coupled entities whose components can be understood in isolation“* (FIS 2007, S. 1180). Im Wesentlichen wird angenommen, dass die Komplexität organisatorischer Prozesse und Strukturen ein hohes Maß an Interdependenz zwischen verschiedenen Handlungsfeldern erfordert, die weit über die bloße Aggregation individueller Faktoren hinausgeht. Bezogen auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand können die oben skizzierten Handlungsfelder dadurch in ein dynamisches Zusammenspiel gebracht werden, bei dem sich die Strategien der Vermittlung, der Übernahme sowie der Substitution und Komplementierung gegenseitig beeinflussen und ein holistisches Muster von Handlungsoptionen zur Deckung von Qualifikationsbedarfen formen.

Basierend auf dieser Konzeption explorieren wir im empirischen Kapitel 5, wie sich Konfigurationen betrieblicher QBD-Handlungsfelder in Abhängigkeit unterschiedlicher Feld-, Organisations- und Akteurseinflüsse verändern und ob sich dabei Muster identifizieren lassen. Sollten sich überbetriebliche Strukturähnlichkeiten und -unterschiede in den QBD-Konfigurationen zeigen, lassen sich diese in Bezug auf zugrundeliegende (allgemeine) Bedarfsdeckungslogiken institutionentheoretisch interpretieren und einordnen (Kapitel 6). Die theoretischen Bausteine für eine solche Interpretation werden im folgenden Kapitel 4 vorgestellt.

4 Institutions- und organisationstheoretische Bausteine zur Analyse von Handlungsfeldkonfigurationen betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung

Für die betrieblichen Berufsbildungsforschung wird – wie in den vorherigen Kapiteln diskutiert – eine erweiterte theoretische Perspektive bei der Analyse von ökonomischen Organisationen als Träger von betrieblichen und beruflichen Qualifizierungspraktiken zwar seit vielen Jahren gefordert, aus unserer Sicht bisher jedoch nur unzureichend eingelöst. Auch der Forderung nach empirisch breit angelegten Erhebungen, die soziale Einflüsse auf betriebliches Entscheiden und Handeln stärker einbeziehen, wird bisher nur bedingt nachgekommen.

Um in theoretischer Hinsicht einen Schritt weiterzukommen, wird hier nun auf verschiedene Theoriekonzepte der Institutions- und Organisationssoziologie zurückgegriffen (zur Einführung vgl. HIRSCHKREINSEN 2005; KIESER/EBERS 2006). Diese Ansätze gehen grundsätzlich von folgenden Überlegungen aus:

„The new institutionalism in organization theory and sociology comprises a rejection of rational actor models, an interest in institutions as independent variables, a turn toward cognitive and cultural explanations, and an interest in properties of supra-individual units of analysis that cannot be reduced to aggregations of individuals' attributes or motives.“ (POWELL/DIMAGGIO 1991, S. 8, zit. nach POWELL/BROMLEY 2015, S. 764)

Im Unterschied zu Rational-Choice-Ansätzen und verschiedenen Spielarten des methodologischen Individualismus wird Institutionen (vgl. Kapitel 4.2) ein zentraler soziale Einfluss auf Organisationen und Individuen sowie deren Handlungen, Bewertungen und Wahrnehmungen eingeräumt. Im Folgenden soll daher eine kurze Darstellung ausgewählter konzeptioneller Bausteine erfolgen, die diesen Gedanken aufnehmen und zur Beantwortung unserer Fragestellungen (vgl. Kapitel 1) eine Grundlage für eine theoretische Rahmung und explorative Analyse (vgl. Kapitel 5) bieten. Im Mittelpunkt steht dabei die *neoinstitutionalistische Organisationstheorie*.⁶

4.1 Die Unterscheidung hierarchisch angeordneter sozialer Einflüssebenen als analytische Hilfskonstruktion (Makro-Meso-Mikro-Modell)

Eine zur Visualisierung institutions- und organisationssoziologischer Fragestellungen geeignete und weit verbreitete Darstellung sozialer Analyseebenen und deren Wirkungszusammenhänge ist das sogenannte Badewannen- bzw. Bootmodell, das von Autoren wie Coleman (1991, S. 10 ff.), Esser (1993, S. 98), Hedström/Swedberg (1996, S. 296) und Wippler/Lindenberg (1987, S. 148 ff.) entwickelt, ausdifferenziert und konzeptionell unterschiedlich ausgearbeitet wurde. Grundsätzlich unterschieden wird dort zwischen einer Makro- und einer Mikroebene, da die genannten Autoren sich dabei insbesondere für die Verbindung zwischen Handlungs- und Systemtheorie und die Integration von Rational-Choice-Modellen interessieren.⁷ Unter Bezugnahme auf dieses Basismodell – „*thinking with the Coleman boat*“ (YLIKOSKI 2016) – hat sich eine Vielzahl von Autoren auf die Ausarbeitung der Wirkungszusammenhänge zwischen den verschiedenen Analyseebenen konzentriert. Für den Zweck unserer neoinstitutionalistisch argumentierenden Perspektive ist eine Darstellung von (JEPPERSON 1991, Wiederabdruck in JEPPERSON 2021) besser geeignet. Sie wurde in Bezug auf die Webersche Protestantismusthese entwickelt und erweitert die Konzeption auf drei Analyseebenen (vgl. Abbildung 4–I): Im Gegensatz zu anderen Badewannenmodellen wird von Jepperson und anderen Autoren ausdrücklich auf die Bedeutung einer zwischengeschalteten Mesoebene und deren moderierenden Interaktionseffekten zwischen Makro- und Mikroebene hingewiesen. Dabei werden auf der Makroebene konzeptionell *Institutionen* verortet, die in direkter und indirekter Weise auf die „darunter“ liegende Meso- und Mikroebene, bzw. deren *Organisationen und Akteure* wirken. Organisationen und Akteure tragen in diesem Modell wiederum zu aggregierten Veränderungen auf der Meso- und Makroebene bei.

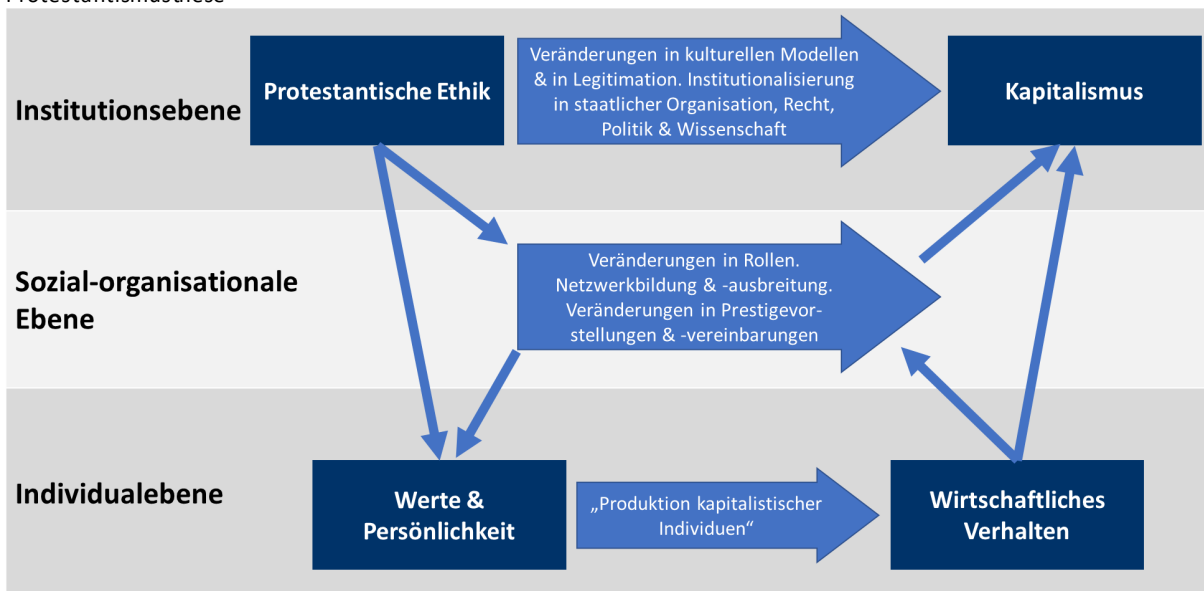
Nicht zuletzt um unterschiedliche Wirkmechanismen zwischen der Makro- und Mikroebene angemessener erklären zu können, wurde zur Konkretisierung der Mesoebene der Begriff des Feldes als ein zentrales Konstrukt eingeführt (vgl. Kapitel 2.1), das vor allem in den letzten beiden Dekaden in der soziologischen Theoriebildung und empirischen Forschung prominente Theoriekonstrukte hervorgebracht hat, die einer relationalen Methodologie und Sozialtheorie zugeordnet werden können (vgl. bspw. DEDERICHS/FLORIAN 2002; MARTIN 2003; COONEY 2004; 2007; EMIRBAYER/JOHNSON 2008; KLUTTZ/FLIGSTEIN 2016; SUCKERT 2018).

⁶ Die für die Entwicklung des soziologischen Neoinstitutionalismus maßgeblichen Publikationen können Walgenbach/Meyer (vgl. 2008) zufolge entsprechend zugeordnet werden (S. 51 ff.): Während die Konzeption von Zucker Ausführungen zu Akteuren und Handlungen auf der Mikroebene macht, fokussieren sich DiMaggio und Powell z. B. mit ihrer Feldefinition auf die Mesoebene des Colemanschen Badewannenmodells (vgl. Kapitel 4.1). Meyer und Rowan heben mit ihrem „world polity“-Konzept dagegen auf die internationale Makroebene ab (vgl. WANG 2013, S. 12).

⁷Zur Diskussion über das Makro-Mikro-Makro-Modell und dessen ontologischen und methodologischen Status (vgl. GREVE/SCHNABEL/SCHÜTZEICHEL 2008; ALBERT 2005).

Auch in Bezug auf die Mikroebene ergeben sich im Vergleich zu ursprünglichen Fassungen des Badewannenmodells und deren relativ eingeschränkten Akteursbegriffen konzeptionelle Erweiterungen (vgl. Kapitel 2.3). Diese Weiterentwicklungen tragen den unterschiedlichen Aggregatzuständen eines Akteursstatus Rechnung – beginnend mit Einzelakteuren, Akteursgruppen und -netzwerken, über Organisationen, Organisationsverbände und Feldakteure bis hin zu Akteuren auf der Makroebene wie Nationalstaaten und globale Organisationen. Dabei wird angenommen, dass Interaktionsprozesse zwischen Akteuren auf den jeweiligen Analyseebenen zwar durch institutionelle Einflüsse geprägt werden, im Zeitverlauf jedoch eigene Dynamiken entfalten, die sich dann wiederum auf die übrigen Analyseebenen übertragen kann.

Abbildung 4—I: Soziale Makro-, Meso- und Mikroebenen aus Sicht des Neoinstitutionalismus am Beispiel der Weberschen Protestantismusthese



Anmerkungen: Eigene Erstellung, nach (JEPPERSON/MEYER 2011, S. 66).

Für die Untersuchung der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung kann das Badewannenmodell als eine Heuristik zur Einordnung institutioneller Einflüsse auf soziale Rollen, Handlungs- und Einstellungsmustern in einer Mehrebenenbetrachtung genutzt werden. Dazu werden in den folgenden Abschnitten notwendige Theoriebausteine vorgestellt und auf die QBD bezogen: Wir beginnen mit einer Erläuterung des Institutionenbegriffs auf der sozialen Makroebene (4.2). Unsere Überlegungen konzentrieren sich dann im Schwerpunkt auf die Meso-Ebene, auf der wir konzeptionell sowohl Felder (Kapitel 4.3) als auch Organisationen (Kapitel 4.4) verorten. Auf der Mikro-Ebene diskutieren wir dann Konzepte zu einem besseren Verständnis von innerbetrieblichen Akteurskonstellationen und ihren Auswirkungen auf betriebliche QBD (Kapitel 4.5). Aus dieser theoretischen Exploration werden geeignete konzeptionelle Bausteine für die anschließende empirische Exploration zusammengefasst (Kapitel 4.6).

4.2 Institutionen als Bestandteile der sozialen Makroebene

Es gibt eine Reihe von Definitionen von Institutionen, die unterschiedlich ontologisch begründet werden. Während einige Definitionen eine abstrakte Ordnungs- und Strukturcharakteristik betonen und Institutionen als *soziale Strukturen* beschreiben (vgl. SCOTT 2013), greifen andere auf den Begriff der *Interaktion* als wesentliche Charakteristik von Institutionen zurück (vgl. JEPPERSON 2021). Auch auf *Regeln und Regelsysteme* wird als eine der zentralen Eigenschaften von Institutionen hingewiesen, wie

dies vor allem in der Institutionenökonomik zum Tragen kommt (vgl. NORTH 1990). Eine weitere Spielart von Definitionen weist auf Institutionen als *sozial verankerte Kategoriensysteme* hin, die der wechselseitigen Typisierung von Akteuren und deren Handlungen und Beziehungen dienen (z. B. BARLEY/TOLBERT 1997, S. 96). Eine besonders interessante Schwerpunktsetzung ist die Definition von Institutionen als *Sprach- und Handlungsgrammatiken*, in denen informierte und reflexiv veranlagte Akteure aus einem Set von Regeln ihre eigenen Handlungs-, Sprach- und Interaktionsmuster entwickeln und dabei dennoch immer den grundlegenden institutionalisierten Grammatikregeln unterliegen (vgl. ebd., S. 96 f.).

Für unsere Überlegungen ist vor allem der Institutionen-Begriff (vgl. SCOTT 2013) zielführend, der bei weitem die umfassendste Definition von Institutionen konzipiert: „*Institutions are multifaceted, durable social structures, made up of symbolic elements, social activities, and material resources*“ (S. 57). Dieses Konzept beruht auf Arbeiten von DiMaggio und Powell (1983), Meyer und Rowan (1977) und von Zucker (1977), sowie (vgl. SENGE 2007; 2011).⁸

Für Scott eröffnet ein derart weit gefasster Begriff von Institutionen eine Reihe von neuen Möglichkeiten, insbesondere organisationssoziologische Fragestellungen für empirische Untersuchungen zu erweitern und neu formulieren zu können. Dies ist aus unserer Sicht auch für Analysen im Rahmen der betrieblichen Berufsbildungsforschung eine äußerst fruchtbare Perspektive. Zum Beispiel ist seiner Ansicht nach die Frage neu zu stellen, warum Organisationen mit sehr unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen dennoch vergleichbare Organisationsstrukturen und hohe Strukturähnlichkeiten bzw. ausgeprägte **Isomorphien** in ihrem ökonomischen Handeln aufweisen, obwohl sie angesichts ihrer unterschiedlichen Ausgangsbedingungen jeweils völlig eigene Wege gehen müssten.

Auch die Frage nach den genauen wechselseitigen Wirkungs- und Übertragungszusammenhängen zwischen den 'auf der Makroebene' institutionell verankerten Vorgaben, den in den jeweiligen betrieblichen Umwelten bestehenden Spezifikationen dieser Institutionen und dem darauf ausgerichteten organisationalen Handeln sollte in den Mittelpunkt von Analysen gerückt werden: „*How are we to regard behavior in organizational settings? Does it reflect the pursuit of rational interests and the exercise of conscious choice, or is behavior primarily shaped by conventions, routines, and habits?*“

Von Scott ebenso angesprochen werden sehr fundamentale sozialwissenschaftliche Fragestellungen, wenn er z. B. danach fragt, „*Where do interests come from? Do they stem from human nature, or are they culturally constructed?*“ (SCOTT 2001, S. XII) bzw. „*constructed/inflected by social context?*“ (ebd., S. XII).

Daranschließt sich die Frage an, wie es Organisationen und Individuen gelingt, Institutionen zu verändern, wenn das Handeln weitgehend durch institutionell verankerte Vorgaben konstituiert und strukturiert wird. Diese Frage ist für sozialwissenschaftliche Forschungen fundamental und wird in institutionalistischen Theorien in den Ansätzen des „Institutional Entrepreneurs“ (vgl. LECA/BATTILANA/BOXENBAUM 2008) und des „Institutional work“ (vgl. LECA/SUDDABY/LAWRENCE 2009) bearbeitet und anhand von vorzugsweise qualitativen empirischen Forschungsarbeiten untersucht.

⁸ Einen umfassenden Einblick in die theoriegeschichtliche Entwicklung von Institutionsbegriffen und -ansätzen bietet das erste und zweite Kapitel des in der Erstauflage 1995 erschienenen Hauptwerks „Institutions and Organizations“ von Scott.

Basisdimensionen von Institutionen nach Scott

Um Antworten darauf zu geben, wie sich Wechselwirkungen zwischen den institutionellen Vorgaben von Makro-, Meso- und Mikroebene konstituieren und ggf. zwischen Organisationen Strukturähnlichkeiten begründen, entwickelte Scott im Rahmen des neoinstitutionalistischen Ansatzes ein Dreisäulenmodell, das in Anlehnung an Ausführungen von DiMaggio und Powell (1983) in theoretischer Hinsicht *regulativ-koerzive*, *normative* bzw. *wertorientierte* und *kulturell-kognitive Einflussdimensionen* verbindet, in denen Organisationen und Einzelakteure eingebettet sind und deren Einflüssen sie unterliegen (vgl. Kapitel 4.2.2, insbesondere Tabelle 4—1).

Die **regulativ-koerzive Säule** hat als Wirkungsbasis koerzive (erzwungene) Einschränkungen und Regulierungen (vgl. SCOTT 2013, S. 59 ff.). Sie wirken insbesondere für Organisationen über Zwang, Machtverhältnisse und Legitimitätsanforderungen und führen darüber zu Struktur- und Handlungsangleichungen (vgl. WALGENBACH 2006, S. 369).

Bei der **normativen bzw. wertorientierten Säule** der Institutionen geht es im Kern um die Zuweisung von Rechten und Privilegierungen in Kombination mit Verantwortlichkeiten und Aufgabenübertragungen an Organisationen und Individuen (vgl. SCOTT 2013, S. 64 ff.). Isomorphien insbesondere unter Organisationen entstehen im Sinne der normativen bzw. wertorientierten Säule damit aus Sicht von Walgenbach und anderen Autoren auch durch einen gesellschaftlich allgemein bestehenden normativen Legitimitätsdruck auf Organisationen (vgl. WALGENBACH 2006, S. 371).

Die Einführung der sog. **kulturell-kognitiven Säule von Institutionen** ist eine der wichtigsten konzeptionellen Neuerungen gegenüber anderen Organisationstheorien, insbesondere der neoklassischen ökonomischen Theorien (vgl. SENGE 2011):

„Unlike these more traditional theories, institutional theory highlights cultural influences on decision making and formal structures. It holds that organizations, and the individuals who populate them, are suspended in a web of values, norms, rules, beliefs, and taken-for-granted assumptions, that are at least partially of their own making. These cultural elements define the way the world is and should be. They provide blueprints for organizing by specifying the forms and procedures an organization of a particular type should adopt if it is to be seen as a member-in-good-standing of its class.“ (BARLEY/TOLBERT 1997, S. 93 f.)

Die kulturell-kognitiven Säule generiert (für die Organisationen und Individuen, die ihr zugeordnet werden können) einen allgemeingültigen und akzeptierten Bewertungsrahmen sowie entsprechende Auffassungen und Bedeutungszuschreibungen über die soziale Realität. Dadurch stellen Organisationen und Individuen Sinn für ihre Wahrnehmungen und ihr Handeln her (vgl. SCOTT 2013).

Die Säulen stellen keine disjunkte Einflussphären dar. Vielmehr ist konzeptionell von einer *Überlagerung und gegenseitigen Durchdringung der regulativ-koerziven, normativ-wertorientierten und kulturell-kognitiven Aspekte von Institutionen* auszugehen, die für Organisationen und Einzelakteure in unterschiedlicher Weise ausgeprägt sind.⁹ Gerade diese Art von *Interkonnektivität* führt erst zur Dauer-

⁹ Scott versucht hier, die Zuspitzung dieser Mechanismen auf die Generierung von organisationalen Isomorphien konzeptionell zu durchbrechen, indem er die Übertragung institutioneller Einflüsse wesentlich genereller fasst und für jede Institutionsdimension spezielle Träger definiert: „Institutions, whether regulative, normative, or cultural-cognitive elements are stressed, are conveyed by various types of vehicles or "carriers" [...] I identify four types: symbolicsystems, relationalsystems, activities, and artifacts. These distinctions are largely orthogonal to the three pillars, permitting us to cross-classify them“ (vgl. SCOTT 2013, S. 95 ff.).

haftigkeit, Stabilität und Resilienz von Institutionen, aber im Vollzug und in der Reproduktion im Handeln möglicherweise auch zu Konflikten und Widersprüchen, die für verschiedene Autoren ein Ausgangspunkt zur Analyse institutionellen Wandels darstellen.

4.2.1 Institutionen als präskriptive Handlungslogiken und -grammatiken für die Meso- und Mikroebene

Insgesamt zeigt dieser Systematisierungsversuch von Scott die aus seiner Sicht wichtigsten Dimensionen, unter denen Institutionen und deren Wirkung auf organisationales Entscheiden und Handeln betrachtet werden können.¹⁰

Institutionen beeinflussen als gesellschaftlich allgemein geltende und anerkannte Regeln, Rechtsvorschriften, Erwartungen, Vorstellungssysteme, Skripts und Orientierungsschemata über regulativ-koerzive, normativ-wertorientierte und kulturell-kognitive Wirkungsmechanismen das Handeln und Entscheiden. Dies geschieht auf den Feld-, Organisations- und Akteursebenen in je spezifischer Weise. Sie können als sozial geprägte Handlungsvorgaben, -skripts bzw. -grammatiken definiert werden.

Die Einflussnahme auf das Handeln, Denken und Wahrnehmen von Organisationen und Individuen setzt in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie die Einsicht in die Sinnhaftigkeit dieser sozial verankerten Vorgaben und den Willen, sich daran zu orientieren, um entsprechende eigene Handlungsmuster (-logiken) zu entwickeln, voraus. Für unsere Betrachtungen sind die in den jeweiligen Säulen verankerten Entscheidungsprinzipien und Arten von Handlungslogiken bedeutsam. Sie werden Scott zufolge als *regulativ geprägte Zweckmäßigkeit*, als *normativ bedingte Angemessenheit* und als *kulturell und kognitiv verankerte Selbstverständlichkeit* des Handelns, Denkens und Wahrnehmens bezeichnet. Als Folge der Einhaltung von Regeln, Normen und der Übernahme allgemein akzeptierter Vorstellungen über die gesellschaftliche Realität erreichen Organisationen und Individuen **Legitimität** für ihr weiteres Handeln und Entscheiden. Und nicht zuletzt sind Institutionen als soziale Strukturen in dieser weit gefassten Definition von Scott nicht direkt, sondern vor allem über ihre *Reproduktion im Handeln von Organisationen und Individuen sowie in deren Beziehungen* zu analysieren. Dies gilt insbesondere auch, wenn es um Veränderungen von Institutionen geht.

Der zentrale Aspekt einer derartigen Konzeptualisierung von Institutionen besteht Walgenbach und Meyer zufolge darin, dass rationales Entscheiden und Handeln nicht mehr ausschließlich Individuen zugesprochen wird (vgl. Kapitel 2.3), sondern in den Institutionen selbst eingelagert ist. Individuen generieren und verändern Rationalität in ihrem Entscheiden und Handeln über sozial verankerte und institutionalisierte Vorgaben.

4.2.2 Übertragung institutioneller Einflüsse auf Organisationen und Akteure

Während es in den bisherigen Ausführungen um die Beschreibung von Institutionen als generelle Einflussfaktoren auf organisationales und individuelles Handeln ging, wird in diesem Kapitel der Schwer-

¹⁰ Scott beschreibt dazu das breite Spektrum sowohl soziologischer und politikwissenschaftlicher als auch ökonomischer, institutions- und organisationstheoretischer Ansätze in den amerikanischen und europäischen Sozialwissenschaften (vgl. 2013, S. 1 ff.).

punkt der Darstellung auf die Verbindung zwischen den verschiedenen Analyseebenen des Jepperson'schen Badewannenmodells gelegt (vgl. Abbildung 4—1). „*Embeddedness*“ (Einbettung) und „*Mechanisms*“ sind hier die zentralen Begriffe, wenn es um die Erklärung geht, wie Effekte von Institutionen auf organisationale Felder, Organisationen und deren Akteure sowie letztendlich auf die Handlungs- und Entscheidungsstrukturen und -prozesse der Betriebe übertragen werden.

Embeddedness – die umfassende soziale Einbettung betrieblichen Entscheidens und Handelns

Das Konzept der Einbettung betrieblicher Entscheidungs- und Handlungsprozesse stellt eine zentrale Kritik am methodologischen Individualismus und an Rational-Choice-Ansätzen dar (vgl. Kapitel 2.3). DiMaggio und Powell (1991) schreiben dazu, dass die soziale und institutionelle Umwelt „*penetrate[s] the organization, creating the lenses through which actors view the world and the very categories of structure, action, and thought*“ (ebd., S. 13), und dass bei der Analyse von Organisationen die Rolle der Kultur bei der Schaffung und Strukturierung der organisationalen Realität zu beachten sei (vgl. ebd., S. 12).

Grundlegend für diese theoretische Perspektive ist Granovetters Verständnis des sozialen Eingebettenseins „*of economic action as patterns of ongoing interpersonal relations*“. Anonyme Märkte, wie sie neoklassischen Entscheidungsmodellen zugrunde liegen, seien nahezu nicht existent: „*transactions of all kinds are rife with social connections*“ (GRANOVETTER 1985, S. 495). Das Konzept der Einbettung ermöglicht es somit, die soziale Bedingtheit von organisationalen Entscheidungs- und Handlungsprozessen theoretisch greifbar zu machen. Die Relevanz dieses Konzepts wird deutlich, wenn Sparsam (2015) dem Begriff der sozialen Einbettung den Status einer „Zentralmetapher“ der Wirtschaftssoziologie zuschreibt. Fligstein (2002, S. 64) spricht in diesem Zusammenhang von einem zentralen „*agreement of the new economic sociology*“ und auch Senge (2005) geht in ihren Arbeiten von einer „multikontextuellen Einbettung“ von Organisationen durch Institutionen aus.

Durch die vielfältige Verwendung des Konzeptes deutet sich an, dass es sich hierbei konzeptionell um einen eher schwierig zu fassenden theoretischen Bereich handelt. Zwar werde ein grundlegender Wirkungskontext zwischen Institutionen und Handeln angesprochen, aber durch fehlende Präzisierungen nicht eingelöst (vgl. Uzzi 1996).

Letztendlich bietet der Einbettungsbegriff einen zwar groben, dennoch akzeptablen konzeptionellen Rahmen für die empirischen Auswertungen. Die tatsächlichen Wirkungszusammenhänge müssen aber genauer bestimmt werden. Dies wird von Scott im Rahmen seines Systematisierungsansatzes über den Begriff des *Mechanismus* versucht. Der Mechanismus ist dort als Übertragungsprozess jeweils den unterschiedlichen institutionellen Säulen zugeordnet.

Mechanismen – Wirkungsketten zur Übertragung institutioneller Einflüsse auf Organisationen

Eng verbunden mit den in Kapitel 4.1 für die Makroebene beschriebenen normativ-wertorientierten, kulturell-kognitiven und regulativ-koerziven Aspekten von Institutionen sind die insbesondere von DiMaggio und Powell konzipierten Mechanismen, die für die Übertragung der jeweiligen institutionellen Einflüsse auf den jeweiligen Analyseebenen sorgen (vgl. Tabelle 3—1). Der Begriff des Mechanismus, der in den letzten Jahren eine steile Karriere in einer Vielzahl an Publikationen gemacht hat, bleibt in vielen Fällen aber relativ unbestimmt bleibt und wird oft nicht angemessen operationalisiert (vgl.

MAURER/SCHMID 2008). Bei Scott handelt es sich im Einzelnen um Mechanismen, die sich auf die Übertragung regulativer-koerziver, normativ-wertorientierter und kulturelle-kognitiver institutioneller Strukturen beziehen.

Der Begriff des **Mechanismus** bezieht sich in dieser Arbeit auf die Wirkung von Institutionen und die Übertragung institutioneller Effekte über Analyseebenen hinweg. Dabei werden Mechanismen als direkte oder indirekte Wirkungsketten zwischen Makro-, Meso- und Mikroebene – sowohl top-down als auch bottom-up – konzipiert.

Als **Mechanismen institutioneller Prägung** unterscheiden wir in Anlehnung an Scott (2013) regulative, normative und kulturell-kognitive Dimensionen von Institutionen.

Die regulative Dimension von Institutionen basiert auf Gesetzen, Verordnungen und verpflichtenden Regelungssystemen und wird – unter Beteiligung der diese Regeln tragenden Organisationen – durch einen koerziven Mechanismus, d. h. durch einen **Mechanismus des Zwangs** geregelt. Dieser Mechanismus bedingt entweder über entsprechende Sanktionsdrohungen und -möglichkeiten oder über entsprechende Belohnungssysteme, Anreizstrukturen oder Kosten-Nutzen-Kalküle die Einhaltung dieser institutionellen Vorgaben. Gerade für Betriebe stellt diese Art von Mechanismus eine zentrale Prägung der Geschäfts-, Produktions-, Arbeits- und Qualifizierungsprozesse dar, die in ganz unterschiedlichem Maße mit Sanktionen verbunden sind. Träger dieser direkten und indirekten Wirkungsketten sind neben staatlichen Einrichtungen auch die auf den Feldern agierenden Wirtschafts-, Verbands-, Berufs- und Arbeitnehmerorganisationen, deren Aufgabe darin besteht, Regelungen über Information und Beratung für Betriebe sicherzustellen (vgl. Kapitel 4.3). Sie sorgen damit auch für branchenspezifische Angleichungen.

Institutionalisierte Wertvorstellungen und sozial gültige und allgemein akzeptierte Normen zu Verhaltensstandards, Ziel-Mittel-Relationen und sozialen Sollzuständen sind die Basis für einen **Mechanismus der normativen Verpflichtung**. Im Bereich betrieblicher QBD resultiert dieser Übertragungsprozess auf das Handeln (und Denken) in erster Linie aus Professionalisierungs- und Qualifikationsstandards, durch die sich Berufsgruppen in Bezug auf die eigenen Qualifikationsstandards, Tätigkeits- und Einsatzbereiche sowie beruflichen Positionen definieren. Dieser Effekt ist umso stärker, je wichtiger Zertifikate z. B. bei der Auswahl von Personal sind. Zudem bewirkt auch dieser Mechanismus, dass sich Betriebe bezüglich ihrer Qualifikationsstrukturen, Qualifikationsanforderungen und ihrer Karrierewege angleichen. Die Übertragung kann durch die Rekrutierung neuer Mitarbeitenden aus Betrieben der gleichen Branche erfolgen. In dem Ausmaß, in dem Führungs- und Fachkräfte in betrieblichen Schlüsselpositionen nach gemeinsamen Kriterien ausgewählt werden, steigt die Neigung in Betrieben, Probleme in ähnlicher Weise anzugehen, die gleichen Verfahrensweisen, Prozeduren und Strukturen als legitim zu betrachten und Entscheidungen in ähnlicher Weise zu treffen (vgl. WALGENBACH 1998).

Kulturell geteilte handlungs- und wahrnehmungskonstitutive Grundmuster, -prinzipien und -konzepte, die im Denken und Handeln von Individuen und Organisationen ein gemeinsames Verständnis herstellen, werden aus Sicht des Neoinstitutionalismus durch **Imitation und Nachahmung als spezifische Mechanismen** vermittelt. Beispiele hierfür sind sozial als allgemein gültig angesehene Modelle des Organisierens und Managens. Sie breiten sich entweder direkt z. B. durch Unternehmensberatungen oder Wirtschaftsverbände oder auch indirekt durch Personalwechsel innerhalb großer Betriebe sowie durch Wechsel von Mitarbeitenden zwischen Betrieben aus.

Unsicherheit ist dabei ein wesentlicher Einflussfaktor, der Imitation fördert: Je mehr Unsicherheit von der Umwelt z. B. über Marktschwankungen oder technologische Entwicklungen ausgeht, desto eher ist davon auszugehen, dass Betriebe nach Vorbildern suchen, die als erfolgreich und legitim wahrgenommen werden. Beispiele hierfür sind einflussreiche Managementstrategien, wie Qualitätssicherungs- und Kompetenzmanagementsysteme oder Führungskonzepte.

Die folgende Tabelle (Tabelle 4—1) fasst die dargestellten Basisfunktionen von Institutionen und die Mechanismen der Übertragung auf organisationale Strukturen, Entscheidungen sowie Handlungen zusammen. Dabei wird nach der regulativ-koerziven Säule, der normativ-wertorientierten Säule und der kulturell-kognitiven Säule von Institutionen nach Scott (2013) unterschieden. Die Tabelle stellt dabei ein Angebot dar, wie die oben bereits zum Teil skizzierten, theoretischen Konzepte systematisch zueinander in Bezug gestellt werden können. Darüber hinaus werden Hinweise auf spezifische Ausarbeitungen/Weiterentwicklungen in zeitgenössischen Ansätzen neoinstitutionalistischer Theorien gegeben.

Tabelle 4—I: Basisdimensionen von Institutionen und ihre Übertragungsmechanismen aus Sicht des soziologischen Neoinstitutionalismus

Drei Dimensionen von Institutionen:	Regulativ-koerzive Säule	Normativ-wertorientierte Säule	Kulturell-kognitive Säule
Basisfunktion von Institutionen Generierung von Handlungsmustern bei Organisationen und Akteuren	„Fähigkeit“ von Institutionen, Verhalten von Individuen und Organisationen einzuschränken und zu regulieren	„Fähigkeit“ von Institutionen, Individuen und Organisationen allgemein akzeptierte Privilegien und Rechte zuzuweisen, sowie Verantwortlichkeiten und Aufgaben für sie zu definieren	„Fähigkeit“ von Institutionen, allgemein gültige Bewertungsrahmen und entscheidende Auffassungen gesellschaftlicher Realität zu beinhalten und damit Individuen und Organisationen in ihren Wahrnehmungen und in ihrem Handeln Bedeutung und Sinn zu vermitteln
Grundlage für Einsicht in institutionelle „Vorgaben“ und für die Einhaltung institutionell vorgegebener Einflüsse (basis of compliance)	Zweckmäßigkeit Nutzen, Zweck als Handlungsorientierung (expedience)	Soziale Verpflichtungen (social obligation)	Selbstverständlichkeiten in der Wahrnehmung, im Denken und Handeln Gemeinsames Verständnis (taken-for-grantedness; shared understanding)
Ordnungsbasis bzw. formatierende Elemente von Institutionen	Regeln für bestimmte Aktionen oder Interaktionen	Verbindliche Erwartungen , vorausschauende Vermutungen und Annahmen	Handlungs- und wahrnehmungskonstitutive Grundmuster , -prinzipien und -konzepte, nach dem sich Individuen und Organisationen bei der Beurteilung und Ausführung von etwas richten
Beispielhafte Elemente von Institutionen	Machtverhältnisse	Normen, Wertvorstellungen und Tabus	Unhinterfragtes Handeln und Routinen
Mechanismen , die organisationale Strukturen, Handlungen sowie Entscheidungen institutionell beeinflussen (Mechanismen institutioneller Prägung)*	Durch Zwang und Sanktionsmöglichkeiten zur Einhaltung der Regeln und Gesetze verpflichtend	Durch allgemein gültige Normen einfordernd	Durch Nachahmung anderer Organisationen begründend (Mimese)
Zentrale Träger/Akteure des institutionellen Einflusses	(Top-)Management, Geschäftsführer, staatliche Repräsentanten	Beruflich Qualifizierte, insbesondere akademisch Ausgebildete	Management, Topmanagement, Organisationsgestalter
Handlungs- bzw. Entscheidungslogik	Instrumentalität und Zweckmäßigkeit des Handelns	Angemessenheit des Handelns	Selbstverständlichkeit des Handelns
Indikatoren für das Vorhandensein von Institutionen	Geltung von gesetzlichen Regeln; Sanktionen, Bestrafungen; Staatlich vorgegebene und standardisierte Prozesse, Strukturen und Anreize	Anerkennung von Zertifikaten, Bescheinigungen, Bestätigungen, Beglaubigungen, Attestierungen	Gemeinsame Überzeugungen, gemeinsame Handlungslogiken; Form-/Gestaltähnlichkeit

<p>Indikatoren von handlungsanleitenden, strukturgenerierenden und wahrnehmungsprägenden Institutionen auf Organisationsebene</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beachtung einer Vielzahl an gesetzlichen und regulativen Vorgaben im betrieblichen Handeln • Zentrale Leitlinie des Handelns ist die Zweckmäßigkeit des Handelns zur Zielerreichung • Nutzung sämtlicher Instrumente zum Erreichen der jeweiligen Organisations- und Handlungsziele • Starke Handlungsorientierung an vorgegebene Regeln und an der Einhaltung vorgegebener Verhaltensweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Evaluierung und Zertifizierung betrieblicher Handlungsfelder • Normative und handlungsbezogene Selbstverpflichtung als Betrieb gegenüber dem sozialen Umfeld • Handlungsorientierung an selbstgesetzten Leitbildern und normativen Vorstellungen über den eigenen Betrieb* • Orientierung an sachgerechter und angemessener Ausführung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sich als Organisation im Handeln auf sich selbst verlassen und routinisierte Praktiken nutzen • Orientierung am Handeln anderer als herausragend angesehener Betriebe in der Branche* • Orientierung aller Handlungsbeteiligten an einem gemeinsamen Verständnis über ihr Handeln als Betrieb • Orientierung an gesellschaftlichen Erwartungen und Vorstellungen zum legitimen Handeln ökonomischer Organisationen
<p>Gefühlsregungen und Affekte als weitere Mechanismen der Übertragung institutioneller Einflüsse</p>	<p>Angst vor Sanktionen und Schuld; Unschuld, Treuherzigkeit und Unkenntnis</p>	<p>Schande und Beschämung; Ehrung und Auszeichnung</p>	<p>Verwirrung und Durcheinander; Sicherheit und Gewissheit</p>
<p>Strukturangleichung zwischen Organisationen bzw. Akteuren als Folgen institutioneller Einflüsse</p>	<p>Strukturangleichung „durch Zwang resultiert aus einem politisch motivierten Einfluss auf Organisationen und aus der Notwendigkeit, dass Organisationen Legitimität zugesprochen bekommen müssen.“ (vgl. WALGENBACH 2006, S. 369)</p>	<p>Strukturangleichung „durch normativen Druck steht in einem engen Zusammenhang mit der zunehmenden Professionalisierung in modernen Gesellschaften“ (vgl. ebd., S. 371)</p>	<p>Strukturangleichung „durch mimetische Prozesse resultiert aus Unsicherheit und Uneindeutigkeit.“ Betriebliche Entscheider orientieren sich „bei der Gestaltung der Strukturen und Prozesse ihrer Organisation an anderen Organisationen“ (vgl. ebd., S. 370)</p>
<p>Basis für die Legitimität (Begründung von organisationalem und individuellen Handeln)</p>	<p>Gesetzlich verankert und sanktionierbar; faktische oder symbolische Befolgung</p>	<p>Durch Moralvorstellungen bestimmt, begründet und gerechtfertigt; tatsächlich befolgt oder symbolisch gespiegelt</p>	<p>Kulturell verankert und allgemein geteilt, in verständlicher und erkennbarer Form vermittelt</p>

Anmerkungen: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCOTT 2013, S. 55 ff.; WALGENBACH/MEYER 2008; SENGE 2007; 2011; HASSE/KRÜCKEN 2009; HIRSCH-KREINSEN 2005; WALGENBACH 2006 *Operationalisierung in der empirischen Exploration in Kapitel 5.2.4.

4.2.3 Zwischen Regulierung und Ermöglichung ökonomischen Handelns – die Structure-Agency-Konzeption im Rahmen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie

Neben der Definition des Institutionenbegriffs, seiner konzeptionellen Verortung auf der sozialen Makroebene sowie der Betrachtung verschiedener Übertragungsmechanismen auf die Mesoebene der Organisation soll nun abschließend die Wandelbarkeit von Institutionen in den Blick genommen werden. Dieses zentrale Thema der jüngeren neoinstitutionellen Literatur wird durch folgende Fragestellung von Scott zusammengefasst: *„If institutions regulate and constitute individuals, how can individuals hope to alter the institutions in which they are embedded?“* (SCOTT 2013, S. XII).¹¹

Insbesondere aufgrund der früh eingesetzten Kritik am ursprünglichen neoinstitutionalistischen Ansatz, vor allem strukturelle Isomorphien zu untersuchen, wurde ab Mitte der neunziger Jahre mit verschiedenen Theoriebeiträgen versucht, die konzeptionelle Tendenz der **Strukturangleichung** und **Isomorphie** zu mildern. Dies geschah insbesondere durch eine Neubewertung der Rolle von Akteuren als Träger von Transformationen institutioneller Einflüsse (vgl. DIMAGGIO 1988; SCOTT 1991). Auch im Dreisäulenmodell von Scott ist in vielerlei Hinsicht erkennbar, dass Institutionen zwar starke Tendenzen zur Angleichung bewirken, aber gleichzeitig auch Handlungsspielräume für organisationales und mit der Umwelt koordiniertes und koordinierbares Handeln eröffnen. Generell sind im Handeln nach Regularien, Normen und kulturellen Skripts auch individuelle Handlungsspielräume vorhanden, die dennoch Legitimität mit absichern, sodass ein Bild starrer Organisationen mit übersozialisierten Individuen entscheidend zurückgewiesen werden kann. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sich Legitimation auf die Erklärung und Rechtfertigung einer bestimmten Ordnung bezieht. Die Begründungen sind kognitiv abzusichern, d. h. dass Erklärungen für eine bestimmte soziale Struktur und ein bestimmtes Handeln individuell plausibel gemacht werden müssen, und eine sinnvolle Erklärung geboten werden muss (vgl. WALGENBACH 1998).

Das Structure-Agency-Verhältnis, das hier angesprochen wird, stellt ein grundlegendes soziologisches Verhältnis dar, das den Zusammenhang zwischen strukturprägenden Einflüssen und individuellen Freiheits- und Gestaltungsmöglichkeiten im Handeln untersucht. Insbesondere Giddens (1997, S. 25 ff.) schlägt in seiner Strukturtheorie vor, das Verhältnis zwischen Struktur und Akteur als ein rekursives (z. B. ORTMANN/SYDOW/TÜRK 1997; WINDELER 2001) zu fassen. Strukturen sind demzufolge sowohl als Ergebnis als auch als Medium sozialen Handelns zu verstehen; sie dürfen nicht nur als Handlungsbarrieren, sie müssen vielmehr auch als generierende Momente von Handlungen gesehen werden. Giddens geht dabei von einem spezifischen Strukturkonzept aus: Strukturen, die sich in Regeln und Ressourcen manifestieren, sind nur insoweit existent, so sie in sozialen Praktiken produziert und reproduziert werden. Er spricht deshalb auch von „virtual structures“. Der Begriff der sozialen Praxis meint also ein Strukturmuster, das nicht a priori determinierend für das Handeln wirkt, sondern das durch Handlungen und Verhalten jeweils erst aktiviert werden muss. Konkret sind es die Akteure, die Strukturen auswählen, bestätigen oder entwickeln. Nur wenn sie von Handelnden produziert und reproduziert werden, strukturieren sie soziale Praktiken, anderenfalls verlieren sie ihre Wirkung.

¹¹ In diesem Zusammenhang ist es nochmals instruktiv, die Entwicklung der Auflagen des Textes *„Institutions and Organizations“* von Scott zwischen 1995 und 2013 etwas genauer nachzuvollziehen, um dann feststellen zu können – abgesehen von der Verdoppelung des Umfangs –, dass zunehmend Hinweise zu einer elaborierteren Fassung des Verhältnisses von „structure“ und „agency“ eingearbeitet wurden.

Im vorliegenden Beitrag wird nicht der Anspruch erhoben, organisationale Strukturationsprozesse im Detail für die Untersuchung betrieblicher Handlungsfelder nachzuvollziehen.¹² Für einen ersten Schritt der Integration organisations- und institutionssoziologischer Fragestellungen in die empirische Berufsbildungsforschung reicht es aus unserer Sicht aus, insbesondere den struktursetzenden Einfluss von Institutionen zu beschreiben und gleichzeitig die betrieblichen Akteure im Blick zu behalten, die institutionelle Strukturen reproduzieren und betriebliche Praktiken gestalten. Einer Untersuchung der handlungsverändernden Rolle von Akteuren sind in unseren empirischen Analysen auf der Basis quantitativer Betriebsdaten klare Grenzen gesetzt. Vor diesem Hintergrund zielen die folgenden Überlegungen auf die Analyse von institutionellen Prägungen, die sich grundsätzlich in typischen Bündelungen (Konfigurationen, siehe Kapitel 3.2) an organisationalen Handlungsfeldern zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfs niederschlagen und sich als generelle Folgen von institutionsgetriebenen Strukturangleichungsprozessen konzeptionell fassen lassen.

4.3 Felder als „organizational fields“ auf der Mesoebene

Auf der Mesoebene unseres vorgeschlagenen Mehrebenenmodells zur Erklärung betrieblicher Entscheidungs- und Handlungsprozesse eignet sich insbesondere der soziologische **Feldbegriff**, um zwei entscheidende Analysesphären konzeptionell zu bestimmen: das gemeinsame, institutionell geprägte „Umfeld“ von Organisationen, sowie in einem zweiten Schritt die Organisationen selbst als zentrale „Akteure“ auf diesen Feldern, die – folgt man Emirbayer/Johnson (2008) – selbst in einer Art von Feldstruktur konzipiert werden können.

Zur Konzeption von Feldern als soziologischer Untersuchungsbereich existiert mittlerweile eine Vielzahl an Beiträgen. Dabei gehört die Feldtheorie Bourdieus sicherlich zu den am stärksten ausgearbeiteten Konzeptionen (vgl. ebd.) und hat andere Feldtheorien wesentlich beeinflusst.¹³ Dies gilt auch für die Feldkonzeption im Rahmen der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie, mit der beispielsweise branchen- oder kammer-spezifische Handlungslogiken in den Blick genommen werden können.

Im Folgenden wird nun zunächst das Konzept der „**organizational fields**“ als wichtige theoretische Ergänzung bisheriger betrieblicher Berufsbildungsforschung vorgestellt (Kapitel 4.3.1). Mit dem Konzept der „**Feldlogiken**“ wird daran anknüpfend ein zentraler Wirkmechanismus institutioneller Prägung auf der Mesoebene beschrieben (Kapitel 4.3.2). In einer Erweiterung des Feldkonzepts widmet sich Kapitel 4.4 dann der zentralen Untersuchungseinheit des Beitrags: Betriebe als „**organizations-as-fields**“.

¹² Forschungsansätze in der betrieblichen Berufsbildungsforschung neigen entweder dazu, vom institutionellen Kontext, in dem der Betrieb bzw. die Betriebsmitglieder handeln, zu abstrahieren oder aber Entscheidungen und Handeln als durch strukturelle Zwänge determiniert zu sehen. Als Strukturen gelten Arbeitsorganisation, eine Qualifikationsstruktur, Regelungen in den Betrieben oder Positionsdefinitionen, die als externe Einflussfaktoren in Modellen der Varianzaufklärung dienen. Für ein tieferes Verständnis des Entscheidens und Handelns erscheint es jedoch erforderlich, beiden Perspektiven, sowohl dem Akteurshandeln wie auch der institutionellen Struktur, Rechnung zu tragen.

¹³ Vgl. z. B. die unterschiedlichen Feld- oder Markt-konzeptionen von FLIGSTEIN/MCADAM 2011; 2012; BOURDIEU 1996; 1998; MOHR/WHITE 2008; BECKERT 2010; 2011; ASPERS 2015.

4.3.1 „Organizational fields“ als neoinstitutionalistische Definition der sozialen Mesoebene

Die von Anfang an geäußerte Kritik am neoinstitutionalistischen Feldkonzept hat zu einer Vielzahl an Reparaturversuchen, konzeptionellen Weiterentwicklungen und Alternativkonzepten geführt. Dennoch ist auch heute noch die Definition des **organisationalen Feldbegriffs** von DiMaggio und Powell (1983) für viele empirische Forschungsarbeiten weiterhin ein wichtiger Ausgangspunkt:

„By organizational field, we mean those organizations that, in the aggregate, constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products. The virtue of this unit of analysis is that it directs our attention [...] to the totality of relevant actors. [...] Fields only exist to the extent that they are institutionally defined“ (ebd., S. 148).

DiMaggio und Powell (1983) weisen weiterhin auf zentrale Merkmale der Entstehung organisationaler Felder hin, die auf der Basis empirischer Forschung definiert werden müssen:

“The process of institutional definition, or ‘structuration’, consists of four parts: an increase in the extent of interaction among organizations in the field; the emergence of sharply defined inter-organizational structures of domination and patterns of coalition; an increase in the information load with which organizations must contend, and the development of a mutual awareness among participants in a set of organizations that are involved in a common enterprise“ (vgl. ebd., S. 148, zit. nach DiMAGGIO 1982).

Nach dieser Grunddefinition stellen Felder insgesamt einen Rahmen dar, auf den sich Organisationen und Akteure in einem sozialen Raum beziehen und ihre Handlungen entsprechend aufeinander abstimmen. Sie orientieren sich an Regeln, die aus einer gemeinsamen sozialen Praxis, aus einer Institution, aus einer Organisation oder einem gemeinsamen Ziel bzw. Zweck abgeleitet werden. Voraussetzung ist, dass Organisationen und Akteure die Regeln eines Feldes verstehen und anwenden können. Sie verfügen über Ressourcen im Sinne von Fähigkeiten, Einfluss und Macht, die sie unterschiedlich nutzen und ausbauen können, um eigene oder kollektive Interessen durchzusetzen und um sich Legitimität ihres Handelns zu verschaffen. Der Mechanismus kann sich je nach Feldstruktur sowohl auf Individuen als auch auf soziale Gruppen oder Organisationseinheiten beziehen.

4.3.2 Feldlogiken als spezifische Ausformungen „präskriptiver institutioneller Handlungslogiken der Makroebene“ auf der Mesoebene

In der generellen Felddefinition von DiMaggio und Powell ist schon angelegt, dass Organisationen in unterschiedliche institutionelle Strukturen eingebettet sein können und den jeweiligen institutionellen Logiken als Ausgangspunkt ihres Handelns unterliegen. Um die Heterogenität der möglichen Einflüsse zu strukturieren, empfiehlt Beckert (2011, S. 225), das Feld als holistisches Konzept zu nutzen, da es alle relevanten Akteure und die mit ihnen verbundenen strukturellen Einflüsse und Entscheidungen miteinschließt und daher für die Strukturierung empirischer Forschung besonders hilfreich sein kann.

Institutionelle Einflüsse der Feldebene formieren Feldlogiken, die wir folgendermaßen definieren:

Feldlogiken bezeichnen die auf unterschiedlichen sozialen, organisationalen Feldern geltenden und durch regulativ-koerzive, normativ-wertorientierte und kulturell-kognitive institutionellen Mechanismen geprägten spezifischen Ordnungs-, Geltungs-, Handlungsansprüche und -vorgaben für Organisationen und deren Akteure.

Feldlogiken werden sowohl über regulativ-koerzive, normativ-wertorientierte als auch kulturell-kognitive Mechanismen institutioneller Prägung auf Organisationen, die in Feldern eingebettet sind, übertragen. Eine entscheidende Rolle nehmen Professionalisierungs- und Qualifikationsstandards von Berufs- und Fachkräftegruppen ein (vgl. POWELL/DIMAGGIO 1991). Eine regulativ-koerzive Rolle besitzen z. B. Qualifikationsstandards dann, wenn Akteure von der Ausübung beruflicher Tätigkeiten ausgeschlossen werden und nicht über entsprechende Berechtigungen (meist Zertifikate) verfügen. Die normativ-wertorientierte Dimension von Institutionen ist in beruflichen Qualifikations- und Professionsstandards eingeschrieben, so sie verbindlich geltende berufsethische Normen und Qualitätsstandards zur Ausübung beruflicher, bzw. professioneller Tätigkeiten enthalten. Kognitiv-kulturelle Institutionen werden über die Aus- und Weiterbildung und/oder die Praxisgemeinschaften in der Profession und im Beruf vermittelt und internalisiert. Sie enthalten die in der jeweiligen professionellen und beruflichen Praxis gemeinsam geteilten kulturellen und sozialen Handlungs- und Wahrnehmungsschemata, die das Fundament beruflicher Handlungsprinzipien und Routinen von Fachkräften darstellen, als „taken for granted“.

Im Hinblick auf die Übertragung und Angleichung (Isomorphie) von Institutionen der Feldebene werden im deutschen Berufsbildungssystem die entscheidenden Aktivitäten zur Generierung, Übertragung und Anpassung der Standards von den Berufs- und Wirtschaftsverbänden auch in Kooperation mit weiteren Stakeholdern, wie Interessensvertretungen der Beschäftigten oder regionalen und überregionalen politischen Entscheidern, verantwortet. Sie definieren Qualifikationsbündel als Berufe, mit den für sie geltenden Qualifikationsstandards und den an sie geknüpften tariflichen Bestimmungen – zumindest für Betriebe, die im Tarifverbund eingegliedert sind. Über Berechtigungen in Form von Zertifikaten werden die Zugänge zu berufs- und beschäftigungsspezifischen Arbeitsmärkten normiert sowie branchenbezogen vereinheitlicht und angeglichen. Dieser Effekt ist nach DiMaggio und Powell (1991) umso stärker, je wichtiger Zertifikate z. B. bei der Auswahl von Personal sind.

4.4 „Organizations-as-fields“ als zentrale Untersuchungseinheiten auf der Mesoebene: die heterogene institutionelle Prägung betrieblichen Entscheidens und Handelns als „Black Box“ (Betriebliche Handlungslogiken)

Wie in Kapitel 2.2 dargestellt, ist es aus unserer Sicht erforderlich, konzeptionell von der vereinfachenden Vorstellung Abschied zu nehmen, Organisationen seien grundsätzlich in Bezug auf ihr Handeln als homogene soziale Einheiten und damit als Einzelakteure zu betrachten. Dies wird in einer Vielzahl wirtschafts-, aber auch sozialwissenschaftlicher Studien als fraglos unterstellt und nicht weiter untersucht. Damit bleibt jedoch die Organisation, bzw. der Betrieb, als Arena verschiedener Akteure, die mit unterschiedlichen Ressourcen ausgestattet sind sowie ihr Entscheiden und Handeln wirklichkeitsentho-ben, weitgehend unverstanden und somit eine „Black Box“ (vgl. EMIRBAYER/JOHNSON 2008). Auszugehen

ist aber eher von einer Vorstellung, dass in Analogie zum oben beschriebenen Feldbegriff auch Organisationen selbst als soziale und institutionell unterschiedlich geprägte Felder betrachtet werden können.

In diesem Sinne fassen Emirbayer und Mische den Organisationsbegriff neu, in dem sie den Feldbegriff von Bourdieu auf das Konzept der Organisation beziehen. Sie prägen den für unsere Untersuchungszwecke geeigneten Organisationsbegriff als „Organization as field“ (vgl. ebd., S. 22 ff.).

Nach dem Konzept der „**Organization-as-field**“ (Organisation als Feld) bestehen Strukturen innerhalb von Organisationen eher nicht aus den habitualisierten Interaktionen zwischen organisationalen Akteuren – wie dies in unterschiedlichen Organisationstheorien konzipiert wurde –, sondern sind als Relationen zwischen formalen und informellen Positionen von Akteuren in einer Organisation anzusehen, die jeweils mit unterschiedlichen Beteiligungs-, Macht- und Einflussressourcen ausgestattet sind.

Bei dem Versuch, die Black Box organisationalen Handelns zu öffnen lassen sich im Sinne Bourdieus nach Emirbayer/Johnson (2008, S. 22 f.) nicht individuelle Akteure, sondern Feldstrukturen finden. Um Organisationen angemessen zu untersuchen, reiche es nicht aus, Interaktionen von Individuen in ihren formalen Positionsrollen zu analysieren. Vielmehr müssten die Analysen organisationaler Handlungsstrukturen sowohl formale Positionen organisationaler Akteure als auch die vielfältigen Handlungen und Interaktionsprozesse zu ihrer Positionierung einschließen (vgl. ebd., S. 22).

Nur so könnten Organisationen als Beteiligungs-, Macht- und Einflussstrukturen mit Berücksichtigung unterschiedlicher, teils widersprüchlicher Handlungsstrategien zur Festigung oder Infragestellung von Handlungsstrategien systematisch betrachtet werden. Dabei gehe es auch darum zu sehen, wie sich die Prozesse und Dynamiken eigenlogisch entfalten und durch externe Entwicklungen beeinflusst werden (vgl. ebd., S. 36).

An dieses relationale Verständnis organisationalen Handelns, das formelle und informelle Beteiligungs-, Macht- und Einflusspositionen und darauf beruhende betriebliche Handlungslogiken einbezieht, lässt sich im Folgenden gut anschließen.

Als **betriebliche Handlungslogiken** werden die im jeweiligen Betrieb ausgeprägten, institutionellen Strukturen definiert, die die Einhaltung der auf Feldern geltenden spezifischen Ordnungs-, Geltungs-, Handlungsansprüche und -vorgaben für Organisationen und deren Akteure widerspiegeln. Bezogen auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand bedingt die jeweilige Handlungslogik betrieblicher QBD Entscheidungen und Handlungen, die sich in Konfigurationen betrieblicher Handlungsfelder zur Deckung des Qualifikationsbedarfs abzeichnen (QBD-Handlungslogik).

4.5 Akteure als Agenten von institutionalisierten Prinzipien

Auf der Mikroebene des in Kapitel 4.1 vorgeschlagenen Theorierahmens zur Erklärung betrieblicher Entscheidungs- und Handlungsprozesse im Bereich der QBD liefert der Neoinstitutionalismus ebenfalls eine Reihe geeigneter Zugänge.

Ein aus unserer Sicht konzeptionell sehr anschlussfähiges und gut mit dem Drei-Säulenmodell von Scott (2013) verknüpfbares Akteursmodell wurde von Meyer und Jepperson (2000) vorgeschlagen. Ganz im Sinne der neoinstitutionalistischen Grundgedanken liegt dieser Definition die kulturelle Konstruiertheit

von Akteuren und deren Präferenzen zugrunde. Das Akteurskonzept von Meyer und Jepperson geht von zwei Grundannahmen aus:

“First, we see the actorhood of individuals, organizations, and national states as an elaborate system of social agency that has a long and continuing religious and postreligious evolution. [...] Second, we call attention to the ways in which this cultural system constructs the modern actor as an authorized agent for various interests (including those of the self). This agentic construction, we will argue, accounts for much of the uniqueness of modern actorhood. Notably, participants in modern society enact in their identities substantial agency for broad collective purposes. Under the terms of a wider rationalized and universalistic culture, they are constructed as having the capacity and responsibility to act as an ‘other’ to themselves, to each other, and indeed for the wider cultural frame itself (as with Mead’s ‘generalized other’). We see this authorized agentic capability as an essential feature of what modern theory calls an ‘actor’” (ebd., S. 101 f.).

„Actorhood“ bezieht sich auf sozial und kulturell institutionalisierte Prinzipien, die gesellschaftlich anerkannt und weitgehend als gegeben gesehen werden. Dazu gehören institutionalisierte soziale moralische und kulturelle Vorstellungen und Werte, die als allgemeine Prinzipien gelten (vgl. ebd., S. 129). Sie befähigen Akteure dazu, sich sowohl in Bezug auf eigene Interessen als auch auf gesellschaftliche Erwartungen zu orientieren. Sie sind die Basis für eine Agentschaft (Handlungsmächtigkeit und Handlungskompetenz) für das eigene Selbst, für Andere und für übergeordnete Prinzipien und bieten den institutionellen Rahmen, innerhalb dessen Rollen, Interessen und das Handeln von Akteuren kulturell geprägt werden.

Im Mittelpunkt steht dabei die stilisierte Vorstellung von Akteuren, die nicht nur ihrem Eigeninteresse folgen und gerecht werden müssen, sondern auch den Erwartungen und Ansprüchen, die aus umfassenden rationalisierten und institutionalisierten Regeln und Vorstellungen abgeleitet wird. Akteure müssten Fähigkeiten aufbauen, weiterentwickeln und anpassen, um Handlungsfähigkeit zu erlangen. Diese ganz im Sinne des „structure-agency“-Gedankens institutionell definierte und standardisierte Handlungsermächtigung und -kompetenz für das Selbst kann dann auch problemlos genutzt werden, um eine Agentschaft für andere Akteure zu übernehmen.

Für unsere Betrachtungen übernimmt das Agentschaftskonzept eine wichtige Rolle für die Definition des betrieblichen Akteurs. Die kulturelle Prägung von Akteuren stellt die entscheidende Differenz zu jenen Akteurskonzepten dar, denen stärker das Paradigma der rationalen Wahl zugrunde liegt. Anders als dort sind es im Neoinstitutionalismus nicht Akteure, die die Gesellschaft konstituieren, sondern umgekehrt: Die moderne Gesellschaft konstituiert den Akteur, der Rollen ausfüllt und vorgegebene Skripte umsetzt, indem er sich der vorherrschenden Form der Rationalität in der Gesellschaft oder in einem Teilbereich der Gesellschaft unterwirft. Interessen, Präferenzen und Erwartungen sind sozial konstruiert und werden nicht ontologisch abgeleitet.

“Who has the right to have interests, what interests are regarded as reasonable or appropriate, and what means can be used to pursue them are all products of socially constructed rules: Institutional rules invent rationality, defining who the actors are and determining the logics that guide their actions. This means that, as the rational choice theorists argue, if actors pursuing interests take actions to create institutional frameworks, this can occur only under particular circumstances in which selected actors are constituted as having those interests and powers. Where social agency is located – who has the right to take self-determined and self-interested actions – is expected to vary over time and place” (SCOTT 1995, S. 140, zit. nach WALGENBACH/MEYER 2008, S. 130f.).

Das Verständnis des Akteurs der neoinstitutionalistischen Theorie ist vielfach kritisiert worden. Es wurde hervorgebracht, dass die institutionellen Prägungen so stark sind, dass der Blick auf die Handlungsmöglichkeiten von Akteuren, die sich nicht eindeutig den institutionalisierten Erwartungen fügen, sehr limitiert seien. Bereits DiMaggio als Vertreter der frühen neoinstitutionalistischen Theorie kritisierte, dass der Neoinstitutionalismus keine eigenständigen und zufriedenstellenden Erklärungen für die Entwicklung, Veränderung und Deinstitutionalisierung von Institutionen biete (vgl. DiMAGGIO 1988, S. 10 ff.). Um diese Probleme zu beheben, bedürfe es einer begrifflichen Fassung von Akteuren und Interessen und daran geknüpft eines Handlungskonzeptes, das sowohl der institutionellen Prägung der Akteure Rechnung trage, als auch deren selbst geschaffenen Handlungsspielräumen (vgl. ebd.).

Mit dem *institutionellen Unternehmer* (institutional entrepreneur) wird in der neoinstitutionalistischen Theorie ein Akteurstypus eingeführt, der besser in der Lage ist, institutionellen Wandel zu erklären. Für DiMaggio (1988, S. 14) werden institutionelle Wandlungsprozesse nämlich dann wahrscheinlich, wenn Akteure in Organisationen genügend materielle und ideelle Ressourcen aktivieren können, um Entwicklungen anzustoßen und durchzusetzen. Für die Etablierung neuer Arbeitsorganisationsformen sind z. B. Organisationsprojekte erforderlich, die durch anerkannte Managementtheorien und -konzepte normativ und kulturell abgesichert und von einflussreichen und ressourcenstarken Akteuren eingeführt werden.

Eine weitere einflussreiche Theorieentwicklung im Bereich des Neoinstitutionalismus besteht im Ansatz der „Institutionellen Arbeit“ (institutional work), der ebenfalls den Agency-Character von organisationalen Akteuren hervorhebt. Zentral für diesen Ansatz ist die Handlungspraxis von Akteuren in formellen und informellen Positionsrollen. Er beleuchtet die Ressourcen der Akteure und deren Handlungsspielräume bei der Entwicklung, Durchsetzung, Etablierung und bei der Deinstitutionalisierung betrieblicher Institutionen in die betriebliche Praxis (vgl. zum Überblick über die Genese und neuere Entwicklungen dieses Ansatzes Hampel, Lawrence and Tracey (2017, S. 558).

Für unsere Zwecke erscheint uns zunächst grundsätzlich die Konzeptualisierung von Akteuren als Repräsentanten und Agenten institutionalisierter Prinzipien als geeignetes Konzept für die in den Betrieben und Feldern agierenden Akteure bzw. Akteursnetzwerke.

Alle Akteure sind im Sinne des o. g. Verständnisses einer „Organization as field“ in ein System von Machtverhältnissen und Beteiligungsrechten eingebettet. Als Akteure im Bereich der QBD sind sowohl Personen mit formalen Zuständigkeiten und Befugnissen (z. B. Personalverantwortliche, Aus- und Weiterbildungskräfte oder Führungskräfte) als auch Personen in informellen Rollen (z. B. Personen, die im Betrieb als „Kümmerer“ mit Anliegen betrieblicher Qualifizierung befasst sind) in die Analysen der betrieblichen QBD einzubeziehen.

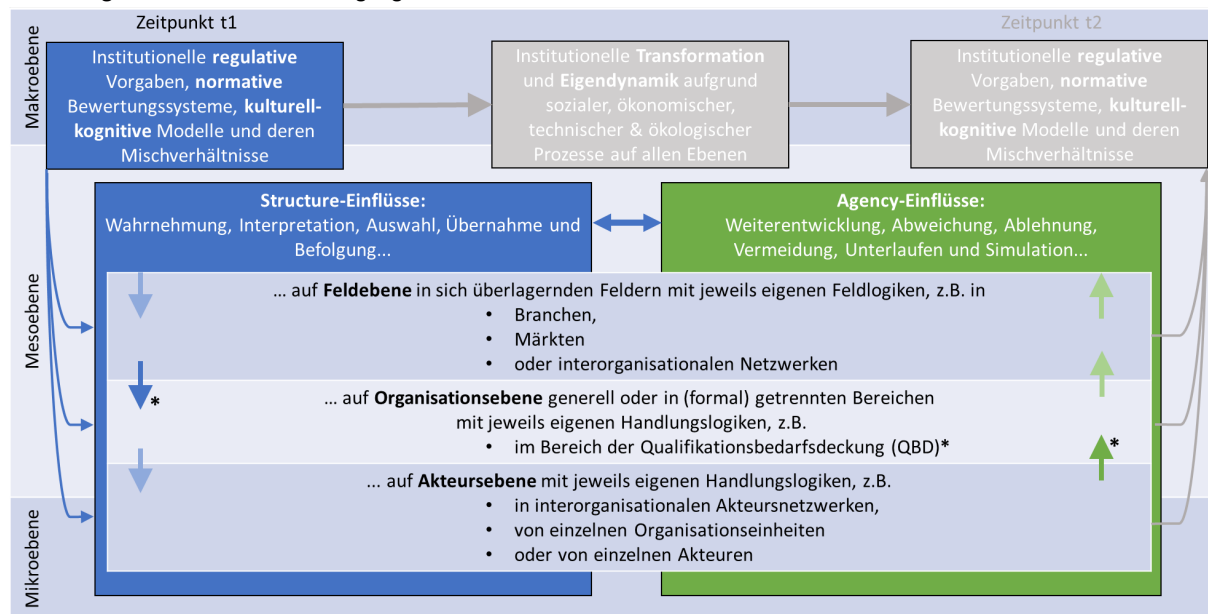
Obwohl Akteure und Akteurskonstellationen sowohl auf Meso- als auch auf Mikroebene eine Rolle spielen, werden zunächst nur Beteiligungsstrukturen betrieblicher Akteure auf der betrieblichen Mikroebene untersucht und transparent gemacht. „Tiefere“ Analysen im Sinne des institutional Work Ansatzes von Feld- und Organisationsakteuren und der Nutzung ihrer Handlungsspielräume (Agentschaft) bei der Entwicklung und Durchsetzung neuer institutioneller Praktiken (Ansatz des institutionellen Unternehmers) können auf der Basis des in diesem Beitrag genutzten empirischen Zuganges nicht geleistet werden. Das gilt ebenso für die Analyse der Handlungspraxis betrieblicher Akteure bei der Entwicklung und Etablierung neuer, bzw. beim Aufbrechen oder bei der Dekonstruktion etablierter Handlungspraktiken im Sinne des Ansatzes der institutionellen Arbeit. Entsprechend steht in der folgenden empirischen Exploration zunächst die institutionelle Prägung von Akteurshandeln im Vordergrund, die

durch Wahrnehmung, Interpretation, Auswahl, Übernahme und Befolgung institutioneller Vorgaben auf der jeweiligen Ebene erfolgt. Die Agency-Seite von Akteuren dagegen bedarf weiterer empirischer Zugänge (vgl. Kapitel 6.3).

4.6 Zusammenfassung: Zentrale konzeptionelle Bausteine für die Untersuchung betrieblicher Handlungslogiken

Auf Basis der bisherigen Ausführungen bietet die folgende Abbildung 4—II eine Gliederungs- und Visualisierungsmöglichkeit der komplexen Bezüge von institutionellen Einflüssen (structure) sowie den Handlungsoptionen und -praktiken von Akteuren (agency).

Abbildung 4—II: Institutionelle Prägung in einem Mehrebenenmodell



Anmerkungen: Eigene Erstellung in Anlehnung an Coleman (1991); *im Fokus der empirischen Untersuchungen in Kapitel 5.

Zur Übertragung dieses Schemas auf unseren Untersuchungsgegenstand lassen sich die bisherigen Ausführungen wie folgt zusammenfassen: Wir definieren **betriebliche Handlungslogiken** im Bereich der QBD als institutionelle Strukturen, die die im jeweiligen Betrieb ausgehandelten Ordnungs-, Geltungs-, Handlungsansprüche und -vorgaben für das Entscheiden und Handeln zur Deckung des Qualifikationsbedarfs widerspiegeln (vgl. Kapitel 4.4). Diese institutionellen Strukturen sind geprägt von einem komplexen Zusammenspiel **institutioneller Einflüsse** aus unterschiedlichen Einflussphären. Konzeptionell unterscheiden wir dabei Einflüsse aus der Feldebene, aus der Organisationsebene sowie aus der innerbetrieblichen Akteursebene.

In Anlehnung an Scott (2013) gehen wir davon aus, dass die institutionellen Einflüsse im Wesentlichen in drei **Mechanismen institutioneller Prägung** ausdifferenziert werden können: in regulative, normative sowie kulturell-kognitive Mechanismen (vgl. Kapitel 4.2). Durch die neoinstitutionellen Konzepte von „Einbettung“ und „Feld“ lässt sich verdeutlichen, dass die institutionellen Mechanismen nicht als direkte, kausale top-down-Prozesse wirken, sondern vielmehr in *feldspezifischen Aushandlungsprozessen* zwischen Betrieben (konzipiert als korporative Akteure) oder zwischen innerbetrieblichen Akteuren ihre Wirkung entfalten (vgl. Kapitel 4.3). Je nach Ressourcenausstattung und Position im Feld findet dabei durch die betrieblichen oder individuellen Akteure eine Wahrnehmung, Interpretation, Auswahl,

Übernahme sowie Befolgung (**structure-Säule**) und/oder eine Weiterentwicklung, Abweichung, Ablehnung, Vermeidung, Unterlaufung oder Simulation (**agency-Säule**) der institutionellen Einflüsse statt. Die in Abbildung 4—II verwendete Pfeilstruktur verweist daher auf ein Geflecht wechselseitiger sozialer Einflüsse, in dem sich spezifische Handlungslogiken ausbilden. Die hohe Anschlussfähigkeit des Feldbegriffs (vgl. Kapitel 4.3 und 4.4) ermöglicht es uns, diese Konzeption nicht nur auf *betriebliche* Handlungslogiken, sondern beispielsweise auch auf *branchen- oder kammerspezifische* Handlungslogiken auszuweiten.

In unserem Beitrag fokussieren wir betriebliche Handlungslogiken im Bereich der Qualifikationsbedarfsdeckung (**QBD-Handlungslogik**) als zentrale abhängige Variable. Um in der anschließenden empirischen Exploration einen Blick in diese „Black Box“ werfen zu können, haben wir einen **Konfigurationsansatz** entwickelt, mit dem wir die betriebliche QBD-Handlungslogik als eine **Konfiguration von Handlungsfeldern** konzipieren. Letztere definieren wir als das betriebspezifisch manifestierte Zusammenwirken von Aktivitäten der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung auf den Handlungsfeldern der Ausbildung, der Weiterbildung, des Kompetenzmanagements, der Rekrutierung, der Vernetzung, des Einsatzes digitaler Technologien sowie der lernförderlichen Organisation von Arbeit (Kapitel 3.2).

Insofern lässt sich eine betriebspezifische Konfiguration von Handlungsfeldern zur Deckung des Qualifikationsbedarfs als empirisch beobachtbares Ergebnis einer betrieblichen Handlungslogik verstehen, die bedingt durch ein Mischungsverhältnis regulativer, normativer oder kulturell-kognitiver Mechanismen institutioneller Prägung auf dem jeweiligen organisationalen Feld sozial ausgehandelt wurde (structure vs. agency). Diese betriebliche Handlungslogik kann dann selbst wiederum strukturierend wirken, indem sie beispielsweise die Beteiligung betrieblicher Akteure an Entscheidungen über die Auswahl und das jeweilige Gewicht von Handlungsfeldern der Bedarfsdeckung bestimmt.

5 Empirische Exploration betrieblicher Handlungsfeldkonfigurationen

5.1 Analysekonzept für die empirischen Auswertungen: Beispiele für die institutionelle Prägungsmechanismen auf betriebliche Handlungslogiken.

Wie in Kapitel 4 eingeführt, fasst die neoinstitutionalistische Theorie Institutionen als nicht-hinterfragte, implizite, in der Handlungspraxis eingeschriebenen Logiken. Sie grenzt sich zu wirtschaftswissenschaftlichen Überlegungen durch die Konzeptualisierung von Institutionen als erklärende Faktoren (empirisch als sogenannte unabhängige Variablen) ab. Diesem Theoriemodell wird in diesem Kapitel 5 mit seinen empirischen Auswertungen Rechnung getragen. Dabei werden die Handlungsfeldkonfigurationen als zu erklärendes Konstrukt behandelt. Erklärt werden diese Handlungsfeldkonfigurationen durch Einflussfaktoren auf den drei Analyseebenen Feld, Organisation und Akteur. Im folgenden Abschnitt werden mögliche Indikatoren der institutionellen Einflüsse auf diesen Ebenen theoretisch-konzeptionell erörtert und es werden beispielhafte institutioneller Prägungsmechanismen dargestellt.

Beispiele für institutionelle Prägung der Analyseebene Feld

Wie in Kapitel 4.3 eingeführt, ist der Feldbegriff der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie als „*a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other actors*“ (DIMAGGIO/POWELL 1983, S. 148) relativ weitgefasst. Er kann im vorliegenden

Beitrag, wie in vielen anderen Studien, nicht 1:1 abgebildet werden.¹⁴ Deshalb wird als **Operationalisierung von Feldeinflüssen** die Branche bzw. der Wirtschaftszweig als Kernbereich des jeweiligen Feldes, die Kammern als zentrale Akteure auf Feldebene, die Marktverhältnisse sowie die regionale Arbeitslosenquote in der empirischen Exploration verwendet (vgl. Tabelle 5—I).

Branchen haben gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretungen eine wichtige Rolle für die Entwicklung und Modernisierung von Berufen. Bei der Berufsentwicklung leisten Branchen wesentliche Beiträge zur Orientierung der Berufsbilder an neuen Formen der Arbeitsorganisation, sie tragen eine Kostenverantwortung z. B. bei der Aushandlung von Ausbildungsplatzvergütungen und von Lohnrahmentarifverträgen gemäß den Anforderungen verschiedener Berufsabschlüsse. Nicht zuletzt sind Branchenakteure wesentliche Mediatoren zwischen Wirtschaft und Bildung bei der Sicherung von Ausbildungsbereitschaft der Betriebe und tragen eine „Reputationsverantwortung“ für die berufliche Bildung (vgl. BOSCH 2015, S. 20 ff.).

Als spezielle Bestandteile der die Betriebe umgebenden und beeinflussenden Felder stellen auch **Kammern und Kammerbereiche** mit ihrer verpflichtenden Mitgliedschaft für Betriebe eine besondere Form der institutionellen Prägung und Einbettung für die zugehörigen Organisationen dar. Kammern sind in diesem Sinne relativ staatsnahe Träger, die professionelle Standards in der Praxis vermitteln und sicherstellen. Dies erfolgt durch anerkannte Qualifizierungen sowie Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen für die Betriebe.

Eine weitere, für die Untersuchung der institutionellen Einbettung von Betrieben möglicherweise noch umfassendere Operationalisierung von Feldern, insbesondere wenn sie aus Sicht der Betriebe selbst eingeschätzt und wahrgenommen wird, ist die Untersuchung der jeweiligen **Marktsituationen**, denen Betriebe in ihrem Handeln ausgesetzt sind.¹⁵ Gerade für Forschungsfragen zu betrieblichen Strategien der Bedarfsdeckung sind regionale Arbeitsmärkte mit ihren unterschiedlichen Angebots- und Nachfragestrukturen an berufliche Qualifikationen wichtige Einflussbereiche. Damit ist ein weiteres, betriebliche Entscheidungen über den Bedarf an Qualifikationen beeinflussendes, Feld benannt.

¹⁴ Um den umfassenden Definitionen von Feldern als betriebliche Umwelten gerecht zu werden, bedarf es zusätzlicher Forschungsarbeiten, zumal selbst in den verschiedenen konzeptionellen Ausführungen zum Feldbegriff die Frage der Grenzziehung für Felder noch immer nicht adäquat beantwortet wird Beckert (2010).

¹⁵ Der Markt, in dem ökonomische Organisationen agieren, ist mittlerweile insbesondere in der deutschen Wirtschaftssoziologie ein wichtiger konzeptioneller Bereich sowie ein zunehmendes Forschungsfeld geworden und gewinnt auch in klarer Abgrenzung zu wirtschaftswissenschaftlichen Konzeptualisierungen zunehmend an Bedeutung (vgl. z. B. BECKERT/ASPERS 2008; BECKERT 2010).

Tabelle 5—I: Prägung von betrieblichen Handlungslogiken durch Feldeinflüsse

1. Organisationale Felder	Regulativ-koerzive Säule (Mechanismus: Zwang)	Normativ-wertorientierte Säule (Mechanismus: eigene Normen)	Kulturell-kognitive Säule (Mechanismus: Nachahmung/Mimese)
Wirtschaftszweige als Kernbereiche institutionell geprägter Felder	Staatlich fixierte Klassifikation von Wirtschaftszweigen zur rechtlichen Regulation	Sicherung branchenspezifischer Qualitätsstandards; (Weiter)Entwicklung branchenspezifischer Berufe; Branchenspezifische Leitbilder	Reputation von Branchen(-berufen)
Kammerbereiche als Teil institutioneller Felder und als Akteursgruppen	Hoheitliche Aufgaben, z. B. Beratung der Betriebe und Auszubildenden, Überwachung und Durchführung der Ausbildung, Organisation von Prüfungen	z. B. Sicherung der Ausbildungs- und Weiterbildungsstandards; Qualitätssicherung der Ausbildung	z. B. Orientierung an Kammerempfehlungen und Übernahme von Vorgaben
Marktsituation und Konkurrenz in organisationalen Feldern	Gesetzlich festgelegte Herstellungs- und Produktstandards (Nachhaltigkeit, Lieferkettennachweise)	z. B. marktgängige Produkt- und Leistungsnormen	Vorausgesetzte Interessen und Erwartungen von Marktteilnehmenden
regionale Arbeitsmärkte	Tarifverträge	z. B. Selbstverpflichtungen regionaler Arbeitsmarktakteure	

Anmerkungen: Eigene Erstellung.

Beispiele für institutionelle Prägung auf die Organisationsebene

Die Auswertungen, die sich im Folgenden auf die *Organisationsebene* des Analyseschemas beziehen, haben als zwei Schwerpunkte die Betriebsgröße und die formale Organisationsstruktur von Betrieben (vgl. Tabelle 5—II). Mit der **Betriebsgröße** (gemessen als die Anzahl an sozialversicherungspflichtig Beschäftigten) sind eine Vielzahl an rechtlichen Regelungen verbunden. Sie kann als Indikator für die zunehmende interne Ausdifferenzierung der Aufbau- und Ablauforganisation dienen. Formale **Organisationsstrukturen** sind die von einem Betrieb oder einer Organisation festgelegten Regeln und Prozesse, die die Verantwortlichkeiten, Führungsstrukturen und die Zusammenarbeit bestimmen. Diese Strukturen sind unter anderem in Gesetzen wie dem Betriebsverfassungsgesetz und im Steuerrecht verankert. Sie dienen dazu, die effektive und effiziente Organisation und Führung des Unternehmens zu gewährleisten. Mitunter werden Strukturen regelmäßig überprüft und angepasst. Insgesamt werden sowohl durch die Betriebsgröße als auch durch die formale Organisationsstruktur die Handlungsspielräume betrieblicher Entscheider maßgeblich beeinflusst (vgl. KIESER/WALGENBACH 2013).

Tabelle 5—II: Prägung von betrieblichen Handlungslogiken durch Organisationseinflüsse

2. Organisationen als Felder	Regulativ-koerzive Säule (Mechanismus: Zwang)	Normativ-wertorientierte Säule (Mechanismus: eigene Normen)	Kulturell-kognitive Säule (Mechanismus: Nachahmung/Mimese)
Betriebsgröße als Teil institutionell formatierte Felder	Betriebsverfassungsgesetz; Aktionärsengesetz; Parität in Vorständen großer Unternehmen	„Handwerkskunst“; Mittelständischer Betrieb als der „gute Kaufmann“	Selbstverständlichkeiten, wie z. B. das Streben von Betrieben nach Profit und dem Standhalten im internationalen Wettbewerb

Formale Organisationsstrukturen als Feldebene	Betriebsverfassungsgesetz; Gesellschaftsformen; Steuerrecht	Führungsstrukturen und Verantwortlichkeiten; Regeln der Zusammenarbeit	Unternehmensleitbilder
--	---	---	------------------------

Anmerkungen: Eigene Erstellung.

Beispiele für institutionelle Prägung auf der Akteursebene

Auf der Akteursebene wird exploriert, welche Einflüsse von **Akteursnetzwerken** und von **betrieblicher Mitbestimmung** ausgehen (vgl. Tabelle 5—III). Hinsichtlich des Einflusses von **Akteursnetzwerken** wird untersucht, wie sich die Zentralität bei Personalentscheidungen in Betrieben – operationalisiert über das relative Entscheidungsgewicht unterschiedlicher betrieblicher Akteure – auf die betriebliche QBD auswirkt. Das Spektrum an Beteiligungsgewichten reicht dabei von Einzelakteuren, die eine zentrale Position mit viel Entscheidungsmacht im Netzwerk einnehmen, bis hin zu relativ egalitär ausgeglichenen Beteiligungsverhältnissen, in denen z. B. die Repräsentanten unterschiedlicher Organisationseinheiten als agentenhafte Vertreter (vgl. Kapitel 4.5 „Akteure als Agenten von institutionalisierten Prinzipien“) die Interessen ihrer Abteilungen bzw. Organisationseinheiten in die betrieblichen Entscheidungen einbringen können. Als weiterer Einflussbereich auf der Akteursebene wird die **betriebliche Mitbestimmung** in den Blick genommen. Gerade für den deutschen Kontext sind die *Betriebs- und Personalräte* eine wichtige betriebliche Akteursgruppe, da sie durch umfassende und bis ins Detail geregelte rechtliche Vorgaben (z. B. Betriebsverfassungsgesetz) zwingend an bestimmten betrieblichen, insbesondere auch qualifikationsbezogenen, Entscheidungen in weitreichender Weise beteiligt sind.

Tabelle 5—III: Prägung von betrieblichen Handlungslogiken durch Akteureinflüsse

3. Akteure	Regulativ-korrelative Säule (Mechanismus: Zwang)	Normativ-wertorientierte Säule (Mechanismus: eigene Normen)	Kulturell-kognitive Säule (Mechanismus: Nachahmung/Mimese)
Betriebliche Akteursnetzwerke als eigene, teilweise informelle, betriebsinterne Ebene (Ausbildungs- und Weiterbildungsverantwortliche, Personalverantwortliche, Führungskräfte)	Definition von Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen	Setzung von Qualifizierungszielen, Rekrutierungspraktiken	Kommunikationswege, Kooperationspraktiken
Betriebliche Mitbestimmung (Betriebs- bzw. Personalräte)	Betriebsverfassungsgesetz; Regionale Aus- und Weiterbildungsverpflichtungen	Mitbestimmung, Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen; Berücksichtigung und Einbindung unterschiedlicher Interessen vor dem Hintergrund von Solidarität	Gelebte Praxis der Mitbestimmung und Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen; Berücksichtigung und Einbindung unterschiedlicher Interessen vor dem Hintergrund von Solidarität; Umgang mit Beschwerden

Anmerkungen: Eigene Erstellung.

Beispiele für die institutionelle Prägung von QBD-Handlungsfeldern durch regulative, normative und kulturell-kognitive Mechanismen

In Vorausschau auf die in Kapitel 5.2.5 detaillierter beschriebenen Sonderanalysen zur Prägung betrieblicher Handlungslogiken durch regulative, normative und kulturell-kognitive Mechanismen, wird hier die mögliche institutionelle Prägung der in Kapitel 3 eingeführten Handlungsfelder betrieblicher

QBD exemplarisch beschrieben (vgl. Tabelle 5—IV). Als Mechanismen werden in der normativ-wertorientierten Säule das Vorhandensein eigener Normen, in der kulturell-kognitiven Säule die Nachahmung bzw. Mimese und in der regulativ-koerziven Säule der Zwang dargestellt. Wie in Kapitel 4.2 theoretisch eingeführt, wirken diese Mechanismen auf Einzelbetriebsebene gleichzeitig auf die jeweiligen Handlungsfelder der QBD ein. Dabei kann es einerseits zu einer Kohärenz in der betrieblichen QBD kommen, wenn die verschiedenen institutionellen Dimensionen tendenziell gleich ausgerichtet wirken. Denkbar und praxisnah können andererseits aber auch Konflikte hervorgerufen werden, wenn sich regulative, normative und kulturell-kognitive Institutionsdimension in ihrer Ausrichtung und in ihrem Mischungsverhältnis in unterschiedliche Richtungen auswirken.

Tabelle 5—IV: Beispiele für die Prägung von Handlungsfeldern durch regulative, normative und kulturell-kognitive Einflüsse

Handlungsfelder der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung	Regulativ-koerzive Säule (Mechanismus: Zwang)	Normativ-wertorientierte Säule (Mechanismus: eigene Normen)	Kulturell-kognitive Säule (Mechanismus: Nachahmung/Mimese)
Betriebliche Ausbildung	Staatlich geregelte Ausbildungsordnungen; Regelungen zur Meister/-innenprüfung	Ausbildungsprüfungen in anerkannten Ausbildungsberufen; Beratung durch Arbeitsagenturen, Kammern und anderen Trägern	Ausbildung als Gemeinschaftsaufgabe der Wirtschaft; Ausbildung als essentieller Teil der Existenzsicherung und als Aufstiegschance
Betriebliche Weiterbildung	Staatliche Regelung von Weiter- und Fortbildungsabschlüssen; betrieblich geregelte Vereinbarungen zur Freistellung und Kostenübernahme	Anerkennung von Zertifikaten, Bescheinigungen, Bestätigungen, Beglaubigungen, Attestierungen	Weiterbildung/ Kompetenzentwicklung als „lifelong-Learning“; Weiterbildung/ Kompetenzentwicklung als Form der Persönlichkeitsentwicklung
Rekrutierung von Arbeits- und Fachkräften vom Arbeitsmarkt	Z. B. Anti-Diskriminierung, rechtlich geregelte Zugänge; Abschlüsse für bestimmte Tätigkeiten	Normative Leitbilder („wer passt zu uns?“); Besetzung von Stellen über Berufszugehörigkeit	Z. B. der Stellenwert von Kompetenzen/Erfahrung im Rekrutierungsprozess
Betriebliche Kompetenzentwicklung	Rechtlich institutionalisierte Anerkennungsverfahren; Orientierung an Qualifikationsrahmen	Betriebliche Kompetenzmodelle	Wahrnehmung von Handlungspotentialen in Betrieben; Einstellungsmuster die betrieblichen Personaleinsatz nach Handlungsfähigkeiten vornehmen („entscheidend ist was jemand kann“)
Arbeitsorganisation	Staatlich und tariflich geregelte Arbeitszeiten; Anti-Diskriminierungsgesetz; Gesetz zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie; Dienstvereinbarungen	Leitbilder; Regeln der Zusammenarbeit	Managementkonzepte (Führung); die mit dem Wertewandel einhergehenden Ansprüche, z. B. an „new work“
Einsatz digitaler Technologien	Staatliche Förderungsordnungen der Digitalisierung von Schulen und Betrieben; staatliche Forschungsprogramme zur Entwicklung	Nutzung digitaler Technologien als standardisierte Bestandteile beruflicher Qualifikationen in Ausbildung und Studium	Diskurs um Technologien als „Allheilmittel“

	digitaler Technologien		
Vernetzung von Betrieben und Unternehmen	Kontrolle von Fusionen und Betriebszusammenschlüssen; Lieferkettengesetz	Verbände, Konferenzen, Messen	Die auf Zusammenarbeit abgestimmte Handlungspraxis von Netzwerkpartnern

Anmerkungen: Eigene Erstellung.

5.2 Daten, Operationalisierung und methodisches Vorgehen

Die folgenden deskriptiven Analysen haben das Ziel, institutionelle Einflüsse auf Feld-, Betriebs- und Akteursebene anhand der Konfigurationen betrieblicher Handlungsfeldern der QBD festzustellen und sichtbar zu machen. Durch Einbeziehung von Handlungsfeld-Konfigurationen sind wir in der Lage, mögliche substitutive und komplementäre Zusammenhänge in der Gesamtbetrachtung relevanter Handlungsfelder der betrieblichen QBD zu untersuchen. Dabei betrachten wir Veränderungen der Konfigurationen, wenn die Einflussindikatoren der analytischen Ebenen des Feldes, der Organisation und der Akteure sukzessive in die empirischen Analysen eingeführt werden. Wir gehen davon aus, dass die deutlich werdenden Konfigurationsverschiebungen auf jeweilige institutionelle Einflüsse aus dem Feld, der Organisation und der Akteurskonstellationen im Betrieb hinweisen. Sofern sich bestimmte Konfigurationen empirisch über alle Betriebe hinweg erkennen lassen, kann dies auf strukturelle Ähnlichkeiten aufgrund von Isomorphie, die als Anpassungsmechanismus in Kapitel 2 eingeführt wurde, hinweisen.

5.2.1 Datengrundlage BIBB-Qualifizierungspanel

Die Analyse erfolgt mit Daten des Betriebspanels zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung des Bundesinstituts für Berufsbildung (kurz BIBB-Qualifizierungspanel). Genutzt werden die Erhebungswellen der Jahre 2018 und 2019 (kurz QP2018 und QP2019).

Das BIBB-Qualifizierungspanel ist eine repräsentative, seit 2011 jährlich durchgeführte Wiederholungsbefragung von mittlerweile rund 4.000 Betrieben in Deutschland. Dabei sind Betriebe definiert als Arbeitsstätten vor Ort. Darunter werden auch Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes gefasst. Betriebe sind grundsätzlich abzugrenzen von den Betrieben übergeordneten Unternehmen oder Organisationen (vgl. z. B. FRIEDRICH/GERHARDS 2022).

Im Mittelpunkt des BIBB-Qualifizierungspanels stehen Untersuchungen zu den Strukturen, Entwicklungen, Rahmenbedingungen und Zusammenhängen des betrieblichen Qualifizierungsgeschehens sowie zu jährlich wechselnden Schwerpunktthemen aus Berufsbildungswissenschaft, -politik und -praxis.

Die Erhebung wird seit 2015 durch Infas (Institut für angewandte Sozialwissenschaft) durchgeführt. Die Daten werden mittels Computer-Assisted Personal Interviews (CAPI) in den Betrieben vor Ort von geschulten Betriebsinterviewern ermittelt. Für die hier vorgestellten Analysen wurden die Erhebungswellen 2018¹⁶ und 2019¹⁷ verwendet, deren Daten jeweils von Frühjahr bis Herbst des jeweiligen Jahres erhoben wurden. Der Datensatz ist für das Vorhaben besonders geeignet, da institutionensoziologische Fragebogenitems (Operationalisierungen zu Feldern nach Scott) sowie Module zur betrieblichen Vernetzung, zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung und zu informellen Weiterbildungsformen enthal-

¹⁶ <http://dx.doi.org/doi:10.7803/371.18.1.2.10>

¹⁷ <http://dx.doi.org/doi:10.7803/371.19.1.2.10>

ten sind. Zudem beinhaltet der Datensatz umfassende Kontextinformationen wie Branche, Betriebsstruktur (z. B. Größe) sowie Informationen zu Akteurskonstellationen (Vorhandensein einer Mitarbeitendenvertretung, Zentralität von Entscheidungen). Damit eignet sich der Datensatz gut für die zentralen Forschungsanliegen, um 1) Konfigurationen von Handlungsfeldern der QBD zu entdecken, und 2) eine Mehrebenenbetrachtung von institutionellen Einflüssen auf Feld-, Organisations- und Akteurs-ebene zu untersuchen. Kern der Analysen bildet die Erhebungswelle 2018, da hier die meisten Informationen für die untersuchten sieben Handlungsfelder erhoben wurden.¹⁸

Für die nachfolgenden Analysen werden gewichtete Daten verwendet. Das Gewichtungsverfahren gleicht insbesondere die disproportionale Stichprobenziehung aus, bei der überproportional viele Großbetriebe gezogen werden (vgl. zu methodischen Details die Daten- und Methodenberichte zum BIBB-Qualifizierungspanel im Forschungsdatenzentrum des BIBB (BIBB-FDZ) ebd. 2022). Die Daten sind zudem für die wissenschaftliche Öffentlichkeit über das BIBB-FDZ verfügbar.

Den einzelnen Handlungsfeldindikatoren liegen unterschiedliche Stichprobengrößen zugrunde, da sie jeweils verschiedene fehlende Werte aufweisen. Dadurch ergibt sich für die untersuchten Handlungsfelder keine einheitliche Stichprobengröße. Als Gesamtfallzahl aller Betriebe 2018 stehen $n=4.052$ Betriebe zur Verfügung. Für einige Analysen, für die die Wellen 2018 und 2019 gemeinsam benötigt werden, stehen $n=2.434$ Fälle zur Verfügung.

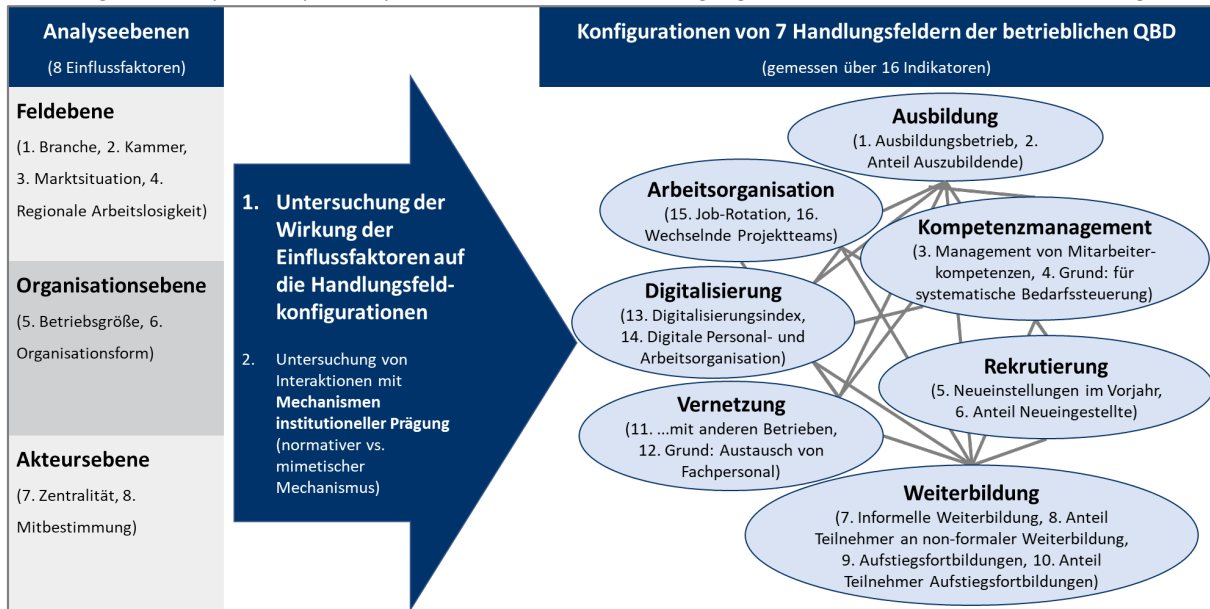
5.2.2 Analysestrategie: Spinnennetzdiagramme und Mittelwertvergleiche

Um institutionelle Einflüsse auf betriebliche Handlungslogiken im Bereich der QBD zu explorieren, untersuchen wir, inwiefern sich Handlungsfeldkonfigurationen (gemäß unseres Konfigurationsansatzes, vgl. Kapitel 3.2) bei der sukzessiven Einbeziehung von Einflussfaktoren (gemäß unseres Mehrebenenansatzes, vgl. Kapitel 4.6) verschieben. Abbildung 5—I fasst unsere entsprechende Analysestrategie zusammen. Die Analyse vollzieht sich dabei entlang der drei Analyseebenen Feld, Organisation und Akteur, auf denen insgesamt acht spezifische Einflussfaktoren einbezogen werden: Branchen, Kammern, Marktsituationen, regionale Arbeitslosigkeit, Betriebsgröße, formale Organisationsstrukturen, Zentralität bei Personalentscheidungen sowie betriebliche Mitbestimmung. In einem ersten Schritt wird jeweils die Wirkung dieser Einflussfaktoren auf die Konfiguration von sieben Handlungsfeldern der betrieblichen QBD untersucht. Die Konfigurationen werden dabei über sechzehn Indikatoren gemessen.¹⁹ In einem zweiten Schritt wird untersucht, wie normative und mimetische Mechanismen institutioneller Prägung in diesen Zusammenhängen wirken (vgl. Kapitel 4.2 und 5.2.4).

¹⁸ Die den Auswertungen in Kapitel 5.5.1 zugrundeliegende Information, welche betrieblichen Akteure an Personalentscheidungen beteiligt waren („Zentralität betrieblicher Entscheidungen“) steht nur für die Erhebungswelle 2019 zur Verfügung. Diese Daten wurden an die Daten der Erhebung 2018 angespielt. Details dazu sind unten erläutert.

¹⁹ Aufgrund der Komplexität der sieben Handlungsfelder unseres Konfigurationsansatzes erscheint zunächst ein exploratives Vorgehen anhand von jeweils zwei Indikatoren pro Handlungsfeld als geeignet.

Abbildung 5—I: Analysekonzept zur Exploration betrieblicher Handlungslogiken in der Qualifikationsbedarfsdeckung (QBD)

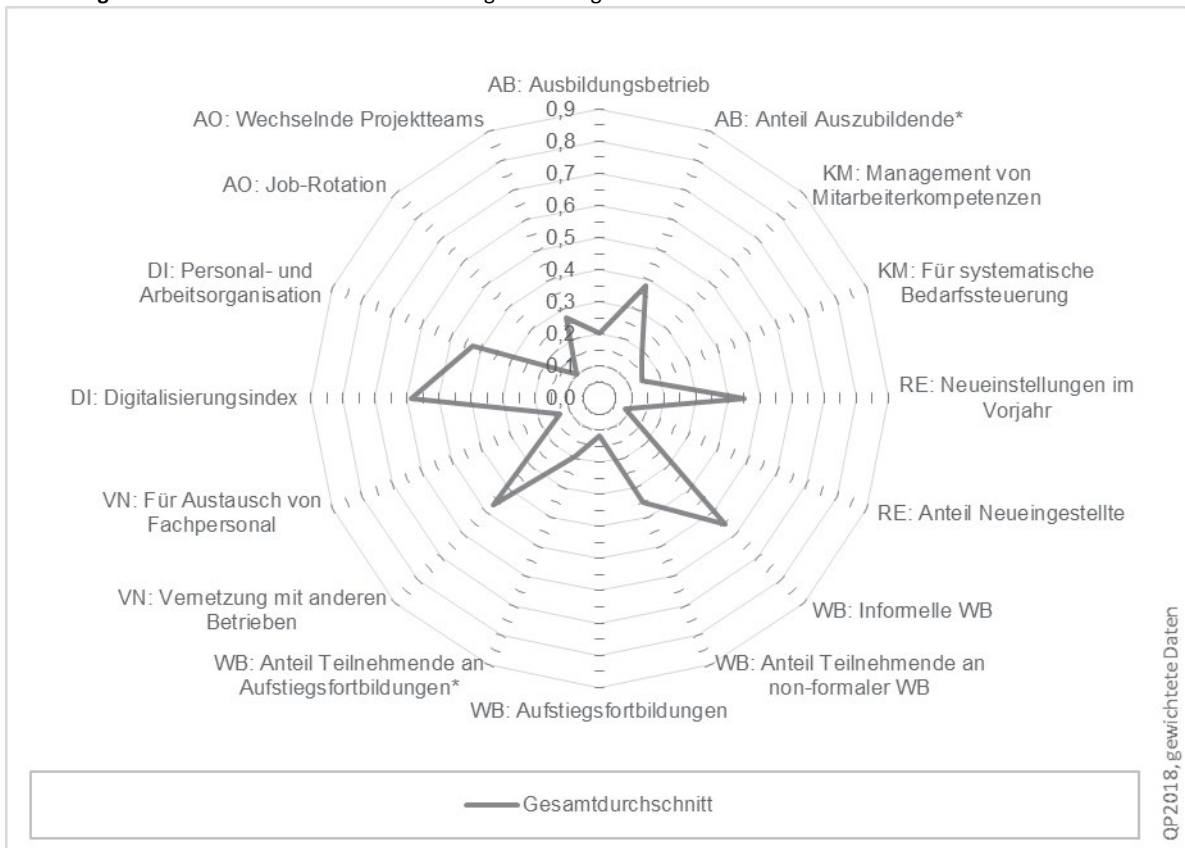


Anmerkungen: Eigene Erstellung.

Um Konfigurationsunterschiede in der betrieblichen QBD zu explorieren, greifen wir auf Spinnennetzdiagramme zurück, in denen die betrieblichen Aktivitäten im Bereich der Qualifikationsbedarfsdeckung in der Zusammenschau dargestellt werden. Abbildung 5—II zeigt die gesamt durchschnittliche Handlungsfeldkonfiguration in der deutschen Betriebslandschaft. Diese Konfiguration bildet den Ausgangspunkt für die nachfolgenden Analysen und wird in jedem Diagramm als graugestrichelte Referenzlinie einbezogen. Die Handlungsfeldindikatoren werden so gebildet, dass sie im Intervall von null bis eins liegen, damit die gemeinsame Nutzung und das relative „Gewicht“ der unterschiedlichen Handlungsfelder wahrgenommen werden kann. Dabei ist es jedoch wichtig, die jeweiligen Operationalisierungen zu berücksichtigen (Kapitel 5.2.3), da es sich um verschiedene Aspekte der QBD handelt, die teils über unterschiedliche Skalen gemessen werden.²⁰ So zeigt sich in der gesamt durchschnittlichen Konfiguration beispielsweise, dass gut 20 Prozent der Betriebe das Handlungsfeld der Ausbildung nutzen (AB: Ausbildungsbetrieb), mehr als 45 Prozent der Betriebe ihren QBD im Vorjahr über (mindestens eine) Rekrutierung gedeckt haben und dass rund 35 Prozent der Betriebe im Handlungsfeld Digitalisierung auf digitale Technologien im Bereich der Personal- und Arbeitsorganisation zurückgreifen.

²⁰ Beispiele sind hier die Indikatoren in den Handlungsfeldern der Digitalisierung und der Ausbildung (siehe Kapitel 5.2.3). So ist der Digitalisierungsindex zwischen null und eins auf einer anderen Skala gemessen worden (additiver Index), als der Indikator zur Nutzung betrieblicher Ausbildung (dichotom, ja = 1, nein = 0).

Abbildung 5—II: Gesamtmittelwert der Handlungsfeldkonfigurationen



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=3946–4052; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte in Tabelle 5—V auf S. 65.

Ziel der Analyse ist es nun, zu untersuchen, wie sich die Handlungsfeldkonfiguration in Abhängigkeit von Einflüssen auf den drei Analyseebenen verändert. Idee dabei ist, dass es je nach Einflussfaktor zu einer Verschiebung der dargestellten Konfigurationslinien betrieblicher QBD kommt. Es wird jeweils ein Spinnennetzdiagramm für einen Einflussindikator (z. B. für Branchen auf der Feldebene) erstellt, wobei teils auf besonders interessant erscheinende Ausprägungen des jeweiligen Einflussfaktors (z. B. Branche „Öffentlicher Dienst“ im Vergleich zur Branche „Verarbeitendes Gewerbe“) fokussiert wird. Kriterien für die Auswahl von Ausprägungen sind dabei die Relevanz in der Literatur und sowie die jeweilige Varianzerzeugung der Ausprägungen. Die ausgewählten Ausprägungen eines Einflussindicators werden dann als Linien von Konfigurationen in das Spinnennetzdiagramm aufgenommen. Der Vergleich der Linien ermöglicht dann Aussagen dazu, wie sich die jeweiligen Betriebsgruppen (z. B. Betriebe im öffentlichen Dienst und Betriebe im verarbeitenden Gewerbe) in ihrer durchschnittlichen Handlungsfeldkonfiguration unterscheiden.

Zur Absicherung der visuellen Exploration werden die Abweichungen der Konfigurationslinien sowohl vom Gesamtdurchschnitt als auch untereinander anhand von Signifikanztests (2-Sample-t-Tests) quantifiziert. Diese Tests sind tabellarisch in dem Supplement dieses Beitrags zusammengestellt und werden anhand entsprechender Hinweise in die folgenden Auswertungen integriert.

5.2.3 Operationalisierung der Handlungsfelder

Wie oben in Abbildung 4 dargestellt, wurden in der Ausarbeitung unseres Konfigurationsansatzes (Kapitel 3) sieben Handlungsfelder zur Gesamtschau der betrieblichen QBD identifiziert:

1. betriebliche Ausbildung,
2. Kompetenzmanagement,
3. Rekrutierung,
4. betriebliche Weiterbildung,
5. Vernetzung von Betrieben,
6. Digitalisierung,
7. Arbeitsorganisation.

Zur späteren schnellen Übersicht sind die Handlungsfelder jeweils mit einem Kürzel vor den Indikatoren-Namen versehen (z. B. „AB“ für Ausbildung). Um die Handlungsfelder in der beabsichtigten Gesamtschau betrachten zu können, werden hier insgesamt 16 Indikatoren berücksichtigt.²¹ Sie geben allgemein wieder, ob der Betrieb das betreffende Handlungsfeld grundsätzlich nutzt oder nicht. Einige Indikatoren eignen sich aber auch als Gradmesser der Aktivität in den Handlungsfeldern, z. B. die Anteile von Teilnehmenden an betrieblicher Aus- und Weiterbildung. Deskriptive Statistiken der einbezogenen 16 Handlungsfeldindikatoren sind in Tabelle 5—V auf Seite 65 dargestellt. Limitationen der Indikatorauswahl sowie Vorschläge für tieferegehende Analysen werden in Kapitel 6.2 diskutiert. Folgende Indikatoren werden für die sieben Handlungsfelder genutzt:

Ausbildung (kurz AB)

Über die betriebliche Ausbildung rekrutieren Betriebe passgenau die Arbeitskräfte, die sie später für die qualifizierte Arbeit in ihren Betrieben brauchen (vgl. Kapitel 3.1.1). Die eigene Ausbildung ermöglicht es Betrieben dabei, die Qualifizierung ihres Nachwuchses in erheblicher Weise selbst zu steuern (vgl. WENZELMANN 2012). Als Indikator für die Nutzung des Handlungsfeldes wird in der vorliegenden Untersuchung erfasst, ob der Betrieb zum Stichtag 31.12. des Vorjahres, also 2017, Auszubildende beschäftigte. Als Indikator für den Stellenwert dieses Handlungsfeldes wird zudem gemessen, welchen Anteil die Auszubildenden an allen Beschäftigten im Betrieb hatten.

Kompetenzmanagement (kurz KM)

Im Kompetenzmanagement steuern die Betriebe den Einsatz ihrer Beschäftigten bzw. deren Kompetenzen und Qualifikationen gezielt für die erforderlichen Tätigkeiten im Betrieb. Es wird im Rahmen dieses Beitrags, anders als es bisher häufig der Fall war, als wichtiges eigenes Handlungsfeld der betrieblichen QBD einbezogen (vgl. Kapitel 3.1.3).

Als grundsätzlicher Indikator werden hier Betriebe danach unterschieden, ob sie systematisches Kompetenzmanagement betreiben. Die Frage dazu lautete: „*Wurden Mitarbeiterkompetenzen systematisch erfasst und dokumentiert? (ja/nein)*“. Dazu zählen auch Betriebe, die angaben, Ergebnisse der Kompetenzerfassung und -dokumentation über ein Softwareprogramm zu speichern und/oder zusätzlich vorhandene und benötigte Kompetenzen einzelner Beschäftigten abzugleichen oder beim Personaleinsatz neben fachlichen Kompetenzen auch soziale, personale, kommunikative oder methodische Kompetenzen der Beschäftigten gezielt zu berücksichtigen.

²¹ Im Handlungsfeld der Weiterbildung unterscheiden wir zwischen 1) *formaler Weiterbildung*, 2) *non-formaler Weiterbildung* und 3) *informeller, nicht-kursförmiger Weiterbildung*. Zur Berücksichtigung dieser Komplexität werden in diesem Handlungsfeld vier Indikatoren verwendet.

Um die Bedeutung des Kompetenzmanagements genauer einschätzen zu können, wird ein weiterer Indikator zur systematischen Bedarfssteuerung berücksichtigt. Er gibt wieder, ob Betriebe die Mitarbeiterkompetenzen systematisch erfassen und dokumentieren, um durch das Kompetenzmanagement besser planen zu können, welche Kompetenzen zukünftig gebraucht werden. Die Fragestellung lautete: *„Und aus welchen Gründen hat Ihr Betrieb Kompetenzmanagement eingeführt? ... weil Ihr Betrieb dadurch besser planen kann, welche Kompetenzen er zukünftig brauchen wird“*.

Rekrutierung (kurz RE)

Über den externen Arbeitsmarkt rekrutieren Betriebe Arbeitskräfte mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus. Je nach Arbeitsmarktlage, Rekrutierungsstrategie und ihrer Attraktivität können Betriebe hierüber in ganz unterschiedlicher Weise ihren Qualifizierungsbedarf decken (vgl. BELLMANN u. a. 2014; vgl. Kapitel 3.1.4).

Um zu messen, ob Betriebe dieses Handlungsfeld nutzen, wird zunächst in einem Indikator gebildet, der misst, ob Betriebe im Vorjahr der Befragung Arbeitskräfte neu eingestellt haben (ohne Auszubildende und ohne Übernahmen von befristet Beschäftigten).

Darüber hinaus wird die Bedeutung des Handlungsfeldes über den Anteil neueingestellter Beschäftigter an allen Beschäftigten (inkl. Abgängen) mit einem zweiten Indikator berücksichtigt.

Interne Rekrutierungen und Karrierewege stehen in den Analysen zunächst nicht im Fokus. Hierzu sind in den neueren Wellen des BIBB-Qualifizierungspanels Analysemöglichkeiten für weiterführende Forschungsvorhaben gegeben.

Weiterbildung (kurz WB)

Betriebliche Weiterbildung versetzt Betriebe in die Lage, die eigenen Beschäftigten selbst entlang sich verändernder Umweltbedingungen und Marktentwicklungen zu qualifizieren. Um die Heterogenität der Weiterbildung abbilden zu können, werden vier Indikatoren genutzt: je ein Indikator zu non-formaler Weiterbildung (strukturierte Aktivitäten im Rahmen einer Lehr-Lern-Beziehung – hier als kursförmige Weiterbildung ohne Abschluss nach DQR bezeichnet) und zu informeller Weiterbildung (Aktivitäten, die intentional einem Lernziel dienen, aber weniger strukturiert, nicht kursförmig sind und i. d. R. nicht zertifiziert werden) und zwei zu formaler Weiterbildung (führt zu zertifizierten Abschlüssen, die in der Regel in den nationalen Qualifikationsrahmen (DQR) eingebunden sind)(vgl. Kapitel 3.1.2):

Die Bedeutung der **non-formalen Weiterbildung** für den Betrieb wird über den Anteil der teilnehmenden Beschäftigten an non-formaler Weiterbildung berücksichtigt. Die Frage dazu lautete: *„Haben Beschäftigte Ihres Betriebes im Jahr 2017 an [...] Weiterbildungsmaßnahmen in Form von internen oder externen Kursen, Seminaren oder Lehrgängen teilgenommen, die von Ihrem Betrieb durch Freistellung oder Kostenübernahme ganz oder teilweise gefördert wurden? Auszubildende bitte nicht berücksichtigen“*. Im Anschluss an diese Frage wird erhoben, wie viele Beschäftigte an dieser Weiterbildungsform teilgenommen haben.

Da non-formale Weiterbildung mittlerweile bei sehr vielen Betrieben zum Standardinstrumentarium der betrieblichen QBD gehört, aber längst nicht alle Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe abbildet, wird als vertiefender Indikator herangezogen, ob die Betriebe **informelle Weiterbildungsformen** genutzt haben. Die Frageformulierung lautete hier: *„Haben Beschäftigte Ihres Betriebes im Jahr 2017 an*

anderen Formen der Weiterbildung, wie z. B. Unterweisungen am Arbeitsplatz, Informationsveranstaltungen oder selbstgesteuertes Lernen teilgenommen, für die sie ganz oder teilweise freigestellt oder für die Kosten ganz oder teilweise übernommen wurden? Auszubildende bitte nicht berücksichtigen“. Es werden hier die sogenannten intentionalen Formen des informellen Lernens erfasst, also solche, die der Betrieb gezielt einsetzt.²² Von informeller und non-formaler Weiterbildung grenzen wir den Bereich der **formalen Weiterbildung** ab und beziehen dazu höherqualifizierende Berufsbildungen, auch Aufstiegsfortbildungen genannt, ein.²³ Diese münden in einen höherqualifizierenden Abschluss. Aufstiegsfortbildungen unterscheiden sich hinsichtlich der betrieblichen QBD wesentlich von anderen Weiterbildungsformen, da sie meist nur wenigen Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden können, gleichzeitig aber das Qualifikationsniveau des Betriebes insgesamt erhöhen (vgl. WINKLER 2017, S. 83 ff.). Die Fragestellung im Fragebogen lautet: *„Hat Ihr Betrieb im Jahr 2017 Aufstiegsfortbildungen zum Meister, Techniker, Fachwirt oder Fachkaufmann oder zu vergleichbaren anerkannten Aufstiegsfortbildungen durch Kostenübernahme oder Freistellung gefördert? Bitte berücksichtigen Sie hier nur Aufstiegsfortbildungen, bei denen ein formaler Fortbildungsabschluss erworben wird“.*

Um die relative Bedeutung von Aufstiegsfortbildungen zu berücksichtigen, wird neben dem Vorhandensein von Aufstiegsfortbildungen zudem ein Indikator integriert, der angibt, welchen Anteil Aufstiegsfortbildungs-Teilnehmende an allen Beschäftigten hatten.²⁴

Vernetzung (kurz VN)

Durch Vernetzung mit anderen Betrieben tauschen Betriebe Know-how oder auch Fachkräfte aus. Das Handlungsfeld ist somit ein weiterer wesentlicher Weg, um Qualifikationserfordernisse immer wieder anzupassen (vgl. APITZSCH 2006, S. 17 f.; Kapitel 3.1.5).

Als allgemeiner Indikator der betrieblichen Vernetzung wird berücksichtigt, ob der Betrieb in einem festen Verhältnis mit anderen Betrieben kooperiert. Die Fragestellung war hier: *„Kooperiert Ihr Betrieb in geschäftlichen Dingen mit anderen Betrieben in einem Kooperationsnetzwerk bzw. in dauerhaften Geschäftsbeziehungen?“.*

Um tiefere Einsichten in die Nutzung von Vernetzung für betriebliche QBD zu erhalten, wird als weiterer Indikator herangezogen, ob der Betrieb diese Kooperationsnetzwerke für den Austausch von Fachpersonal nutzt.

Digitalisierung (kurz DI)

Digitalisierung meint hier die Anpassung der Betriebe an veränderte technologische Erfordernisse sowie die eigene aktive Gestaltung von betrieblichen Prozessen und Produkten durch digitale Innovationen. Digitalisierung kann somit zum einen eine große Anforderung an qualifikatorische Maßnahmen für Beschäftigte zur Bedienung neuer Technologien bedeuten (vgl. FERNÁNDEZ CARUNCHO 2021). Im Zusammenhang mit Kompetenzmanagement bedeutet eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation aber zum anderen ggf. auch eine einfachere Bedarfsermittlung, bessere Schulungsmöglichkeiten

²² Darüber hinaus weisen informelle Lernformen auf die Nutzung lernförderlicher Arbeitsumgebungen hin. Diese werden weiter unten bei den Maßnahmen der Arbeitsorganisation berücksichtigt (vgl. auch Kapitel 3.1.7).

²³ Zur formalen Weiterbildung gehören darüber hinaus nach BBiG/HwO die Umschulung und nach Landesgesetzen und SGB auch andere formale Weiterbildungen, die für die betriebliche Weiterbildung allerdings kaum relevant sind.

²⁴ In den Diagrammen wird der Wert zur besseren Darstellung mit 10 multipliziert.

(E-Learning) und einfachere Soll-Ist-Vergleiche (vgl. Kapitel 3.1.6 für eine detaillierte Beschreibung des Handlungsfeldes).

Zur Messung der Digitalisierung, genauer des Digitalisierungsgrades eines Betriebs, wird ein Indikator zu den im Betrieb genutzten digitalen Technologien verwendet. Dazu wurde ein additiver Index über 14 Items zur Nutzung (ja/nein) von Technologien gebildet (vgl. Anhang 1 und FRIEDRICH/HOHN/LUKOWSKI 2021 zur Methodik des Indikators).

Für die betriebliche QBD besonders relevant ist das Item I zur Nutzung „personal- oder arbeitsorganisationsbezogenen Technologien“, das hier als vertiefender Indikator verwendet wird und aus der Item-Batterie somit gesondert herausgegriffen wird. Gemeint sind damit z. B. „Personal-Management-Tools, Gebäude-Anlagen-Management-Tools, Controlling-Tools, Qualitätsmanagement, Nutzung von Crowdfunding und Kollaborationsplattformen“.

Lernförderliche Arbeitsorganisation (kurz AO)

Lernförderliche Arbeitsumgebungen verknüpfen die Arbeitsgestaltung direkt mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung der Beschäftigung im Arbeitsprozess (vgl. Kapitel 3.1.7).

Als Form der lernförderlichen Arbeitsumgebungen mit Blick auf die QBD wird berücksichtigt, ob es im Betrieb Job Rotation, also systematische Arbeitsplatzwechsel gab. Job Rotation ermöglicht es Beschäftigten, Einblick in verschiedene Bereiche des Betriebs zu erhalten und trägt so zu einem umfassenden Wissensaustausch bei (vgl. DEHNBOSTEL 1993; 2020).

Als weiterer Indikator wird herangezogen, ob es wechselnde personelle Zusammensetzungen von Projektteams im Betrieb gab. Solche Personalwechsel über Teams oder Projekte hinweg ermöglichen es Betrieben, gezielter vorhandene Kompetenzen für Aufgaben zu verwenden, dort wo sie gerade gebraucht werden (vgl. GROTE/KAUFFELD/FRIELING 2011; zur Definition von Lernförderlichkeit vgl. Dehnbostel 1993).

Tabelle 5—V: Deskriptive Statistiken der einbezogenen Handlungsfeld-Indikatoren

Handlungsfeld-Indikator	n	Min	Max	Mittelwert	Std. Abw.
AB: Ausbildungsbetrieb	4052	0	1	0,202	0,401
AB: Anteil Auszubildende*	4015	0	1	0,038	0,109
KM: Management von Mitarbeiterkompetenzen	4037	0	1	0,185	0,388
KM: Für systematische Bedarfssteuerung	4028	0	1	0,144	0,327
RE: Neueinstellungen im Vorjahr	4046	0	1	0,450	0,498
RE: Anteil Neueingestellte	4007	0	1	0,086	0,135
WB: Informelle WB	4038	0	1	0,554	0,497
WB: Anteil Teilnehmende an non-formaler WB	3946	0	1	0,352	0,357
WB: Aufstiegsfortbildungen	4042	0	1	0,117	0,322
WB: Anteil Teilnehmende an Aufstiegsfortbildungen*	3972	0	1	0,020	0,082
VN: Vernetzung mit anderen Betrieben	4038	0	1	0,470	0,499
VN: Für Austausch von Fachpersonal	4036	0	1	0,132	0,338
DI: Digitalisierungsindex	4051	0	1	0,587	0,190
DI: Personal- und Arbeitsorganisation	4033	0	1	0,428	0,495
AO: Job-Rotation	4049	0	1	0,103	0,305
AO: Wechselnde Projektteams	4045	0	1	0,272	0,445

Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=3946–4052; *Mittelwerte werden in den Spinnennetzdiagrammen zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert.

5.2.4 Sonderanalysen: Mechanismen institutioneller Prägung

Ein zentrales Ergebnis der Erschließung soziologischer Institutionentheorien zur Erklärung der betrieblichen QBD in Kapitel 4 war, dass betriebliche Handlungen maßgeblich von institutionellen Mechanismen geprägt sind (vgl. insbesondere Kapitel 4.2.2).

Besonders geeignet als theoretische und zu operationalisierende Grundlage für die quantitative Analyse auf Betriebsebene erscheinen hier Mechanismen, die aus den Säulen von Institutionen nach Scott (2013) abgeleitet werden. Demnach lassen sich drei Typen institutioneller Prägung von Betrieben analytisch unterscheiden – in der Praxis existieren allerdings Mischformen:

- Erstens Betriebe mit einem eigenen Normativ, d. h. Betriebe, die nach eigenem Verständnis und aus einer normativ wertorientierten eigenen Logik handeln, die ihnen angemessen erscheint,
- zweitens Betriebe, die sich mimetisch verhalten, das heißt, die sich in ihrem betrieblichen Handeln an anderen als erfolgreich angesehenen Betrieben orientieren,
- und drittens Betriebe, die für sich bei externen (gesetzlichen) Vorgaben kaum Handlungsspielräume sehen und daher in der eigenen Wahrnehmung aus Zwang handeln.

Aufbauend auf dieser analytischen Unterscheidung von Handlungslogiken nach Scott wurde im BIBB-Qualifizierungspanel eine Item-Batterie ab Erhebungswelle 2018 erhoben mit zunächst zwölf Items für die drei Dimensionen von Handlungslogiken (vgl. GERHARDS/KRAUSE 2021).²⁵

Begründung für die Auswahl der normativ-wertorientierten und kulturell-kognitiven institutionellen Einflüsse

Für eine erste Analyse beschränken wir uns auf die normativ-wertorientierte und die kulturell-kognitive Dimension. Basis dieser Auswahlentscheidung waren faktoranalytisch gestützte Schätzverfahren, mit dem Ergebnis, dass aus Sicht fast aller befragter Betriebe die rechtlichen Vorgaben und Verpflichtungen durchgängig von sehr hoher Bedeutung für das betriebliche Handeln waren, während sich zum Teil deutliche Unterschiede in den normativ-wertorientierten und kulturell-kognitiven Dimensionen institutioneller Einflüsse und deren Kombinationen feststellen ließen. Warum die Orientierung an rechtlich-koerziven institutionellen Einflüssen faktorenanalytisch zwischen den Betrieben nur schwach ausgeprägte Varianzen erzeugt hat, wird im Rahmen dieser Arbeit nicht tiefergehend untersucht. Vermutet werden kann, dass dies mit zunehmender Verrechtlichung und Regelung von Gesellschaftsbereichen einhergeht. Im Rahmen eines umfassenden gesellschaftlichen Rationalisierungstrends könnte die regulativ-koerzive Dimension weniger Unterschied im betrieblichen Handeln erkennen lassen. Diese Entwicklung war in den Anfängen des Neoinstitutionalismus so noch nicht gegeben. Denkbar wäre auch, dass sich der „Charakter“ der rechtlich-koerziven (regulativen) Säule in ihren Elementen sukzessive verändert hat. So könnten Regelungen und Verpflichtungen aktuell mehr handlungsermöglichende Optionen bieten und nicht nur über Zwang Verhalten einschränken.

Die nachfolgenden Analysen sind als ein erster Einstieg in die Erweiterung von Forschungsperspektiven der empirischen Berufsbildungsforschung gedacht. Optimal wäre es, Einflüsse von Institutionen, wie sie in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie konzipiert werden (vgl. Kapitel 4.1 und 4.2), sowohl auf Feld-, Organisations- und Akteursebene empirisch und in ihrer dimensional Gesamttheit

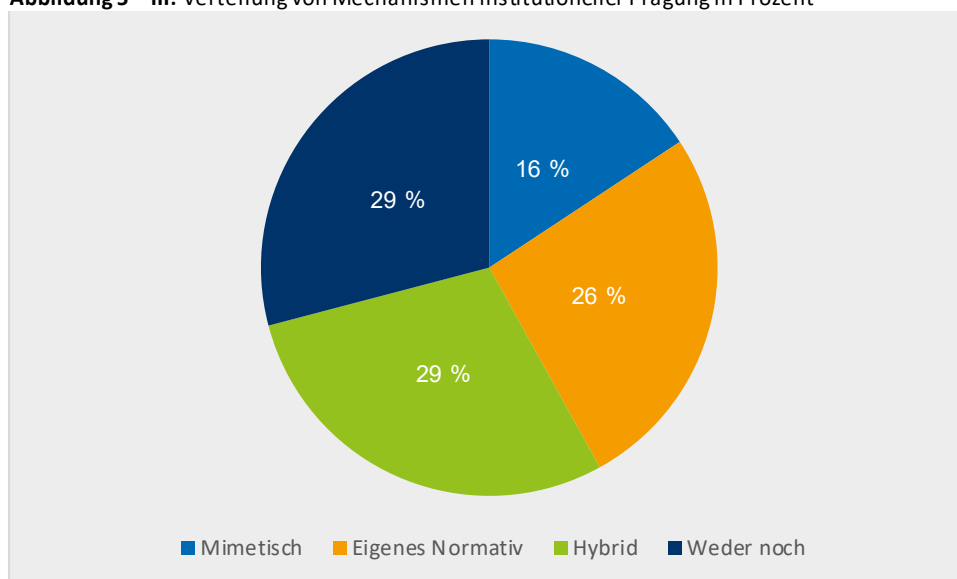
²⁵ In späteren Erhebungswellen wurden die Dimensionen mit reduzierter Itemzahl abgefragt.

(rechtliche, normative und kulturell-kognitive Elemente von Institutionen) nachzuvollziehen. Die folgenden deskriptiven und primär explorativ ausgerichteten Analysen sollen eine Grundlage für die künftige Untersuchungen dieser Art liefern.

Zur Operationalisierung der normativ-wertorientierten und kulturell-kognitiven Mechanismen institutioneller Prägung wurden Betriebe im Sinne einer Vier-Felder-Matrix in vier Kategorien unterteilt: Betriebe, die ausschließlich normativ, ausschließlich mimetisch, sowohl normativ als auch mimetisch (hybrid), oder weder normativ noch mimetisch handeln. Da die erhobenen Items nicht einheitlich auf die vermuteten Dimensionen laden, wurden jeweils die Items mit der besten Erklärungskraft verwendet. Für die normative institutionelle Prägung ist das: „In unserem betrieblichen Handeln... orientieren wir uns an selbstgesetzten Leitbildern“ („stimme voll zu“). Für die mimetische institutionelle Prägung ist es das Item „...orientieren wir uns an herausragenden Betrieben der Branche“ („stimme voll zu“ oder „stimme eher zu“).

Nach der vorgenommenen Unterscheidung lassen sich die Betriebe den Mechanismen institutioneller Prägung wie folgt zuordnen (vgl. Abbildung 5—III):

Abbildung 5—III: Verteilung von Mechanismen institutioneller Prägung in Prozent



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=4.053.

29 Prozent der Betriebe lassen sich weder der normativen noch der mimetischen institutionellen Prägung zuordnen. Dies sind häufig Betriebe, die angeben, aus Zwang zu handeln. Zur Reduzierung der Komplexität wird diese Dimension hier allerdings nicht gesondert analysiert. 26 Prozent handeln vor

allem aus einem eigenen Normativ heraus. 16 Prozent verhalten sich mimetisch. 29 Prozent der Betriebe gaben an, sich sowohl normativ als auch mimetisch (hybrid) zu verhalten.²⁶

Zur Einbeziehung der beiden Mechanismen institutioneller Prägung in das Analyseschema werden auf jeder der drei Analyseebenen (Feld, Organisation, Akteure) in einem die jeweilige Ebene abschließenden Unterkapitel (5.3.5, 5.4.3 und 5.5.3) als besonders relevant angesehene Einflussfaktoren durch die „neoinstitutionalistische Brille“ betrachtet. Das bedeutet, dass die Wirkung von Einflussfaktoren (wie z. B. der Branche) auf die betriebliche QBD in „Interaktion“ mit den Mechanismen institutioneller Prägung (getrennt nach normativ und nach mimetisch agierenden Betrieben) analysiert wird. Dafür werden explorativ solche Indikatoren der jeweiligen Analyseebene herausgegriffen, die basierend auf dem Stand der Forschung als besonders relevant sind oder besonders hohe Varianzen aufweisen. Ziel der Exploration ist zu untersuchen, inwiefern Einflussfaktoren auf den drei Ebenen je nach institutioneller Prägung unterschiedlich wirken. Zu beachten ist hier, dass es sich bei den hier vorgestellten Analysen nur um trivariate Zusammenhänge handelt, um erste Zusammenhänge mit komplexen Handlungsfeldkonfigurationen aufzudecken. Für die weitere Forschung sind vertiefte multivariate Analysen notwendig (vgl. Kapitel 6.1.4).

Deskription des übergeordneten Einflusses von Mechanismen institutioneller Prägung (nach Scott)

Damit die Interaktionen von Mechanismen institutioneller Prägung und Einflussfaktoren eingeordnet werden können, wird zunächst bivariat aufgezeigt, wie sich die Handlungsfeldkonfiguration der betrieblichen QBD in Abhängigkeit von normativen bzw. mimetischen Mechanismen institutioneller Prägung unterscheidet (vgl. Abbildung 5.2—III, Tabelle 5.2—II und Tabelle 5.2—III im Supplement).

Insgesamt ergeben sich zwischen normativ und mimetisch handelnden Betrieben Abweichungen in Bezug auf die folgenden sieben Handlungsfelder (vgl. Tabelle 5.2—III im Supplement): So zeigt sich bei normativ handelnden Betrieben ein häufigerer Einsatz des *Managements* von Mitarbeiterkompetenzen (0,038*) und ein höherer Anteil von Teilnehmenden an formaler *Weiterbildung* (0,054**). Bei mimetisch handelnden Betrieben ergeben sich im Vergleich zu normativ handelnden Betrieben erhöhte Aktivitäten im Handlungsfeld der *Rekrutierung* hinsichtlich der Neueinstellungen im Vorjahr (-0,127***) und dem Anteil Neueingestellter (-0,024***), bei der *Vernetzung* zum Austausch von Fachpersonal (-0,083***) sowie hinsichtlich der *Arbeitsorganisation* beim Einsatz von Job-Rotation (-0,075***). „Hybride“ Betriebe, die sich sowohl mimetisch verhalten als auch einem eigenen Normativ folgen, scheinen allgemein häufiger Maßnahmen der betrieblichen QBD zu ergreifen. Sie liegen im Kompetenzmanagement, in der Weiterbildung, der Vernetzung und der Digitalisierung vor den anderen Betriebsgruppen. Das ist insofern plausibel, weil solche Betriebe für sich besonders viele Hand-

²⁶ Grundsätzlich werden in diesem Beitrag institutionalisierte Handlungslogiken direkt gemessen über die genannte Item-batterie (Zustimmung zu Aussagen zu eigenen institutionalisierten Handlungslogiken). Dies ist zu unterscheiden von einer sonst denkbaren indirekten, induktiven Messung über Handlungen in den Handlungsfeldern (Abfrage betrieblichen Verhaltens mit möglicher institutioneller Prägung). Die in diesem Beitrag vorgenommene direkte Messung und damit Trennung vom Handeln des Betriebs hat den Vorteil, dass das Vorhandensein von *institutionalisierten Handlungslogiken* und deren Zusammenhang mit *Logiken der betrieblichen QBD* untersucht werden kann. Prinzipiell stecken hinter der Ausgestaltung der Handlungsfelder Mechanismen institutioneller Prägung von Betrieben. Gefordert wäre bei dem genannten möglichen indirekten Vorgehen eine interpretative Leistung bei der Messung dieser Ausgestaltung. In der Praxis ist dieses Vorgehen aber kaum möglich, da die tatsächlichen Überschneidungen zu komplex sind und soziale Institutionen so nicht klar genug zu messen wären. Das Vorgehen über eine direkte Abfrage über eine Item-Batterie ist also ein Hilfsmittel, um den Einfluss von Institutionen auf Konfigurationen der QBD besser analysieren zu können. Auch sei hier angemerkt, dass die Aufdeckung von Mechanismen institutioneller Prägung durch eine direkt abgefragte Item-batterie mit Problemen verbunden ist.

lungsspielräume sehen könnten und gleichzeitig strategisch vorgehen könnten, in dem sie sich an einem Marktführer orientieren. Betriebe, die keiner der beiden institutionellen Prägungen zugeordnet werden können („weder noch“), ergreifen insgesamt seltener Maßnahmen der betrieblichen QBD. Eine Interpretation ist, dass dies mit deren fehlenden Möglichkeiten der Umsetzung von QBD-Maßnahmen zusammenhängt – vor allem, weil in dieser Betriebsgruppe Kleinstbetriebe am stärksten vertreten sind. Es liegt die Interpretation auf der Hand, dass diese Betriebe durch Ihre Marktlage und gesetzliche Bestimmungen eher unter Zwang stehen, wenig Handlungsspielräume sehen und somit eher koerzive Mechanismen nach Scott prägend sind.

5.3 Feldeinflüsse auf die Konfiguration betrieblicher QBD

Aufbauend auf der Differenzierung der Analyseebenen Feld, Organisation und Akteure in Kapitel 4.1 und den Ausführungen zu unserem Analysekonzept in Kapitel 5.1 werden im Folgenden zunächst Feldeinflüsse auf die betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung betrachtet. Dabei handelt es sich z. B. um externe Einflüsse zentraler korporativer Akteure (Branchen, Kammern und Marktteilnehmende). Durch Einbettung von Betrieben in Felder und durch Akteure aus dem Feld werden feldspezifische Einflüsse auf betriebliches Handeln und Entscheiden übertragen (vgl. Kapitel 4.2.3). Betriebliches Entscheiden und Handeln kann beispielweise durch spezifische Branchenlogiken oder Anforderungen durch Kammermitgliedschaften geprägt sein. So kann es in bestimmten Branchen in höherem Maße als in anderen erforderlich sein, die eigenen Mitarbeitenden durch Weiterbildung zu qualifizieren. Durch eine Kammermitgliedschaft ergeben sich bestimmte Anforderungen und Unterstützungsleistungen an die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften. So zeigen sich zum Beispiel je nach Branchen- oder Kammerzugehörigkeit deutlich unterschiedliche Beteiligungsgrade in der Aus- und Weiterbildung (vgl. MOHR/TROLTSCH/GERHARDS 2013).

Als Indikatoren für Feld-Einflüsse auf die Konfiguration betrieblicher QBD werden im Folgenden Branche, Marktsituation, Kammerzugehörigkeit und regionale Arbeitslosigkeit verwendet. Die Relevanz und die Operationalisierung der einzelnen Indikatoren werden in den einzelnen Unterkapiteln dargestellt. In Abschnitt 5.3.5 wird abschließend aus neoinstitutionalistischer Perspektive exploriert, inwiefern diese Feldeffekte unterschiedliche Wirkung in Betrieben haben, die eher einer mimetischen oder einer normativen institutionellen Prägung folgen.

5.3.1 Der Einfluss der Branche auf die QBD

Die Branchenzugehörigkeit bestimmt in hohem Maße, wie Betriebe ihren Qualifikationsbedarf decken. So findet beispielsweise Weiterbildung (betrachtet man Weiterbildungsquoten) besonders im Öffentlichen Dienst statt. Digitalisierung scheint dagegen eine besondere Rolle im verarbeitenden Gewerbe zu spielen (vgl. BAUM/LUKOWSKI 2019).

Um die Analyse im Gesamtkontext der vorliegenden Untersuchung überschaubar zu halten, können nur einzelne Branchen zur Untersuchung ausgewählt werden. Aufgrund von Forschungsbefunden wäh-

len wir Branchen aus, die erwarten lassen, dass die zugehörigen Betriebe sich besonders in ihrem Qualifizierungsverhalten voneinander unterscheiden. Dies trifft auf den Öffentlichen Dienst und die Erziehungsbranche²⁷, das verarbeitende Gewerbe²⁸ und auf unternehmensnahe Dienstleistungen²⁹ zu:

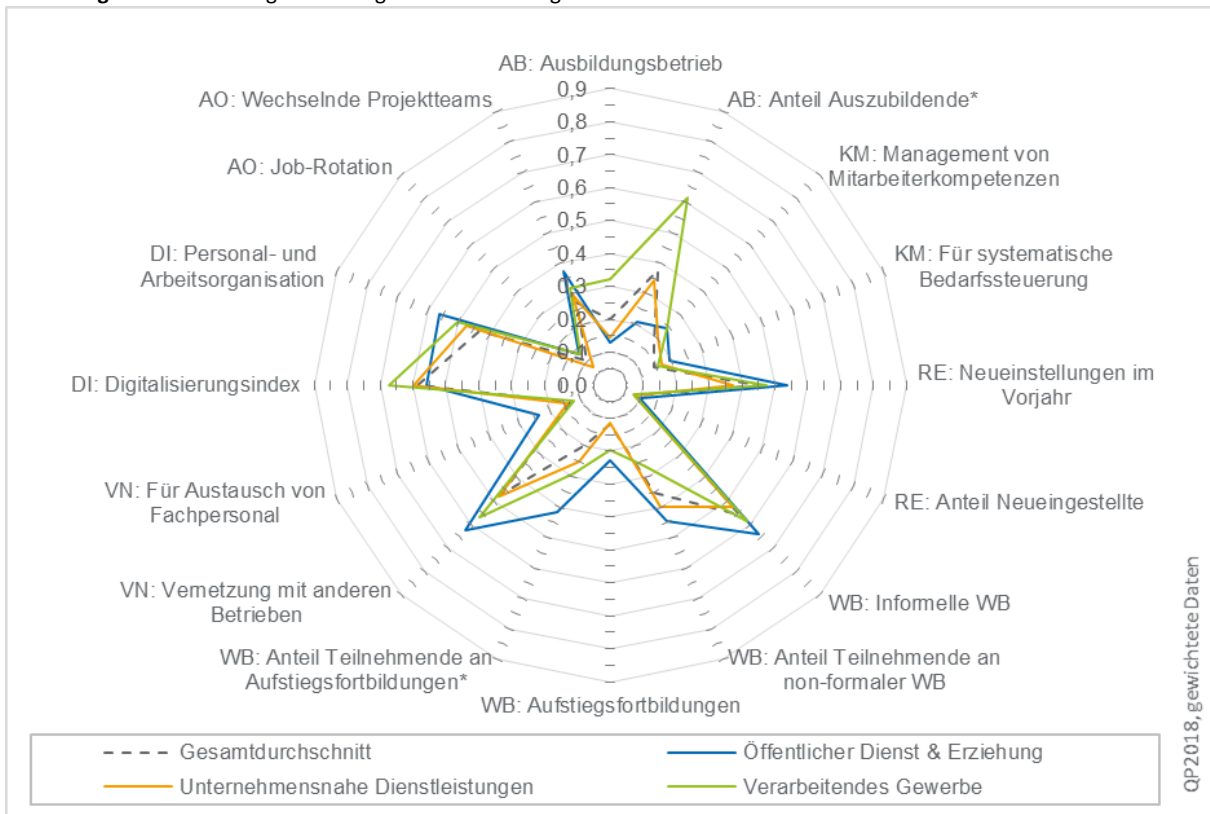
- Der Öffentliche Dienst und auch die Erziehungs-Branche (im Folgenden kurz Öffentlicher Dienst) unterscheiden sich in grundlegender Weise von anderen Branchen, weil hier die QBD weniger eng an Markterfordernisse gebunden sein könnte. Eine Idee ist dabei, dass durch die öffentliche Finanzierung z. B. weniger an aktuellen Bedarfen orientiert gehandelt werden muss (vgl. OWEN-SMITH/POWELL 2008).
- Im Bereich des verarbeitenden Gewerbes können selbstausgebildete Fachkräfte eine besondere Rolle spielen, da hier oft stark betriebsspezifische Spezialisierungen erforderlich sind.
- Zum Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen gehören insbesondere „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“, „Architektur- und Ingenieurbüros; technische, physikalische und chemische Untersuchung“ sowie „Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung“, aber auch z. B. „Forschung und Entwicklung“. Dies sind Bereiche, die in besonderer Weise zunehmend von der Digitalisierung abhängen (vgl. HIRSCH-KREINSEN 2015).

²⁷ „Öffentlicher Dienst und Erziehung“ (im Folgenden auch kurz „Öffentlicher Dienst“) umfasst im Einzelnen Erziehung und Unterricht, Interessenvertretungen, Verbände, kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung und Betriebe im Bereich der Sozialversicherung.

²⁸ „Verarbeitendes Gewerbe“ umfasst die Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln, ... von Textilien, Bekleidung, Lederwaren und Schuhen, ... von Holzwaren, Papier, Pappe und Druckerzeugnissen, ... von chemischen und pharmazeutischen Erzeugnissen; Kokerei und Mineralölverarbeitung; Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren, ... von Glas und Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden, Metallerzeugung und -bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen, Stahl- und Leichtmetallbau, Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen, ... von elektrischen Ausrüstungen, Maschinenbau, Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, sonstiger Fahrzeugbau, ... von Möbeln und sonstigen Waren (z. B. Schmuck, Sportgeräte, Spielwaren, medizinische Apparate/Materialien) und Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen.

²⁹ Der Bereich „unternehmensnahe Dienstleistungen“ umfasst Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben; Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbüros, technische, physikalische und chemische Untersuchung, Forschung und Entwicklung, Werbung und Marktforschung, Design, Fotografie, Übersetzung, Veterinärwesen, Vermietung von beweglichen Sachen, Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften, Reisegewerbe, Wach- und Sicherheitsdienste, Garten- und Landschaftsbau und sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen.

Abbildung 5—IV: Handlungsfeldkonfiguration nach ausgewählten Branchen



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=3946–4052; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.3—I & Tabelle 5.3—II.

Öffentlicher Dienst nutzt häufig externe Rekrutierung und Vernetzung, weniger Ausbildung, mehr Weiterbildung

Abbildung 5—IV stellt die durchschnittlichen Konfigurationslinien der Handlungsfeldern der betrieblichen QBD in diesen drei Branchen gegenüber. Es zeigt sich, dass der Öffentliche Dienst in einigen Bereichen höhere Werte der betrieblichen QBD als der Durchschnitt aufweist. Das betrifft Neueinstellungen, alle Bereiche der Weiterbildung inkl. Aufstiegsfortbildungen, Vernetzung sowie auch Digitalisierung zur Personal- und Arbeitsorganisation (der Digitalisierungsindex ist allerdings im Öffentlichen Dienst leicht unterdurchschnittlich). Die geringere Abhängigkeit von konjunkturbedingten Schwankungen der Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt von Einrichtungen im Öffentlichen Dienst können für die Rekrutierung und Weiterbildungsangebote eine Erklärung bieten. Für den höheren Grad an Aufstiegsfortbildungen könnte auch ein in den Einrichtungen bestehendes, öffentliches Interesse und damit verbunden eine normative Verpflichtung zur Fachkräftesicherung über den eigenen Bedarf hinaus eine Erklärung sein. Damit bilden öffentliche Einrichtungen teilweise mehr Fachkräfte aus, als im Betrieb langfristig benötigt werden. Auffallend ist die unterdurchschnittliche Beteiligung im Bereich der Ausbildung im Öffentlichen Dienst. Dem steht die überdurchschnittliche Beteiligung bei der betrieblichen Weiterbildung gegenüber.

Verarbeitendes Gewerbe in der QBD meist überdurchschnittlich, unternehmensnahe Dienstleistungen eher durchschnittlich

Das verarbeitende Gewerbe ist in diesem Dreiervergleich der Branchen meist an zweiter Stelle beim Ausmaß der betrieblichen QBD. Mehr als Betriebe im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen sind Betriebe des verarbeitenden Gewerbes offenbar in der Lage, in vielen Bereichen QBD auf

einem relativ hohen Niveau zu betreiben. Dieses Ergebnis für das verarbeitende Gewerbe im Vergleich zu unternehmensnahen Dienstleistungen mag zunächst überraschen, da auch für den Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen ein hohes benötigtes Qualifikationsniveau zu erwarten ist. Hier sind weiterführende Analysen zu den Ursachen notwendig.

Ein abweichendes Bild ergibt sich beim Anteil der Auszubildenden an allen Beschäftigten und bei der Digitalisierung. Hier liegen Betriebe des verarbeitenden Gewerbes jeweils vorn bzw. unterliegen anderen Feldeinflüssen und folgen anderen Branchenlogiken. Die unternehmensnahen Dienstleistungen befinden sich in diesen beiden Bereichen noch vor dem Öffentlichen Dienst. In den privatwirtschaftlichen Bereichen spielt sicherlich die stärkere Abhängigkeit von Markterfordernissen eine Rolle – die mit anderen Branchenlogiken einhergehen kann. Die unterdurchschnittliche Beteiligung von öffentlichen Einrichtungen bei der Ausbildung kann auf unterschiedliche Weise erklärt werden. So bilden öffentliche Einrichtungen oft nicht für den eigenen Bedarf aus, sondern planen sogar damit, dass sie nicht alle Auszubildenden übernehmen können. So gibt es teils Bildungsstätten im Öffentlichen Dienst, die speziell für die Ausbildung, nicht aber für die Übernahme ausgerichtet sind. Ausbildung wird dann eher als Gemeinschaftsaufgabe (der Wirtschaft) verstanden – im Sinne der normativen Dimension institutioneller Prägung –, z. B. auch bei der Ausbildung Geflüchteter (vgl. GERHARDS 2019). D. h., die öffentlichen Einrichtungen übernehmen z. T. explizit Aufgaben der Ausbildung junger Menschen als politisch gewolltes Ziel. Private Betriebe sind dagegen viel stärker auf die eigene, passgenaue Ausbildung von Fachkräften angewiesen. Auch die hohen Grade an Weiterbildung und Digitalisierung hängen vermutlich damit zusammen, dass Einrichtungen im Öffentlichen Dienst weniger unter dem direkten Druck des Marktes agieren und sich entsprechend andere Mechanismen institutioneller Prägung ergeben.

Zusammenfassung: stärkere Weiterbildung und Vernetzung im Öffentlichen Dienst

Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes folgen offenbar einer anderen Handlungslogik als Betriebe in den hier betrachteten privatwirtschaftlichen Bereichen. Auffallend sind die stärkere Weiterbildung und Vernetzung bei Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes. Dies kann mit den Besonderheiten der schwächeren Marktabhängigkeit in diesem Bereich und einer anderen im Öffentlichen Dienst geltenden Handlungslogik sowie der im Schnitt größeren Einrichtungen im Öffentlichen Dienst zusammenhängen (vgl. Supplement und Kapitel 5.4.1). Im verarbeitenden Gewerbe fällt ein hoher Auszubildendenanteil auf. Im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen fällt auf, dass sich die Digitalisierung auf einem besonders hohen Niveau befindet.

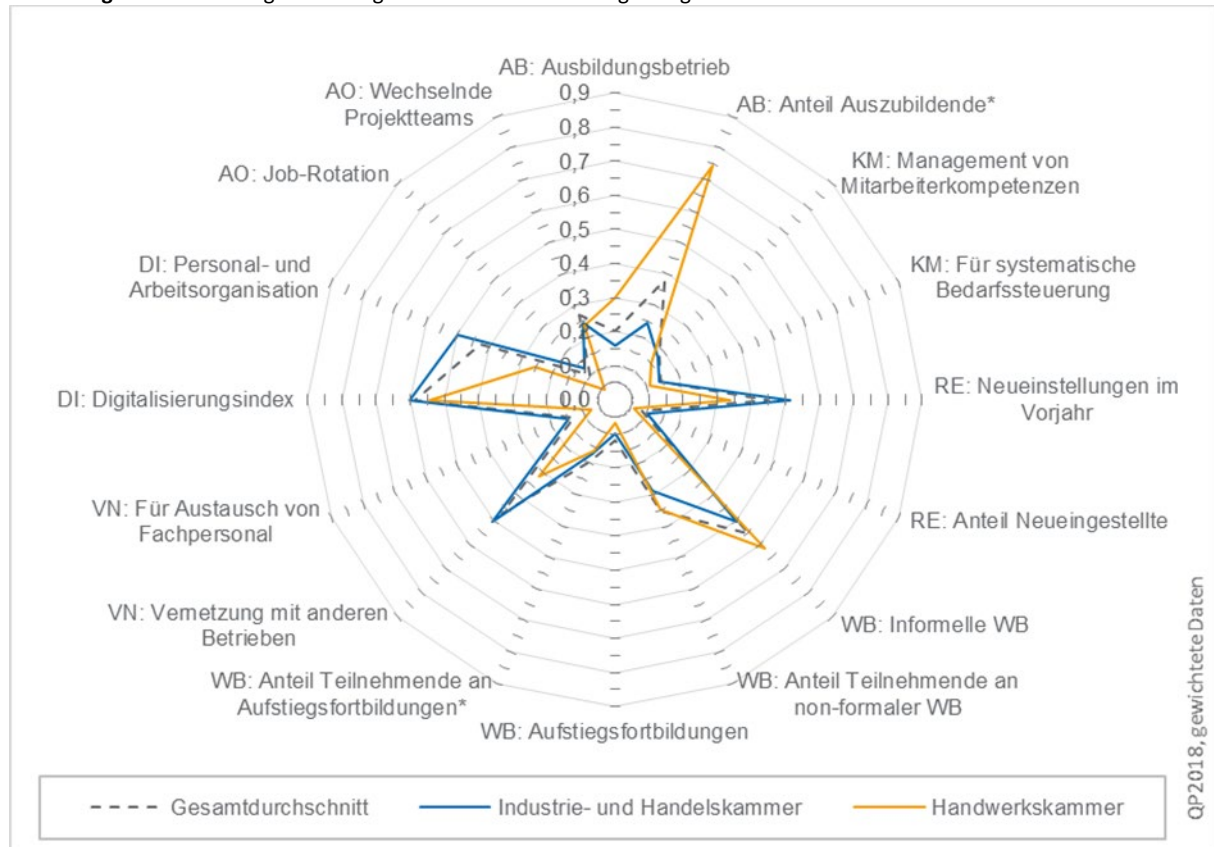
5.3.2 Der Einfluss der Kammerzugehörigkeit auf die QBD

Die Kammern sind zentrale Akteure für die Ausgestaltung insbesondere der betrieblichen Handlungsfelder der Aus- und Weiterbildung. Sie vertreten die Interessen ihrer zugehörigen Betriebe und haben einen bedeutenden externen Einfluss auf betriebliches Entscheiden und Handeln im Bereich der QBD. Dies erfolgt über ihre Rolle als zuständige Stellen zur Entwicklung von Aus- und Weiterbildung, sie setzen Prüfungsstandards, sind Weiterbildungsanbieter und sind wesentliche Akteure zur Förderung betrieblicher Vernetzung (vgl. HIPPAACH-SCHNEIDER/RIEDER 2021).

Bei der Kammermitgliedschaft werden im Folgenden Betriebe der Industrie- und Handelskammer (IHK) und der Handwerkskammer (HK) unterschieden. Die Kammern des Handwerks und Industrie/Handel machen den Großteil der Kammermitgliedschaften in Deutschland aus. Betriebe der IHK beschäftigen

auch aufgrund ihrer Qualifikationsstruktur häufiger höher qualifizierte Beschäftigte als Handwerksbetriebe, während Handwerksbetriebe häufiger Kleinbetriebe sind und über weniger Ressourcen und personale Flexibilität verfügen, um die eigenen Beschäftigten weiterzubilden (vgl. MOHR/WEIS 2019). Aufgrund von Tätigkeiten im Handwerk und einem geringeren Anteil hochqualifizierter Beschäftigter sind Einsatz und die Nutzung digitaler Technologie vergleichsweise geringer.

Abbildung 5—V: Handlungsfeldkonfiguration nach Kammerzugehörigkeit



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=3946–4052; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.3—III & Tabelle 5.3—IV.

IHK-Betriebe bilden weniger aus, Handwerksbetriebe häufiger

Die Handlungsfeldkonfigurationen der zwei Betriebsgruppen IHK und Handwerks sind in Abbildung 5—V dargestellt³⁰. IHK-Betriebe bilden weniger häufig aus als der Gesamtdurchschnitt der untersuchten Betriebe. Es zeigt sich, dass Neueinstellungen bei Betrieben der IHK häufiger vorkommen als bei Betrieben im Handwerk – auch bei relativer Betrachtung der Anteile von Beschäftigten, die im Vorjahr eingestellt wurden (eine Analyse der Gruppenunterschiede mit Signifikanztests ist im Supplement Tabelle 5.3—IV wiedergegeben). Hier dürfte indirekt eine Rolle spielen, dass IHK-Betriebe in der Regel größer sind als Handwerksbetriebe. Und gleichzeitig leidet das teils als weniger attraktiv beschriebene Handwerk stärker als der IHK-Bereich seit langem an Stellenbesetzungsproblemen durch (geeignete) Bewerber.

³⁰ Die Analyse bezieht sich entsprechend nur auf diese Fälle (n=2.004). Nicht dargestellt sind hier die Ergebnisse für Betriebe ohne Kammerzugehörigkeit, Betriebe des Öffentlichen Dienstes sowie Betriebe, die angaben, sowohl einer IHK als auch einer HK anzugehören.

Betriebe der IHK sind deutlich häufiger mit anderen Betrieben vernetzt als Betriebe im Handwerk. Dies kann damit zusammenhängen, dass Betriebe in Industrie und Handel häufiger durch bestehende Produktionsketten stärker mit anderen Betrieben in Beziehung stehen als typische kleinere Handwerksbetriebe. Vernetzte Betriebe der IHK könnten zudem stärker institutionell geprägt sein und sich eher mimetisch verhalten (vgl. Abschnitt 5.3.5 unten).

Betriebe der Handwerkskammer bilden deutlich häufiger aus als Betriebe der IHK. Handwerksbetrieben, auch wenn sie in der Regel kleiner sind, gelingt es offenbar häufiger, die benötigten Fachkräfte selbst auszubilden – bzw. sie nutzen dieses Handlungsfeld der QBD offenbar verstärkt.³¹

In der Weiterbildungsbeteiligung liegen Betriebe der IHK insgesamt hinter den Handwerkskammerbetrieben. Allerdings kommen Aufstiegsfortbildungen bei IHK-Betrieben häufiger vor als beim Handwerk. Hier macht sich das häufig höhere Qualifikationsniveau der IHK-Betriebe bemerkbar. In kleineren Handwerksbetrieben kommen Aufstiegsfortbildungen (hier oftmals zum/zur Meister/-in) dagegen seltener vor.

Zusammenfassung: Betriebe der Industrie- und Handelskammer verstärkt digitalisiert

Betriebe der Industrie- und Handelskammer sind im Vergleich zu Betrieben der Handwerkskammer deutlich stärker digitalisiert und nutzen deutlich häufiger digitale Technologien im Bereich der Personal- und Arbeitsorganisation.

Entsprechend der Kammerzugehörigkeit zeigen sich hinsichtlich der Ausbildungsbeteiligung Unterschiede: Während IHK-Betriebe, gemessen daran, ob sie im vergangenen Jahr Auszubildende im Betrieb hatten oder nicht, sich nur durchschnittlich an der betrieblichen Ausbildung beteiligen, liegt die Ausbildungsbeteiligung bei Handwerksbetrieben deutlich höher. IHK-Betriebe sind dagegen häufiger in der Lage, vom externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Schwierigkeiten, bereits ausgebildete Fachkräfte zu rekrutieren, könnten mit der oftmals wirtschaftlich angespannteren Lage von (kleineren) Handwerksbetrieben zusammenhängen. Gleichzeitig sind institutionelle Prägungen plausibel, so etwa normative Effekte im Handwerk bei einer stärkeren Mitarbeiterbindung und einer besonderen Ausbildungstradition (vgl. auch Abschnitt 5.3.5 zur Wechselwirkung von Feldeinflüssen und Mechanismen institutioneller Prägung).

5.3.3 Der Einfluss der Marktsituation auf die QBD

Die Marktverhältnisse im betrieblichen Umfeld bestimmen wesentlich das betriebliche Handeln allgemein und im Speziellen die betriebliche QBD. Diese unterschiedlichen Marktverhältnisse, so die These, gehen mit unterschiedlichen Mechanismen institutioneller Prägung einher, die sich etwa aus „Marktzwängen“ ergeben. So kann eine schwierige Marktlage mit Nachfragerückgang nach den von einem Betrieb angebotenen Gütern zu einem Rückgang bei der Ausbildungsbeteiligung führen. Denn solche Betriebe könnten sich, zumindest vorübergehend, nicht in der Lage sehen, in die langfristiger ausgerichtete Ausbildung eigener Fachkräfte zu investieren – im Vergleich zu externer Rekrutierung. Hohe Konkurrenz könnte Betriebe indes dazu veranlassen, besonders stark in die QBD zu investieren und in

³¹ Dies muss man allerdings im Verhältnis betrachten mit abnehmenden Ausbildungsquoten, auch insbesondere in kleineren Handwerksbetrieben. Diese gelten auch vor dem Hintergrund der Bildungsexpansion teilweise als unattraktiv für junge Menschen.

besonderer Weise Weiterbildung der eigenen Fachkräfte zu fördern oder auf Digitalisierung zu setzen, um im Wettbewerb zu bestehen.

Die Marktsituation wird durch zwei Indikatoren zur allgemeinen Entwicklung im Feld in den letzten fünf Jahren abgebildet, und zwar zum Konkurrenzdruck und zur Nachfrageentwicklung. Gefragt wurde,

- ob es eine hohe Konkurrenz zu anderen Betrieben gab („In unserem Marktsegment ... gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Konkurrenten, gegen die wir uns durchsetzen müssen“) und
- ob es einen Nachfragerückgang gab („In unserem Marktsegment [...] hat es einen spürbaren Rückgang der Nachfrage für unsere Produkte und Dienstleistungen gegeben“).

Hohe Konkurrenz hat geringen Einfluss auf die QBD

Abbildung 5.3—V im Supplement stellt die durchschnittlichen Konfigurationslinien von Handlungsfeldern der QBD bei diesen beiden Markteinflüssen gegenüber (Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.3—V & Tabelle 5.3—VI). Eine Situation mit hoher Konkurrenz führt demnach für die Betriebe im Vergleich zum Durchschnitt aller Betriebe (graugestrichelte Linie) zu keinen großen Abweichungen in der betrieblichen QBD. Dies ist mit Blick auf die oben genannten Überlegungen ein überraschendes Ergebnis. Die Ausbildungsbeteiligung ist in Situationen hoher Konkurrenz etwas vermindert. Informelle Weiterbildung, die teils preiswerter und flexibler durchführbar ist, ist hier leicht erhöht. Externe Rekrutierung und das Kompetenzmanagement sind bei hoher Konkurrenz ebenfalls im Durchschnitt leicht erhöht.

Nachfragerückgang bremst QBD in vielen Handlungsfeldern

Bei einer Situation mit Nachfragerückgang ergeben sich dagegen deutlichere Abweichungen. Betriebe in einem solchen Umfeld nutzen seltener das Kompetenzmanagement für eine systematische Bedarfssteuerung. Auch finden seltener Neueinstellungen bei Nachfragerückgang statt. Zudem werden formale und informelle Weiterbildungsformen seltener durchgeführt. Bei Nachfragerückgang werden darüber hinaus weniger oft Digitalisierung für die Personal- und Arbeitsorganisation sowie wechselnde Projektteams eingesetzt. Offenbar können Betriebe bei einem Nachfragerückgang ihre QBD schwerer aufrechterhalten. Weniger Neueinstellungen und fehlende Weiterbildungen können dann zu einem Teufelskreis führen, in dem Betriebe schließlich kaum noch in der Lage sind, QBD zu betreiben und schließlich abgehängt werden.

Bei der hier durchgeführten Querschnittsbetrachtung sind allerdings auch umgekehrte Mechanismen plausibel. Denn gerade Betriebe, die nicht weiterbilden, weniger die Digitalisierung vorantreiben und seltener moderne Formen der Zusammenarbeit nutzen, können durch ihr Handeln den Anschluss an den Markt verlieren und damit verstärkt von Nachfragerückgängen betroffen sein.

Zusammenfassung zum Einfluss der Marksituation auf QBD: Nachfragerückgang bremst, Konkurrenz offenbar weniger wichtig

Insgesamt scheint hohe Konkurrenz nur einen geringen Einfluss auf die betriebliche QBD zu haben. Betriebe, die einer hoher Konkurrenz ausgesetzt sind, unterscheiden sich kaum vom Durchschnitt der Betriebe. Dagegen bremst ein Nachfragerückgang die betriebliche QBD offenbar in vielen Handlungsfeldern.

5.3.4 Der Einfluss regionaler Arbeitslosigkeit auf die QBD

Betriebe sind in der Regel regional vernetzt und zur Deckung ihres Arbeitskräftebedarfs auch vom regionalen Arbeitsmarkt abhängig. Neben den beiden zuvor untersuchten Marktsituationen ist dies ein dritter Markteinfluss, der zu Abweichungen in institutionell geprägten Handlungsfeldkonfigurationen führen kann.

Ist das regionale Angebot an Arbeitskräften hoch (meist bei hoher Arbeitslosigkeit), haben Betriebe potenziell eine höhere Marktmacht und können sich durch den externen Arbeitsmarkt besser mit qualifizierten Beschäftigten versorgen. Auf der anderen Seite kann eine (längerfristig) höhere regionale Arbeitslosigkeit mit einer für Arbeitnehmer weniger attraktiven regionalen Lage zusammenhängen (regionaler Mismatch, vgl. DUMMERT/LEBER/SCHWENGLER 2019; NIEDERALT 2004). Aufgrund von Abwanderungstendenzen qualifizierter Fachkräfte könnten in solchen Regionen weniger qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar sein.

Zur Berücksichtigung der regionalen Arbeitslosenquote werden dem hier verwendeten Datensatz Daten der Bundesagentur für Arbeit auf Kreisebene hinzugespielt. Es werden drei etwa gleich große Gruppen abgegrenzt: Betriebe in Regionen mit geringer Arbeitslosenquote bis 3,5 Prozent, Betriebe in Regionen mit mittlerer Arbeitslosenquote zwischen 3,5 und 6,6 Prozent und Betriebe in Regionen mit hoher Arbeitslosenquote ab 6,6 Prozent. Die durchschnittlichen Handlungsfeldkonfigurationen dieser drei Betriebsgruppen sind in Abbildung 5.3—VI im Supplement dargestellt (Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.3—VII & Tabelle 5.3—VIII).

Betriebe bilden in Regionen mit mittlerer Arbeitslosenquote am häufigsten aus und haben die höchste Weiterbildungsbeteiligung

Überraschenderweise bilden Betriebe offenbar bei einer mittleren Arbeitslosenquote in der Region am häufigsten aus. Auch die Weiterbildungsbeteiligung scheint in diesen Betrieben am höchsten zu sein. Eventuell liegen hier gegenläufige Effekte vor: Betriebe könnten es in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit mit geringer regionaler Attraktivität zu tun haben. Solche Betriebe hätten dann größere Stellenbesetzungsprobleme bei Auszubildenden und Fachkräften. Und bei geringer Arbeitslosigkeit könnten Betriebe weniger Marktmacht haben, so dass sie gezwungen sind, auch weniger passende Bewerber zu berücksichtigen. Die genaueren Wirkungen bleiben allerdings unklar und sind mit dem hier vorliegenden Instrumentarium nur schwer einzuschätzen. Eine Erklärung aus institutionensoziologischer Perspektive wäre hier, dass normative und kulturell-kognitive Faktoren an Bedeutung gewinnen könnten, wenn Markteinflüsse abnehmen. Aus institutionensoziologischer Sicht kann man annehmen, dass z. B. bei hoher Arbeitslosigkeit die institutionellen Effekte die Wirkung des Marktes auf eine mögliche Abnahme der Aus- und Weiterbildungsbeteiligung abmildern. Zum Beispiel können in dieser Ausgangslage normativ-wertorientierte Begründungen für die Aufrechterhaltung des Status Quo betrieblicher Qualifizierungsanstrengungen die kulturell-kognitive Orientierungen, die nicht weiter hinterfragten Qualifizierungstraditionen zugrunde liegen, für die Betriebe an Bedeutung gewinnen und mögliche Markteffekte verringern.

Bei geringer regionaler Arbeitslosenquote scheinen Betriebe seltener weiterzubilden. Auch sind Betriebe dann geringer vernetzt. Evtl. bestehen bei dieser Marktlage weniger Möglichkeiten zur Vernetzung. Dies erscheint paradox, könnte doch gerade bei einer schwierigen Rekrutierungssituation eine Vernetzung mit anderen Betrieben vor Ort ein geeigneter Weg sein, um Know-how und Fachkräfte

auszutauschen. Bei geringer Arbeitslosenquote in der Region sind Betriebe zudem weniger digitalisiert. Eine genauere Erklärung bleibt an dieser Stelle unklar.

Zusammenfassung zum Einfluss regionaler Arbeitslosigkeit auf QBD: regionale Arbeitslosigkeit hängt mit Weiterbildung, Vernetzung und Digitalisierung zusammen

Bei geringer regionaler Arbeitslosigkeit scheinen Betriebe insgesamt weniger weiterzubilden. Betriebe sind in einer solchen Ausgangslage offenbar auch etwas weniger vernetzt und weniger digitalisiert. Die Ursachen dazu können an dieser Stelle nicht genauer geklärt werden.

Markteinflüsse erzeugen insgesamt eine vergleichsweise geringe Varianz in der betrieblichen QBD. Unterschiede durch Einflüsse der regionalen Arbeitslosigkeit zeigen sich bei der Ausbildungsbeteiligung, dem Kompetenzmanagement und der Weiterbildung. Wirtschaftliche und damit einhergehende institutionelle Effekte lassen sich hier allerdings nicht voneinander trennen.³²

5.3.5 Feldebene und Mechanismen institutioneller Prägung

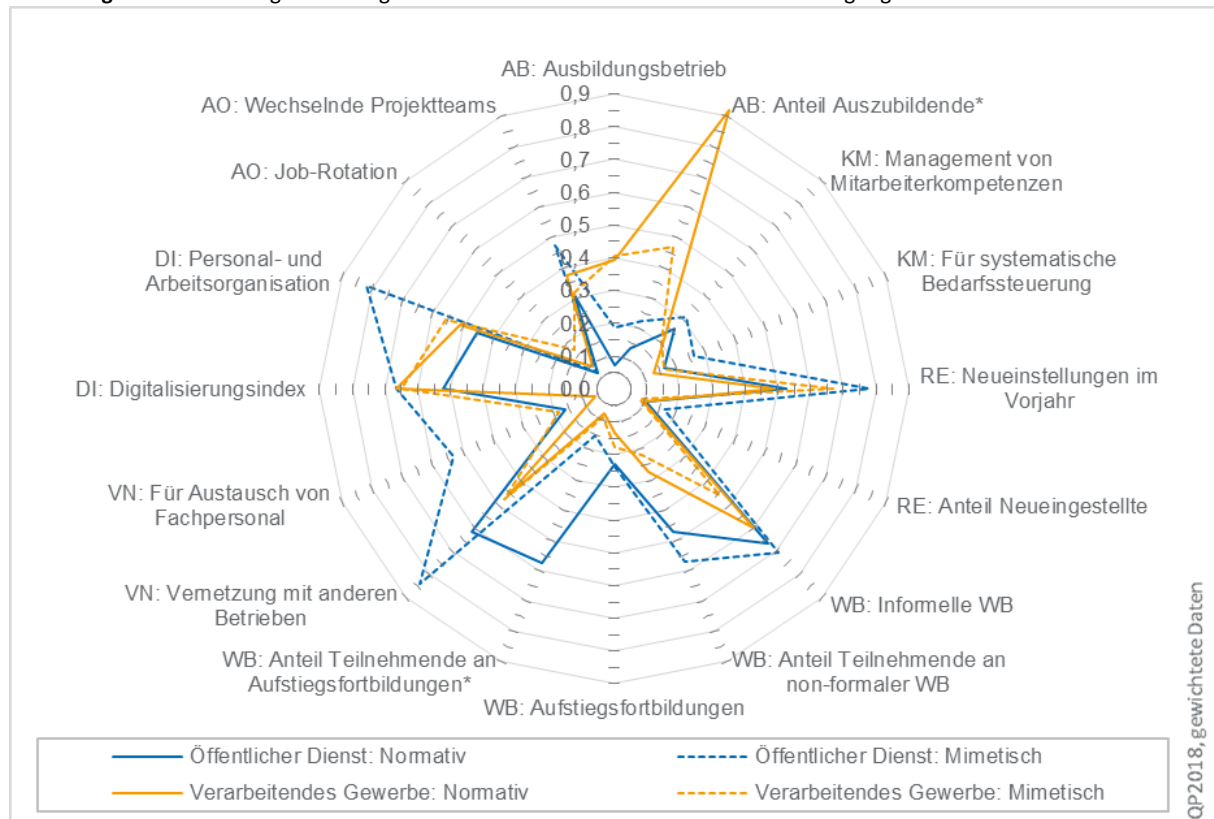
Die Betrachtung der Feld-Einflüsse abschließend, wird nun der Effekt von Mechanismen institutioneller Prägung in Interaktion mit einer Auswahl der untersuchten Einflussfaktoren in den Blick genommen. Dabei ist von Interesse, ob die Einflussfaktoren durch die unterschiedlichen Mechanismen institutioneller Prägung veränderte Handlungsweisen in den Handlungsfeldern der betrieblichen QBD ergeben. Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen in Kapitel 4 wird erwartet, dass Feldeffekte je nach Mechanismen institutioneller Prägung (normativ/mimetisch) unterschiedlich wirken.

Gegebenheiten von Branchen sind wie in den vorangegangenen theoretischen Erörterungen dargestellt, typischerweise mit eigenen Feldlogiken verbunden (vgl. Kapitel 4.3). So könnten sich zum Beispiel Betriebe in der Branche des verarbeitenden Gewerbes besonders mimetisch verhalten und sich dem Marktführer anpassen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. So könnte die Einführung neuer Managementkonzepte in diesen Betrieben über die Nachahmung von Vorreiterbetrieben in der Branche verbreitet werden.

Für die folgende Analyse werden noch einmal explorativ zwei der drei vorgestellten Branchen gegenübergestellt, in denen sich im Rahmen der bereits dargestellten Analysen besonders divergierende Handlungsfeldkonfigurationen dargestellt haben: „Öffentlicher Dienst und Erziehung“ und „verarbeitendes Gewerbe“. Ergänzend zur obigen Darstellung werden moderierend die beiden durch die vorherige Analyse als relevant festgestellten Mechanismen institutioneller Prägung nach Scott miteinbezogen. Dazu werden die Handlungsfeldkonfigurationen in beiden Branchen getrennt danach betrachtet, ob in sich Betriebe (eher) an einem eigenen Normativ oder eher mimetische, also andere Betriebe nachahmend, verhalten (vgl. SCOTT 2013).

³² Ein Themenfeld, das in diesem Zusammenhang weiter untersucht werden sollte, sind regionale Effekte an sich: Gibt es eine hohe, mittlere oder niedrige Arbeitslosigkeit beispielsweise eher in der Stadt oder auf dem Land? Gehen diese Effekte z. B. mit einer stärkeren regionalen Vernetzung auf dem Land einher?

Abbildung 5—VI: Handlungsfeldkonfiguration nach Mechanismen institutioneller Prägung und Branchen



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=623–645; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte und Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt mit Signifikanztests im Supplement Tabelle 5.3—IX.

Wie in Abbildung 5—VI dargestellt, weisen Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes mit mimetischer institutioneller Prägung insgesamt eine höhere Aktivität in der QBD gegenüber solchen mit eigenem Normativ auf. Sie bilden deutlich häufiger aus, betreiben ein gezielteres Kompetenzmanagement, haben mehr Neueinstellungen, bilden häufiger weiter, sind viel stärker vernetzt, tauschen Fachpersonal aus und sind ebenfalls überdurchschnittlich digitalisiert (vgl. Tabelle 5.3—IX im Supplement). Allerdings ist der Anteil von Beschäftigten, die an Aufstiegsfortbildungen teilnehmen, deutlich geringer. Neben den hier untersuchten Mechanismen institutioneller Prägung normativer und mimetischer Ausprägung offenbaren beim verarbeitenden Gewerbe im Vergleich zum Öffentlichen Dienst insgesamt weniger Varianz. Die Mechanismen institutioneller Prägung scheinen im verarbeitenden Gewerbe also weniger relevant zu sein. In beiden Branchen – im öffentlichen Dienst und im verarbeitenden Gewerbe – hängt eine mimetische Orientierung deutlich mit vermehrter externer Rekrutierung und auch mit dem Austausch von Fachpersonal zusammen. Dieses Ergebnis zeigt sich häufig in Betrieben mit mimetischer Orientierung (vgl. Kapitel 5.6.3).

Im verarbeitenden Gewerbe ergeben sich zum Teil gegenläufige Tendenzen. Hier bilden mimetische Betriebe seltener aus (der Anteil an Auszubildenden ist signifikant geringer) und zumindest informell seltener weiter. Die beiden untersuchten Mechanismen institutioneller Prägung normativer und mimetischer Ausprägung offenbaren beim verarbeitenden Gewerbe im Vergleich zum Öffentlichen Dienst insgesamt weniger Varianz. Die Mechanismen institutioneller Prägung scheinen im verarbeitenden Gewerbe also weniger relevant zu sein. In beiden Branchen – im öffentlichen Dienst und im verarbeitenden Gewerbe – hängt eine mimetische Orientierung deutlich mit vermehrter externer Rekrutierung und auch mit dem Austausch von Fachpersonal zusammen. Dieses Ergebnis zeigt sich häufig in Betrieben mit mimetischer Orientierung (vgl. Kapitel 5.6.3).

Die Wechselwirkung von Kammer und Mechanismen institutioneller Prägung: Unterschiede bei der Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal

Für die Analyse von Zusammenhängen bzw. möglichen Wechselwirkungen von Mechanismen institutioneller Prägung und Kammerzugehörigkeit mit der Ausgestaltung der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung entlang von Handlungsfeldern wird unterschieden nach Betrieben im Kammerbereich Industrie und Handel sowie Betrieben im Bereich der Handwerkskammern. Wie sich zeigt, ergeben sich nur wenige Unterschiede unter Berücksichtigung normativer bzw. mimetischer institutioneller Prägung (vgl. Abbildung 5.3—VIII im Supplement).

IHK-Betriebe scheinen bei mimetischer institutioneller Prägung gegenüber Betrieben mit eigenem Normativ häufiger Neueinstellungen vorzunehmen und stärker auf informelle Weiterbildung zu setzen. Der Austausch von Fachpersonal zur Vernetzung wird bei mimetisch handelnden IHK-Betrieben ebenfalls häufiger eingesetzt (vgl. Tabelle 5.3—X im Supplement).

Der Vergleich von Handwerksbetrieben nach unterschiedlichen Mechanismen institutioneller Prägung ergibt kaum Unterschiede. Etwas häufiger scheint bei mimetischen Betrieben non-formale Weiterbildung genutzt zu werden als bei „normativen“ Betrieben. Mimetisch handelnde Handwerksbetriebe setzen, wie mimetisch handelnde IHK-Betriebe, Austausch von Fachpersonal zur Vernetzung häufiger ein. Wie bereits zuvor bei Branchen, so zeigt sich auch in der Untersuchung von Kammereinflüssen, dass eine mimetische Prägung insgesamt mit deutlich mehr externer Rekrutierung – auch in Form von Fachpersonalaustausch – einhergeht.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Kammerzugehörigkeit mit starken Varianzen bei der Unterscheidung normativer und mimetischer Mechanismen einher geht. Betriebe, die eher normativ handeln, setzen – insbesondere im IHK-Bereich – möglicherweise stärker auf interne Ressourcen und kontrollieren ihre Qualifikationsbedarfsdeckung, während Betriebe, die eher mimetisch handeln – erneut besonders im IHK-Bereich – möglicherweise auf externe Ressourcen zurückgreifen und sich stärker auf informelle Netzwerke und den Austausch von Fachpersonal verlassen, um ihre Qualifikationsbedarfsdeckung zu verbessern. Besonders bei IHK-Betrieben gibt es deutliche Unterschiede je nach institutioneller Prägung.

Die Wechselwirkung von Marktsituation und Mechanismen institutioneller Prägung: Unterschiede bei der Vernetzung

Auch bei Konkurrenzdruck und Nachfragerückgang gehen normative und mimetische Prägungen mit teils deutlich divergierenden Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien von Betrieben einher (vgl. Abbildung 5.3 IX). Bei hohem Konkurrenzdruck setzen Betriebe mit eigenem Normativ etwas häufiger auf ein Management von Mitarbeiterkompetenzen aber seltener auf Neueinstellungen. Sie nutzen seltener Vernetzung für den Austausch von Fachpersonal (vgl. Tabelle 5.3—XI).

Vergleicht man Betriebe mit Nachfragerückgang untereinander, so zeigt sich, dass Betriebe mit eigenem Normativ gegenüber mimetisch handelnden Betrieben ebenfalls Vernetzung für den Austausch von Fachpersonal sowie für die Arbeitsorganisation Job-Rotation seltener einsetzen. Häufiger werden von diesen Betrieben allerdings Aufstiegsfortbildungen und Digitalisierung im Bereich der Personal- und Arbeitsorganisation herangezogen.

Die Ergebnisse legen nahe, dass Betriebe mit einem eigenem Normativ eine größere Verantwortung für die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeitenden empfinden und daher eher auf interne Ressourcen zurückgreifen, um Kompetenzlücken zu schließen. Das gilt vor allem bei hoher Konkurrenz. Die

Verwendung von digitalen Technologien durch Betriebe mit einem eigenen Normativ sowohl bei hoher Konkurrenz als auch bei Nachfragerückgang könnte auf eine höhere Bereitschaft hinweisen, in innovative Technologien zu investieren, um ihre Personal- und Arbeitsorganisation zu optimieren und wettbewerbsfähiger zu sein. Insgesamt sind mimetisch handelnde Betriebe bei hoher Konkurrenz eher bereit, Neueinstellungen zu nutzen und Fachpersonal auszutauschen.

Die Wechselwirkung von regionaler Arbeitslosenquote und Mechanismen institutioneller Prägung: hohe regionale Arbeitslosigkeit unter mimetischer Orientierung geht mit gesteigerter externer Rekrutierung einher

Für die Analyse von Handlungsfeldkonfiguration nach Mechanismen institutioneller Prägung und regionaler Arbeitslosenquote werden Betriebe nach Regionen mit hoher und geringer Arbeitslosigkeit unterschieden (vgl. Abbildung 5.3—X und Tabelle 5.3—XIII im Supplement). Neueinstellungen gibt es unter hoher regionaler Arbeitslosenquote eher bei mimetisch handelnden Betrieben. Job-Rotation wird bei geringer Arbeitslosigkeit in mimetisch handelnden Betrieben öfter eingesetzt als in Betrieben mit eigenem Normativ. Anders ausgedrückt: Bei geringer Arbeitslosenquote geht eine mimetische Prägung (anders als sonst) offenbar nicht mit erhöhter Rekrutierung einher. Das kann am mangelnden Angebot an Arbeitskräften liegen. Plausibel ist, dass dann verstärkt auf Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal gesetzt wird. Entsprechend scheint dann auch interne Job-Rotationen gefragter zu werden. Es scheint so zu sein, dass wenn sich Betriebe (mimetisch) an anderen Betrieben orientieren, aber wenig Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt finden und intern versucht wird die Qualifikationsbedarfsdeckung zu optimieren (über Job-Rotation).

Interessanterweise setzen mimetisch handelnde Betriebe in beiden Regionen häufiger auf Vernetzung für den Austausch von Fachpersonal. Dies könnte darauf hindeuten, dass Betriebe bzw. deren Mitarbeitende in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit ein stärkeres Bedürfnis haben, sich mit anderen Betrieben zu vernetzen, um ihre Qualifikationsbedarfsdeckung zu verbessern und möglicherweise auch, um Arbeitsplätze zu schaffen. Plausibel wäre auch, dass Vernetzung bei hoher Arbeitslosigkeit (hohem Angebot an Arbeitskräften) eher auf einem niedrigen Niveau verbleibt und auch eine mimetische Orientierung nicht so stark „wirkt“ wie bei niedriger Arbeitslosigkeit. Stattdessen ist das Niveau an externer Rekrutierung erhöht – erneut plausibel bei einem Erhöhten Arbeitskräfteangebot.

Zusammenfassung der Wechselwirkung von Feldeinflüssen mit normativen und mimetischen Orientierungen

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass normative und mimetische Orientierungen in Abhängigkeit von Feldeinflüssen unterschiedliche Auswirkungen auf die betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung haben. Betriebe mit einem eigenen Normativ setzen stärker auf interne Ressourcen und kontrollieren ihre Qualifikationsbedarfsdeckung, während mimetisch orientierte Betriebe vermehrt auf externe Ressourcen, Vernetzung und den Austausch von Fachpersonal setzen.

5.4 Organisationseinflüsse auf die Konfiguration betrieblicher QBD

Neben Feldeinflüssen sind auch strukturelle Einflüsse auf der Organisationsebene der Betriebe maßgeblich für die institutionelle Prägung betrieblicher Handlungslogiken im Bereich der Qualifikationsbedarfsdeckung (vgl. Kapitel 4.6). Wie in Kapitel 4.4 theoretisch begründet wurde, spielt die Untersuchung formaler Organisationsstrukturen in der Institutionentheorie und -soziologie von Beginn an eine zentrale Rolle. Insbesondere werden die Handlungsspielräume betrieblicher Entscheider durch strukturelle Gegebenheiten in Betrieben maßgeblich beeinflusst (vgl. KIESER/WALGENBACH 2013). Auf diese theoretischen Vorüberlegungen aufbauend, werden nun zwei Organisationseinflüsse in die Exploration einbezogen: die Betriebsgröße (Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, SVB) sowie die Organisationsform (formale Struktur der Betriebe). Beide Einflussfaktoren sind zentrale Variablen in der Organisationsforschung und gehen mit jeweils spezifischen Mechanismen institutioneller Prägung von betrieblichen Entscheidungsprozessen einher (vgl. SCOTT 2013; KIESER/EBERS 2019).

Hinsichtlich der Betriebsgröße lässt sich grundsätzlich erwarten, dass eine steigende Anzahl an Beschäftigten mit größeren wirtschaftlichen Möglichkeiten, aber auch größeren Steuerungsanforderungen einhergeht und somit zu einer stärkeren betrieblichen Aktivität in der QBD führt. So sind beispielsweise die Handlungsfelder der Digitalisierung, der lernförderlichen Gestaltung von Arbeit sowie des Kompetenzmanagements eher in großen als in kleinen Betrieben relevant (vgl. PAULSEN/KAUFFELD 2019). Und auch mit Blick auf Mechanismen institutioneller Prägung stellt eine steigende Betriebsgröße eine wichtige Variable dar, da größere Betriebe unter anderem deutlich mehr gesellschaftliche Aufmerksamkeit auf sich ziehen und aufgrund ihrer Ressourcen und Steuerungsanforderungen als „Vorreiter“ eher neue Managementpraktiken einführen (vgl. WALGENBACH 2014). Des Weiteren ist zu erwarten, dass sich Großbetriebe vermehrt international vernetzen und ihre Bedarfsdeckungslogiken daher stärker als in anderen Betriebsgrößeklassen von internationalen Praktiken und Betriebskulturen geprägt sind (vgl. HÖLLERER/WALGENBACH/DRORI 2017).

Neben dem Einfluss der Betriebsgröße wird als zweiter Faktor die formale Organisationsstruktur in die Untersuchung der institutionellen Prägung betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken einbezogen. In Anlehnung an Mintzberg (1979) wird diese im BIBB-Qualifizierungspanel anhand von sechs idealtypischen Organigrammen operationalisiert (für eine Beschreibung der Operationalisierung siehe Kapitel 5.4.2 sowie Anhang 2 und 3). Erkenntnisleitend ist dabei, dass unterschiedliche Organisationsstrukturen das Entscheiden und Handeln in Betrieben maßgeblich bestimmen – beispielsweise über die Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen, die Team- oder Abteilungsgrößen oder über betriebliche Hierarchien. Damit prägt die formale Organisationsstruktur unter anderem die Möglichkeiten der Bedarfsermittlung sowie die Durchführbarkeit von QBD-Maßnahmen. Exemplarisch wird das unter anderem daran deutlich, dass dezentrale, netzwerkförmig organisierte Betriebe schneller auf Veränderungen reagieren und damit im Vergleich zu anderen Organisationsformen eine höhere Innovationsfähigkeit zeigen (vgl. COSH/FU/HUGHES 2012).

Ausgehend von diesen Vorüberlegungen wird untersucht, wie die Betriebsgröße (in Kapitel 5.4.1) und die Organisationsform (in Kapitel 5.4.2) die Konfiguration von Handlungsfeldern der betrieblichen QBD beeinflussen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden am Ende des Kapitels erneut durch den Blick in mimetisch und normativ geprägte Betriebe (vgl. SCOTT 2013) erweitert (Kapitel 5.4.3).

5.4.1 Der Einfluss der Betriebsgröße auf die QBD

Ausgehend von der oben skizzierten Annahme, dass mit steigender Betriebsgröße der Gestaltungsraum sowie der Steuerungsbedarf und damit insgesamt die Aktivität in der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung zunimmt, werden im Folgenden die Handlungsfeldkonfigurationen in unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen miteinander verglichen. Dabei ist das Ziel zu explorieren, in welchen Bereichen und wie stark die Betriebsgröße zu Varianzen in den durchschnittlichen QBD-Strategien der Größenklassen führt. Insbesondere wird der Blick darauf gerichtet, ob sich die Größeneffekte auf alle untersuchten Handlungsfelder gleichmäßig auswirken, oder ob sich – abhängig von der Betriebsgröße – spezifische Muster in der Konfiguration der Handlungsfelder zeigen.

Die Betriebsgröße ist im BIBB-Qualifizierungspanel über die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (SVB) als kontinuierliches Maß erfasst. Darauf basierend werden die Betriebe für die folgende Analyse in fünf Größenklassen unterteilt (Tabelle 5–VI):

Tabelle 5–VI: Verteilung der deutschen Betriebe in fünf Betriebsgrößenklassen

Betriebsgrößenklassen	Prozent	Ungewichtete Fallzahl
1–4 SVB	59,0	448
5–19 SVB	28,7	627
20–99 SVB	9,9	1176
100–199 SVB	1,4	525
200+ SVB	1,0	1276
Total	100	4052

Anmerkungen: QP2018, Prozente gewichtet, Fallzahlen ungewichtet.

Durchschnittliche Aktivität in den Handlungsfeldern der QBD steigt mit zunehmender Betriebsgröße

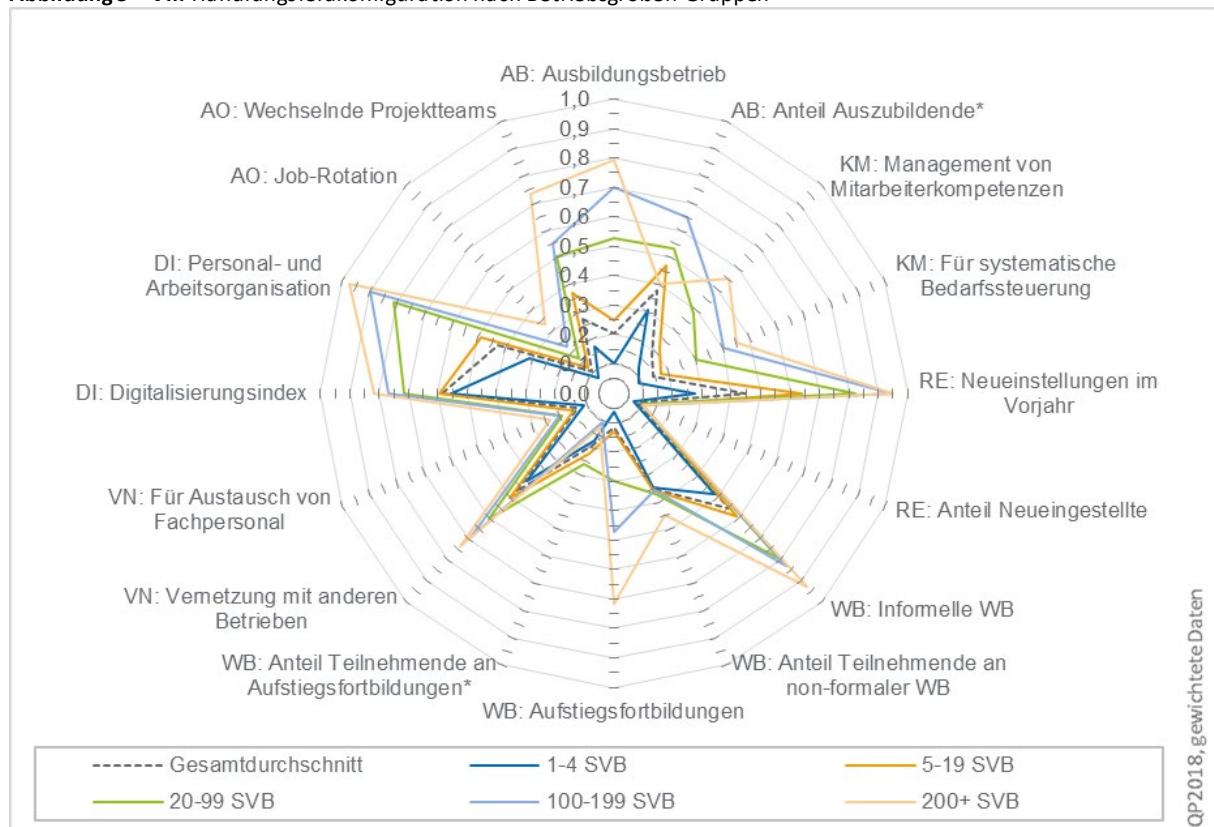
Betrachtet man die unterschiedlichen Handlungsfeldkonfigurationen in diesen Größenklassen (Abbildung 5–VII; Tabelle 5.4–I und 5.4–II im Supplement S. 22 f.), so zeigt sich wie erwartet, dass die Betriebsgröße einen starken positiven Effekt auf fast alle einbezogenen Handlungsfelder der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung hat: Ausgehend von der Gruppe der Kleinstbetriebe (1–4 SVB, dunkelblaue Linie) bis hin zur Gruppe der Großbetriebe (200+ SVB, hellorangene Linie) erhöhen sich die Anteilswerte in fast allen Handlungsfeldern. Mit anderen Worten: Die durchschnittliche „Aktivität“ in der QBD steigt mit zunehmender Betriebsgröße erwartungsgemäß an.

Während beispielsweise in der Gruppe mit 1–4 SVB lediglich 10 Prozent der Betriebe im Vorjahr der Befragung (2017) ausgebildet haben, sind es in der Gruppe mit 5–19 Beschäftigten bereits 25 Prozent und in der Gruppe mit 20–99 SVB schon mehr als die Hälfte (53 %). In der Gruppe mit 100–199 SVB steigt der Anteil weiter auf 70 Prozent und in der Gruppe mit 200 oder mehr SVB sind rund 80 Prozent der Betriebe Ausbildungsbetriebe. Das gleiche Muster zeigt sich auch in den übrigen Handlungsfeldern: Mit steigender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Betriebe, die ein systematisches Management der Mitarbeiterkompetenzen betreiben, die Neueinstellungen vornehmen, in denen Weiterbildung durchgeführt wird (sowohl informell als auch non-formal und über Aufstiegsfortbildungen), die Vernetzung betreiben sowie auf eine digitalisierte und lernförderliche Gestaltung der Personal- und Arbeitsorganisation setzen.

Besonders stark wirkt sich die Betriebsgröße darauf aus, ob in den Betrieben Ausbildung stattfindet, Neueinstellungen vorgenommen werden, an Aufstiegsfortbildung teilgenommen wird und digitale

Technologien im Bereich der Personal- und Arbeitsorganisation eingesetzt werden. Hier liegen die Anteilswerte zwischen den Kleinst- und den Großunternehmen um mehr als 65 Prozentpunkte auseinander. Mit Blick auf mögliche Mechanismen institutioneller Prägung legt dieser Befund nahe, dass in Kleinst- und Kleinbetrieben aufgrund der geringen Verfügbarkeit von exemplarischem Verhalten in der eigenen Größengruppe ein Einfluss auf das QBD-Verhalten vor allem über die Orientierung an größeren Betrieben (mimetischer Mechanismus) und über gesellschaftlich-systemische Vorgaben oder Zwänge (koerziver Mechanismus) stattfindet. In der Gruppe der Großbetriebe könnten sich aufgrund der durchschnittlich hohen QBD-Aktivität darüber hinaus häufiger normative Prozesse, wie beispielsweise die Entwicklung und Orientierung an eigenen Leitbildern, abspielen.

Abbildung 5—VII: Handlungsfeldkonfiguration nach Betriebsgrößen-Gruppen



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=3.946–4.052; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.4—I & Tabelle 5.4—II.

Die Handlungsfelder der externen Rekrutierung, der non-formalen Weiterbildung sowie der Aufstiegsfortbildung sind relativ betrachtet kaum von der Betriebsgröße abhängig

Dass der Anteil von Betrieben, die im Vorjahr ihren Qualifikationsbedarf (mindestens einmal) über externe Rekrutierungen, Aufstiegsfortbildungen oder non-formale Weiterbildungen gedeckt haben, über die fünf Größengruppen hinweg kontinuierlich ansteigt, erscheint plausibel. Interessanterweise spielen diese Handlungsfelder *relativ gesehen* in größeren Betrieben jedoch keine wichtigere Rolle. Dies lässt sich anhand der einbezogenen Indikatoren zeigen, die den Anteil der Beschäftigten abbilden, die innerhalb der Betriebe von den jeweiligen QBD-Maßnahmen betroffen waren. So ist im Handlungsfeld der Rekrutierung der Anteil der Neueingestellten an allen Beschäftigten in allen Betriebsgrößengruppen auf ähnlichem Niveau. Von dem Gesamtdurchschnitt von 9 Prozent Neueingestellten im Vorjahr der Befragung (graugestrichelte Linie) weicht die Gruppe der Kleinstbetriebe zwar leicht nach unten ab (hier sind es 7 %), die übrigen Gruppen liegen mit rund 10 bis 11 Prozent Neueingestellten jedoch

auf sehr ähnlichem Niveau (vgl. Supplement, Tabelle 5.4—I, S. 22 f.). Darüber hinaus bleibt auch der Anteil von Beschäftigten, die im Vorjahr der Befragung an Aufstiegsfortbildungen bzw. non-formalen Weiterbildungskursen teilgenommen haben, über die verschiedenen Betriebsgrößengruppen hinweg nahezu konstant (die geringen Varianzen zwischen den Größengruppen sind in diesen Handlungsfeldern nicht signifikant). Mit anderen Worten sind für die Kleinstbetriebe (1–4 SVB) Neueinstellungen, non-formale Weiterbildungsmaßnahmen sowie Aufstiegsfortbildungen relativ gesehen ähnlich relevant wie für Großbetriebe mit mehr als 200 SVB.

Anzeichen für divergierende Handlungslogiken in Großunternehmen im Bereich der Ausbildung

Auffällig ist darüber hinaus die Parallelität zwischen den Konfigurationslinien der Größengruppen: Abgesehen von der erwartbar steigenden Aktivität mit zunehmender Betriebsgröße, verlaufen die Linien überwiegend in recht gleichmäßigen Abständen zueinander. Das bedeutet, dass es im Schnitt in den Größengruppen eine ähnliche Gewichtung der unterschiedlichen Handlungsfelder gibt. Eine deutliche Ausnahme hiervon zeigt sich jedoch im Handlungsfeld der Ausbildung: Hier nimmt der *Anteil von Auszubildenden* an allen Beschäftigten (der als Indikator für die betriebsinterne Relevanz dieses Handlungsfelds angesehen werden kann) nur bis zu einer Betriebsgröße von 100–199 SVB zu und erreicht dort mit 7 Prozent den Höchstwert. In Großunternehmen (200+ SVB) sinkt der Auszubildendenanteil dann jedoch auf rund 4 Prozent ab und liegt damit sogar unter dem Niveau der Betriebe mit 5–19 SVB (hier sind es 5 %). Dieser (leicht) u-förmige Zusammenhang deutet an, dass das Handlungsfeld der Ausbildung vor allem in mittelständischen Betrieben eine hohe Relevanz hat. Dieser Befund eröffnet Interpretationsspielraum hinsichtlich der spezifischen institutionellen Prägung von Großbetrieben und könnte beispielsweise auf einen Wechsel von einer Qualifikations- hin zu einer Kompetenzorientierung hinweisen (siehe Kapitel 5.6.1 für detaillierte Ausführung dieser Interpretation).

Zusammenfassung: Die Betriebsgröße lässt sowohl Isomorphie als auch spezifische Muster betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken erkennen

Die explorierten Befunde stützen die eingangs aufgestellte Hypothese, dass eine zunehmende Betriebsgröße im Schnitt mit einer steigenden Aktivität in der QBD einhergeht. Vor allem in den Bereichen der Ausbildung, Rekrutierung, Aufstiegsfortbildung und beim Einsatz digitaler Technologien in der Personal- und Arbeitsorganisation erzeugt die Betriebsgröße erwartungsgemäß zwischen den Kleinst- und den Großunternehmen starke Varianzen. Die erhöhte QBD-Aktivität in Großbetrieben ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer erhöhten Relevanz aller untersuchten Handlungsfelder. Anhand der relativen Handlungsfeldindikatoren zeigte sich eine auffallende Isomorphie zwischen den Größengruppen hinsichtlich des relativen Anteils von Neueingestellten, von Teilnehmenden an non-formaler Weiterbildung sowie von Teilnehmenden an Aufstiegsfortbildung. Relativ gesehen werden diese drei Handlungsfelder von der Betriebsgröße kaum beeinflusst. Zudem liefert auch die starke Parallelität zwischen den Konfigurationslinien der Größengruppen Hinweise auf isomorphe Tendenzen in der betrieblichen QBD. Trotz teils deutlich erhöhter Aktivität bleibt die relative Gewichtung der Handlungsfelder auffallend gleich.

Eine signifikante Abweichung hiervon besteht jedoch im Handlungsfeld der Ausbildung: Hier verteilen sich die fünf Betriebsgrößengruppen beim Anteil von Auszubildenden nicht linear, sondern u-förmig. Da sich ein ähnliches Muster auch im Handlungsfeld der Aufstiegsfortbildungen zeigt, könnte dieser

Befund auf einen Wechsel von einer Qualifikations- hin zu einer Kompetenzorientierungen in Großbetrieben hinweisen. Dazu passt, dass in Großbetrieben systematisches Management von Mitarbeiterkompetenzen sowie eine stärker lernförderlich gestaltete Arbeitsorganisation stark ausgeprägt ist.

Insgesamt ist die Betriebsgröße ein zentraler Einflussfaktor für betriebliche QBD-Strategien. Für anschließende multivariate Untersuchungen der Institutionalisierung betrieblicher Handlungslogiken ist ihr Einbezug als Kontrollvariable von zentraler Bedeutung.

5.4.2 Der Einfluss der formalen Organisationsstruktur auf die QBD

Als nächster Einflussfaktor wird die Organisationsform der Betriebe (formale Organisationsstruktur) in die Exploration einbezogen. Diese gibt Aufschluss darüber, wie Prozesse und Arbeitsabläufe in Betrieben formal strukturiert sind. Sie spielt traditionell bei institutions- und organisationssoziologischen Fragestellungen eine bedeutsame Rolle (vgl. DAVID/TOLBERT/BOGHOSSIAN 2019; TACKE/DREPPER 2018), da sich in ihr formale Regelungen zur Arbeitsteilung und zur Koordination von Handlungen in Betrieben widerspiegeln (vgl. KIESER/WALGENBACH 2013, S. 17). Dementsprechend lässt sich erwarten, dass unterschiedliche Organisationsformen die Handlungslogiken von Betrieben im Bereich der QBD beeinflussen.

Erhoben wird die Organisationsform im BIBB-Qualifizierungspanel anhand eines Schaubilds mit sechs idealtypischen Organigrammen in Anlehnung an eine von Mintzberg (1979) entwickelte Typologie.³³ Im Folgenden werden exemplarisch folgende drei Betriebsgruppen miteinander verglichen, um Hinweise auf den Einfluss der strukturellen Gegebenheiten in Betrieben auf die QBD zu erhalten: Betriebe mit divisionaler Betriebsorganisation (Spartenstruktur), Betriebe mit einer netzwerkförmig gegliederten Betriebsorganisation sowie fachlich gegliederte Expertenorganisationen. Gemäß der in Kapitel 5.2.2 beschriebenen Analysestrategie erfolgt diese Auswahl bewusst mit dem Ziel, interessante Varianzen, beziehungsweise strukturübergreifende Ähnlichkeiten in den Handlungsfeldkonfigurationen gegenüberzustellen. Die Grafiken, Tabellen und Signifikanztests zu den drei übrigen Organisationsformgruppen sind im Supplement (S. 25 ff.) zusammengestellt.

Organisationsform als wichtiger Mediator zwischen Betriebsgröße und den betrieblichen Aktivitäten in den Handlungsfeldern der QBD

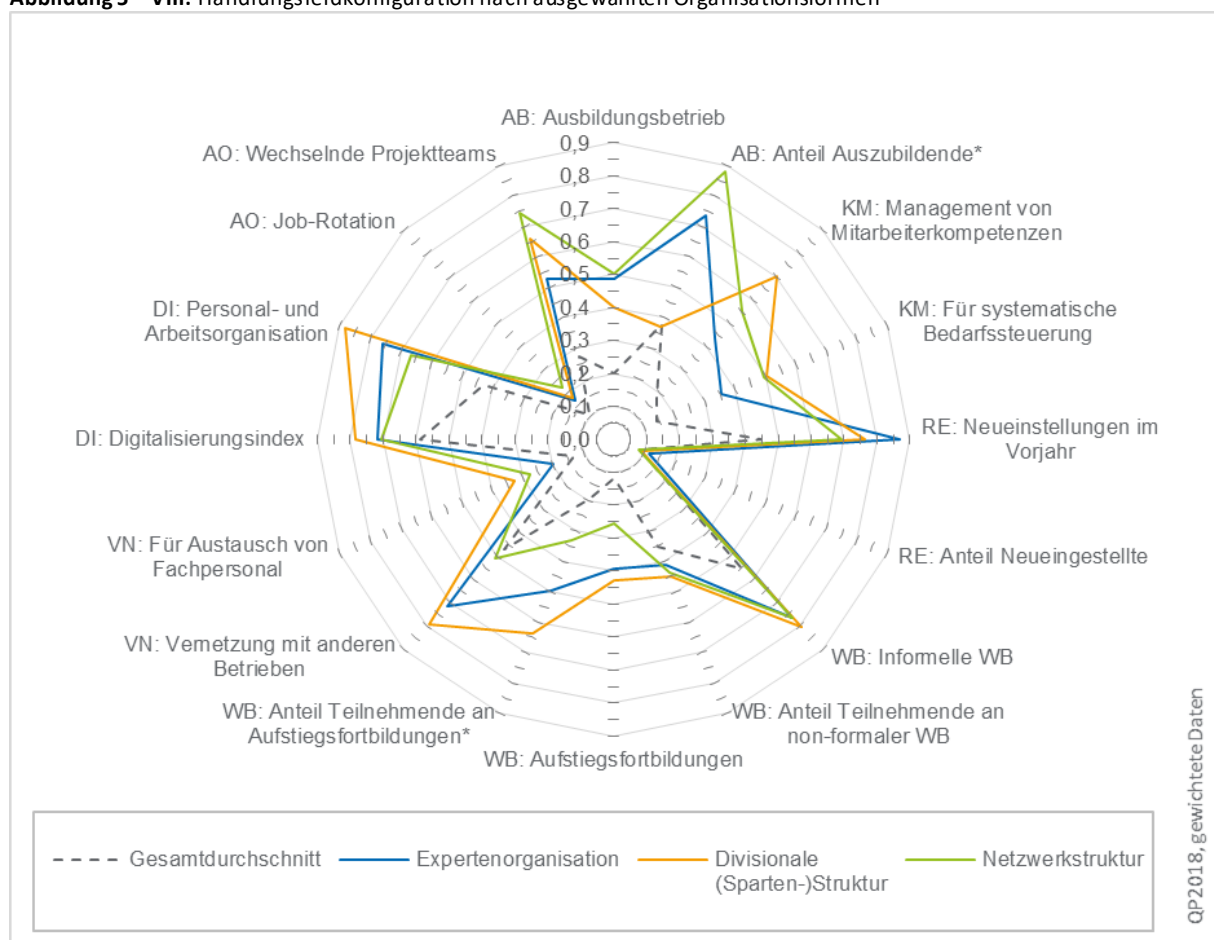
Bevor die Einflüsse der unterschiedlichen Organisationsformen auf die betriebliche QBD in den Blick genommen werden, ist es wichtig, einen Zusammenhang zu den vorangegangenen Befunden zur Betriebsgröße herauszustellen. Denn es zeigt sich erwartbar ein klarer Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Organisationsform: Kleine und mittelständische Unternehmen (1–99 SVB) ordnen sich ganz überwiegend einer einfach gegliederten Organisationsform zu, während sich in Großunternehmen zunehmend fachliche, funktionale, divisionale oder matrix-förmige Organisationsformen ausdifferenzieren (vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement S. 25). Die im Folgenden betrachteten Betriebe mit einer Expertenorganisation, mit einer divisionalen (Sparten-)Struktur sowie mit einer Netzwerkstruktur sind in den Kleinst- und Kleinbetrieben mit 1–19 SVB so gut wie nicht vertreten. In der Gruppe der Betriebe mit 20–99 SVB steigt der Anteil von Betrieben mit Expertenorganisation und Betrieben mit

³³ Eine Kurzbeschreibung dieser sechs Organisationsformen ist in Anhang 3 zusammengestellt und Informationen zur Verteilung in der deutschen Betriebslandschaft finden sich in Tabellen 5.4-III und 5.4-IV im Supplement auf S. 25.

divisionaler Struktur jedoch bereits deutlich an (auf 18,4 % und 6,5 %) und in der Gruppe der Großbetriebe (mehr als 200 SVB) bilden die beiden Organisationsformen mit einem Anteil von rund 30 Prozent bei der Expertenorganisation und rund 21 Prozent bei der divisionalen (Sparten-)Struktur die Mehrheit. Der Anteil von Betrieben mit Netzwerkstruktur steigt am stärksten in der Gruppe der Betriebe mit 100–199 SVB auf rund 4 Prozent an und sinkt dann in der Gruppe der Großunternehmen wieder auf rund 1 Prozent ab.

Unter Einbezug der Befunde aus dem vorangegangenen Kapitel (aktivitätssteigernder Effekt der Betriebsgröße auf die betriebliche QBD) ist es somit nicht verwunderlich, dass die drei ausgewählten Organisationsformen insgesamt mit einer überdurchschnittlichen Aktivität in den einbezogenen Handlungsfeldern der QBD korrespondieren (Abbildung 5—VIII). Abgesehen von dieser größenbedingt erhöhten Aktivität zeigen sich im Detail bei den drei Organisationsformen jedoch spezifische Muster in den durchschnittlichen Handlungsfeldkonfigurationen, die im Folgenden beschrieben werden.

Abbildung 5—VIII: Handlungsfeldkonfiguration nach ausgewählten Organisationsformen



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=3.946–4.052; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert.; Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.4—V & Tabelle 5.4—VI. Die übrigen Kategorien sind im Supplement in Abbildung 5.4—III dargestellt.

Deutliche Varianzen bei Ausbildung, Kompetenzmanagement und Digitalisierung

So zeigen sich besonders auffällige Gruppenunterschiede zwischen den Organisationsformen bereits im Handlungsfeld der Ausbildung. Mit einem Anteil von rund 7 bzw. 9 Prozent an Auszubildenden an allen Beschäftigten liegen Betriebe mit fachlich gegliederter Expertenorganisation (blaue Linie) und Betriebe mit Netzwerkstruktur (grüne Linie) im Schnitt deutlich über dem Niveau von Betrieben mit

divisionaler (Sparten-)Struktur (orangene Linie) – hier macht der Auszubildendenanteil nur rund 4 Prozent aus, was ziemlich genau dem Niveau des Gesamtdurchschnitts in deutschen Betrieben (graugestrichelte Linie) entspricht (vgl. Tabelle 5.4—V und VI im Supplement). Im Gegensatz dazu nutzen divisional organisierte Betriebe durchschnittlich deutlich stärker systematisches Kompetenzmanagement und eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation. So setzen in der Gruppe der divisional strukturierten Betriebe fast 90 Prozent digitale Technologien im Bereich der Personal- und Arbeitsorganisation ein, während dieser Anteil in Expertenorganisationen (76 %) und in Betrieben mit Netzwerkstruktur (67%) deutlich niedriger ist. Dieser Befund erscheint plausibel, wenn man über die drei Organisationstypen hinweg von einer Abnahme des Strukturierungsgrades und einer abnehmenden Zentralität in der Aufgabenkoordination ausgeht (vgl. Anhang 2 und 3). Auch das Handlungsfeld der Aufstiegsfortbildungen nutzen divisional organisierte Betriebe vergleichsweise am stärksten. Aber auch bei Betrieben mit einer Netzwerkorganisation fällt – gemessen an den Teilnahmequoten – die überdurchschnittliche Relevanz dieses Handlungsfeldes auf. Im Gegensatz zu der Betriebsgröße, die keine Effekte auf die Teilnahmequote an Aufstiegsfortbildungen hatte (vgl. Kapitel 5.4.1), führt die Organisationsform zu deutlichen Varianzen in diesem Bereich der QBD.

Auffallend kongruent sind die QBD-Muster der drei Organisationstypen bei der Durchführung von informeller Weiterbildung, bei den Teilnahmequoten an non-formaler Weiterbildung sowie beim Anteil von Neuangestellten an allen Beschäftigten. In diesen Handlungsfeldern zeigen Betriebe mit Divisionen-, Netzwerk- und Expertenstruktur die gleichen überdurchschnittlichen Anteilswerte.

Die Organisationsstruktur geht mit spezifischen QBD-Mustern einher

Insgesamt weisen divisional strukturierte Betriebe im Vergleich zu den anderen beiden Organisationsformen im Schnitt eine QBD-Strategie auf, die weniger auf Ausbildung, dafür aber vor allem auf digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation, systematisches Management von Mitarbeiterkompetenzen sowie externe Vernetzung und auf Aufstiegsfortbildung setzt. Dieses Muster erscheint plausibel, wenn man von einer höheren Spezifität von Tätigkeiten in jeder Produktgruppe (Sparte) bei dieser Form der Betriebsorganisation ausgeht. Die höhere Spezifität erhöht die Steuerungsanforderungen, denen mit Digitalisierung und systematischem Management von Mitarbeiterkompetenzen begegnet wird. Die geringere Relevanz des Handlungsfeldes Ausbildung könnte sich in diesem Kontext durch die eingeschränkte betriebsübergreifende Einsetzbarkeit von Auszubildenden aufgrund der Spartenstruktur erklären lassen. Zudem korrespondiert das Ergebnis mit dem vorherigen Befund, dass Auszubildende anteilig in Großunternehmen (hier kommt divisionale Struktur am häufigsten vor) generell einen niedrigeren Anteil an der Gesamtbelegschaft haben.

In Betrieben mit einer netzwerkförmigen Organisationsform zeigt sich hingegen eine deutlich divergierende durchschnittliche Handlungsfeldkonfiguration. Wie oben bereits beschrieben, ist hier das Handlungsfeld Ausbildung mit einem Anteil von durchschnittlich rund 9 Prozent Auszubildenden an allen Beschäftigten in dieser Betriebsgruppe relativ stark ausgeprägt. Dies steht zum einen in Einklang mit den oben skizzierten Größeneffekten (Netzwerkstruktur ist vor allem in Betrieben mittlerer Größe vorherrschend, in denen auch Ausbildung die größte Rolle spielt). Zum anderen ist dieser Befund auch unter organisationsstrukturellen Gesichtspunkten plausibel, da innerbetriebliche Netzwerke mit durchlässigen Strukturen universellere Ausbildungsmöglichkeiten und damit eine bessere Einsetzbarkeit von Auszubildenden ermöglichen könnten. Dazu passt auch, dass Betriebe mit einer Netzwerkstruktur überdurchschnittlich stark auf lernförderliche Gestaltung von Arbeit setzen: In dieser Betriebsgruppe nutzen rund 75 Prozent wechselnde Projektteams, während der Gesamtdurchschnitt bei

nur 27 Prozent liegt. Auch der Indikator der Job-Rotationen deutet mit einem überdurchschnittlichen Anteil von rund 22 Prozent (10 % im Gesamtdurchschnitt) eine erhöhte Relevanz lernförderlicher Arbeitsorganisation in dieser Gruppe an. Im Gegensatz dazu ist das Handlungsfeld der externen Vernetzung bei Betrieben mit interner Netzwerkstruktur nicht überdurchschnittlich stark ausgeprägt. Wenn bei diesem Organisationstypus externe Vernetzung jedoch stattfindet, dann wird sie überdurchschnittlich oft dazu genutzt, den Qualifikationsbedarf über den Austausch von Fachpersonal zu decken.

Die Betriebe, die sich einer fachlich gegliederten Expertenorganisationen zuordnen, zeigen ebenfalls ein spezifisches Muster in der Ausprägung der einbezogenen Handlungsfelder. Sie decken ihren Qualifikationsbedarf überdurchschnittlich stark in den Handlungsfeldern der Ausbildung, der Rekrutierung sowie der Aufstiegsfortbildung, während das systematische Management von Mitarbeiterkompetenzen sowie Maßnahmen zur lernförderlichen Gestaltung von Arbeit (wechselnde Projektteams und Job-Rotationen) seltener genutzt werden. Im Vergleich zu netzwerkförmig organisierten Betrieben ist der Austausch von Fachpersonal in dieser Betriebsgruppe im Schnitt weniger relevant, wobei externe Vernetzung allgemein jedoch sehr wichtig ist. Dieser Befund erscheint plausibel, wenn man von einem hohen Spezialisierungsgrad in Expertenorganisationen (wie z. B. in Krankenhäusern) ausgeht, da hier der Bedarf an Expertenwissen nur schwierig über den Austausch von Fachpersonal zu decken ist.

Zusammenfassung: Betriebliche Strukturen bestimmen die QBD maßgeblich mit

Insgesamt lassen sich drei Befunde hinsichtlich des Effekts der Organisationform auf Handlungsfeldkonfigurationen in der betrieblichen QBD zusammenfassen. Erstens besteht ein enger Zusammenhang mit dem Effekt der Betriebsgröße: Die generell überdurchschnittliche QBD-Aktivität in den drei untersuchten Betriebsgruppen lässt sich teils damit erklären, dass diese Organisationsformen vor allem in mittelgroßen und in großen Unternehmen vorzufinden sind. Zweitens gehen die betrachteten Organisationsformen mit deutlichen Variationen in der betrieblichen QBD, insbesondere in den Handlungsfeldern Ausbildung, Kompetenzmanagement und Digitalisierung einher. Während divisional organisierte Betriebe mit einem durchschnittlichen Auszubildendenanteil von 4 Prozent deutlich unter dem Niveau von netzwerkförmig strukturierten Betrieben liegen (hier sind es 9 Prozent), liegen sie beim systematischen Management von Mitarbeiterkompetenzen mit einem deutlichen Abstand vorn. Der Handlungsspielraum in der betrieblichen QBD, der durch die Betriebsgröße eröffnet wird, ist also je nach Organisationsform unterschiedlich ausgestaltet („moderiert“). Und damit ist bereits ein dritter Befund angesprochen: Zwar zeigt sich in einigen Handlungsfeldern (wie der non-formalen Weiterbildung oder der Rekrutierung) eine auffallende Isomorphie zwischen den unterschiedlichen Organisationsformen, insgesamt wird jedoch deutlich, dass jeder Typus mit ganz spezifischen Mustern in der QBD korrespondiert. Die Analyseebene der Organisation und insbesondere die strukturellen Gegebenheiten von Betrieben haben somit bei der Untersuchung von betrieblichen Handlungslogiken im Bereich der QBD entscheidendes Erklärungspotential.³⁴

³⁴ Für zukünftige Untersuchungen erscheint es zudem notwendig, auch die Qualifikationsstrukturen in der Belegschaft mit in die Analyse einzubeziehen.

5.4.3 Die Wechselwirkung von Organisationseinflüssen mit Mechanismen institutioneller Prägung

Gemäß der in Kapitel 5.2.4 dargestellten Analysestrategie werden im Folgenden die explorierten Organisationseinflüsse mit einem genaueren Blick auf ihre Wechselwirkung mit Mechanismen institutioneller Prägung in Anlehnung an Scott (2013) untersucht. Dabei eröffnen insbesondere Vergleiche zwischen Betrieben mit einer normativen Prägung (operationalisiert über die Orientierung an selbstgesetzten Leitbildern) und Betrieben mit einer mimetischen Prägung (operationalisiert über die Orientierung an herausragenden Betrieben in der Branche) vielversprechende Interpretationsmöglichkeiten. Wie diese Mechanismen institutioneller Prägung in Wechselwirkung mit Faktoren der betrieblichen Organisation die Qualifikationsbedarfsdeckung beeinflussen, wird im Folgenden anhand von Betrieben mit unterschiedlicher Größe und Organisationsform analysiert. Dazu werden exemplarisch zwei Größengruppen (klein <20 vs. groß ≥ 200 SVB) und zwei Organisationsformen (divisionale Struktur vs. Expertenstruktur) herausgegriffen, die zuvor in ihrer QBD interessante, divergierende Konfigurationslinien zeigten.

Die Wechselwirkung von Betriebsgröße mit normativer und mimetischer Prägung

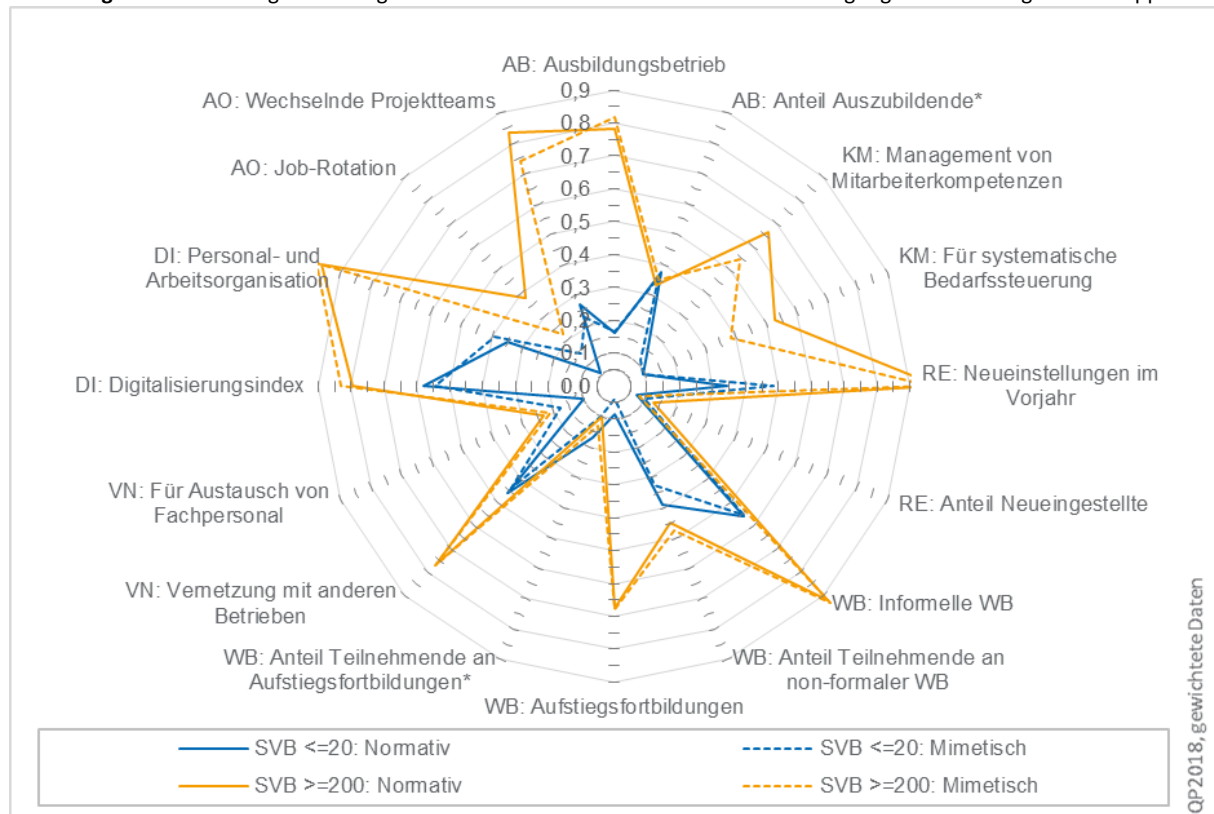
Beginnend mit der Betriebsgröße ist zunächst festzuhalten, dass normative und mimetische Prägungen innerhalb der beiden Größengruppen ungleich verteilt sind (vgl. Supplement Tabelle 5.4—VIII, S. 30): Normative Orientierungen sind stärker in kleinen als in großen Betrieben verbreitet (26 % bei Kleinbetrieben vs. 21 % bei Großbetrieben) während mimetische Orientierungen häufiger in Großbetrieben vorkommen (19 % vs. 16 % bei Kleinbetrieben). Aufgrund dieser unterschiedlichen Orientierungsschwerpunkte erscheint es sinnvoll zu prüfen, ob die institutionellen Prägungen für das betriebliche Entscheiden und Handeln im Bereich der QBD je nach Betriebsgröße eine unterschiedliche Relevanz haben.

Normativ orientierte Großbetriebe und mimetisch orientierte Kleinbetriebe zeigen Tendenzen erhöhter QBD-Aktivität in jeweils spezifischen Bereichen

Vergleicht man nun den Einfluss der beiden Orientierungen auf die betriebliche QBD in kleinen und in Großbetrieben (Abbildung 5—IX), so fällt zunächst die geringe Varianzerzeugung auf. Während es beispielsweise innerhalb von Branchen einen sehr deutlichen Unterschied macht, ob die Betriebe eine mimetische oder eine normative Orientierung haben (siehe Kapitel 5.3.5), finden sich innerhalb der Betriebsgrößenklassen deutlich geringere Varianzen in den durchschnittlichen QBD-Konfigurationen: Die gepunkteten (mimetischen) und die durchgezogenen (normativen) Linien liegen in beiden Größengruppen (blau für Betriebe mit weniger als 20 SVB und orange für Betriebe mit 200 oder mehr SVB) überwiegend eng beieinander.

In den Großbetrieben mit 200 oder mehr SVB deuten sich in den Handlungsfeldern des Kompetenzmanagements (KM) sowie der lernförderlichen Arbeitsorganisation (AO) jedoch Abweichungen an: Hier geht eine normative Orientierung (an selbstgesetzten Leitbildern) tendenziell mit einer anteilig höheren Durchführung von systematischem Kompetenzmanagement und von Job-Rotationen einher (vgl. Supplement Tabelle 5.4—VII, S. 29 f.). Aufgrund der geringen statistischen Trennschärfe muss allerdings festgehalten werden, dass es für die QBD in Großbetrieben insgesamt keinen signifikanten Unterschied macht, ob sich eher an selbstgesetzten Leitbildern oder eher an herausragenden anderen Betrieben orientiert wird.

Abbildung 5—IX: Handlungsfeldkonfiguration nach Mechanismen institutioneller Prägung und Betriebsgrößen-Gruppen



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=935–968; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.4—VII.

Erhöhte externe QBD in kleinen mimetischen Betrieben

In kleinen Betrieben mit weniger als 20 Mitarbeitenden spielen die einbezogenen institutionellen Prägungen hingegen eine deutliche Rolle. Hier zeigt sich bei einer mimetischen Prägung eine signifikant erhöhte QBD in den Handlungsfeldern der Rekrutierung und Vernetzung. So ist nicht nur der Anteil der Betriebe die im Vorjahr Neueinstellungen vorgenommen haben bei einer mimetischen Prägung um 14 Prozentpunkte erhöht; auch der Anteil von Neueingestellten an allen Beschäftigten liegt drei Prozentpunkte über dem Niveau der normativ handelnden Betriebe (vgl. Supplement Tabelle 5.4—VII, S. 29 f.). Darüber hinaus ist der Anteil von Betrieben, die Vernetzung mit anderen Betrieben zum Zwecke des Austauschs von Fachpersonal betreiben, bei mimetisch handelnden Betrieben um knapp acht Prozentpunkte erhöht.

Im Vergleich zu kleinen Betrieben die normativ handeln, sind Betriebe mit mimetischer institutioneller Prägung jedoch signifikant weniger aktiv in den Handlungsfeldern der formalen und non-formalen Weiterbildung. Sowohl die Durchführung von Aufstiegsfortbildung als auch die Teilnehmendenzahl an non-formaler Weiterbildung ist in Kleinbetrieben mit normativer Orientierung stärker ausgeprägt. Möglicherweise sind kleinere Betriebe hier eher einer beruflich orientierten (normativen) Handlungslogik verbunden, bei der mit dem Konzept „Beruf“ wesentliche Wertorientierungen einhergehen. Plausibel erscheint dann, dass sie vermehrt berufliche Qualifikationen in Form von Aufstiegsfortbildungen und berufliche Anpassungen in Form von non-formaler Weiterbildungen ermöglichen.

Die Wechselwirkung von Organisationsform mit normativer und mimetischer institutioneller Prägung

Im Vergleich zur Betriebsgröße zeigt die Organisationsform – im Folgenden exemplarisch anhand von Betrieben mit divisionaler Betriebsorganisation (Spartenstruktur) sowie Betrieben mit fachlich gegliederter Expertenorganisationen dargestellt – insgesamt eine deutlich stärkere Wechselwirkung mit mimetischer und normativer institutioneller Prägung im Bereich der QBD. Vor allem in den Handlungsfeldern Ausbildung, Kompetenzmanagement, Weiterbildung und Vernetzung unterscheiden sich mimetisch und normativ orientierte Betriebe bei den ausgewählten Organisationsformen teils sehr deutlich (vgl. Supplement Abbildung 5.4—V; Tabelle 5.4—X). Dabei zeigen eher normativ orientierte Betriebe in beiden Organisationsformen eine höhere Gewichtung der Handlungsfelder Kompetenzmanagement und informelle Weiterbildung sowie einen deutlich höheren Anteil bei der lernförderlichen Gestaltung der Arbeit durch Job-Rotationen. Sowohl bei einer divisionalen (Sparten-)Organisation sowie bei einer fachlich gegliederten Expertenorganisation geht die Orientierung an selbstgesetzten Leitbildern folglich mit einer stärker auf Kompetenzentwicklung ausgerichteten QBD einher. Im Vergleich dazu weisen die eher mimetisch orientierten Betriebe bei beiden Organisationsformen eine stärker digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation auf.

Fachlich gegliederte Expertenorganisationen setzen bei mimetischer institutioneller Prägung vermehrt auf berufliche Qualifikationen mittels Ausbildung und Aufstiegsfortbildung

Ein Alleinstellungsmerkmal mimetisch agierender Expertenorganisationen stellt der Bereich der betrieblichen Ausbildungsbeteiligung dar. Diese liegt signifikant über dem Niveau von eher normativ orientierten Betrieben mit gleicher Organisationsform. Damit setzt diese Betriebsgruppe insbesondere auf ein Handlungsfeld, über das spezifisch an die betrieblichen Rahmenbedingungen angepasste Nachwuchskräfte ausgebildet werden. Zu dieser Strategie passt, dass diese Betriebe anteilig ebenfalls verstärkt auf das Handlungsfeld der Aufstiegsfortbildung setzen. Hier scheint ein komplementärer Zusammenhang zwischen beiden Handlungsfeldern zu existieren, der die berufliche Qualifikation als grundlegendes Ordnungsprinzip enthält. In dieser QBD-Konfiguration scheint zum Handlungsfeld des Kompetenzmanagements eine eher substitutive Beziehung zu bestehen, da die Indikatoren hier auf eine vergleichsweise niedrige Bedeutung in der Erfassung und Nutzung von Kompetenzen der Beschäftigten hinweisen.

Entgegengesetzte QBD-Konfiguration bei mimetischer institutioneller Prägung in Betrieben mit divisionaler Struktur

Ein ganz anderes Muster zeigt sich bei einer divisionalen (Sparten-)Struktur: Hier führt eine eher mimetische Ausrichtung im Vergleich zu einer normativen Logik zu deutlich geringerer Relevanz der Handlungsfelder für berufliche Qualifikation (Ausbildung und Aufstiegsfortbildung). Die mimetisch ausgerichteten Betriebe scheinen offenbar eher verwertungsorientiert und weniger an langfristiger Entwicklung interessiert zu sein. Ihre Ausrichtung an beispielgebenden Vorbildern spiegelt sich darin wider, dass sie mehr Wert auf Vernetzung legen, um ihren Qualifikationsbedarf über den Austausch von Fachpersonal zu decken. Non-formale und informelle betriebliche Weiterbildung wird in dieser Organisationsform bei einer mimetischen Orientierung hingegen deutlich weniger zur Deckung des Qualifikationsbedarfs genutzt als bei einer normativen institutionellen Prägung. Dafür besteht bei einer mimetischen Orientierung in dieser Betriebsgruppe eine weitere Schwerpunktsetzung auf eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation.

Trotz unterschiedlicher institutioneller Prägungen und Organisationsstrukturen bestehen ausgeprägte Strukturähnlichkeiten in zentralen Handlungsfeldern

Ungeachtet formaler Unterschiede in den Organisationsstrukturen der befragten Betriebe und ungeachtet der einbezogenen normativen und mimetischen institutionellen Prägungen zeigt sich in zentralen Handlungsfeldern der QBD eine hohe Strukturähnlichkeit: Insbesondere beim Anteil von Betrieben mit Neueinstellungen, beim Anteil von Betrieben, die mit anderen Betrieben vernetzt sind sowie beim Digitalisierungsindex zeigen sich auffällige Kongruenzen in den Konfigurationslinien. Dies ist umso erstaunlicher, da sich aufgrund der jeweils unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen grundsätzlich stärkere Differenzen in den QBD-Strategien und -konfigurationen erwarten lassen (vgl. Anhang 3).

Zusammenfassung der Wechselwirkung von Organisationseinflüssen mit normativen und mimetischen Orientierungen

Insgesamt lassen sich hinsichtlich der Wechselwirkung der explorierten Organisationseinflüsse mit mimetischen und normativen institutionellen Prägungen vier Befunde zusammenfassen. Erstens macht es für die betriebliche QBD vor allem in Abhängigkeit von der formalen Organisationsform einen Unterschied, ob sich Betriebe eher mimetisch oder eher normativ orientieren. Innerhalb der einbezogenen Betriebsgrößenklassen war die Varianzerzeugung der Mechanismen institutioneller Prägung deutlich geringer – in Großbetrieben zeigten sich sogar gar keine signifikanten Unterschiede im QBD-Verhalten. Zweitens korrespondiert eine eher normative institutionelle Prägung insgesamt mit erhöhter Aktivität in den Handlungsfeldern Kompetenzmanagement und lernförderliche Arbeitsgestaltung, während eine eher mimetische institutionelle Prägung mit einer stärkeren externen Orientierung einher geht. Insbesondere in kleinen sowie in divisional organisierten Betrieben lässt sich bei mimetischer institutioneller Prägung eine deutlich stärkere Bedeutung betrieblicher Netzwerke für den Austausch von Fachpersonal feststellen. Drittens scheint die berufliche Qualifizierung über Ausbildung und Aufstiegsfortbildung ein Bereich zu sein, für den eine mimetische institutionelle Prägung in Abhängigkeit der formalen Organisationsstruktur eine entscheidende Wirkung hat: Während Betriebe mit fachlich gegliederter Expertenorganisation bei einer mimetischen Orientierung in diesem Bereich deutlich aktiver sind als bei einer normativen Logik, ist bei divisional organisierten Betrieben eher das Gegenteil der Fall. Viertens lässt sich festhalten, dass auch auf der Ebene der Organisationseinflüsse normativ wie mimetisch ausgerichtete betriebliche Mechanismen institutioneller Prägung in wichtigen Handlungsfeldern teilweise mit einer auffallenden Strukturähnlichkeit (Isomorphie) in zentralen Handlungsfeldern einhergehen.

5.5 Akteurseinflüsse auf die Konfiguration betrieblicher QBD

Neben Feldeinflüssen und Effekten der organisationalen Beschaffenheit von Betrieben spielen auch Einflüsse auf der Ebene betrieblicher Akteure eine wichtige Rolle für die institutionelle Prägung von Bedarfsdeckungslogiken. Diese im Folgenden als „Akteurseinflüsse“ bezeichneten Effekte auf der betrieblichen Mikro-Ebene können in Anlehnung an die theoretischen Erörterungen in Kapitel 4 definiert werden als sämtliche Einflüsse von einzelnen innerbetrieblichen Akteuren sowie von den Relationen zwischen ihnen. Dazu gehört neben der „agency“ individueller Akteure ganz maßgeblich auch die in sozialen Netzwerkkonstellationen, z. B. durch Hierarchien, Zentralität oder durch Macht- und Mitbestimmungsbeziehungen, ausgehandelte „agency“ von Akteursgruppen (vgl. Kapitel 4.5). Für die Untersuchung von betrieblichen Mechanismen institutioneller Prägung im Bereich der QBD ist diese analytische Ebene von großer Bedeutung, da über Akteure sowie über Akteursnetzwerke die externen institutionellen Einflüsse aufgenommen, interpretiert, bearbeitet und über Sozialisationsprozesse in betriebspezifische Handlungslogiken und Betriebskulturen übertragen werden (vgl. Abschnitt 4.6).

Vor diesem Hintergrund wird in den folgenden drei Kapiteln exploriert, wie Akteurseinflüsse auf die Konfiguration von Handlungsfeldern der QBD wirken. Gemäß der in Kapitel 5.2.2 beschriebenen Analysestrategie werden dazu exemplarisch zwei Einflüsse in den Blick genommen, bei denen das BIBB-Qualifizierungspanel umfangreiches Analysepotential bietet: In einem ersten Schritt wird ein Maß für die Zentralität bei Personalentscheidungen untersucht (Kapitel 5.5.1) und in einem zweiten Schritt wird ein Indikator für die betriebliche Mitbestimmung in Form von Betriebs- bzw. Personalräten herangezogen (Kapitel 5.5.2). Im letzten Abschnitt wird – in Einklang mit den vorangegangenen Analysen auf der Feld- und auf der Organisationsebene – untersucht, wie sich die betrachteten Akteurseinflüsse in Wechselwirkung mit Mechanismen institutioneller Prägung (mimetisch vs. normativ) nach Scott (2013) auf die Handlungsfelder der betrieblichen QBD auswirken (Kapitel 5.5.3).

5.5.1 Der Einfluss der Zentralität bei Personalentscheidungen auf die QBD

Wie in Kapitel 4.2.3 theoretisch eingeführt, ist das Verhältnis der Struktur einer Organisation und der Handlungsfähigkeit der Akteure innerhalb dieser Organisation ein klassisches Spannungsfeld in der Organisationsforschung („structure-agency-Debatte“). Dabei ist die zentrale Hypothese, dass die Selbstbestimmtheit und Partizipation betrieblicher Akteure in Konflikt zur Effizienz betriebswirtschaftlicher Prozesse in Organisationen stehen (vgl. KIESER/WALGENBACH 2013, S. 15 ff.). In Kontrast dazu gibt es jedoch empirische Hinweise, die zeigen, dass flache Hierarchien und die Mitbestimmung der Mitarbeitenden beispielsweise für betriebliche Innovation bedeutsam sind. So legen Blume und Gerstlberger (2007) dar, dass eine partizipative Arbeitsgestaltung positive Effekte auf Produkt- und Prozessinnovationen in Betrieben hat. Zudem gibt es Befunde, die zeigen, dass sich eine Partizipation an betrieblichen Entscheidungsprozessen positiv auf die Motivation und das Wohlbefinden von Beschäftigten auswirkt (vgl. HAAS 2012). Dies verdeutlicht, dass das Beziehungsgefüge zwischen den Akteuren innerhalb eines Betriebes – und insbesondere der Grad der Einbeziehung von Mitarbeitenden – eine wichtige Facette in betrieblichen Entscheidungs- und Handlungsprozessen darstellt. Inwiefern sich die „agency“ betrieblicher Akteure und Akteursgruppen im Detail auf den Bereich der betrieblichen QBD auswirkt, ist in der Berufsbildungsforschung bisher allerdings nur fragmentarisch untersucht worden (vgl. Kapitel 2.3).

Um Einflüsse auf die betriebliche QBD, die von unterschiedlichen Graden an Einbeziehung von Mitarbeitenden in betriebliche Entscheidungsprozesse ausgehen, zu explorieren, orientieren sich die folgenden Analysen an dem aus der Netzwerktheorie bekannten Konzept der Zentralität (vgl. GITZI/KOELLEN 2006; FREEMAN 1978). Mit diesem Konzept lassen sich zu einem Netzwerk von miteinander verbundenen Akteuren Aussagen über die relative strukturelle Position jedes einzelnen Akteurs treffen. Dabei werden in der Netzwerkanalyse Zentralitätsmaße üblicherweise dazu genutzt, „zentrale“ Akteure in einem Netzwerk zu identifizieren (vgl. KILDUFF/ TSAI 2010; MUTSCHKE 2010, S. 365). Bezogen auf Netzwerke von Akteuren, die in Betrieben an Entscheidungen und Handlungen im Bereich der QBD beteiligt sein können, lässt sich in Anlehnung an dieses Konzept die relative Einflussstärke („Nähe“) der beteiligten Akteure an Personalentscheidungen untersuchen.

Operationalisierung von Zentralität bei Einstellungsentscheidungen

Zur Operationalisierung von Zentralität bei Einstellungsentscheidungen steht im QP2019 ein Modul zur Verfügung³⁵, in dem den Befragten die Frage gestellt wurde, inwiefern sie selbst bzw. andere Betriebsbereiche (bzw. deren Vertreter) Einfluss auf die Neueinstellung von Arbeits- und Fachkräften haben.³⁶ Dabei konnte die Einflussstärke auf einer Skala von 1 (sehr großer Einfluss) bis 6 (kein Einfluss) abgestuft werden. Folgenden Betriebsbereiche bzw. Vertreter/-innen wurden abgefragt:

- Die Befragungsperson selbst (auch ihre Funktion wurde vorab abgefragt)
- Inhaber/-innen oder Gesellschafter/-innen
- Betriebsleitung, Geschäftsführung oder Vertreter/-innen
- Personalabteilung bzw. Mitarbeiter/-innen, die für Personalfragen zuständig sind
- Ausbildungsabteilung bzw. Mitarbeiter/-innen, die in Ausbildungsfragen zuständig sind
- Fachabteilungen bzw. Beschäftigte, die bei Fachfragen mitentscheiden
- Übergeordnete Unternehmensleitung, Konzernzentrale
- Betriebs- bzw. Personalrat oder Vertreter/-innen aus diesen Gremien

Daraufbasierend wurde ein Indikator für die Zentralität bei Einstellungsentscheidungen als Anteil von Betriebsbereichen oder Vertretern/-innen mit *hohem Einfluss* auf Einstellungsentscheidungen (Werte 1 & 2) an allen Betriebsbereichen/Vertretern mit mindestens einem geringen Einfluss (Werte ≤ 5) berechnet. Dieser Anteilswert von 1 subtrahiert, ergibt ein „Zentralitätsmaß“ mit Werten zwischen 0 und 1, wobei höhere Werte höhere Zentralität bei Einstellungsentscheidungen bedeuten.³⁷ Für die hier

³⁵ Da das Modul in der Welle 2019 erhoben wurde und andere relevante Variablen nur in der Welle 2018 zur Verfügung stehen, beschränken sich die folgenden Analysen auf die Panelbetriebe, die sowohl 2018 als auch 2019 befragt wurden ($n=2434$). Durch die Verwendung eines entsprechenden Längsschnittgewichts, welches Verzerrungen aufgrund der veränderten Stichprobe bzw. Strukturveränderungen in der Betriebslandschaft korrigiert, sind Aussagen über die Grundgesamtheit und Vergleiche mit den anderen Analysen dieses Papiers auch mit dieser Stichprobe möglich. Dabei liegt der folgenden Exploration die Annahme zugrunde, dass sich die Zentralität innerhalb eines Jahres nicht grundlegend verändert hat.

³⁶ Zwar bezieht sich der so gebildete Indikator explizit auf Einstellungsentscheidungen, wir nehmen jedoch an, dass sich diese Operationalisierung gut eignet, um annäherungsweise auch Aussagen über die allgemeine Zentralität bei Personalentscheidungen treffen zu können.

³⁷ Gab die Befragungsperson beispielsweise an, dass in ihrem Betrieb vier Betriebsbereiche oder Vertreter/-innen einen Einfluss auf Einstellungsentscheidungen haben, von denen jedoch nur ein Bereich bzw. ein/e Vertreter/-in einen hohen Einfluss hatte, so ist der Anteil von Bereichen oder Vertretern/-innen mit hohem Einfluss bei 0,25 und die Zentralität liegt dementsprechend mit einem Wert von 0,75 somit auf recht hohem Niveau. Hätte der Befragte hingegen angegeben, dass von den vier genannten Bereichen oder Vertreter/-innendrei einen hohen Einfluss haben, läge das Zentralitätsmaß mit einem Wert von 0,25 auf einem recht geringen Niveau. Im letzten Fall hätten – mit anderen Worten – die beteiligten Bereiche oder Vertreter/-innen eine recht hohe Distanz zu den Einstellungsentscheidungen.

durchgeführten deskriptiven Analysen wurde das so operationalisierte Zentralitätsmaß in drei Gruppen eingeteilt:

- Zentralität gering: Mehr als 66 Prozent der beteiligten Bereiche oder Vertreter/-innen haben einen hohen Einfluss
- Zentralität mittel: 33–66 Prozent der beteiligten Bereiche oder Vertreter/-innen haben einen hohen Einfluss
- Zentralität hoch: Weniger als 33 Prozent der beteiligten Bereiche oder Vertreter/-innen haben einen hohen Einfluss

Betriebe, in denen kein Bereich oder kein/e Vertreter/-in einen hohen Einfluss hatte (n=139), wurden ebenfalls der Gruppe mit geringer Zentralität zugerechnet. Entsprechend der großen Anzahl von Klein- und Kleinstbetrieben in Deutschland (vgl. Kapitel 5.4.1) gibt es eine ebenfalls große Anzahl von Betrieben (44 %), in denen nur eine Person über Einstellungen entscheidet. Diese Gruppe der Alleinentscheider wurde als zusätzliche Referenzgruppe in die Untersuchungen mitaufgenommen. Die drei Zentralitätsgruppen verteilen sich in der deutschen Betriebslandschaft laut QP2018–2019 wie folgt: Mehr als ein Drittel (38 %) der Betriebe hat eine geringe Zentralität, 14 Prozent eine mittlere und rund 4 Prozent weisen eine hohe Zentralität auf (vgl. Supplement Tabelle 5.5—IV, S. 35).

QBD-Aktivität erhöht sich mit zunehmender Zentralität – Betriebsgrößeneffekte?

Blickt man auf die Handlungsfeldkonfigurationen der so gebildeten Zentralitätsgruppen (vgl. Abbildung 5—X), so fällt die vergleichsweise hohe Varianzerzeugung des Zentralitätsmaßes auf. Mit steigender Zentralität nimmt die Aktivität in fast allen Handlungsfeldern der QBD zu. Betriebe mit hoher Zentralität (grüne Linie) sind in den meisten Handlungsfeldern stark überdurchschnittlich aktiv (im Vergleich zur graugestrichelten Linie für den Gesamtdurchschnitt), während Betriebe mit geringer Zentralität (dunkelblaue Linie) in den meisten Handlungsfeldern sehr nah am Gesamtdurchschnitt liegen.

Es ist anzunehmen, dass sich dieser Effekt zum Teil mit dem Einfluss der Betriebsgröße erklären lässt, da die Zentralität mit steigender Betriebsgröße deutlich zunimmt (vgl. Supplement Tabelle 5.5—IV, S. 35)³⁸ und die QBD-Aktivität in fast allen Handlungsfeldern mit der Betriebsgröße positiv korreliert ist (vgl. Kapitel 5.4.1). Dementsprechend zeigen Betriebe mit Alleinentscheidern, die fast ausschließlich in Klein- und Kleinstbetrieben vertreten sind, tendenziell eine unterdurchschnittliche Aktivität in den einbezogenen Handlungsfeldern der QBD, während die Aktivität in den anderen Gruppen mit zunehmender Zentralität steigt. Abgesehen von dieser Tendenz zeigen die gebildeten Zentralitätsgruppen im Detail jedoch jeweils sehr spezifische Muster in der QBD, die sich mit den zuvor explorierten Größeneffekten nicht in Verbindung bringen lassen.

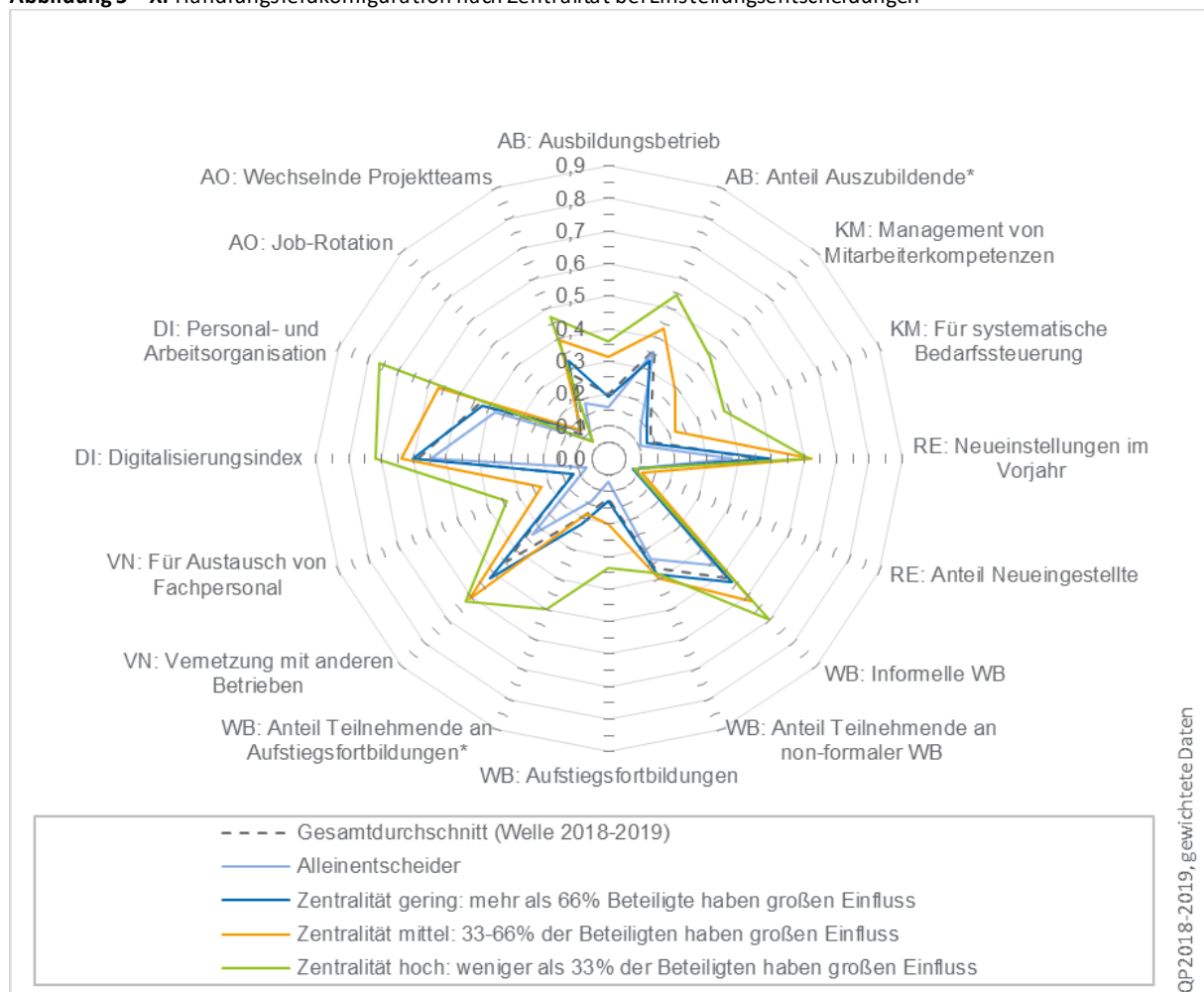
Betriebe mit Alleinentscheidern sind unterdurchschnittlich aktiv

So ist zwar die teils sehr deutlich unterdurchschnittliche Aktivität der Betriebe mit Alleinentscheidern (hellblaue Linie) aufgrund der Größeneffekte plausibel. Insbesondere in den Bereichen der Vernetzung mit anderen Betrieben (-12 Prozentpunkte), bei der informellen Weiterbildung (-6 Prozentpunkte) so-

³⁸ So kommt hohe Zentralität in Kleinst- und Kleinbetrieben anteilig sehr selten vor (1 % bzw. 6 %). In der Gruppe der Großbetriebe mit mehr als 200 SVB weist hingegen rund jeder fünfte Betrieb (20 %) eine hohe Zentralität auf. Geringe Zentralität ist demgegenüber vor allem in den kleinen und mittleren Unternehmen vorherrschend (1–4 SVB: 33 %, 5–19 SVB: 46 %, 20–99 SVB: 40 %). Allein-Entscheider sind in Großbetrieben (200+ SVB) erwartungsgemäß nur geringfügig vertreten (<2 Prozent).

wie im Bereich der lernförderlichen Arbeitsgestaltung anhand wechselnder Projektteams (-9 Prozentpunkte) sind die sehr überwiegend kleinen Betriebe mit Alleinentscheidern unterdurchschnittlich aktiv (vgl. Supplement Tabelle 5.5—I, S. 33 f.). Auffällig ist im Vergleich dazu jedoch die zumindest durchschnittliche Relevanz der Handlungsfelder Rekrutierung und Ausbildung in dieser Betriebsgruppe. Mit 8 Prozent liegt der Anteil von im Vorjahr neueingestellten Mitarbeitenden bei Betrieben mit Alleinentscheidern auf dem Niveau des Gesamtdurchschnitts (hier sind es 8,5 %). Auch der Anteil von Auszubildenden liegt mit 4 Prozent genau im Durchschnitt. Da die Relevanz von Rekrutierung generell eher unabhängig von der Zentralität zu sein scheint (die Anteile der Neueingestellten variieren auch in den anderen Zentralitätsgruppen kaum), lässt sich für Betriebe mit Alleinentscheidern festhalten, dass es trotz der größtenbedingt geringen QBD-Aktivität zumindest im Bereich der Rekrutierung isomorphe Tendenzen gibt.

Abbildung 5—X: Handlungsfeldkonfiguration nach Zentralität bei Einstellungsentscheidungen



Anmerkungen: QP2018–2019, gewichtete Daten, n=2338–2385; *Anteilswerte zur besseren Lesbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.5—I, Tabelle 5.5—II & Tabelle 5.5—III.

Hohe Zentralität geht mit digitalisierter Personal- und Arbeitsorganisation und insbesondere mit systematischem Kompetenzmanagement einher

Deutliche Varianzen zeigen sich hingegen im Bereich der Digitalisierung und des systematischen Managements von Mitarbeiterkompetenzen: Hier sind insbesondere Betriebe mit hoher Zentralität überdurchschnittlich stark aktiv. Mehr als drei Viertel der Betriebe in dieser Gruppe nutzen digitale Technologien im Bereich der Personal- und Arbeitsorganisation (76,4 %) und knapp 40 Prozent von ihnen

nutzen systematisches Kompetenzmanagement zur Planung künftiger Kompetenzbedarfe. Im Bereich der Weiterbildung sind es vor allem Aufstiegsfortbildungen und informelle Weiterbildungsformen, die bei hoher Zentralität sehr stark an Bedeutung gewinnen. So liegt der Anteil von Betrieben, die informelle Weiterbildungsformen nutzen, mit 70 Prozent bei hoher Zentralität signifikant über dem Gesamtdurchschnitt von 52 Prozent. Passend dazu gewinnt auch eine lernförderliche Arbeitsorganisation in Form von wechselnden Projektteams bei steigender Zentralität deutlich an Bedeutung: Sie findet in 47 Prozent der Betriebe mit hoher Zentralität statt, während sie bei mittlerer (39 %) und geringer Zentralität (33 %) anteilig weniger oft vorzufinden ist. Bei der QBD über externe Quellen fällt auf, dass Betriebe mit hoher Zentralität im Vergleich zum Gesamtdurchschnitt fast dreimal so häufig Vernetzung mit anderen Betrieben zum Zwecke des Austauschs von Fachpersonal nutzen.

Insgesamt sind Betriebe, in denen Personalentscheidungen maßgeblich nur von wenigen aller involvierten Akteure getroffen werden, in den meisten Handlungsfeldern – teils Größenbedingt – überdurchschnittlich aktiv. Diese Betriebe mit hoher Zentralität weisen eine spezifische Handlungsfeldkonfiguration auf, die stark auf die (digitale) Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ausgerichtet ist und bei der externe QBD vor allem über den Austausch und weniger über die Rekrutierung von Fachpersonal stattfindet. Diese auf interne Kompetenzentwicklung ausgerichtete Handlungslogik könnte damit in Zusammenhang stehen, dass bei hoher Zentralität das Entscheidungsgewicht zwar nur in den Händen von wenigen liegt, aber dennoch verhältnismäßig viele weitere Akteure in den Entscheidungsprozess involviert sind. Die Größe des Entscheidungsnetzwerks könnte trotz der starken Konzentration von Entscheidungsmacht beispielsweise den innerbetrieblichen Informationsfluss begünstigen und damit passgenauere Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ermöglichen.

Eine ähnliche Tendenz zeichnet sich auch bei Betrieben mit mittlerer Zentralität ab (orangene Konfigurationslinie). Abgesehen vom Bereich der Aufstiegsfortbildungen (hier zeigt mittlere Zentralität keine Abweichung zum Mittelwert) verläuft die QBD-Konfiguration über alle Handlungsfelder hinweg – wenngleich auf niedrigerem Niveau – auffallend parallel zur Betriebsgruppe mit hoher Zentralität. Situationen, in denen neben zentralen Entscheidern auch weitere Akteure/Bereiche in Personalentscheidungsprozesse passiv bzw. mit wenig Entscheidungsmacht involviert sind, führen also insgesamt zu einer deutlichen Verlagerung in Richtung einer QBD, die über digitalisierte Arbeitsorganisation, systematisches Kompetenzmanagement und den Austausch von Fachkräften stattfindet. Dies kann auch bedeuten, dass die Realisierung informeller und im Arbeitsprozess integrierte Kompetenzentwicklung bei mehr beteiligten Akteuren realistischer wird, weil dadurch die Akzeptanz der Maßnahmen steigt und die beteiligten Akteure diese auch in den Arbeitsprozessen realisieren können.

Im Kontrast dazu liegt die Gruppe der Betriebe mit geringer Zentralität (dunkelblaue Linie) in den meisten Handlungsfeldern nah am Gesamtdurchschnitt aller deutschen Betriebe. Wie beschrieben, lässt sich dieses Muster teilweise mit dem hohen Anteil von Klein- und Kleinstbetrieben in dieser Gruppe erklären. Auffällig ist jedoch die Relevanz des Handlungsfelds der lernförderlichen Arbeitsorganisation. Hier sind Betriebe mit geringer Zentralität mit rund 12 Prozent bei Job-Rotationen (+2,4 Prozentpunkte) und 33 Prozent bei wechselnden Projektteams (+4,9 Prozentpunkte) signifikant überdurchschnittlich aktiv. Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass eine partizipative Gestaltung von Entscheidungs- und Handlungsprozessen im Bereich der QBD mit einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung einhergeht. Die darüber hinaus eher unauffällige QBD-Konfiguration könnte auch damit in Zusammenhang stehen, dass die beteiligten Akteure und Bereiche mit hoher Entscheidungsmacht teils eigene Interessen verfolgen, die nicht unmittelbar im Zusammenhang mit Fragen der QBD stehen und

eine gezielte Strategie eher unterlaufen. Das können z. B. Führungskräfte sein, die übergreifende Qualifizierungspolitiken nicht unbedingt stützen. Insgesamt lässt sich annehmen, dass mit wachsender Anzahl beteiligter Akteure auch die Interessensvielfalt steigt und Zielkonflikte zunehmen.

Zusammenfassung: Zentralität zeigt deutliche Varianzen in der QBD – vor allem im Bereich digitalisierter und systematischer Personalentwicklung

Somit lässt sich festhalten, dass der Blick auf die Konzentration von Einfluss bei Personalprozessen eine wichtige Perspektive für die Untersuchung betrieblicher Handlungslogiken im Bereich der Qualifikationsbedarfsdeckung darstellt. Obwohl sich mit den bivariaten Explorationsanalysen keine abschließenden Aussagen über die Erklärungskraft dieses Einflussfaktors treffen lassen, wurde dennoch erkennbar, dass das Gefüge innerbetrieblicher Akteursnetzwerke vielversprechendes Analysepotential bietet. Dies trifft insbesondere auf die Bereiche des Kompetenzmanagements, der Digitalisierung von Personal- und Arbeitsorganisation sowie auf den Bereich der Aufstiegsfortbildungen zu. Hier zeigt sich bei steigender Zentralität eine deutliche Aktivitätszunahme. Vergleichsweise wenig Varianz zeigte sich hingegen im Handlungsfeld der Rekrutierung. Insgesamt bietet das BIBB-Qualifizierungspanel die Möglichkeit, die Operationalisierung von Zentralität weiter zu verfeinern und durch die Kontrolle von Betriebsgrößeneffekten und weiteren Einflussfaktoren tiefergehende Analysen vorzunehmen (vgl. Kapitel 6.3).

5.5.2 Der Einfluss der betrieblichen Mitbestimmung auf die QBD

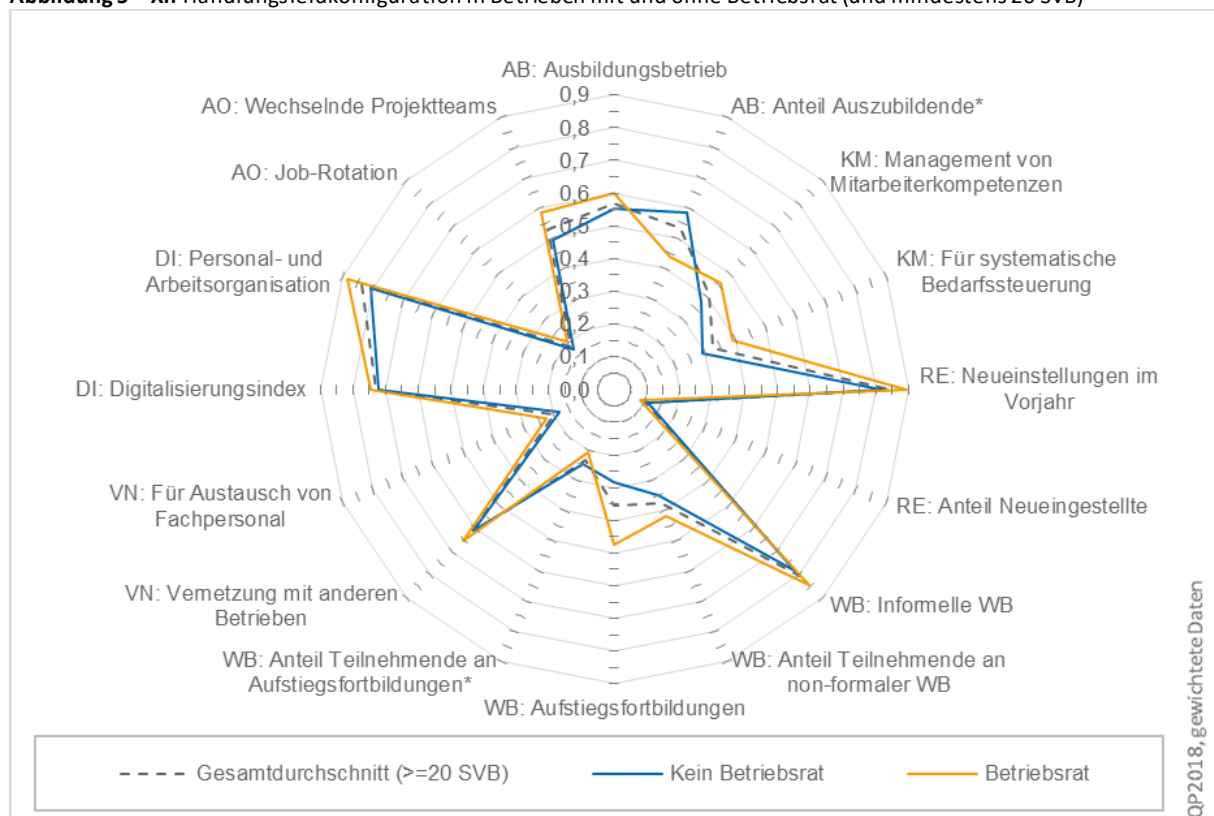
Da betriebliches Entscheiden und Handeln im Bereich der Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und der Rekrutierung durch Betriebs- und Personalräte unmittelbar und in einem gesetzlich regulierten Rahmen mit beeinflusst wird (vgl. HAGELMANN 2019; SCHNABEL 2020), wird dieser Einflussfaktor nun nochmal gesondert in die Exploration auf der betrieblichen Mikroebene einbezogen. Zwar sind die Effekte von betrieblicher Mitbestimmung auf die QBD in der Berufsbildungsforschung empirisch gut erschlossen, allerdings meist nur isoliert mit Blick auf einzelne Handlungsfelder. So finden beispielsweise Berger und Eberhard (2019) basierend auf Fallstudien, dass Betriebsräte im Handlungsfeld der Ausbildung eine wichtige Kontrollfunktion einnehmen und beispielsweise bei Qualitätsdefiziten intervenieren. In Einklang damit konnten Kriechel u. a. (2014) anhand einer quantitativen Betriebsbefragung zeigen, dass Betriebsräte zu einem erhöhten Investment in Ausbildung führen und die Übernahmequote von Auszubildenden positiv beeinflussen. Zudem sind im Handlungsfeld der Weiterbildung die Effekte der betrieblichen Mitbestimmung gut erforscht (vgl. STEGMAIER 2012; EROL/AHLERS/SCHLEICHER 2021; LAMMERS/LUKOWSKI/WEIS 2023). Vereinzelt weisen Studien hierbei auch auf Konfliktlinien zwischen den Handlungsfeldern der Aus- und Weiterbildung für die betriebliche Mitbestimmung hin (vgl. BERGER u. a. 2013). Es erscheint daher zielführend, im Folgenden gemäß der Analysestrategie dieses Papiers den Blick zu weiten und zu explorieren, inwiefern sich die Existenz von betrieblicher Mitbestimmung insgesamt auf die Konfiguration der verschiedenen Handlungsfelder der QBD auswirkt. Interdependenzen zwischen den Handlungsfeldern können so möglicherweise offengelegt werden.

Operationalisierung betrieblicher Mitbestimmung

Im BIBB-Qualifizierungspanel der Erhebungswelle 2018 wurde die Existenz von Betriebs- bzw. Personalräten mit folgender Frage erhoben: „*Gab es in Ihrem Betrieb im Jahr 2017 einen nach dem Betriebsverfassungsgesetz bzw. Personalvertretungsgesetz gewählten Betriebsrat oder Personalrat?*“. Basierend auf dieser Frage werden im Folgenden zwei Gruppen miteinander verglichen: Betriebe, in denen es

einen Betriebs- bzw. Personalrat gibt und Betriebe, in denen dies nicht der Fall ist. Da es aufgrund der gesetzlichen Mindestzahl von fünf Beschäftigten sowie weiterer (struktureller) Faktoren nur in rund 2 Prozent der Betriebe mit weniger als 20 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2018 einen Betriebs- bzw. Personalrat gab (vgl. Tabelle 5.5—VI im Supplement), wird diese Gruppe im Folgenden von der Analyse ausgeschlossen, um eine Verzerrung aufgrund von Betriebsgrößeneffekten zu verhindern. Andernfalls wäre die Betriebsgruppe ohne betriebliche Mitbestimmung zum Großteil von Klein- und Kleinstbetrieben geprägt gewesen, in denen die Aktivität in den Handlungsfeldern der betrieblichen QBD generell unterdurchschnittlich ausgeprägt ist (vgl. Kapitel 5.4.1). Nach dem Ausschluss der 1.000 Betriebe mit weniger als 20 SVB aus der Stichprobe des QP2018 basieren die folgenden Analysen nun auf n=2.977 Betriebe, die eine Angabe zur betrieblichen Mitbestimmung machten und mindestens 20 SVB haben.

Abbildung 5—XI: Handlungsfeldkonfiguration in Betrieben mit und ohne Betriebsrat (und mindestens 20 SVB)



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=2875–2977; *Anteilswerte zur besseren Lesbarkeit mit 10 multipliziert; Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.5—V.

Bei betrieblicher Mitbestimmung: Interne Kompetenzentwicklung statt externer Rekrutierung

Wie in Abbildung 5—XI dargestellt, korrespondiert das Vorhandensein eines Betriebs- bzw. Personalrats – insbesondere im Vergleich zu dem oben verwendeten Zentralitätsmaß – insgesamt mit eher geringen Abweichungen in den Handlungsfeldkonfigurationen der betrieblichen QBD. Im Detail zeigt sich in der Gruppe der Betriebe mit betrieblicher Mitbestimmung jedoch in den meisten Handlungsfeldern eine geringfügig erhöhte Aktivität.³⁹ Bemerkenswerte Ausnahmen sind hier die Handlungsfelder Ausbildung und Rekrutierung. Betriebe mit Betriebs- bzw. Personalrat (und mindestens 20 SVB) sind

³⁹ Trotz der Stichprobenreduktion auf Betriebe mit mindestens 20 SVBs sind Betriebsgrößeneffekte hierbeinicht auszuschließen.

zwar etwas häufiger Ausbildungsbetriebe als in der Vergleichsgruppe ohne Betriebsrat (+0,5 Prozentpunkte), der Anteil von Auszubildenden an allen Beschäftigten ist mit -1,4 Prozentpunkten jedoch signifikant niedriger. Auch der Anteil von Neueingestellten an allen Beschäftigten ist bei Betrieben mit Betriebs- bzw. Personalrat um 0,4 Prozentpunkte signifikant niedriger. In der Gruppe der mitbestimmten Betriebe zeigt sich insgesamt also eine verminderte Relevanz dieser Handlungsfelder, die als externe Quellen der betrieblichen QBD angesehen werden können.

Im Gegensatz dazu gibt es unter den Betrieben mit einem Betriebs- bzw. Personalrat signifikant mehr Betriebe, die systematisches (und bedarfsorientiertes) Management von Mitarbeiterkompetenzen betreiben, die auf eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation setzen und/oder eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit in Form von wechselnde Projektteams nutzen. Einhergehend mit dieser insgesamt stärkeren Fokussierung auf innerbetriebliche Kompetenzentwicklung nutzen Betrieben mit Betriebs- bzw. Personalrat vermehrt informelle und insbesondere auch non-formale Weiterbildung. Zusammenfassend scheinen Ausbildung und externe Rekrutierung eher nicht im Fokus betrieblicher Mitbestimmung zu liegen – sehr wohl aber Weiterbildung und Kompetenzentwicklung.

Zwar bleibt insgesamt die Varianzerzeugung von Betriebs- bzw. Personalräten in den Handlungsfeldern der betrieblichen QBD auf niedrigem Niveau, im Detail lässt sich jedoch erkennen, dass es erkenntnisreich sein könnte, die betriebliche Mitbestimmung in künftigen Untersuchungen zur Institutionalisierung von QBD-Handlungslogiken einzubeziehen. Dabei wäre zu prüfen, ob unter Kontrolle struktureller Effekte (v. a. Betriebsgröße) die betriebliche Mitbestimmung zu einer stärkeren internen Kompetenzentwicklungslogik bei gleichzeitiger Abkehr von externer QBD führt.

5.5.3 Die Wechselwirkung von Akteurseinflüssen mit Mechanismen institutioneller Prägung

An das Vorgehen bei der Exploration von Feld- und Organisationseffekten (Kapitel 5.3.5 & 5.4.3) anschließend werden nun auch die Befunde auf der Akteursebene erneut mit einem genaueren Blick auf ihre Wechselwirkung mit Mechanismen institutioneller Prägung nach Scott (2013) untersucht. Wie in Kapitel 5.2.4 bereits erläutert, eröffnet insbesondere der Vergleich von Betrieben mit einer normativen Orientierung (operationalisiert als Betriebe, die sich an selbstgesetzten Leitbildern orientieren) und Betrieben mit einer mimetischen Orientierung (operationalisiert als Betriebe, die sich an herausragenden Betrieben ihrer Branche orientieren) vielversprechende Interpretationsmöglichkeiten. Wie diese institutionellen Prägungen in Abhängigkeit von Zentralität und betrieblicher Mitbestimmung die Qualifikationsbedarfsdeckung von Betrieben beeinflussen, wird im Folgenden anhand von Betrieben mit hoher und niedriger Zentralität sowie anhand von Betrieben mit und ohne betriebliche Mitbestimmung analysiert.

Die Wechselwirkung von Zentralität mit normativer und mimetischer Prägung

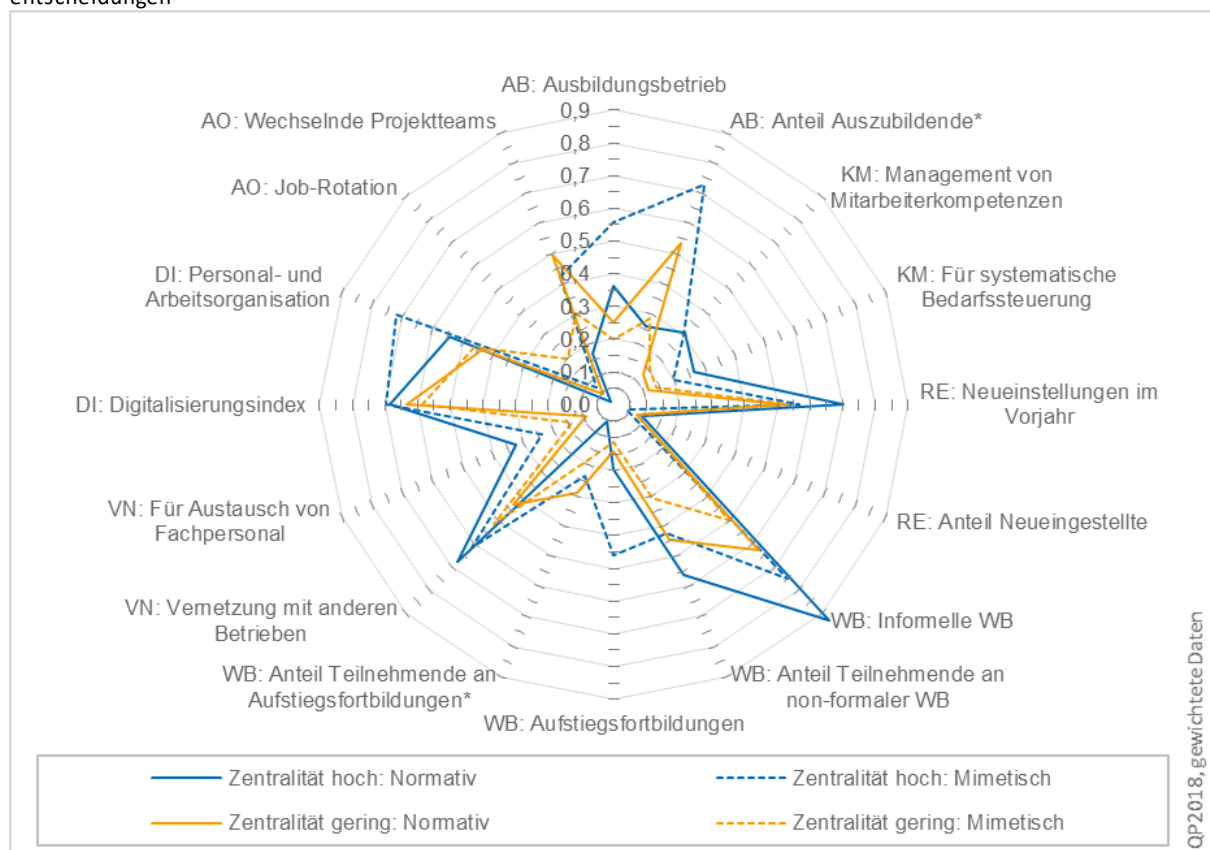
Beginnend mit der Zentralität ist es zunächst hilfreich, die Verteilung der mimetischen bzw. normativen Orientierungen in den Betriebsgruppen mit hoher und geringer Zentralität zu vergleichen (vgl. Supplement Tabelle 5.5—IX, S. 42). Dabei fällt auf, dass eine rein normative Orientierung an selbstgesetzten Leitbildern in Betrieben, in denen das Entscheidungsgewicht bei Personalprozessen in den Händen weniger Bereiche oder Vertreter/-innen konzentriert ist (hohe Zentralität), vergleichsweise selten vorherrscht (18 %). In der Gruppe der Betriebe, in denen mehrere Bereiche oder Vertreter/-innen einen hohen Einfluss haben (geringe Zentralität), kommt es hingegen deutlich häufiger zu einer

rein normativen Orientierung (25 %). Zu einer rein mimetischen Orientierung an herausragenden Betrieben in der Branche kommt es hingegen in beiden Betriebsgruppen zu etwa gleichen Teilen (15–16 %). Wie zuvor werden die Mischformen beider Orientierungen („hybrid“) sowie die „Weder-Noch“-Kategorie in den folgenden Betrachtungen ausgeklammert.

Zentralität bei Personalentscheidungen hat einen entscheidenden Anteil daran, wie mimetische und normative Handlungslogiken mit der QBD in Zusammenhang stehen

Während mimetische bzw. normative Handlungslogiken im Gesamtdurchschnitt aller deutschen Betriebe nur geringfügige Auswirkungen auf die QBD offenbaren (Kapitel 5.2.4), zeigt sich bei einer Unterteilung in Betriebe mit hoher und mit niedriger Zentralität eine sehr deutliche Varianzerzeugung der beiden Handlungslogiken (Abbildung 5—XII). Dies trifft vor allem auf die Bereiche der Ausbildung, der Weiterbildung sowie der Arbeitsorganisation zu. In den Handlungsfeldern Kompetenzmanagement und Vernetzung zeigen sich hingegen keine signifikanten Effekte (vgl. Supplement Tabelle 5.5—VII, S. 39).

Abbildung 5—XII: Handlungsfeldkonfiguration nach Mechanismen institutioneller Prägung und Zentralität bei Einstellungsentscheidungen



Anmerkungen: QP2018, gewichtete Daten, n=501–511; *Anteilswerte zur besseren Lesbarkeit mit 10 multipliziert. Mittelwerte und Signifikanztests auf Gruppenunterschiede im Supplement Tabelle 5.5—VII.

Insbesondere in Betrieben mit *hoher Zentralität* (blaue Linien) führen mimetische und normative Handlungslogiken zu divergierenden Strategien hinsichtlich der Qualifikationsbedarfsdeckung. Dabei fällt vor allem auf, dass es bei einer eher mimetischen Orientierung zu deutlich stärkerer Aktivität im Handlungsfeld der Ausbildung kommt (19 Prozentpunkte höhere Beteiligung an Ausbildung und 5 Prozentpunkte höherer Auszubildendenanteil an allen Beschäftigten). Darüber hinaus werden in der

Gruppe der Betriebe mit hoher Zentralität bei mimetischer Orientierung signifikant häufiger Aufstiegsfortbildungen durchgeführt (+26 Prozentpunkte) und auch die Anzahl der Beschäftigten, die im Vorjahr an Aufstiegsfortbildungen teilgenommen haben, ist deutlich erhöht (+2 Prozentpunkte). Zudem geht eine mimetische Orientierung bei hoher Zentralität mit einem höheren Anteil von Betrieben einher, die digitale Technologien im Bereich der Personal- und Arbeitsorganisation nutzen sowie auf eine lernförderliche Arbeitsgestaltung in Form von Job-Rotationen setzen. Im Vergleich dazu geht eine normative Handlungslogik bei hoher Zentralität eher mit einem erhöhten Anteil von neuingestellten Beschäftigten (+5 Prozentpunkte), mit häufiger durchgeführter informeller Weiterbildung (+18 Prozentpunkte) sowie mit einer erhöhten Teilnahmequote an non-formalen Weiterbildungskursen (+14 Prozentpunkte) einher.

In Betrieben mit einer hohen Konzentration von Entscheidungsmacht bei Personalprozessen zeichnet sich bei einer normativen Orientierung also ein Muster ab, bei dem der Qualifikationsbedarf verstärkt über Neueinstellungen und (anschließende) non-formale und informelle Weiterbildungsprozesse gedeckt wird. Welche Normen und Leitbilder hierbei prägend sind, lässt sich nicht abschließend beurteilen. In Abhängigkeit von der Qualifikationsstruktur der Betriebe könnten die Befunde aber Hinweise auf eine kostenminimierende Strategie liefern, etwa wenn stärker akademische Fachkräfte rekrutiert werden. Bei mimetischer Orientierung deutet sich hingegen eine QBD an, bei der vor allem Qualifikationsprozesse über Aus- und Aufstiegsfortbildungen stattfinden, die von einer digitalisierten und lernförderlichen Personal- und Arbeitsorganisation begleitet werden. Hier könnten tiefergehende Studien anknüpfen und möglicherweise zugrundeliegende Feldeffekte genauer untersuchen, indem beispielsweise eher beruflich affine Branchen im gewerblich-technischen Bereich in den Blick genommen werden.

Bei geringer Zentralität entfaltet vor allem eine normative Handlungslogik ihre Wirkung

Im Vergleich dazu zeigen sich in der Betriebsgruppe mit *geringer Zentralität* (orangene Linien) sowohl ähnliche Tendenzen als auch divergierende Muster. So ist einerseits vor allem die erhöhte Relevanz von non-formaler und informeller Weiterbildung bei einer normativen Logik eine auffällige Ähnlichkeit. Andererseits spielen mimetische Logiken bei geringer Zentralität insgesamt kaum eine Rolle. Im Vergleich zu Betrieben mit hoher Zentralität ist es vor allem die normative Orientierung, die bei geringer Zentralität zu erhöhter QBD-Aktivität führt. So zeigen sich statistisch signifikante Effekte insbesondere beim Einsatz von wechselnden Projektteams und dem Digitalisierungsgrad. Das erscheint vor dem Hintergrund plausibel, dass mimetisches Verhalten von wenigen einflussreichen Akteuren ausgehen kann, während normative Orientierungen die Übernahme von Normen und Werten erfordern, die in einer Organisation in der Breite von mehreren Akteuren getragen werden müssen, um institutionalisiert zu werden. Insgesamt verdeutlichen diese Befunde, dass im Bereich der betrieblichen QBD deutliche Interdependenzen zwischen dem Einfluss der Zentralität und dem Einfluss institutionalisierter Handlungslogiken bestehen.

Die Wechselwirkung von Betriebs- bzw. Personalrat mit normativer und mimetischer Handlungslogik

In Kontrast zu diesen Ergebnissen fällt die Wechselwirkung zwischen betrieblicher Mitbestimmung und den einbezogenen Handlungslogiken eher schwach aus: Die Konfigurationslinien der Betriebe mit mimetischer Orientierung (gestrichelte Linien) und mit normativer Orientierung (durchgezogene Linien)

liegen sowohl in Betrieben mit, als auch in Betrieben ohne Betriebs- bzw. Personalrat auf vergleichsweise ähnlichem Niveau (vgl. Supplement Abbildung 5.5—IV und Tabelle 5.5—VIII, S. 40f.). Dies ist teilweise mit der homogeneren Stichprobe aufgrund der Einschränkung auf Betriebe mit mindestens 20 SVB (vgl. Kapitel 5.5.2) zu erklären. Darüber hinaus zeigen sich im Detail jedoch interessante Muster.

In mitbestimmten Betrieben geht eine normative Orientierung an selbstgesetzten Leitbildern mit erhöhter Aktivität in den Bereichen Rekrutierung einher, während eine mimetische Orientierung (an herausragenden Betrieben in der Branche) mit erhöhter Aktivität im Handlungsfeld der Weiterbildung, der Vernetzung und der Digitalisierung korrespondiert. In der Betriebsgruppe ohne Betriebsrat weisen normativ orientierte Betriebe eine deutlich gesteigerte Aktivität im Bereich des Kompetenzmanagements auf, während die mimetisch orientierten Betriebe im Schnitt häufiger ausbilden, Aufstiegsfortbildungen durchführen und auf Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal zurückgreifen. Diese Befunde liefern erste Hinweise darauf, dass normative oder mimetische Orientierungen für die Wirkung von betrieblicher Mitbestimmung auf die QBD eine Rolle spielen können.

Zusammenfassung der Wechselwirkung von Akteureinflüssen mit normativen und mimetischen Orientierungen

Zusammengefasst zeigt sich auch auf der Ebene betrieblicher Akteure, dass institutionalisierte Handlungslogiken (normativ und mimetisch) in Abhängigkeit unterschiedlicher Einflussfaktoren eine teils starke Wechselwirkung im Bereich der QBD entfalten. Besonders deutlich wird dies unter Einbezug von Betrieben mit hoher und niedriger Zentralität: Mit Ausnahme der Handlungsfelder Kompetenzmanagement und Vernetzung zeigen sich hier in allen übrigen QBD-Bereichen deutlich divergierende Muster. Dabei kommt es insbesondere bei hoher Zentralität zwischen normativen und mimetischen Handlungslogiken zu deutlichen Varianzen, wobei sich vor allem normative Orientierungen insgesamt aktivitätsfördernd auswirken. Auf insgesamt deutlich niedrigerem Niveau liegt die Interaktion von normativen und mimetischen Orientierungen mit betrieblicher Mitbestimmung. Die zugrundeliegenden Mechanismen könnten anhand des Analysepotentials des BIBB-Betriebspanels weiterführend multivariat exploriert werden, oder anhand qualitativer Betriebsstudien vertiefend untersucht werden (vgl. Kapitel 6.3).

5.6 Zusammenfassung der Analyseergebnisse

Von den eingangs skizzierten Forschungsdesideraten in der betrieblichen Berufsbildungsforschung ausgehend, wurden mit der Analyse drei Ziele verfolgt. Erstens sollten die klassischen Handlungsfelder der betrieblichen QBD (Ausbildung, Weiterbildung und Rekrutierung) konzeptionell erweitert werden – und zwar um die Handlungsfelder der Digitalisierung, der lernförderlichen Gestaltung von Arbeit, des systematischen Kompetenzmanagements sowie der Vernetzung zwischen Betrieben. In ihrer Zusammenschau sollten auf diese Weise **Konfigurationen** von Handlungsfeldern sichtbar gemacht werden, um Rückschlüsse darauf zu ermöglichen, in welchen Bereichen Betriebe prioritär ihren Qualifikationsbedarf decken und welche Wechselwirkungen (einander ergänzend oder ersetzend) zwischen den Handlungsfeldern auftreten (vgl. Kapitel 3.2 „Entwicklung eines Konfigurationsansatzes“).

Zweitens sollten für die angestrebte **Mehrebenenbetrachtung** Einflussfaktoren der Feld-, Betriebs- und Akteursebene hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Handlungsfeldkonfigurationen untersucht werden. Ziel war hierbei, gemäß des Konzepts der sozialen Einbettung von Betrieben, die vielschichtigen sozialen Prägungsprozesse, denen betriebliches QBD-Verhalten ausgesetzt ist, zu explorieren (vgl. Kapitel 4.1).

Abschließend sollte drittens untersucht werden, über welche **institutionellen Mechanismen** (normativ versus mimetisch) die Einflussfaktoren auf die betriebliche QBD wirken. Auf jeder der drei analytischen Ebenen wurden exemplarische Einflussfaktoren ausgewählt und exploriert, ob sich ihr Einfluss auf die Handlungsfeldkonfigurationen in eher normativ oder in eher mimetisch orientierten Betrieben verändert (vgl. Kapitel 4.2). Entlang dieser drei Ziele werden die explorierten Befunde nun zusammengefasst, um sie im Anschluss in Kapitel 6.1 institutionensoziologisch einordnen und interpretieren zu können.

5.6.1 Handlungsfeldkonfigurationen in der betrieblichen QBD

Hinsichtlich des ersten Ziels des Diskussionspapiers – Handlungsfeldkonfigurationen aufzudecken – lässt sich über alle Teilanalysen hinweg festhalten, dass die gleichzeitige Betrachtung der sechs einbezogenen Handlungsfelder wichtige Hinweise zum Verständnis des komplexen QBD-Verhaltens von Betrieben liefert. Dies sind zum einen Hinweise auf die relative Relevanz der einzelnen QBD-Bereiche. Zum anderen ermöglicht die simultane Betrachtung der einbezogenen Handlungsfelder Hypothesen zu etwaigen Zusammenhängen und Wechselwirkungen abzuleiten. Beispiele sind die Komplementarität von Digitalisierung und lernförderlicher Arbeitsgestaltung oder eher substituierende Effekte zwischen Ausbildung und Kompetenzmanagement. Darüber hinaus sind Aussagen dazu möglich, welche Handlungsfeldausprägungen unter bestimmten Bedingungen (Feld-, Organisations- und Akteurs) zwischen Betrieben besonders stark variieren und in welchen Bereichen sich insgesamt eher eine strukturelle Isomorphie (Angleichung) in der deutschen Betriebslandschaft zeigt.

Erweiterte Konzeption von Handlungsfeldern der QBD ermöglicht eine Einschätzung ihrer relativen Bedeutung

Grundlegende Hinweise zur (relativen) Bedeutung der einbezogenen Handlungsfelder lieferte bereits die gesamt durchschnittliche Konfiguration über alle Betriebe hinweg (vgl. Abbildung 5—II S. 61), welche in den Analysen immer auch als Referenz für die später explorierten Varianzen herangezogen wurde. Die Handlungsfeldverteilung in der gesamtdeutschen Betriebslandschaft zeigte, dass 2018 beispielsweise zwar über 40 Prozent aller Betriebe digitale Technologien im Bereich der Personal- und

Arbeitsorganisation einsetzen, das systematische Management von Mitarbeiterkompetenzen mit einem Anteil von weniger als 20 Prozent jedoch deutlich seltener vorkam. Auch die verwendeten Indikatoren für den Bereich informeller betrieblicher Lernstrukturen ließen im Schnitt unterschiedliche Gewichtungen erkennen. So gaben zwar deutlich über die Hälfte aller Betriebe an, informelle (nicht-kursförmige) Formen von Weiterbildung durchzuführen; bei der konkreten, lernförderlichen Gestaltung von Arbeit setzt durchschnittlich jedoch nur rund jeder fünfte Betrieb auf die wechselnde Zusammenstellung von Projektteams und Job-Rotationen kommen im Schnitt nur in einem von zehn Betrieben vor. Und auch die verwendeten Indikatoren, die die Anteile der Beschäftigten abbilden, die im Vorjahr der Befragung in den Betrieben eingestellt wurden (rund 8 %), die an non-formalen Weiterbildungen (rund 35 %) oder Aufstiegsfortbildungen (rund 2 %) teilgenommen haben, oder die sich in Ausbildung befanden (rund 4 %), liefern zumindest einen rudimentären Referenzpunkt für die relative Bedeutung, die die Handlungsfelder der Rekrutierung, Weiterbildung und Ausbildung durchschnittlich in deutschen Betrieben haben.

Extern ausgerichtete, betriebsspezifisch qualifikationsfördernde Handlungsfeldkonfiguration im Gesamtdurchschnitt

Zusammenfassend weist das vergleichsweise hohe Gewicht von Rekrutierung und non-formaler bzw. informeller Weiterbildung auf eine gesamtdurchschnittlich eher extern ausgerichtete, betriebsspezifische und qualifikationsfördernde QBD hin. Auf Einzelbetriebsebene verbergen sich hinter diesem Muster natürlich sehr spezifische Handlungslogiken, bei denen die Handlungsfelder in ihrem Zusammenspiel eine unterschiedliche Wirkung entfalten. So kann das Handlungsfeld der Rekrutierung in Kombination mit vermehrten Aktivitäten im Bereich der Weiterbildung darauf hinweisen, dass auf vorhandenen Berufsqualifikationen aufgesetzt und ein Teil der Weiterbildung zur betriebsspezifischen Einarbeitung neuer Fachkräfte genutzt wird. In Kombination mit vermehrter Aktivität im Handlungsfeld der Ausbildung kann externe Rekrutierung dagegen als qualifikationsgenerierend interpretiert werden. Bei der Deutung von Konfigurationen im Gesamtdurchschnitt ist es daher wichtig zu berücksichtigen, dass der Qualifikationsbedarf auf Einzelbetriebsebene in sehr vielfältiger Weise und aus verschiedenen Motiven heraus anhand der Kombination von Handlungsfeldern gedeckt werden kann.

Disaggregation deutet drei grundlegende Wechselwirkungsbereiche zwischen Handlungsfeldern an

Die vorgenommene Disaggregation des Gesamtdurchschnitts anhand unterschiedlicher Feld-, Organisations- und Akteurseinflüsse erlaubt nun jedoch, verfeinerte Aussagen über mögliche grundlegende Konfigurationen im QBD-Agieren der Betriebe zu machen. Dabei lassen sich Interdependenzen zwischen spezifischen Handlungsfeldern in drei Bereichen zusammenfassen:

1. Eine Verlagerung von einer Qualifikations- hin zu einer Kompetenzlogik
2. Eine Differenzierung von intern und extern ausgerichteter QBD
3. QBD-Aktivitäten im Zusammenhang mit einer digitalisierten und lernförderlichen Arbeitsorganisation

Dies betrifft zunächst Befunde, die durch den Blick auf organisationsstrukturelle Einflussfaktoren eine Verlagerung **von einer Qualifikations- hin zu einer Kompetenzlogik** andeuteten. So zeigte sich, dass beispielsweise bei steigender Betriebsgröße (in Betrieben mit mindestens 200 SVB) die Relevanz von eher qualifikationsrelevanten Handlungsfeldern wie der Ausbildung oder der Aufstiegsfortbildung (gemessen am Anteil der jeweils betroffenen Beschäftigten) sinkt. Dagegen sind kompetenzbezogene Bereiche wie das Management von Mitarbeiterkompetenzen sowie die lernförderliche Gestaltung von

Arbeit in Großbetrieben bedeutender als in kleineren Betrieben. Hier liegt die Vermutung nahe, dass größere Betriebe eher bereit sind, in Personal- und Beratungsressourcen zu investieren, um Kompetenzförderlichkeit systematisch in Organisationsprozesse zu integrieren.

Ein ähnliches Muster zeigte sich auch in Abhängigkeit von der Organisationsform. Während in fachlich gegliederten Expertenorganisationen die Ausbildung vergleichsweise deutlich höhere Relevanz als systematisches Kompetenzmanagement hat, zeigt sich in Betrieben mit divisionaler (Sparten-)Struktur in der Tendenz ein eher kompetenzorientiertes Muster, bei dem die lernförderliche Gestaltung von Arbeit sowie das systematische Kompetenzmanagement eine übergeordnete Rolle spielen. Dieser Befund könnte andeuten, dass berufliche Qualifikationen in Expertenorganisationen eine vergleichsweise große Rolle spielen und Zugänge zu betrieblichen Positionen hier stärker über berufliche Zertifikate erfolgen.

Eine ähnliche Verlagerung weg von einer Qualifizierungs- hin zu einer Kompetenzlogik wurde darüber hinaus mit Blick auf betriebliche Mitbestimmung erkennbar: In Betrieben mit Betriebs- bzw. Personalrat sind die qualifikationsrelevanten Handlungsfelder der Ausbildung und der Aufstiegsfortbildung weniger stark ausgeprägt. Stattdessen wird vermehrt auf Kompetenzmanagement sowie eine digitalisierte und lernförderliche Personal- und Arbeitsorganisation gesetzt. Plausibel erscheint dieser Befund vor dem Hintergrund, dass Mitarbeitendenvertretungen in der Regel wenig institutionellen Einfluss auf Ausbildungs- und Fortbildungsentscheidungen ausüben, jedoch im Bereich der non-formalen und informellen Weiterbildung stärker z. B. über Betriebsvereinbarungen in die betrieblichen Aushandlungsprozesse einbezogen sind. Betriebe, in denen Personalentscheidungen zentral von nur einer Person getroffen werden, setzen hingegen sehr stark auf externe Rekrutierung – ein Feld, in dem die Signalwirkung von Qualifikationen sehr bedeutsam ist. Zusammengenommen vermitteln diese Befunde, dass vor allem Einflüsse der Organisationsstruktur sowie der Akteurskonstellation einen grundlegenden Wechsel im Gefüge von qualifikations- und kompetenzrelevanten Handlungsfeldern bewirken können.

Ein zweiter Zusammenhang von Handlungsfeldern wird anhand der **Differenzierung von intern und extern ausgerichteter QBD** erkennbar. Ordnet man die Bereiche der Weiterbildung, des Kompetenzmanagements sowie der lernförderlichen Gestaltung von Arbeit dem Pol der internen QBD zu und setzt sie den Handlungsfeldern der Rekrutierung, der Vernetzung (zum Austausch von Fachpersonal) sowie der Ausbildung als eher externer Pol in der QBD gegenüber, so werden in der Rückschau der abgeschlossenen Teilanalysen interessante Muster erkennbar: Mit dem Blick auf Markteinflüsse ließ sich feststellen, dass Betriebe, die einem Nachfragerückgang ausgesetzt sind, mit einer deutlich geringeren Aktivität im Bereich der internen QBD reagieren – was unter dem Gesichtspunkt von Kostenersparnis ein plausibles Muster ist. Für dieses ökonomische Motiv könnte auch sprechen, dass gleichzeitig Ausbildung (ggf. ohne geplante Übernahme) und Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal – also flexiblere, externe QBD – wichtiger werden.

Und auch bei der Disaggregation anhand von Betriebsgrößengruppen ließ sich eine unterschiedliche Gewichtung von interner und externer QBD erkennen. So nimmt in Großbetrieben vor allem die interne QBD in den Handlungsfeldern der Weiterbildung, der lernförderlichen Arbeitsgestaltung und dem systematischen Management von Mitarbeiterkompetenzen deutlich zu, während im Bereich der externen QBD (Anteil Neueingestellte, Anteil Auszubildende, Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal) keine erhöhten Aktivitäten feststellbar sind.

Drittens eignet sich die Zusammenschau von Handlungsfeldern, die mit einer **digitalisierten und lernförderlichen Arbeitsorganisation** in Verbindung stehen, um Wechselwirkungen im betrieblichen QBD-

Geschehen zwischen einzelnen Handlungsfeldern zu identifizieren. So setzen unter anderem Einrichtungen, die im Öffentlichen Dienst angesiedelt sind, besonders stark auf digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation, auf Maßnahmen zur lernförderlichen Gestaltung von Arbeit sowie auf informelle Weiterbildungsangebote. Das „klassische“ Handlungsfeld der Ausbildung ist in dieser Betriebsgruppe hingegen unterdurchschnittlich relevant. Die gemeinsame erhöhte Ausprägung dieser Handlungsfelder im Öffentlichen Dienst könnte damit zusammenhängen, dass hier – im Unterschied zur Privatwirtschaft – betriebsübergreifende Regelungen zur Einführung digitalisierter Formen der Personal- und Arbeitsorganisation sowie Regelungen und Angebote zur Fort- und Weiterbildung bestehen. Ein ähnliches Muster zeigt sich ebenfalls wieder disaggregiert nach Betriebsgröße, da Großbetriebe stark auf Digitalisierung, Lernförderlichkeit und informelles Lernen setzen. Und auch in Betrieben mit hoher Zentralität zeigte sich eine erhöhte Aktivität in dieser Handlungsfeldgruppe: Mehr als Dreiviertel dieser Betriebe setzten Instrumente der informellen Weiterbildung ein und mehr als zwei von drei Betrieben nutzten eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation.

Fazit zur Varianz der Handlungsfelder: Aktivität im Bereich der Ausbildung variiert vergleichsweise stark; Nutzung von Rekrutierung und non-formaler Weiterbildung hingegen ist recht konstant

Neben Beobachtungen von Zusammenhängen zwischen den einbezogenen Handlungsfeldern ermöglichen die durchgeführten Analysen auch Aussagen zu Varianzen in jedem einzelnen Handlungsfeld. Dabei lassen sich einerseits Bereiche der betrieblichen QBD identifizieren, die bei wechselnden Blickwinkeln (Feld-, Organisations-, oder Akteurseffekte) von hoher Varianz geprägt sind. Andererseits hatten bestimmte Handlungsfeldindikatoren überwiegend eine auffallend geringe Varianz, was Interpretationsräume hinsichtlich struktureller Isomorphie (Ähnlichkeit) in der deutschen Betriebslandschaft öffnet.

Zwar zeigten sich im Verlauf der Teilanalysen in jedem Handlungsfeld spezifische Varianzen und meist waren von Einflüssen wie der Branchenzugehörigkeit, der Betriebsgröße oder der Zentralität sämtliche einbezogene Indikatoren betroffen. Besonders deutliche Schwankungen über fast alle Analyseebenen hinweg zeigten sich allerdings im Bereich der Ausbildung. Insbesondere bei der Berücksichtigung von Branchen- und Kammerzugehörigkeit zeigten sich starke Unterschiede in der Ausbildungsbeteiligung zwischen den Betriebsgruppen. Vor allem im verarbeitenden Gewerbe und bei Mitgliedschaft in der Handwerkskammer wird erwartbar überdurchschnittlich oft ausgebildet. Doch auch bei der Betriebsgröße und insbesondere bei der Organisationsform ließen sich bei der Ausbildungsbeteiligung sowie beim Anteil von Auszubildenden Schwankungen von bis zu 70 bzw. bis zu 5 Prozentpunkten zwischen den gebildeten Betriebsgruppen beobachten. Hier zeigten vor allem mittelgroße und komplex strukturierte Betriebe hohe Anteilswerte. Isoliert betrachtet erscheinen diese Befunde nicht überraschend und spiegeln bisherige Erkenntnisse der Berufsbildungsforschung wider.

Aufschlussreich ist jedoch die Kontrastierung mit Handlungsfeldindikatoren, deren Mittelwerte über die Analysen hinweg deutlich schwächer variierten bzw. überwiegend konstant waren. Dazu zählen vor allem der Anteil an Beschäftigten, die im Vorjahr der Befragung eingestellt wurden sowie der Anteil an Beschäftigten, die im Vorjahr an non-formalen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hatten. Beide Kennwerte zeigten unabhängig von den einbezogenen Feld-, Organisations- und Akteurseffekten auffällig stabile Anteilswerte.⁴⁰

⁴⁰ Eine interessante Ausnahme von diesem Muster zeigte sich in der Branche „Öffentlicher Dienst und Erziehung“. Hier liegen die Teilnahmen an non-formaler Weiterbildung sehr deutlich über dem Gesamtdurchschnitt, was sich mit den spezifischen – vor allem regulativen und normativen – Feldlogiken in dieser Branche erklären lässt.

5.6.2 Einflussfaktoren auf der Feld-, Organisations- und Akteursebene

Neben der erweiterten Konzeption von Handlungsfeldern der betrieblichen QBD war ein zweites Analyseziel, durch den Einbezug von exemplarischen Einflussfaktoren auf den Analyseebenen Feld, Organisation und Akteure die vielschichtige soziale Prägung betrieblicher Handlungslogiken abzubilden. Die Ergebnisse werden im Folgenden in drei Schritten zusammengefasst. Zunächst wird auf jeder der drei Analyseebenen resümiert, welche Einflussfaktoren in welchen QBD-Bereichen am stärksten gewirkt haben. Im Anschluss daran wird aufgezeigt, welche Einflussfaktoren sich insgesamt, über alle Handlungsfelder hinweg, stark auf die betriebliche QBD auswirken und welche Einflussfaktoren hingegen insgesamt eher schwach oder nur in spezifischen Handlungsfeldern wirken. Abschließend wird mit Rückgriff auf das Konzept der sozialen Eingebettetheit von Betrieben das Potential der Mehrebenenanalyse zusammengefasst.

Zusammenfassung der Einflüsse von Feld-, Organisations- und Akteurseffekten auf die QBD

Die Ergebnisse zu **Feldeinflüssen** zeigen, dass auf die betriebliche QBD sehr vielschichtige Feldlogiken einwirken. So zeigten sich bereits nach Branchen differenziert ganz spezifische Handlungsfeldkonfigurationen je Wirtschaftsbereich, wie z. B. die hohe Ausbildungsbeteiligung im verarbeitenden Gewerbe. Ebenso zeigen Betriebe unterschieden nach Kammerzugehörigkeit ganz eigene QBD-Muster. Handwerksbetriebe bilden beispielsweise häufiger aus und sind gleichzeitig weniger digitalisiert. Hohe Konkurrenz treibt Betriebe offenbar an, in die Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu investieren. Effekte der regionalen Arbeitslosigkeit erscheinen indes als uneindeutig. Bei Nachfragerückgang können Betriebe offenbar ihre QBD schwerer aufrechterhalten und: Es wird Kompetenzmanagement eingesetzt, es gibt weniger Neueinstellungen und formale und informelle Weiterbildungsformen werden seltener durchgeführt. Es besteht die Gefahr abgehängt zu werden.

Auf der **Organisationsebene** wurde untersucht, inwiefern die Betriebsgröße und die Organisationsform der Betriebe mit unterschiedlichen Handlungsfeldkonfigurationen einhergehen. Dabei zeigte sich wie erwartet, dass die strukturellen Gegebenheiten die betrieblichen Handlungslogiken in der QBD maßgeblich beeinflussen. Denn sowohl die Größe als auch die formale Organisationsstruktur der Betriebe führen in den meisten Handlungsfeldern zu deutlich höheren Varianzen als die Feldeffekte und bringen jeweils spezifische Muster im Qualifikations-, Kompetenzentwicklungs- und Rekrutierungsverhalten mit sich. So nimmt die Aktivität in den einbezogenen Handlungsfeldern ab einer Betriebsgröße von mindestens 20 SVB insgesamt sprunghaft zu – insbesondere in kompetenzbezogenen Bereichen wie der lernförderlichen Arbeitsorganisation, der informellen Weiterbildung oder dem systematischen Kompetenzmanagement. Parallel dazu steigt auch die Aktivität im Feld der Digitalisierung mit zunehmender Betriebsgröße deutlich an. Hinsichtlich der Organisationsform wurden exemplarisch die Effekte einer divisionalen (Sparten-)Struktur, einer fachlich gegliederten Expertenorganisation sowie einer Netzwerkstruktur gegenübergestellt. Da diese Organisationsformen vor allem in mittelgroßen und in großen Betrieben vorzufinden sind, zeigte sich entsprechend in diesen Betriebsgruppen ebenfalls eine überdurchschnittlich ausgeprägte QBD-Aktivität. Je nach Organisationsform wurde der größenbedingt erhöhte Handlungsspielraum jedoch unterschiedlich ausgestaltet – insbesondere in den Handlungsfeldern Ausbildung, Kompetenzmanagement und Digitalisierung. So weisen divisional organisierte Betriebe beispielsweise im Schnitt einen deutlich geringeren Auszubildendenanteil auf als netzwerkförmig strukturierte Betriebe, während systematisches Management von Mitarbeiterkompetenzen bei einer divisionalen Organisationsform deutlich häufiger auftritt. Ein möglicher Erklärungsansatz

für diese Befunde könnte in der höheren fachlichen Spezialisierung innerhalb von divisional organisierten Betrieben liegen. Diese könnte zu einem verringerten Auszubildendenanteil führen, da eine Vielzahl von Berufen ausgebildet werden müsste, was große Ressourcen erfordert (u. a. unterschiedliches Ausbildungspersonal) und was über Rekrutierung und betriebspezifische Kompetenzentwicklung ggf. passgenauer gesteuert werden kann. In Netzwerkstrukturen kann Ausbildung hingegen quantitativ besser umgesetzt werden und auch die betriebspezifische Kompetenzentwicklung lässt sich während der Ausbildung durch die höhere Durchlässigkeit in dieser Organisationsform leichter erreichen.

Abschließend wurde auf der **Akteursebene** untersucht, welche Effekte Zentralität bei Personalentscheidungen sowie die betriebliche Mitbestimmung in Form von Betriebs- bzw. Personalräte auf betriebliche QBD-Konfigurationen haben. Dabei zeigte sich, dass die QBD-Aktivität insgesamt mit zunehmender Zentralität deutlich steigt – was unter anderem darauf zurückzuführen ist, dass Zentralität mit Betriebsgröße positiv korreliert. Insbesondere eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation sowie der Einsatz von systematischem Kompetenzmanagement zeigten sich in Betrieben mit hoher Zentralität stark ausgeprägt. Im Kontrast dazu decken Betriebe mit Alleinentscheidern (dies sind überwiegend Klein- und Kleinstbetriebe) ihren Qualifikationsbedarf auffallend stark über externe Rekrutierung und sind in den übrigen Handlungsfeldern signifikant unterdurchschnittlich aktiv. Im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung war zunächst auffällig, dass diese in allen Handlungsfeldern mit deutlich weniger Varianz einhergeht als das Zentralitätsmaß. Vermehrte Aktivität zeigte sich in der Gruppe mit Betriebs- bzw. Personalräten nur im Bereich des Kompetenzmanagements, der Aufstiegsfortbildung sowie im Bereich der digitalisierten und lernförderlichen Gestaltung von Personal- und Arbeitsorganisation. Ausbildung und externe Rekrutierung findet in mitbestimmten Betrieben hingegen seltener statt. Zusammengefasst machen diese Befunde deutlich, dass betriebliche Handlungslogiken neben Feld- und Organisationseffekten auch von Einflüssen aus der (Netzwerk-)Konstellation der Belegschaft entscheidend mitgeprägt werden.

Organisationseffekte und Zentralität wirken am stärksten auf betriebliches QBD-Verhalten

Richtet man nun einen übergeordneten Blick auf die Varianzerzeugung aller einbezogenen Einflüsse über die drei Analyseebenen hinweg, so lassen sich Effekte unterscheiden, die generell zu starker Varianzerzeugung in den meisten Handlungsfeldern führen, oder die nur in spezifischen QBD-Bereichen wirken. Zur ersten Gruppe zählen vor allem die **Organisationseffekte**, die im betrieblichen QBD-Geschehen insgesamt mit den stärksten Varianzen einhergehen. Dabei wirkt sich die Unternehmensgröße vor allem darauf aus, ob in einem Betrieb Ausbildung stattfindet, Neueinstellungen vorgenommen werden oder digitale Technologien eingesetzt werden. Die formale Organisationsstruktur führte darüber hinaus insbesondere in den Handlungsfeldern des Kompetenzmanagements sowie der Ausbildung und Aufstiegsfortbildung zur deutlichen Varianzen. Einen insgesamt vergleichbar starken Einfluss auf die betriebliche QBD hat auch das **Zentralitätsmaß** auf der Akteursebene. Zusätzlich zu den genannten Handlungsfeldern wirkt sich zunehmende Zentralität stark im Bereich der Vernetzung aus – insbesondere auf den Austausch von Fachpersonal.

Neben diesen sehr deutlichen Konfigurationsverschiebungen im QBD-Geschehen lassen sich auch Einflussfaktoren ausmachen, die insgesamt schwächer oder nur in spezifischen Handlungsfeldern wirken. Dazu zählt zunächst auf der Feldebene die Branche, die beispielsweise im Fall des Verarbeitenden Gewerbes mit spezifischen Ausprägungen im Handlungsfeld der Ausbildung einhergeht, oder die im Falle des Öffentlichen Dienstes und Erziehung spezifische Muster im Bereich der Weiterbildung zeigt. Auch

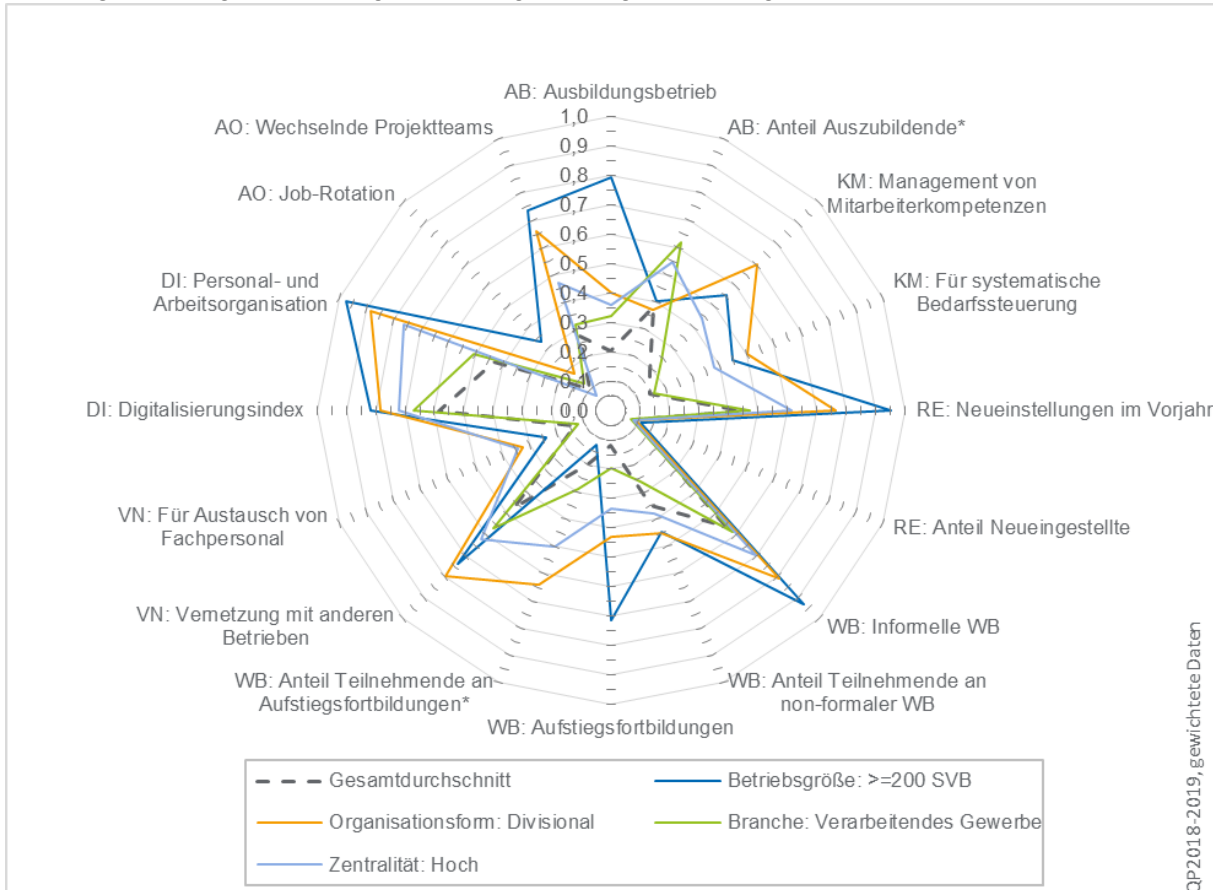
hohe Konkurrenz und ein Nachfragerückgang führen in einigen Handlungsfeldern zu signifikanten Abweichungen – die Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt sind insgesamt jedoch auf vergleichsweise geringem Niveau. Eine spezifische Wirkung entfaltet Nachfragerückgang lediglich in Form niedriger Aktivität im Bereich der Weiterbildung und des Kompetenzmanagements. Ein sehr spezifisches Muster zeigte zudem die Mitgliedschaft in einer Handwerkskammer. In dieser Betriebsgruppe hat das Handlungsfeld der Ausbildung eine hohe Relevanz, während eine digitalisierte Personal- und Arbeitsorganisation deutlich seltener vorkommt als im Gesamtdurchschnitt. Zwar sind bei betrieblicher Mitbestimmung die Varianzen ebenfalls auf recht geringem Niveau, dieser Faktor wirkt jedoch sehr spezifisch im Bereich der Ausbildung, der Aufstiegsfortbildung und der lernförderlichen und digitalen Gestaltung der Personal- und Arbeitsorganisation.

Das Potential der Mehrebenenbetrachtung

Zwar wurden in den Analysen die Einflussfaktoren getrennt voneinander betrachtet, eine grundlegende theoretische Annahme dieses Papieres ist es jedoch, dass sich die Einflüsse überlagern und die betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckungsstrategien gleichzeitig prägen. In Abbildung 5—XIII ist diese Überlagerung skizziert, indem Konfigurationslinien unterschiedlicher Einflussfaktoren in ein Diagramm integriert wurden. Anstatt wie vorher einzelne Analyseebenen zu betrachten, werden hier exemplarische Effekte von jeder der drei Analyseebenen zusammengestellt. Dies sind auf Feldebene die Branche des verarbeitenden Gewerbes, auf Organisationsebene die Betriebsgröße „200 und mehr Beschäftigte“ sowie die divisionale Organisationsform und auf Akteursebene die Betriebsgruppe mit hoher Zentralität. Mit dem gesamtdeutschen Durchschnitt als graugestrichelte Referenzlinie lässt sich mit dieser Perspektive die unterschiedlich starke Varianzerzeugung der exemplarischen Einflussfaktoren vergleichen. Darüber hinaus wird erkennbar, in welchen spezifischen Handlungsfeldern die Faktoren wirken – und in welchen nicht.

Im Vergleich fällt die hohe QBD-Aktivität von Großbetrieben auf (dunkelblaue Linie), die nur unterbrochen ist vom durchschnittlichen Auszubildendenanteil sowie von der unterdurchschnittlichen Teilnahmequote bei Aufstiegsfortbildungen. In diesen Handlungsfeldern sind jedoch Betriebe im verarbeitenden Gewerbe (grüne Linie) oder mit hoher Zentralität (hellblaue Linie) überdurchschnittlich aktiv und im Bereich der Aufstiegsfortbildung wirkt auch eine divisionale Organisationsstruktur (orangene Linie) positiv auf die Teilnahmequote. Die Gruppe der divisional strukturierten Betriebe weist darüber hinaus im direkten Vergleich die höchsten Anteilswerte im Handlungsfeld des Kompetenzmanagements und der Vernetzung (auch zum Austausch von Fachpersonal) auf.

Abbildung 5—XIII: Gegenüberstellung von Handlungsfeldkonfiguration bedingt durch unterschiedliche Einflussfaktoren



Anmerkungen: QP2018–2019, gewichtete Daten; *Anteilswerte zur besseren Darstellbarkeit mit 10 multipliziert.

Mit dem hier verwendeten, explorativen und rein deskriptiven Analysedesign lässt sich natürlich nicht vorhersagen, ob ein durchschnittlicher Betrieb, der diesen Einflüssen ausgesetzt ist (also ein Großbetrieb im verarbeitenden Gewerbe mit divisionaler Organisationsstruktur und hoher Zentralität) auch tatsächlich in diesen QBD-Bereichen eine erhöhte Aktivität aufweist. Für anschließende multivariate Verfahren, die dieser Frage nachgehen werden, liefert die durchgeführte Exploration jedoch wichtige Einsichten und Hinweise darauf, wie die vielschichtigen sozialen Einflussfaktoren überlagernd auf das betriebliche Verhalten einwirken (vgl. Kapitel 4.6). Die Exploration hatte somit zu Ziel, die soziale Eingebettetheit von betrieblichem Entscheiden und Handeln zu exemplifizieren und das Fundament dafür zu legen, Handlungslogiken in der QBD – über rational-ökonomischen Faktoren hinaus – als institutionell geprägte Prozesse zu konzipieren. Die Unterscheidung der Einflusebenen des Feldes, der Organisation sowie der innerbetrieblichen Akteure stellt hierfür einen geeigneten Analyserahmen dar.

5.6.3 Die Rolle mimetischer und normativer Mechanismen in Wechselwirkungen mit Feld-, Organisations- und Akteurseinflüssen

Neben der erweiterten Konzeption betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung und der Berücksichtigung unterschiedlicher analytischer Einflusebenen bestand ein drittes Analyseziel darin, die Effekte von Mechanismen institutioneller Prägung (in Anlehnung an Scott 2013) zu untersuchen. Zu diesem Zweck wurde in besonders stark vom Durchschnitt divergierenden Betriebsgruppen (wie z. B. in Großbetrieben, oder in Betrieben aus dem verarbeitenden Gewerbe) untersucht, inwiefern sich hier Betriebe mit einer normativen Handlungslogik (operationalisiert über die Orientierung an selbstgesetzten

Leitbildern) von Betrieben mit einer mimetischen Handlungslogik (operationalisiert über die Orientierung an herausragenden Betrieben in der Branche) unterscheiden. Auf diese Weise sollte exploriert werden, ob die einbezogenen Einflussfaktoren über unterschiedliche institutionelle Mechanismen auf die QBD von Betrieben wirken. In der Rückschau kann nun beurteilt werden, welche Einflussfaktoren am stärksten mit normativen und mimetischen Orientierungen interagierten und in welchen Handlungsfeldern die normativen und die mimetischen Orientierungen zu den stärksten Varianzen geführt haben.

In der direkten Gegenüberstellung von Betrieben mit mimetischer und normativer Prägung zeigten sich zunächst keine großen Abweichungen im QBD-Verhalten. Lediglich im Bereich der externen QBD (Rekrutierung, Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal) sind mimetisch orientierte Betriebe aktiver, während normativ ausgerichtete Betriebe stärker auf Kompetenzmanagement und formale Weiterbildung setzen (vgl. Kapitel 5.2.4).

Normative und mimetische Logiken wirken in Abhängigkeit von Branche, Organisationsform und Zentralität am stärksten auf betriebliche QBD

Aufgeteilt nach den einbezogenen Feld-, Organisations- und Akteurseffekten entfalten die mimetischen und normativen Logiken jedoch teils starke Wirkung auf die betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung.

Dies wurde auf **Feldebene** zunächst an den exemplarischen Branchen des Öffentlichen Dienstes sowie des verarbeitenden Gewerbes erkennbar. In Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes sind es mimetische Logiken, die insgesamt zu signifikant mehr QBD-Aktivität beitragen. In dieser Branche geht eine Orientierung an anderen herausragenden Betrieben einher mit mehr Neueinstellungen, mehr Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal sowie einer stärker digitalisierten Personal- und Arbeitsorganisation. In Betrieben des verarbeitenden Gewerbes spielen mimetische Logiken hingegen eine untergeordnete Rolle. Hier ist es eher die Orientierung an selbstgesetzten Leitbildern, die zu erhöhter Aktivität im Bereich der Ausbildung und im Feld der informellen Weiterbildung führt.

Im Vergleich zu den beiden Branchen waren die Interaktionseffekte auf der **Ebene der Organisation** insgesamt schwächer ausgeprägt. So zeigten sich in Großbetrieben (200+ SVB) beispielsweise überhaupt keine signifikanten Effekte der beiden Mechanismen institutioneller Prägung auf die QBD. In kleinen Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten ließen sich Effekte feststellen – allerdings auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Hier sind es erneut mimetische Logiken, die im Bereich der Rekrutierung und der Vernetzung zum Austausch von Fachpersonal zu erhöhten Anteilwerten führen. Insgesamt stärker wirkten die institutionellen Prägungen dann wieder bei der Betrachtung unterschiedlicher Organisationsformen. In divisional strukturierten Betrieben wirken mimetische Logiken erneut verstärkend im Bereich des Austauschs von Fachpersonal und bei einer digitalisierten Personal- und Arbeitsorganisation. Normative Logiken stehen hier in Zusammenhang mit höherer Relevanz von Kompetenzmanagement und informeller Weiterbildung. Den gleichen Effekt haben normative Logiken auch in fachlich gegliederten Expertenorganisationen, während hier mimetische Logiken zu mehr Beteiligung an Ausbildung führen.

Auffallend stark war die Varianzerzeugung mimetischer Orientierung auf der **Akteursebene** in Betrieben mit hoher Zentralität bei Einstellungsentscheidungen. Hier ging eine eher externe Orientierung an anderen Betrieben mit einer signifikant erhöhten Aktivität im Bereich der Ausbildung und der Aufstiegsfortbildung einher.

Insgesamt geben diese Befunde deutliche Hinweise darauf, dass Mechanismen institutioneller Prägung je nach Branche, Organisationsform oder Akteurskonstellation im Betrieb zu teils stark divergierenden Mustern in der Qualifikationsbedarfsdeckung führen. Insofern unterstreichen sie die in Kapitel 1 skizzierten Forschungsdesiderate in zweierlei Hinsicht. Zum einen untermauern sie erneut die Bedeutung von Mehrebenenmodellen und der Berücksichtigung vielschichtiger Einflussfaktoren auf betriebliche Entscheidungs- und Handlungsprozesse in der QBD. Zum anderen können die Befunde mit Rückgriff auf die erarbeitete neoinstitutionelle Perspektive als ein klares Indiz dafür herangeführt werden, dass betriebliches QBD-Handeln neben rational-ökonomischen Kosten-Nutzen-Erwägungen immer auch normativ, regulativ und kulturell-kognitiv geprägt ist. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass mimetische und normative institutionelle Prägungen insgesamt in unterschiedlichen Handlungsfeldern der betrieblichen QBD ihre Wirkung entfalten. Denn während mimetische institutionelle Prägungen vor allem im Bereich der externen Rekrutierung mit erhöhter Aktivität einhergehen, scheinen normative institutionelle Prägungen besonders in den qualifikationsbezogenen Bereichen der Aus- und Weiterbildung und im Kompetenzmanagement einen positiven Einfluss zu haben.

6 Schlussfolgerungen und Ausblick

6.1 Zusammenfassung und Idealtypen betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken

In diesem Beitrag wurden verschiedene Vorschläge erarbeitet, wie in die „Black Box“ des Entscheidens und Handelns von Organisationen hineingeschaut werden kann, um einen erweiterten Einblick in das betriebliche Geschehen zu erhalten.

Wir schlagen erstens vor, die in der Forschung häufig untersuchten Handlungsfelder wie die Ausbildung, die formale und non-formale Weiterbildung, den Einsatz neuer Technologien und die Rekrutierung von Personal durch weitere Handlungsfelder mit Optionen zur Deckung des betrieblichen Qualifikationsbedarfes zu ergänzen. Hierzu gehören betriebliche Managementstrategien zur Abstimmung und Weiterentwicklung von Kompetenzbedarfen, eine qualifikations- und kompetenzfördernde oder -reduzierende Gestaltung der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie außerbetriebliche Netzwerke zur Aus- und Weiterbildung und zur Fachkräfterekrutierung. Wir empfehlen darüber hinaus, weitere bislang vernachlässigte Optionengut untersuchter Handlungsfelder in die Analysen einzubeziehen, wie zum Beispiel das informelle Lernen und die Förderung betrieblicher Entwicklungs- und Karrierewege. Diese Erweiterungen machen es möglich, zweckvolle Handlungszusammenhänge des betrieblichen Handelns und Entscheidens in Gänze zu untersuchen und Wechselwirkungen zwischen Handlungsfeldern im Gesamtbild der QBD zu erkennen. Als Analyserahmen schlagen wir ein Konfigurationskonzept zur Darstellung und strukturierten Analyse der Zusammenhänge sämtlicher Handlungsfelder vor.

Zweitens favorisieren wir eine Mehrebenenperspektive, um zentrale Einflüsse des jeweiligen sozialen Umfelds des Betriebs auf das betriebliche Entscheiden und Handeln, die bislang in Studien entweder nicht berücksichtigt oder nicht angemessen operationalisiert wurden, zu identifizieren. Dabei handelt es sich z. B. um externe Einflüsse zentraler korporativer Akteure (Branchen und Marktteilnehmende) oder auch um regionale Strukturen. Auch die Ausdehnung von Arbeits- und Organisationsstrukturen auf betriebliche Netzwerke und Praxisgemeinschaften kann Effekte für die betriebliche Kompetenzentwicklung von Betrieben haben. Im Hinblick auf unzureichend berücksichtigte, betriebsinterne soziale Einflüsse rücken wir die an einer Vielzahl betrieblicher Entscheidungen beteiligten Akteure und ihre Beziehungen untereinander stärker in den Fokus der Betrachtung. Wir sehen darin einen wichtigen Schritt zur realitätsgerechteren Analyse und Erfassung der betrieblichen Entscheidungs- und Handlungspraxis.

Drittens versuchen wir mit unseren Überlegungen, den auf ökonomischen Handlungslogiken und Rationalitäten begrenzten Blick bei der Erklärung betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung durch Einbeziehung organisations- und institutionssoziologischer Erklärungsansätze zu erweitern. Im Kern konzipieren wir das betriebliche Entscheiden und Handeln in der QBD als eingebettet in soziale Strukturen und Einflussbereiche. Sie bilden als sozial allgemein verbindlich geltende, institutionell verankerte Regeln, Handlungsnormen und -skripts, Vorstellungen und Bedeutungszuschreibungen den Handlungsrahmen betrieblicher Akteure. Dieser institutionelle Rahmen konstituiert sich auf verschiedenen Ebenen des Feldes, des Betriebes und über die Kooperation und Handlungen betrieblicher Akteure. Die auch auf ökonomisches Entscheiden und Handeln wirkenden sozialen *Institutionen* bestehen in theoretischer Hinsicht aus *rechtlich-regulativen*, *normativ-wertorientierten* und aus *kulturell-kognitiven Handlungsvorgaben und -begründungen*. Sie erzeugen Legitimität von Entscheidungen und Handlungen. Betriebliche Akteure übernehmen Handlungsvorgaben und -begründungen, verändern sie, passen sie entsprechend den betrieblichen Rahmenbedingungen und ihren Handlungsspielräumen an und

generieren so betrieblich geeignete Handlungslogiken. Dabei sind die hinter den genannten sozialen Institutionen stehenden Säulen nicht disjunkt – sie überlagern und durchdringen sich und sind für Organisationen und Einzelakteure unterschiedlich ausgeprägt.

Basierend auf diesen Theorieansätzen und dem Konzept der Handlungsfeldkonfigurationen stellen wir viertens die Hypothese auf, dass in jedem Betrieb eine spezifische Konfiguration von interdependenten Handlungsfeldern erkennbar ist, die entscheidende Hinweise auf die institutionelle Prägung des betrieblichen Entscheidens und Handelns zur Qualifikationsbedarfsdeckung gibt. Dabei gehen wir davon aus, dass institutionelle Einflüsse auf Feld-, Organisations- und Akteursebene in je spezifischer Weise ihre Wirkung auf das Entscheiden und Handeln von Betrieben und Unternehmen entfalten.

Fünftens entwickeln wir ein theoretisch-konzeptionell begründetes empirisches Vorgehen zur Exploration vernachlässigter oder unzureichend operationalisierter Einflussfaktoren auf das betriebliche Handeln und Entscheiden. Der Grundgedanke ist, dass sich unterschiedliche institutionelle Einflüsse aus den verschiedenen Ebenen des Feldes, der Organisation und der Akteure in jeweils spezifischen betrieblichen Handlungsfeldkonfigurationen widerspiegeln. Durch eine strukturierte Exploration verschiedener sozialer Einflüsse auf den jeweiligen Ebenen lassen sich unterschiedliche Muster in betrieblichen Handlungs- und Entscheidungslogiken untersuchen. Dies erfolgt, indem verschiedene Einflüsse variierend einbezogen werden. Dadurch werden differente Handlungsfeldkonfigurationen sichtbar, die eine gezieltere Suche nach empirisch abgesicherten Erklärungsfaktoren entsprechend der Analyseebene anleiten. Dieses Vorgehen wurde anhand erster Indikatoren zu allen Handlungsfeldern erprobt. In diese Explorationsstrategie ordnet sich auch die Einbeziehung ausgewählter Indikatoren zu normativ-wertorientierten und kognitiv-kulturellen institutionellen Einflüssen in die Analyse ein. Die hierdurch explorierten Handlungsfeldkonfigurationen geben Hinweise auf mögliche Prägungen betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken durch unterschiedliche institutionelle Einflüsse. Das an diesen empirischen Explorationen beispielhaft erprobte Vorgehen zur Generierung bislang nicht oder unzureichend berücksichtigter Einflussfaktoren bietet unseres Erachtens eine innovative Forschungsstrategie, um ein sowohl theoretisch-konzeptionell begründetes deduktives als auch und empirisch überprüfendes induktives Verfahren miteinander zu verbinden.

Sechstens werden im Folgenden drei Idealtypen betrieblicher Qualifikationsbedarfsdeckung entwickelt: 1. eine verwertungsorientierte Bedarfsdeckungslogik, 2. eine kompetenz- und lernförderliche Bedarfsdeckungslogik und 3. eine berufs- und branchenspezifische Bedarfsdeckungslogik. Mit diesen Idealtypen werden unsere Erkenntnisse zusammengefasst und Hypothesen generiert, die in anschließenden Forschungsarbeiten durch ausgeweitete empirische Analysen überprüft werden sollen.

6.1.1 Verwertungsorientierte Bedarfsdeckungslogik

Als erste idealtypische Bedarfsdeckungslogik bezeichnen wir eine Logik, die im besonderen Maße durch Verwertung statt Förderung des bestehenden und rekrutierten betrieblichen Humankapitals charakterisierbar ist. Eine verwertungsorientierte Bedarfsdeckungslogik lässt sich am stärksten mit regulativ-koerziven institutionellen Einflüssen in den Zusammenhang bringen, da diese Säule Scott zufolge gekennzeichnet ist durch eine Logik der Zweckmäßigkeit und Instrumentalität des Entscheidens und Handelns unter den jeweils gegebenen regulativen Bedingungen, denen Organisationen und Akteuren ausgesetzt sind. Insbesondere institutionenökonomische Ansätze beziehen sich auf regulativ-koerzive Institutionen, da sie am stärksten eine soziale Struktur und institutionelle Ordnung von Märkten charakterisieren (vgl. SCOTT, S. 610 f.). Sie regeln und sanktionieren den freiwilligen Austausch von

Rechten an Waren und Dienstleistungen im Wettbewerb, weil sich die Marktakteure auf Gesetze und Regeln beziehen, von denen sie annehmen, dass sie ihrem Interesse entsprechen und sie folgen diesen in der Annahme, dass sie damit erfolgreich sind und keine Sanktionen erwarten müssen (vgl. ebd., S. 62). Insbesondere Ansätze wie die Transaktionskostentheorie definieren Markt und Unternehmen sowie die den Markt und die Unternehmen regulierenden Verfahrensweisen und Gesetze als Institutionen. Diese Institutionen gibt es, weil sie entsprechend der Transaktionskostentheorie auf rein ökonomischen Überlegungen basieren. Die Wahl und damit die Aktivierung der zur Verfügung stehenden Verfahrensweisen und Handlungsregelungen eignen sich als Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen, weil sie das Ergebnis ökonomischer Kalkulation sind (vgl. SENGE 2011, S. 65 f.).

Grundsätzlich sind ökonomische Organisationen wie Betriebe auf Kosten-Nutzen-orientierte Kalkulationen ausgelegt, was impliziert, dass eingesetzte Ressourcen möglichst optimal verwertet werden. Humanressourcen wie Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen von Personen müssen sich für den Betrieb in jedem Fall lohnen und Erträge generieren; sie sind somit Grundlage jeder Bedarfsdeckungsstrategie. Für die Unterscheidung betrieblicher Logiken der Bedarfsdeckung bedarf es daher weiterer Entscheidungsmerkmale, die dem Verhalten von Betrieben zum Ressourceneinsatz zugrunde liegen. Nach der Transaktionskosten- und der Humankapitaltheorie besteht die betriebliche Entscheidungskalkül in der Frage, ob es sich für den Betrieb lohnt, Mitarbeitende selber auszubilden oder vom Markt extern zu rekrutieren („make or buy it“). Die Entscheidung für oder gegen die eigene Qualifizierung und Ausbildung hängt von der Spezifität benötigter Qualifikationen und Kompetenzen ab, wobei gilt: Je betriebsspezifischer, desto stärker ist es effizient, Investitionen über langfristige Arbeitsverträge zu nutzen. Umgekehrt gilt deshalb auch: Je unspezifischer Qualifikationen und Kompetenzen als erforderlich gesehen werden, desto stärker werden kostengünstige Qualifizierungs- und Personalstrategien favorisiert. Bei sogenannten Jedermannstätigkeiten existiert kein Interesse an langfristigen Bindungen, die gezahlten Löhne orientieren sich am Marktwert. Die folgenden Hypothesen fokussieren idealtypisch auf Bedarfsstrategien, die überwiegend auf Kostensenkung ausgerichtet sind. Sie nutzen vor allem Instrumente wie Lohnsenkung und Personalausdünnung (Downsizing) sowie die Auslagerung (outsourcing) oder die Restrukturierung auf der Basis digitalisierter Technologien mit dem Ziel, sich durch Aufwandsreduzierung am Markt zu behaupten.

Hypothesen

H1 In Betrieben mit einer verwertungsorientierten Bedarfsdeckungslogik spielen externe Vorgaben und Bedingungen sowie kostenminimierende Strategien in der Qualifikationsbedarfsplanung eine zentrale Rolle. Die Qualifikationsstrategien sind eher kurzfristig und nur allenfalls beschränkt im Hinblick auf den Erwerb prozessspezifischer Qualifikationen oder selektiv, um bestimmte Kompetenzengpässe zu beseitigen.

H2 Betriebe mit verwertungsorientierten Qualifikationsbedarfsdeckungslogiken verzichten auf ein breit gefächertes Spektrum an Handlungsfeldern und setzen Schwerpunkte in der Rekrutierung von Arbeits- und Fachkräften vom externen Arbeitsmarkt ohne mittel- oder langfristige vertragliche Bindung und mit hoher personaler Flexibilität, und zwar intern über Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Überstunden und Kurzarbeit sowie extern über Einstellung und Freisetzung, Befristung und Leiharbeit.

Aktuelle Forschungskontexte zu einer verwertungsorientierten Bedarfsdeckungslogik

Mögliche Ansatzpunkte finden sich beispielsweise in aktuellen Studien zum Einsatz von digitalisierten Technologien und ihren möglichen qualifikationsersetzenden Effekten. Dazu gehören Studien, die sich mit den Folgen der Digitalisierung beschäftigen, wie etwa Studien zur Polarisierung von Qualifikationsstrukturen (vgl. HELMRICH u. a. 2016).

Andere Anknüpfungspunkte stellen z. B. arbeits- und industriesoziologische Studien dar, die sich unter den Stichworten der Dezentralisierung und Vermarktlichung mit den Veränderungen von Unternehmensstrukturen, der Arbeitsorganisation und ihren Folgen in Bezug auf Arbeitskräftestrategien (vgl. im Überblick zur Diskussion SAUER 2018) beschäftigen. In diesen Studien wird vor allem der Zusammenhang von dezentralen Unternehmensformen aufgrund strategischer Neudefinition von Produktlinien und Geschäftsfeldern zum Zwecke einer besseren Verwirklichung von Marktnähe, Flexibilität und Kostensenkung untersucht. Die Analysen beziehen sich auf neuere Formen der „indirekten Steuerung“ von Fachkräften sowie die Rolle von Informatisierung bei der Leistungserstellung in vernetzten Unternehmenskonstellationen. Über Managementkonzepte werden Steuerung und Koordination der Arbeitsorganisation stärker direkt an den sich schnell verändernden Marktbedingungen orientiert und auf die interne Organisation übertragen. Unternehmensinterne Organisationseinheiten wie z. B. Cost- oder Profitcenter übernehmen Steuerungsfunktionen, um die Leistungserstellung eng am Markt flexibel zu orientieren. Dies führt dazu, dass das Management für die Leistungserfüllung zwar einen Rahmen festlegt, der eng kurzfristige Kostenkriterien – z. B. eine Obergrenze zum Einsatz von Humanressourcen und technischer Ausstattung – vorgibt, die konkrete Bearbeitung und Einhaltung der Rahmenbedingungen jedoch den Beschäftigten selbst überlässt. Insgesamt führt das zu einem verstärkten Leistungsdruck unter Bedingungen strikter Kostenminimierung, die den Beschäftigten aufgebürdet wird und sich insgesamt in einer kostenreduzierenden Personal- und Qualifizierungsstrategie niederschlägt. Die hier angesprochenen Einschätzungen basieren in der Regel auf Betriebsfallstudien und sind in Bezug auf breitere Entwicklungstrends empirisch nicht belegt (vgl. exemplarisch ebd.).

6.1.2 Kompetenz- und lernförderliche Bedarfsdeckungslogik

Aus institutionentheoretischer Sicht sind kompetenz- und lernförderliche Bedarfsdeckungslogiken besonders stark durch kulturell-kognitive, institutionelle Einflüsse und soziale Praktiken des Betriebes geprägt. In Betrieben mit einer fördernden Bedarfsdeckungslogik werden Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen als Hintergrundstruktur für Handlungen und soziale Praktiken besonders wertgeschätzt und es wird dafür Sorge getragen, dass diese Ressourcen allen Betriebsmitgliedern gleichermaßen zur Verfügung stehen. Qualifizierungsprozesse, der Kompetenz- und Erfahrungsaufbau, die Herausbildung von Urteils- und Problemlösevermögen von Betriebsmitgliedern sowie die betriebspezifische Gestaltung der Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander und zum Management werden als eine der wichtigsten Unternehmensressourcen und als Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile angesehen. Eine solche Sichtweise findet sich z. B. in ressourcenorientierten Managementansätzen, die den Aufbau von organisationalem Wissen in Form von organisationalen Routinen und Kompetenzen der Beschäftigten als strategische Ressource begreifen (siehe hierzu im Überblick WILKENS 2004, S. 87 f.). Ebenfalls gehört dazu entsprechend die spezifische Gestaltung der betrieblichen Steuerungs- und Koordinationssysteme (z. B. Berichts- und Planungssysteme) und der informellen Beziehungen zwischen Gruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Auch organisationssoziologische und praxistheoretische Ansätze sehen den Aufbau der Kompetenzen von Individuen, Organisationen und Netzwerken als grundlegend für moderne Organisation und Vernetzung an und betrachten den Könnens- und Kompetenzaufbau als Ergebnis einer sozialen Konstitution (vgl. die Beiträge in WINDELER/SYDOW 2014). Kompetenzen als strategische Ressourcen von Unternehmen werden als ein *generatives Können* verstanden, „[...] das heißt als Vermögen, sich passend kreativ in Handlungsfeldern zu bewegen, andere als eins zu eins vorgegebene Antworten auf soziale Umstände zu geben und Soziales gestaltend zu beeinflussen“ (ebd., S. 227). Somit umfassen Kompetenzen Fähigkeiten, die besonders in nicht-routinisierten Arbeitsvollzügen deutlich werden und kreative Lösungen von Problemen in der Arbeit, sowohl fachlicher als auch sozialer Natur hervorbringen. Das markiert den Unterschied zu Qualifikationen, die als ein anforderungsorientiertes Können aufgefasst werden, das sich auf ein beruflich vordefiniertes, adäquates Handeln bezieht (vgl. ebd., S. 227).

Ein sozialkonstituiertes und organisationstheoretisches Kompetenzkonstrukt sieht in den sozialen Praktiken ein die Handelnden und die soziale Welt verbindendes Konzept. Kompetente Handelnde beziehen sich rekursiv auf soziale Praktiken, die enthalten, was der richtige, angemessene Umgang mit Regeln und Ressourcen ist und wer sie nutzen darf. Entsprechend bilden Akteure ihr Vermögen aus. Im kompetenten Handeln werden nicht nur soziale Regeln befolgt, sondern Handelnde reflektieren ihr Tun. Dazu ordnen sie ihre Beobachtungen räumlich und zeitlich ein und nehmen soziale Impulse und Motivationen beobachtend auf. Somit bilden sich Kompetenzen in der rekursiv-reflexiven (Re-)Produktion von Können. Dabei sind weder das Wissen noch die reflexiven Prozesse im Handeln kognitiv expliziert bzw. bewusst, sondern im beträchtlichen Ausmaß implizit verfügbar, z. B. auf der Basis internalisierter Handlungsschemata. In diesen institutionellen Handlungsschemata sind kulturell-kognitive, normative-wertorientierte und regelorientierte Orientierungen eingeschrieben, die Grundlagen dafür bieten, die Handlungspraxis entlang veränderter Rahmenbedingungen zu variieren und weiterzuentwickeln.

Diese Zusammenhänge verdeutlichen, dass Kompetenzentwicklung von Beschäftigten in Organisationen von den kompetenz- und entwicklungsfördernden kognitiv-kulturellen Bedingungen, d. h. von der Wissens- und Erfahrungsstruktur der Handlungspraxis einer Organisation abhängig ist. Von dieser „Strukturierung“ (vgl. GIDDENS 1997) hängt es ab, in welcher Weise in Unternehmen fortlaufend Wissen genutzt und generiert wird. Es sind organisationale Regeln, Ressourcen und generalisiertes Können in ihrer Verwendung, die es Unternehmensakteuren möglich machen, gesellschaftliche Bedingungen sowie Bedingungen aus dem organisationalen Feld (einschließlich Bedingungen berufs- und professionsorientierter Art) wahrzunehmen und in ihr Handeln einzubeziehen. Es reicht also in aller Regel nicht, dass Akteure in Organisationen die Techniken und Prozeduren kennen. Sondern ihre Kompetenzen zeigen sich daran, wenn Erfahrungen und Wissen in der Anwendung und Umsetzung in der Praxis fortlaufend erweitert und ergänzt werden. Diese Zusammenhänge verdeutlichen, dass Kompetenzentwicklung von Beschäftigten in Organisationen von den kompetenz- und entwicklungsfördernden kognitiv-kulturellen Bedingungen, d. h. von der Wissens- und Erfahrungsstruktur der Handlungspraxis einer Organisation abhängig ist.

Dieses „Können“ wird über praktische Erfahrungen aufgebaut und im kollegialen Austausch sowie durch Sozialisierung in eine berufliche Praxis weitergegeben. Der Kompetenzaufbau ist deshalb besonders von der kognitiv-kulturellen Qualität der Arbeitsprozesse und Arbeitskontexte abhängig: Je lernhaltiger, desto mehr Chancen zur breiten Kompetenzentwicklung. Betriebe mit einer kompetenzaufbauenden Bedarfsdeckungslogik setzen daher vor allem auf die Gestaltung einer lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsumgebung.

Hypothesen

H1 Der kompetenz- und lernförderliche Bedarfsdeckungstypus priorisiert gegenüber externer Rekrutierung von neuen qualifizierten und kompetenten Beschäftigten Personalstrategien, die Mitarbeitende eher langfristig an das Unternehmen binden und verschiedene Möglichkeiten der Entwicklung und Förderung interner Qualifikationen und Kompetenzressourcen nutzen.

H2 Unternehmen mit einer kompetenz- und lernförderlichen Bedarfsdeckung nutzen prioritär Möglichkeiten des Kompetenzaufbaus in non-formaler und informeller Weiterbildung sowie in der lernförderlichen Gestaltung der Arbeitsorganisation unter Nutzung digitaler Technologien.

H3 Unternehmen mit einer kompetenz- und lernförderlichen Bedarfsdeckung nutzen Kompetenzmanagementsysteme, um alle verschiedenen Optionen der Entwicklung von Kompetenzen der Mitarbeitenden in einen Gesamtzusammenhang im Rahmen einer Unternehmensstrategie zu integrieren.

Forschungskontexte zu einer kompetenz- und lernförderlichen Bedarfsdeckungslogik

In der Berufsbildungsforschung gibt es seit den 1990er Jahren einen Diskurs zur betrieblichen Kompetenzentwicklung. Einerseits wird dieser Diskurs aus lehr-lerntheoretischer bzw. berufspädagogischer Perspektive geführt. Studien beziehen sich auf neuere, restrukturierte Arbeits- und Organisationskonzepte und auf die Digitalisierung der Arbeit als Kontexte, die einen fundamentalen Wandel für das Lernen und die Qualifizierung in Unternehmen darstellen. Arbeiten und Lernen werden als untrennbar und Lernen als konstitutiver Bestandteil digitaler Arbeit gesehen (vgl. DEHNBOSTEL 2021; AHRENS/MOLZBERGER 2018; MEYER/HAUNSCHILD 2017).

In einer eher sozialwissenschaftlich geführten Debatte geht es ebenfalls um die kompetenz- und qualifikationsrelevanten Folgen neuer Arbeits- und Unternehmenskonzepte. Traditionell ließen sich Qualifikationsprofile als fachliche Qualifikationen im Sinne von Berufsbildern bzw. -kategorien abbilden. Im Zentrum standen die fachlichen Qualifikationen, die auch kommunikative, kooperative Kompetenzen sowie personale Fähigkeiten im Sinne von Arbeitstugenden umfassten. Die betrieblichen Qualifizierungsprozesse konzentrierten sich dementsprechend auf die Schaffung fachlicher Qualifikationen in Aus- und Weiterbildung, über die gewissermaßen beiläufig Fähigkeiten zur Zusammenarbeit sowie grundlegende Arbeitstugenden mitentwickelt wurden. Diese, lange Zeit selbstverständlich erscheinende Einheit von (fachlicher) Qualifizierung und Kompetenzerwerb, hat sich im Gefolge des Wandels betrieblicher Arbeitsteilungs- und Arbeitseinsatzmuster, Leistungsbedingungen und -anreizen zunehmend aufgelöst. Kompetenz(anforderungs-)profile sind komplexer und dynamischer geworden (vgl. TULLIUS 2011; BAETHGE-KINSKY 2020). Bislang ist diese Perspektive jedoch in der empirischen Forschung nur unzureichend in der Breite untersucht worden.

6.1.3 Berufs- und branchenspezifisch geprägte Bedarfsdeckungslogik

Die dritte idealtypische Bedarfsdeckungslogik charakterisieren wir als berufs- und branchenspezifische bzw. als traditionelle Berufslogik, die sich am stärksten durch die Orientierung an normativ-wertorientierten Institutionen begründen lässt.

Eine wesentliche normativ geprägte Institution stellt im deutschen System der Berufsbildung der Beruf dar. Anerkannte Aus- und Weiterbildungsberufe sind anerkannte Qualifikationsbündel und begründen sozial als gültig akzeptierte Normen von beruflichem Handeln und Verhalten. Sie legen Ausbildungs-

und Qualifizierungsziele fest, die in Deutschland als umfassende berufliche Handlungsfähigkeit definiert sind. Die Vorgaben für das Aus- und Weiterbildungspersonal und die mit Abschlüssen verbundenen Aufgabenzuweisungen bei entsprechender Entlohnung werden ebenfalls auf der Grundlage der beruflichen Normen und Werte begründet.

Anerkannte Berufe befähigen demnach zum einen für Aufgaben mit betrieblich spezifischen Anforderungen. Zum anderen qualifizieren sie dazu, auf Arbeitsplätzen in unterschiedlichen Erwerbsorganisationen dauerhaft erwerbstätig zu sein, also auch bei veränderten beruflichen Arbeitsanforderungen. Die anerkannten Berufe prägen betriebliche Organisations- und Ablaufprozesse wie auch die volkswirtschaftlichen Produktions- und Wirtschaftsstrukturen mit und führen zu beruflich strukturierten Teilarbeitsmärkten.

Beruflich geprägte Qualifikationsmuster vereinfachen und unterstützen Betriebe dadurch in der Arbeitsplatzorganisation und entlasten sie in Koordinations- und Managementaufgaben, sie erleichtern die Rekrutierung von Personal und reduzieren den Aufwand für Einarbeitungen (vgl. BECK/BRATER/DAHEIM 1980, S. 91 f.).

Als Währung gelten Berufsabschlüsse, deren Funktion darin besteht, Lernleistungen von Individuen zu dokumentieren und anhand vorgegebener Standards zu bewerten; Wissen und Können einer Person werden auf diese Weise für Dritte leichter erkennbar.

Betriebe haben ein großes Interesse daran, transparente Anhaltspunkte für die Ermittlung der Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Beschäftigten zu erhalten, insbesondere bei ihrer Fachkräfterekrutierung. Beruflichen Zertifikate haben hier eine wesentliche Rolle, da sie gesetzlich reglementierte Zugänge zu beruflichen Tätigkeitsfeldern oder Berechtigungen zur Ausübung bestimmter Funktionen normativ festlegen und vermitteln (vgl. KÄPPLINGER 2007; SEVERING/WEIß 2011).

Diese Transparenzfunktion durch Zertifikate nimmt ab, wenn andere Transparenzmöglichkeiten für die Inhalte und daran anschließende Verwertungsmöglichkeiten für das individuelle Arbeitsvermögen von Beschäftigten verbreitet sind und bei der Rekrutierung genutzt und als legitim angesehen werden. Das sind zunehmend individuelle Kompetenzprofile und Dokumentationen individuell biographischer Kompetenzentwicklung, die Betriebe bei ihren Rekrutierungsentscheidungen hinzuziehen (vgl. BÖSE/DIETZEN/EBERHARDT 2019).

Hypothesen

H1 Dieser Bedarfsdeckungstypus wird am ehesten in Branchen angesiedelt sein, für die traditionell ein beruflich geprägtes Fachkräftemuster typisch ist, wie es in industriell geprägten Produktionsbranchen der Fall ist.

H2 Der beruflich geprägte Typus setzt auf berufliche Qualifikationen bezogene Strategien der Bedarfsdeckung und nutzt deshalb vor allem die klassischen Handlungsfelder der Qualifikationsbedarfsdeckung: Die betriebliche Ausbildung, die betriebliche Weiterbildung in ihren Formen der formalen Weiterbildung und die Aufstiegsfortbildung, und er rekrutiert Fachkräfte sowohl intern als auch extern vorwiegend aus dem Segment beruflich qualifizierter Fachkräfte.

H3 Betriebe mit einer beruflich geprägten Bedarfsdeckung sind eher tariflich organisiert und orientieren sich an den branchenüblichen Vorgaben in Bezug auf Ausbildungspositionen, Weiterbildungsangeboten und damit verbundenen betrieblichen Positionen.

Forschungskontexte zu einer beruflich/branchenspezifisch geprägten Bedarfsdeckungslogik

Seit den betrieblichen Reorganisationen während der 1990er Jahre existiert vor allem in der (industrie-)soziologischen Forschung ein Diskurs zur betrieblichen Wissens- und Kompetenzentwicklung. Er fokussierte die betrieblichen Reorganisationen zur Einführung prozessorientierter Betriebs- und Arbeitsprinzipien und deren Folgen für die Qualifikationsentwicklung. Insbesondere Baethge (2002) vertrat die These, dass sich neue Arbeitsformen an den beruflichen Organisationsformen von Arbeit brechen und dass die Durchsetzung prozessorientierter Betriebs- und Arbeitsprinzipien eine „Erosion des Berufs“ bewirke. Die zunehmende Flexibilisierung der Betriebs- und Arbeitsorganisation und die sich daraus ergebenden erhöhten Kompetenzanforderungen führten zu Entgrenzungen der Handlungen, sofern sich neue, nicht mehr beruflich gefasste Tätigkeitsbündel und neue Beschäftigungsverhältnisse ohne ein zugrundeliegendes Berufsverständnis herausbildeten.

An diese Entwicklung anknüpfend vertraten Baethge, Solga und Wieck (2007, S. 74 f.) die Auffassung, dass in einer wissensbasierten Ökonomie sich die Wissensbasis der beruflichen Qualifikationsprofile verändert und Berufsprofile sehr viel stärker auf theoretisch-systematischem Wissen anstatt auf beruflich erworbenem Erfahrungswissen aufbauen. Auf der mittleren Qualifikationsebene (unabhängig von den jeweiligen Fachqualifikationen) seien Kompetenzen erforderlich, die stärker auf kognitiven und reflexiven Fähigkeiten aufbauen, wie z. B. Abstraktionsfähigkeit, systemisches und prozesshaftes Denken, intellektuelle Flexibilität und Offenheit, Selbstorganisationsfähigkeiten. Diese „neuen“ Kompetenzen enthielten sehr viel mehr allgemeine theoretische Anteile, seien einerseits nicht mehr so berufsspezifisch, andererseits differenzierten sie sich in einer Verbindung von Erstausbildung und betrieblicher Weiterbildung zunehmend in Spezialqualifikationen aus.

Die Autor/-innen kamen angesichts des ungebrochenen Trends einer abnehmenden Beteiligung an dualer Berufsausbildung und einer konstant steigenden Nachfrage nach Studienplätzen zu der Einschätzung, dass es längerfristig zu weiteren Bedeutungseinbußen der dualen Ausbildung kommen würde und somit ein lange Zeit dominierender Qualifikationstyp an Bedeutung verlieren würde. Gleichermaßen verlöre ein zentraler Sozialisationstyp der gesellschaftlichen Arbeit an Gewicht, der viel zur Stabilisierung von Solidarität, Arbeitsmarktintegration und gewerkschaftlicher Interessenorganisation in Deutschland beigetragen hat (vgl. ebd., S. 71 f.).

Dieser Einschätzung ist seit längerem von verschiedenen Seiten widersprochen worden. Vertreter alternativer Positionen sehen insbesondere in der betrieblichen Sozialisation durch berufliche Aus- und Fortbildung auch weiterhin die bedeutsame Stärke des deutschen Berufsbildungssystems. Denn sie garantiere, dass qualifizierte Fach- und Führungskräfte über praktische Erfahrungen mit anwendungsorientiertem, erweitertem und vertieftem Wissen verfügen (BOSCH, 2012). Die Existenz dieser anwendungsbezogenen Kompetenzen gilt als entscheidende Voraussetzung für eine Umsetzung und Implementierung von Innovationen in Unternehmen. Die weitergebildeten Fachkräfte erhalten als „sachkundige Partner auf Augenhöhe“ im Betrieb insgesamt eine wichtige Rolle in der Übersetzung von theoretischem Wissen in Anwendungsbezügen (BOSCH, 2012, S.12).

Jenseits verschiedener Positionen gilt als Konsens, dass im Bereich der beruflichen Bildung ein erheblicher Wandel stattgefunden hat, der die wissensgesellschaftlichen Anforderungen verstärkt aufgreift. Auch wird von verschiedenen Seiten anerkannt, dass breitere zukunfts offene Berufe geschaffen worden sind, die eine moderne Ausbildung entlang von Arbeits- und Geschäftsprozessen organisiert. In den Ausbildungsprofilen haben insgesamt die wissensbasierten Qualifizierungsanteile zugenommen. Die Ausbildung erfolgt ihrem Anspruch nach durch eine integrierte Vermittlung von Fachwissen, theo-

retischem Wissen, Handlungs- und Problemlösekompetenzen und berufsübergreifenden Kompetenzen. Das Lern- und Anforderungsniveau ist insgesamt gestiegen, allerdings mit deutlichen Unterschieden zwischen einzelnen Ausbildungsberufen und Tätigkeiten.

Insgesamt scheinen sich traditionelle Segmentierungen zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung teilweise aufzulösen. Das zeigt sich in vielen Tätigkeitsfeldern und anhand von Berufsrollen, die von ihren Qualifikationsebenen her nicht mehr eindeutige Unterscheidungen zwischen akademischen und nicht-akademischen Bereichen zulassen (vgl. WOLTER 2013, S. 203). Dies ist nicht auf eine Absenkung des Anforderungsniveaus bei akademischen Berufen zurückzuführen, sondern Folge des steigenden Anforderungsniveaus beruflicher Tätigkeitsfelder (ebd.). Neuere Differenzierungslinien bestehen nicht mehr allein zwischen allgemeinbildenden und beruflichen Bildungsbereichen, sondern verlaufen quer durch die Bildungsbereiche und ebenso durch das Spektrum der Ausbildungsberufe und beruflichen Tätigkeitsfeldern (ebd.). Die Analyse von Tätigkeitsstrukturen im Hinblick auf wissensbasierte Anforderungen bestätigt eine Selektion von Erwerbstätigen in wissensintensive Tätigkeiten, die höhere Qualifikationen haben oder auf anspruchsvollen Arbeitsplätzen tätig sind (vgl. TIEMANN 2015, S. 297).

Insgesamt prägen zwei Zukunftsszenarien die derzeitigen Diskussionen um die Bedeutung und Entwicklung von Berufsbildung. Zum einen wird angenommen, dass der Zugang zu den Hochschulen weiterhin auf hohem Niveau bleibt und im Bereich der beruflich-betrieblichen Bildung der Anteil der Jugendlichen dramatisch sinkt. Diese Entwicklung beträfe vermutlich besonders stark die kleineren und mittleren Unternehmen und das Handwerk, die insbesondere im Vergleich zu Großunternehmen qualifizierten Ausbildungsbewerbern weniger Sicherheiten und Aufstiegschancen bieten könnten. Träfe dieser Trend der Akademisierung zu, so wären die Auswirkungen für das System der beruflichen Bildung gravierend, da die etablierten Entwicklungs- und Aufstiegswege in der qualifizierten Facharbeit an Bedeutung verlieren würden. In diesem Szenarium würde es neben dem Haupttrend der Akademisierung um die Stabilisierung eines Bereichs gehen, der eher als „Restbereich“ betrachtet wird (vgl. BAETHGE/WOLTER 2015; BOSCH 2016).

Zum anderen bilden sich im beruflichen Sektor hybride Strukturen zwischen beruflicher und akademischer Bildung heraus, die insgesamt einem betrieblichen Bedürfnis Rechnung tragen, Vorteile der betrieblichen Bildung mit der der akademischen Bildung zu verbinden. Zugenommen haben duale Studiengänge, bei denen in einem kombinierten Bildungsgang sowohl ein beruflicher Abschluss als auch ein Fachhochschulabschluss-Bachelor erworben werden sowie Studiengänge, die lange betriebliche Phasen integrieren. Durchlässigkeitsfördernd sind auch Regelungen, die einen Zugang beruflich Ausgebildeter zum Hochschulstudium ermöglichen. Trotz steigender Zahlen beruflich Ausgebildeter an der Hochschule sind es anteilmäßig nur rund 3 Prozent der Studienanfänger/-innen im Jahr 2016 (vgl. HACHMEISTER/HORSTMANN 2016).

Offen ist, wie sich die institutionellen Strukturen und Bezüge zwischen beruflicher und akademischer Bildung zukünftig gestalten und ob auf mittlere Sicht der Hochschulsektor der strukturbestimmende Bereich des gesamten Qualifizierungssystems werden wird (vgl. BAETHGE/WOLTER 2015, S. 110). Die Ergebnisse aktueller empirischer Forschungen belegen jedoch keinen eindeutigen Trend.

6.1.4 Empirische Anknüpfungspunkte

Tabelle 6—I stellt die drei entwickelten Idealtypen betrieblicher Bedarfsdeckungslogiken zusammenfassend gegenüber, indem die jeweilige Ausgestaltung der Handlungsfelder der betrieblichen QBD skizziert wird. Sie bietet Anknüpfungspunkte und Indikatoren, mit denen die idealtypisch konstruierten Bedarfsdeckungslogiken weiterentwickelt und empirisch untersucht werden können.

Tabelle 6—I: Idealtypische betriebliche Bedarfsdeckungslogiken und ihre Ausgestaltung in den Handlungsfeldern betrieblicher QBD

Handlungsfeld	Verwertungsorientierte Bedarfsdeckungslogik	Kompetenz- und lernförderliche Bedarfsdeckungslogik	Berufs- und branchenspezifische Bedarfsdeckungslogik
Berufliche Ausbildung	Produktionsorientierte Ausbildungsmotivation; geringe Übernahmequoten; Fehlen von Ausbildungspersonal; hoher Anteil an ausbildenden Fachkräften ohne Arbeitsbelastung	Investitionsorientierte Ausbildungsmotivation; modernisierte Ausbildung (Feedbackkultur; Ausbildungsaktivitäten außerhalb des Rahmenlehrplans, z. B. berufsübergreifende Kompetenzen); Orientierung der Ausbildung an betrieblichen Kompetenzmodellen; Zertifizierung von Ausbildungsmodulen; Ausbildungsverantwortliche; Begleitung (Mentoring) von Auszubildenden	Starkes Ausbildungsengagement; Modernisierungsansätze, z. B. Zusatzmodule zur Verbindung von Aus- und Weiterbildung; Ausbilderförderung und Erfassung/Wertschätzung von Ausbildungsbegleitung und Betreuung
Betriebliche Weiterbildung	Betriebspezifische Einarbeitung von Fachkräften in informellen Formen, die innerhalb der Arbeit und beiläufig erfolgt	Nutzung aller Formen der Weiterbildung; sowohl betriebspezifische als auch allgemeine und individuelle Kompetenzentwicklung; Einrichtung lern- und kompetenzförderlicher Arbeitsaufgaben; Weiterbildung für alle Beschäftigte sowie für besondere Zielgruppen (z. B. ältere Arbeitnehmer und nichtformal Qualifizierte)	Förderung von Aufstiegsfortbildungen durch den Betrieb; betriebliche Aufstiegswege entlang von Fortbildungspositionen; Nutzung von Kammerangeboten
Rekrutierung	Rekrutierung von Zeitkräften, Leiharbeitenden, Crowdworkern, Werks- oder Dienstvertragsnehmer/-innen; Rekrutierung von Fachkräften ohne abgeschlossene Berufsausbildung zur Übernahme von Routinearbeiten	Rekrutierung von beruflichen Fachkräften; aber auch Fachkräften mit berufsfremden Biographien und Seiteneinsteigenden; Orientierung an Kompetenzbiographien; Gezielte Kompetenzentwicklung in Bezug auf interne, horizontale und vertikale Positionen	Hoher Rekrutierungsanteil beruflich qualifizierter Fachkräfte in Betrieben mit einem hohen Grad der Digitalisierung und damit einhergehenden Wissensintensität; stärkere Rekrutierung hochschulisch ausgebildeter Fachkräfte

		Förderung betrieblicher Entwicklungs- und Karriereewege	
Einsatz digitaler Technologien	Einsatz zur Qualifikationsreduktion und Substitution beruflicher Fachkräfte	Insbesondere Nutzung digitaler Medien zur Unterstützung von Lehr-Lernprozessen	Einsatz digitaler Technologien entlang beruflich geprägter Arbeitsorganisation. Ausbildung und Weiterbildung digitaler Kompetenzen erfolgen im Rahmen aktualisierter Rahmenlehrpläne bzw. durch Anpassungsweiterbildung
Kompetenzmanagement	Nutzung informeller Kompetenzen ohne Inwertsetzung durch bessere Entlohnung oder Erweiterung von Handlungsbefugnissen; starke Bedeutung von Anlernen und eigenständiger Aneignung fehlenden Wissens und fehlender Fertigkeiten	Existenz von Kompetenzmodellen, systematischer Kompetenzbedarfsermittlung und Förderung; Ausrichtung von Personalprozessen an Kompetenzen; Validierung informell erworbener Kompetenzen	Feststellung, Förderung und Nutzung der Kompetenzen von Beschäftigten zur Sicherung beruflicher Aufgabenerfüllung
Organisation von Arbeit, Nutzung von Möglichkeiten zur Substitution oder Komplementierung von Qualifikationen und Kompetenzen	Nutzung kooperativer Organisationsstrukturen (Projektarbeit und Gruppenarbeit); Nutzung interner Steuerung von Leistungsprozessen wie Profitcentern; organisatorische Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes durch Beschäftigungs- und Arbeitszeitmodelle (räumliche und vertragliche Flexibilisierung); ergebnisorientierte Leistungs- und Entgeltpolitik (z. B. mit Hilfe von Zielvereinbarungen); Ausgliederung von Betriebsteilen oder vollständige Aufgabe von Geschäfts-, Produktions- sowie Tätigkeitsbereichen	Lern- und kompetenzfördernde Strukturen von Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten; Einrichtung von Praxisgemeinschaften und Lerngelegenheiten in der Arbeit	Arbeitsorganisation mit beruflich begründeten Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen; Komplementarität eingespielter Arbeitsorganisationsstrukturen mit vorhandenen Qualifikationen; breite Berufsprofile und Einsatzbereiche mit breiten Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen
Vernetzung	Zweck der Mitgliedschaft im Netzwerk ist auf Verbesserung von	Hohe Bedeutung zwischenbetrieblicher Vernetzung;	Ausbildungs- und Weiterbildungsnetzwerk; Vernetzung mit Branchen- und Kammervetretern

	Marktzugängen, höherer Flexibilität der Verfügbarkeit von Beschäftigten und auf die Verringerung von finanziellen Risiken gerichtet	Lernallianzen; Kompetenzentwicklung in regionalen Netzwerken	
--	---	--	--

Anmerkungen: Eigene Erstellung.

Befunde unserer empirischen Exploration mit Bezügen zu den drei Idealtypen

Auch aus der durchgeführten Exploration von Einflussfaktoren auf die betriebliche QBD (Kapitel 5) lassen sich Anknüpfungspunkte für vertiefende Untersuchungen der drei idealtypischen Bedarfsdeckungslogiken ableiten. Dies betrifft vor allem drei zentrale Befunde: 1. Die Verschiebungen zwischen qualifikations- und kompetenzspezifischen Handlungsfeldern, 2. eine Ausdifferenzierung zwischen interner und externer QBD und 3. QBD-Aktivitäten in Zusammenhang mit digitaler, lernförderlicher Arbeitsorganisation.

Verschiebungen zwischen qualifikations- und kompetenzspezifischen Handlungsfeldern zeigten sich in Großbetrieben und Betrieben mit divisionaler Struktur, die vermehrt auf Kompetenzmanagement und eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit setzen. Betriebe mit einer Mitarbeitendenvertretung tendieren ebenfalls dazu, Qualifikationsfelder wie Ausbildung und Aufstiegsfortbildungen zugunsten von Kompetenzmanagement und digitaler, lernförderlicher Arbeitsorganisation zu vernachlässigen. Diese Befunde bieten somit Anknüpfungspunkte für Untersuchungen von Idealtyp 2 und 3.

Im Hinblick auf die interne und externe QBD zeigen Betriebe die einem Nachfragerückgang ausgesetzt sind geringere Aktivität im Bereich der internen QBD. Sie setzen stärker auf externe QBD wie Ausbildung und Vernetzung. Bei der Untersuchung des Einflusses von Betriebsgröße zeigten Großbetriebe im Schnitt eine erhöhte interne QBD in den Bereichen Weiterbildung, lernförderliche Arbeitsgestaltung und Kompetenzmanagement. Zu durchweg starker Bedeutung von externer QBD führte eine mimetische Prägung der Betriebe (in den Analysen operationalisiert als Orientierung an herausragenden Betrieben in der Branche). Diese Muster könnten Hinweise auf die Relevanz von finanziellen Mitteln und Steuerungsmöglichkeiten sowie feldspezifischen Mechanismen für weiterführende Untersuchungen von Idealtyp 1 und 2 liefern.

Schließlich zeigt sich eine Wechselwirkung zwischen Handlungsfeldern, die in Zusammenhang mit digitaler und lernförderlicher Arbeitsorganisation stehen. Insbesondere öffentliche Einrichtungen und Großbetriebe setzen auf Digitalisierung, lernförderliche Maßnahmen und informelles Lernen. Ebenso ist in Betrieben mit hoher Zentralität eine erhöhte Aktivität in diesen Bereichen zu beobachten. Auch diese Befunde könnten ein guter Ausgangspunkt für Analysen zu Idealtyp 2 sein.

6.2 Methodisch-konzeptionelle Diskussion

Um das methodisch-konzeptionelle Vorgehen der durchgeführten Exploration in Kapitel 5 zu diskutieren, werden zunächst die Limitierungen des gewählten Ansatzes festgehalten, um davon ausgehend dann einen Blick auf weiterführende Forschungsfragen und -vorhaben werfen zu können.

Konzeptionelle Limitierungen in vier Bereichen

Aus konzeptioneller Sicht lassen sich vier grundlegende Bereiche mit Limitierungen abgrenzen. Dies ist erstens die eingeschränkte Möglichkeit, betriebliche *Entscheidungsprozesse* quantitativ zu explorieren. Durch die Momentaufnahme des gewählten querschnittlichen Designs wurde gewissermaßen nur das Ergebnis von betrieblichen Entscheidungsprozessen, nämlich das *Handeln* der Betriebe in den Blick genommen. Blicke hinter die zugrundeliegenden Aushandlungsprozesse und etwaige Pfadabhängigkeiten waren konzeptionell nicht vorgesehen, bieten jedoch ein hohes Potential für anschließende Forschungsvorhaben.

Eine zweite konzeptionelle Limitation ergibt sich aus dem Anspruch des Papiers, betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung ganzheitlich abzubilden. Zwar wurde mit dem Einbezug von „neuen“ Handlungsfeldern wie dem Kompetenzmanagement, der lernförderlichen Gestaltung von Arbeit, der Vernetzung (zum Austausch von Fachpersonal), der Digitalisierung (in der Personal- und Arbeitsorganisation) und der informellen Weiterbildung ein sehr umfassender Blick auf das betriebliche Kompetenzentwicklungs- bzw. Rekrutierungsverhalten gelegt. Dennoch konnten aufgrund pragmatischer Auswahlentscheidungen und Datenlimitationen weitere Facetten betrieblicher QBD nicht einbezogen werden. Dazu zählen beispielsweise Bereiche wie die akademisch-betriebliche Bildung (Angebot dualer Studiengänge, Trainee-Programme, Praktika, studentische Hilfskräfte, etc.), der Bereich der internen Rekrutierung (für betriebliche Karriere- und Entwicklungswege), der Bereich der Mitarbeiterbindung oder – damit einhergehend – der Bereich der Flexibilisierung (z. B. Nutzung von Befristungen, geringfügiger Beschäftigung oder Arbeitnehmerüberlassung).

Drittens geht auch der Anspruch der Mehrebenenbetrachtung von Einflussfaktoren, die die betriebliche QBD prägen, mit Einschränkungen einher. So musste auch hier sowohl aus pragmatischen, wie auch aus Verfügbarkeitsgründen eine Auswahl getroffen werden. Mit den insgesamt acht einbezogenen Einflussfaktoren auf der Feld-, der Organisations- sowie der Akteursebene konnte die institutionelle Bedingtheit betrieblicher Handlungslogiken somit zwar bereits umfassend veranschaulicht werden, dennoch sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um eine illustrative Auswahl handelt, die bewusst und hinsichtlich interessanter Handlungsfeldkonfigurationen und hoher Varianzerzeugung vorgenommen wurde.

Ein vierter Bereich konzeptioneller Limitierungen entfaltete sich aufgrund der institutionensoziologischen Perspektive in der quantitativen Exploration. Hierbei wurde auf eine Operationalisierung von Mechanismen institutioneller Prägung nach Scott (2013) zurückgegriffen, um normative und mimetische Mechanismen institutioneller Prägung einzubeziehen. Basierend auf einer empirischen Voranalyse wurde der koerzive Mechanismus als weniger bedeutend ausgeklammert und es wurden nur Betriebsgruppen verglichen, die entweder normativen oder mimetischen Mechanismen unterliegen (vgl. Kapitel 5.2.4). Mischformen („weder noch“ oder „hybrid“) wurden in den Analysen nicht berücksichtigt. Dabei sollte prinzipiell jedoch nicht aus den Augen verloren werden, dass jenseits der bislang durchgeführten, deskriptiven Auswertungen die Wirkweisen institutioneller Mechanismen vielfältiger sind: Erstens in direkter Weise als die von Betrieben bevorzugten betrieblichen Handlungsfelder; zweitens auf indirekte Weise über die organisationsspezifisch geprägten Koordinations- und Entscheidungsstrukturen und drittens durch die Übernahme bestimmter einzelner Qualifikationspraktiken und der damit einhergehenden Anpassung und Veränderung der formalen Organisationsstruktur. So können sich beispielsweise mimetische Effekte auf die Handlungsfelder sowohl indirekt in der einzelbe-

trieblichen Orientierung an erfolgreichen Betrieben mit einer nachahmenswerten Organisationsstruktur als auch in der direkten Orientierung an einzelnen, erfolgreich praktizierten Qualifikationsstrategien dieser Betriebe auswirken.

Methodische Einschränkungen des quantitativ-explorativen Designs

Neben diesen konzeptionellen Limitationen lassen sich noch drei weitere, stärker methodische Einschränkungen des gewählten quantitativ-explorativen Designs festhalten. Dies betrifft erstens zunächst den rein deskriptiven Charakter der durchgeführten Analysen. Die Mittelwertvergleiche waren zwar gut dazu geeignet, betriebsgruppenspezifische Handlungsfeldkonfigurationen aufzudecken. Die zugrundeliegenden, bivariaten Testverfahren lassen jedoch keine kausalen Interpretationen über die angenommenen Wirkzusammenhänge zu. Für Fragestellungen, ob beispielsweise die Institutionalisierung einer kompetenz- und lernförderlichen Bedarfsdeckungslogik zu mehr Weiterbildung führt, müssten im Längsschnitt panelanalytische Verfahren herangezogen werden. Durch die gleichzeitige Kontrolle von Einflussfaktoren ließen sich dabei das varianzaufklärende Potential und der individuelle Effekt der untersuchten Einflussfaktoren abschließend bestimmen. Hinzu kommt, dass durch den angestrebten Vergleich von Betriebsgruppen Kategorisierungen vorgenommen werden mussten, die in weiterführenden Analysen wieder aufgebrochen werden können. Beispiele hierfür sind die Arbeitslosenquote, die Betriebsgröße oder das Zentralitätsmaß, welche jeweils von einer Ratioskala auf einer ordinale Skala mit drei Kategorien (niedrig, mittel, hoch) rekodiert wurden.

Darüber hinaus ergeben sich zweitens methodische Einschränkungen aus dem gewählten Betriebsdatensatz. Betriebsbefragungen sind zwar gut dafür geeignet, Betriebe hinsichtlich unterschiedlichster organisationaler Dimensionen miteinander zu vergleichen; sie sind jedoch relativ „blind“ für die Individual- bzw. Beziehungsebene innerhalb der Betriebe. Da meist nur eine Person stellvertretend für den Betrieb an der Befragung teilnimmt, können Informationen über einzelne Akteure und ihre Netzwerkbeziehungen nur annäherungsweise operationalisiert werden. In der vorliegenden Arbeit wurde über die Information, ob es betriebliche Mitbestimmung in Form von Betriebs- bzw. Personalräten gibt, und anhand der Operationalisierung eines Zentralitätsmaßes versucht, die Relevanz dieser Ebene exemplarisch herauszuarbeiten.⁴¹ Entsprechend war auch auf der Feld-, bzw. der gesellschaftlichen Ebene der Einbezug von Einflussfaktoren nur in Form von annäherungsweisen Operationalisierungen möglich. Ein Beispiel hierfür ist die hohe Aggregationsebene von Branchen, die als Proxy für die institutionelle Prägung durch das organisationale Feld, in dem ein Betrieb eingebettet ist, herangezogen wurde.

Einen dritten Bereich methodischer Einschränkungen bringt die visuelle Exploration mittels Spinnennetzdiagrammen mit sich. Zwar sind diese gut geeignet, um verschiedene Handlungsfeldkonfigurationen zwischen Betriebsgruppen darzustellen. Herausforderungen in der Darstellbarkeit ergaben sich jedoch aufgrund uneinheitlicher Skalen bei den einbezogenen Handlungsfeldindikatoren (Anteilswerte vs. dichotome Indikatoren). So mussten beispielsweise die Werte der Anteile von Auszubildenden oder von Teilnehmenden an Aufstiegsfortbildungen im Verhältnis zur Gesamtbeschäftigtenanzahl verzehnfacht werden, um die Konfigurationslinienabstände an dieser Stelle sinnvoll visuell interpretieren zu

⁴¹ Bei der Operationalisierung von Zentralität besteht zudem die Problematik, dass hierbei möglicherweise nur ab einer bestimmten Betriebsgröße ausreichend externe Validität und entsprechendes Analysepotential bestehen. Zudem könnte auch eine falsche Einschätzung von Entscheidungsgewichten durch die Befragungsperson zu einer verringerten internen Validität der Operationalisierung führen. Für anschließende Forschungsvorhaben ergeben sich somit in diesem Bereich Möglichkeiten zur vertiefenden Validitätsprüfung.

können. Trotz entsprechender Hinweise und Interpretationshilfen im Text kann eine solche Skalenveränderung eine höhere Aktivität in diesen Handlungsfeldern suggerieren. Durch das umfassende Analyse-Supplement mit Tabellen und entsprechenden Signifikanztests sollte Fehlinterpretationen jedoch zusätzlich vorgebeugt werden. Zudem wurde darauf hingewiesen, dass es bei der Interpretation der Diagramme wichtig ist zu berücksichtigen, dass die einbezogenen Handlungsfeldindikatoren nicht in gleicher Weise variieren. So ist z. B. nicht davon auszugehen, dass die Digitalisierungsskala und der Anteil der Weiterbildungsteilnehmenden in gleicher Weise zwischen 0 und 1 variiert.

In diesem Kontext ist nochmals der Hinweis auf die Besonderheit der deutschen Betriebslandschaft wichtig, dass mehr als Zweidrittel aller Betriebe weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigte haben. Der Durchschnitt der gesamtdeutschen Betriebslandschaft ist somit stark von der spezifischen und eher auf niedrigem Niveau befindlichen QBD-Aktivität von Kleinbetrieben (vgl. Kapitel 5.4.1) geprägt. Dementsprechend wurde darauf hingewiesen, dass bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen ist, dass dieser Betriebsgruppe bei den Vergleichen mit dem Gesamtmittelwert stets ein großes Gewicht zukommt (die Ergebnisse wurden gewichtet). Je nach Perspektive könnte es für anschließende Forschungsvorhaben dementsprechend sinnvoll sein, betriebliche Bedarfsdeckungslogiken in unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen separat zu explorieren, bzw. die Betriebsgröße in multivariaten Verfahren zu kontrollieren. Somit ist hier bereits ein erster Aspekt benannt, von dem aus eine gute Brücke hin zu weiteren Ausblicken auf das Potential der mit diesem Papier eingeführten Forschungsperspektive geschlagen werden kann.

6.3 Ausblick

Die vorliegenden Ausarbeitungen und Untersuchungen bieten aufgrund des explizit – sowohl theoretisch wie auch empirisch – explorativen Designs facettenreiche Anknüpfungspunkte.

Handlungslogiken in der betrieblichen QBD

Das betrifft zunächst Anknüpfungspunkte, die sich aus der erweiterten Konzeption betrieblicher QBD ergeben. Durch die Zunahme von Handlungsfeldern wie dem Kompetenzmanagement, der betrieblichen Vernetzung, der informellen Weiterbildung sowie der lernförderlichen Gestaltung von Arbeitsprozessen ergibt sich zum einen Potential für anschließende, multivariate Explorationsverfahren. So ließe sich – dem in diesem Papier deskriptiv eingeführten Konfigurationsdesign folgend – mit struktur-entdeckenden Methoden wie der Cluster-Analyse (vgl. HENNIG u. a. 2015) oder der Latenten Klassenanalyse (vgl. VERMUNT 2023) die Exploration von betrieblichen Mechanismen institutioneller Prägung im Bereich der QBD auf ein multivariates Niveau bringen und es ließe sich untersuchen, wie die Handlungsfelder in ihrer Gesamtheit miteinander zusammenhängen. Dabei könnte eine interessante Erweiterung sein, auch Indikatoren für Problemfelder in die betrieblichen QBD aufzunehmen. Durch die Berücksichtigung von beispielsweise unbesetzten (Ausbildungs-)Stellen, Ausbildungsabbrüchen oder Problemen bei der Durchführung von Weiterbildung (z. B. kein Personal, zu hohe Kosten) ließe sich der Blick auf die betrieblichen Mechanismen institutioneller Prägung weiter schärfen. Als hilfreich würden sich hierbei auch längsschnittliche Verfahren (auf Grundlage des BIBB-Qualifizierungspanels) erweisen, mit Hilfe derer eine genauere Untersuchung von Kausalitäten zwischen den Handlungsfeldern in den Blick genommen werden könnte.

Die in die vorliegenden Analysen eingeflossenen Indikatoren und ihre spezifische Varianz im Gefüge mit den jeweiligen anderen Indikatoren liefern Hinweise darauf, welche Handlungsfelder und Variab-

len für solche Vorhaben zielführend sein könnten. Ein Beispiel hierfür ist das explorierte Zusammenwirken von externer Rekrutierung und Vernetzung (zum Austausch von Fachpersonal) mit betriebsspezifischer (non-formaler) Weiterbildung. Der Befund, dass die Ausprägung dieser Handlungsfeldkonfiguration vor allem bei unterschiedlichen Graden von Zentralität in Personalentscheidungsnetzwerken variiert (vgl. Kapitel 5.5.1), könnte in diesem Kontext wichtige Hinweise für weiterführende Konzeptionen liefern. Passend dazu werden – basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen – Module im BIBB-Qualifizierungspanel entwickelt, mit denen sich beispielsweise auch betriebliche Mechanismen institutioneller Prägung anhand optimierter Operationalisierungen explorieren lassen.

In diesem Kontext bietet unser **Konfigurationsansatz**, der in ähnlichen Ansätzen in der Organisationsforschung auch unter den Stichworten „Configurational-, Set- oder Pattern-Approach“ diskutiert wird, Potential für eine weiterführende Gesamtbetrachtung betrieblicher Handlungsfelder. In der Überwindung von vereinfachenden Einzelbetrachtungen komplexer organisationaler Sachverhalte spielt dabei der Begriff der Komplementarität eine zentrale Rolle. Anwendung finden solche Ansätze bisher vor allem bei betriebs- und industriesoziologischen Fragestellungen, darunter auch Themen der Personalforschung (vgl. CHEN/LIAW/LEE 2003). Dabei werden strukturell verfestigte organisationale Konfigurationen auch auf die Kooperation zwischen Betrieben bezogen. Weiterführendes Ziel unseres Konfigurationsansatzes kann es demnach sein, Typologien von Konfigurationen zu identifizieren und Organisationen als kollektive Akteure zu konzeptualisieren. In diesem Zusammenhang betonen Fass, Cambré und Marx (2013) das hohe Potential dieser Ansätze für die Entwicklung von Theorien und Methoden, die Organisationen als Cluster von miteinander verbundenen Strukturen und Praktiken betrachten.

Für künftige Arbeiten wäre jedoch die Klärung der Frage wichtig, welche betrieblichen Handlungsfelder tatsächlich als Bereiche zur Deckung des Qualifikationsbedarfs in künftige empirische Untersuchungen einzubeziehen sind und wo analytisch eine „Grenze“ gezogen werden kann und sollte. Als Lösungsansatz naheliegend ist hier ein eher praxisorientierter Zugang, bei dem auf das Verständnis der Betriebe selbst zurückgegriffen wird. So könnten qualitative Studien untersuchen, welche Handlungsfelder und welche entsprechenden Indikatoren in der betrieblichen Praxis Anwendung finden, und welche Grenzbeziehungen hierbei sinnvoll sind. Auch die Konfigurationen von Handlungsfeldern könnten, ausgehend von den Vorarbeiten dieses Papieres, mit Fallstudiendesigns tiefergehend untersucht werden – beispielsweise anhand von qualitativ vergleichenden Designs (vgl. RIHOUX 2006). Zudem bieten die explorierten Befunde sowie die erschlossenen theoretischen Perspektiven konzeptionelle Anknüpfungspunkte für Untersuchungen auf der Mikroebene in Betrieben, also auf der Beziehungsebene betrieblicher Akteure. So könnten qualitative Studien mit Bezug auf die theoretischen Konzepte des institutional work-Ansatzes (vgl. LAWRENCE/LECA/ZILBER 2013) die Rolle von Weiterbildungspersonal in der Ausgestaltung betrieblicher QBD in den Blick nehmen und dabei spezifische Akteurslogiken weiter aufbrechen – beispielsweise im Vergleich zu anderen Akteurs-Gruppen hinsichtlich ihres Einflusses auf die QBD.

Die Modellierung von betrieblichem Entscheiden und Handeln als sozial eingebetteter Prozess

Neben der konzeptionellen Erweiterung betrieblicher QBD stellt die in diesem Papier ins Zentrum gestellte Mehrebenenperspektive zur Erklärung betrieblicher Entscheidungs- und Handlungsprozesse als sozial geprägte Prozesse einen zweiten Bereich von Anknüpfungspunkten für künftige Studien dar.

In diesem Kontext gewinnen insbesondere Modelle an Bedeutung, die Varianzerzeugungen auf unterschiedlichen analytischen Ebenen, wie beispielsweise der Feld- und der Betriebsebene berücksichtigen

und auch Interaktionen zwischen den Effekten beider Ebenen in die Erklärung betrieblicher Handlungslogiken integrieren.

Dazu kann es insbesondere zielführend sein, die Einbettung von Betrieben in ihr jeweils spezifisches organisationales Umfeld genauer in den Blick zu nehmen. Im BIBB-Qualifizierungspanel wurde dazu in der Welle 2022 ein Modul zu Feldeinflüssen eingebracht, in dem vielfältige Einflussmechanismen auf betriebliche QBD operationalisiert wurden. Diese Perspektive ist insbesondere aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse über die hohe Relevanz der Vernetzung und der sozialen Beziehungen zwischen Betrieben wichtig. Die spezifischen Praktiken der Wissensweitergabe zwischen Betrieben, die auch in Innovationstheorien (vgl. HASSE/FÜNFSCHILLING 2020) betont werden, bieten hierbei ein hohes Analysepotential. Aus theoretischer Sicht lässt sich vor allem mit dem Konzept der Isomorphie (vgl. Kapitel 4.2.4) die starke prägende Wirkung des betrieblichen Umfeldes erklären und untersuchen. Die jeweiligen normativen, regulativen und kulturell-kognitiven Mechanismen können künftige Forschungsvorhaben hierbei strukturieren. Multivariate Verfahren (z. B. mit ermittelten Klassen von Betrieben) hätten in diesem Kontext den Vorteil, die verschiedenen Mechanismen gleichzeitig zu testen und wären nicht – wie in dem hier vorliegenden explorativen Design – auf den Vergleich von zwei Dimensionen (normativ vs. kulturell-kognitiv; vgl. Kapitel 5.1.2) beschränkt.

Darüber hinaus legen die explorierten Befunde dieses Papieres nahe, in künftigen Studien stärker einen Blick auf die Pfadabhängigkeiten und zeitlichen Veränderungen in der Entstehung betrieblicher Handlungslogiken zu werfen. Entsprechendes Analysepotential bietet hier ebenfalls das BIBB-Qualifizierungspanel. So könnte beispielsweise die Relevanz des Handlungsfeldes der dualen Ausbildung der zunehmenden Relevanz akademisch ausgebildeter Fachkräfte (Rekrutierung von Hochschulabsolvierenden) gegenübergestellt und entsprechende Verlagerungen im betrieblichen QBD-Gefüge untersucht werden. Auch hier brächte der Einbezug von Einflussfaktoren auf unterschiedlichen Analyseebenen gewinnbringende Einsichten – beispielsweise, wenn Betriebsnetzwerke als Medium dieses institutionellen Wandels untersucht werden würden. Aber auch auf der betrieblichen Mikroebene eröffnen sich Untersuchungsräume, wenn zum Beispiel neue Handlungslogiken von einzelnen Akteuren ausgehen und neue Handlungslogiken durch Rekrutierung in einen Betrieb eingebracht werden.

Diese hier skizzierten Konzepte und Vorgehensweisen können dazu beitragen, in Zukunft die Black Box des betrieblichen Entscheidens und Handelns zugänglicher zu machen.

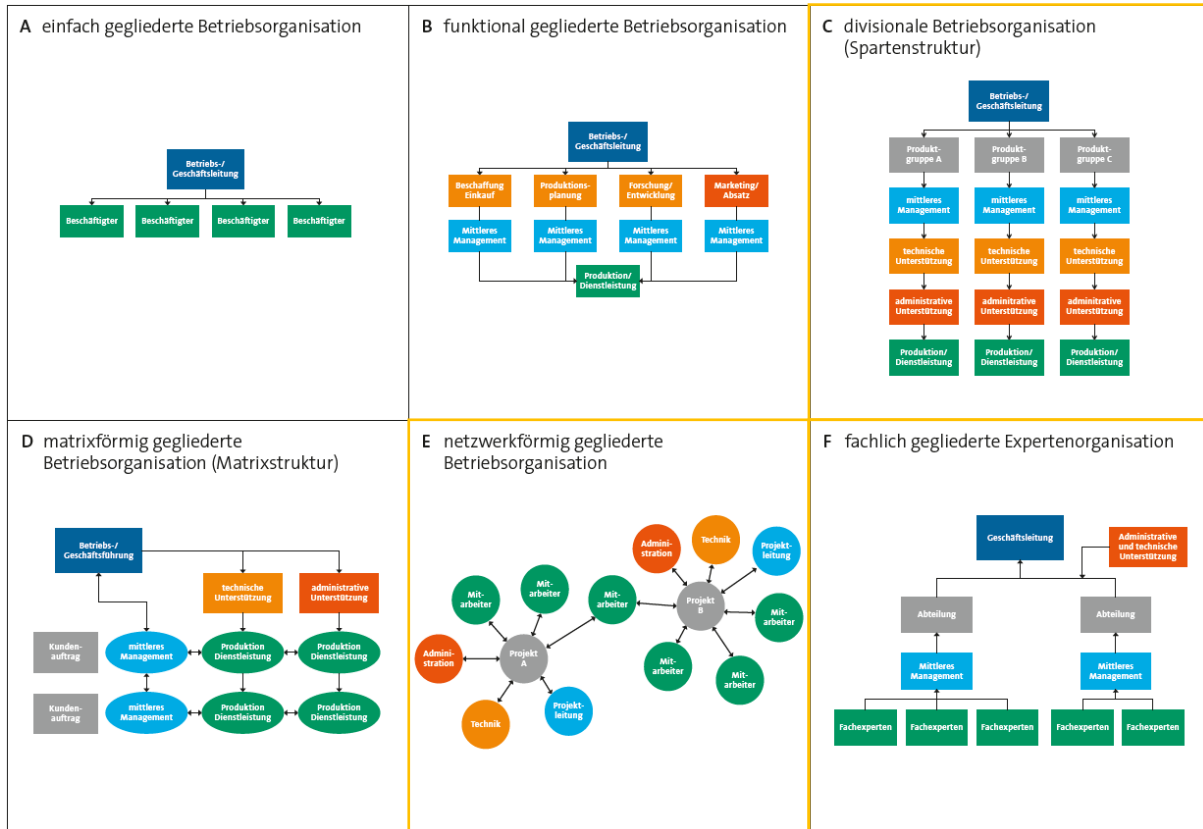
7 Anhang

Anhang 1: Fragebogen-Items für den Digitalisierungsindex

A: Nicht-portable digitale Informations- und Kommunikationstechnologien, z. B. Computer, Drucker und andere Peripheriegeräte und Vergleichbares
B: Portable digitale Informations- und Kommunikationstechnologien, z. B. Laptops, Notebooks, Smartphones, Handys, Funkgerät, und Vergleichbares
C: Digitale Netzwerktechnologien zur Unterstützung der Geschäfts- und Arbeitstätigkeiten, z. B. Internet, Intranet, E-Mail, mobiles Internet, Content-Management-Systeme und Vergleichbares
D: Auf die digitale Präsenz und Selbstdarstellung des Betriebs bezogene Anwendungen, z. B. betriebseigene Internetsseiten, Internet-Foren, Präsenz bei sozialen Netzwerken und Vergleichbares
E: Nicht-sensorbasierte computergesteuerte Anlagen und digitale Arbeitsgeräte bzw. -mittel zur Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, z. B. Werkzeugmaschinen, CNC-Maschinen, CAD
F: Sensorbasierte computergesteuerte Anlagen und digitale Arbeitsgeräte bzw. -mittel zur Erstellung von Produkten und Dienstleistungen, z. B. Mess-, Analyse- und Diagnosegeräte, Wartungsarme Produktionssysteme, Robotik- und Trackingsysteme
G: Speziell auf Dienstleistungen für Kunden bezogene digitale Technologien, z. B. Online-Bestell- und Buchungssysteme sowie Online- Handel (sog. Business to Customer E-Commerce), Kundenbindungs-, Kundenpflege-(Customer Relationship Management (CRM)) und vergleichbare Anwendungen
H: Speziell auf Vernetzung mit Lieferanten und zwischen Betrieben bezogene digitale Technologien, z. B. Enterprise-Ressource-Management (ERP), Supply-Chain-Management (SCM) und B2B-E-Commerce
I: Personal- oder arbeitsorganisationsbezogene Technologien, z. B. Personal-Management-Tools, Gebäude-Anlagen-Management-Tools, Controlling-Tools, Qualitätsmanagement, Nutzung von Crowdfunding und Kollaborationplattformen
J: Digitale Technologien, die sich auf Sammlung, Speicherung und Verarbeitung großer Datenmengen beziehen, z. B. Big Data, Cloud Computing, betriebseigene Datenbanksysteme
K: Eigenes Angebot oder Nutzung von Smart Services und browserbasierten Dienstleistungen, die eine zweckgebundene temporäre Nutzung von Analyse- und Wartungssoftware gegen Entgelt erlauben, z. B. Service-Plattformen wie Amazon Web Services, Google Cloud Platform, Microsoft Azure“
L: Digitale Technologien, die sich auf Datensicherheit und Datenschutz beziehen und in der Regel im Betriebssystem eines Computers fest verankert sind, z. B. Firewall, Antivirensoftware
M: Individuelle, auf spezielle Bedürfnisse zugeschnittene Sicherheitstechnologien, z. B. VPN-Client, Verschlüsselungstechnologien (verschlüsselte USB-Sticks/Festplatten/ E-Mails), gesicherte Serverräume
N: Digitale Technologien, die relativ autonom und unabhängig von der Bedienung durch Beschäftigte arbeiten, z. B. Smart Factory, Internet der Dinge, Cyber-Physical-Systeme

Anmerkungen: Fragebogen BIBB-Qualifizierungspanel 2021.

Anhang 2: Vorlage für die Frage nach der Organisationsform der Betriebe im QP2018



Hinweise: Operationalisierung erfolgte in Anlehnung an (vgl. MINTZBERG 1979) sowie (vgl. KIESER/WALGENBACH 2013); orange hervorgehobene Organisationsformen in Kapitel 5.4.2 analysiert.

Anhang 3: Kurzbeschreibung der sechs Organisationsform-Typen in Anlehnung an (vgl. MINTZBERG 1979)

A) Einfach gegliederte Betriebsorganisation (85 % der deutschen Betriebe)

Bei der einfach gegliederten Betriebsorganisation gibt es eine zentrale Betriebs-/Geschäftsleitung, der die Beschäftigten des Betriebs direkt unterstellt sind. Dieser Organigramm-Typ ist mit rund 85 Prozent in der deutschen Betriebslandschaft am stärksten vertreten – überwiegend in kleinen und mittelgroßen Betrieben mit geringen Steuerungsanforderungen (vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement). Überdurchschnittlich stark kommt diese formale Organisationsstruktur in der Bauwirtschaft sowie in der Landwirtschafts-, Bergbau- und Energiebranche vor (vgl. Tabelle 5.4—IV im Supplement). Gemäß Mintzberg (1979) ist bei dieser Struktur die strategische Spitze das dominante Organisationsorgan. Koordination erfolgt durch direkte Kontrolle, weshalb die Organisation kaum formal gegliedert ist. Schriftlich festgehaltene Anweisungen oder Vorschriften sind selten, da die meisten Entscheidungen ad-hoc von der Leitung getroffen werden. Somit ist dieser Organisationstypus insgesamt zentralisiert und die Anpassung der Arbeitskräfte an die Anforderungen der strategischen Spitze steht im Vordergrund.

B) Funktional gegliederte Betriebsorganisation (8 % der deutschen Betriebe)

Die funktional gegliederte Betriebsorganisation zeichnet sich durch die Untergliederung in Abteilungen aus. Jede Abteilung erfüllt eine spezifische Funktion, die für die zentrale Produktion/Dienstleistung des Betriebs erforderlich ist. Die Abteilungen haben jeweils ein Leitungsorgan (mittleres Management), das der zentralen Betriebs-/Geschäftsleitung direkt unterstellt ist.

Dieser Organigramm-Typ ist mit einem Anteil von rund 8 Prozent die zweithäufigste formale Struktur in deutschen Betrieben und ist dabei vor allem in (mittel-)großen Betrieben (vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement) sowie überdurchschnittlich stark im Verarbeitenden Gewerbe vorzufinden (vgl. Tabelle 5.4—IV im Supplement). Gemäß Mintzberg (1979) liegt bei diesem Organisations-Typ eine stark ausgebaute administrative Organisationsstruktur mit zentralisierten Entscheidungsbefugnissen vor. So ist die Betriebsleitung meist das einzige Organ, das strategische Entscheidungen trifft und die Interessen der Organisation nach außen vertritt.

C) Divisionale Betriebsorganisation (Spartenstruktur; 2 % der deutschen Betriebe)

Bei der divisionalen Betriebsorganisation ist das zentrale Strukturmerkmal die Untergliederung in Produktgruppen (Sparten). In jeder Produktgruppe gibt es eine Abteilungsstruktur mit eigenem Leitungsorgan (mittleres Management) sowie einem Organ für die technisch-administrative Unterstützung. In diesem Organisationstypus erarbeitet jede Produktgruppe eigene Produktions- bzw. Dienstleistungsergebnisse. Dem Organigramm-Typ ordnen sich überdurchschnittlich oft mittelgroße Betriebe und vor allem Großbetriebe zu (vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement). Des Weiteren ist er insbesondere im Verarbeitenden Gewerbe und im Öffentlichen Sektor stark vertreten (vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement). Gemäß Mintzberg (1979) ist diese formale Organisationsstruktur gekennzeichnet von einem starken mittleren Management, während sich die Aufgabe der Betriebsleitung vor allem auf die strategische Ausrichtung der Produktgruppen beschränkt. Die Produktgruppen sind autonom und gekennzeichnet durch in sich geschlossene und standardisierte Arbeitsprozesse mit klarem Zielbezug. Dabei liegt es in der Verantwortung des mittleren Managements, mit vergleichsweise hohen Graden an Bürokratie und Zentralisierung, die Standards innerhalb ihrer Produktgruppe einzuhalten.

D) Matrixförmig gegliederte Betriebsorganisation (Matrixstruktur; 1 % der deutschen Betriebe)

Die matrixförmig gegliederte Betriebsorganisation zeichnet sich durch die ineinander verschränkte Arbeit an mehreren Produkten und Dienstleistungen aus, an der die Leitungsorgane und Unterstützungsabteilungen parallel mitwirken. Dabei ist eine auftragsbezogene Projektlogik strukturgebend. Das mittlere Management (Projektleiter) ist den funktionalen Unterstützungsabteilungen gegenüber weisungsbefugt und kann so zur Erarbeitung der Produkte bzw. Dienstleistungen die benötigten Ressourcen koordinieren. Dieser Organigramm-Typ ist in rund 1 Prozent der deutschen Betriebe – überwiegend Großbetrieben – vorzufinden (vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement). Dabei ist er insbesondere in der Branche der Medizinischen Dienstleistungen, aber auch im Verarbeitenden Gewerbe sowie im Öffentlichen Sektor überdurchschnittlich oft vertreten (vgl. Tabelle 5.4—IV im Supplement). Laut Kieser und Walgenbach (2013, S. 141) können Koordinationsproblemen in dieser formalen Organisationsstruktur dadurch entstehen, dass das Mittlere Management um die Ressourcen der funktionalen Unterstützungsabteilungen konkurriert.

E) Netzwerkförmig gegliederte Betriebsorganisation (<1 % der deutschen Betriebe)

Bei der netzwerkförmig gegliederten Betriebsorganisation sind Projekte bzw. Gruppierungen von Experten die strukturgebende Einheit. Jedes dieser Projekte umfasst eine eigene Leitung, eigene Mitarbeitende sowie eigene administrative und technische Unterstützungsorgane. Kennzeichnend ist die projektübergreifende Vernetzung dieser Organe und Mitarbeitenden. Eine zentrale Betriebs- bzw. Geschäftsleitung steht nicht im Vordergrund. Dieser Organigramm-Typ

kommt mit einem Anteil von weniger als einem Prozent am seltensten vor und findet sich überdurchschnittlich oft in mittelgroßen Betrieben (20–199 SVB; vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement). Hinsichtlich der Branche ist diese formale Organisationsstruktur überdurchschnittlich stark im Öffentlichen Sektor, in der Bauwirtschaft sowie im Bereich der Medizinischen Dienstleistungen vertreten (vgl. vgl. Tabelle 5.4—IV im Supplement). In Anlehnung an Mintzberg's (1979) Organisations-Typus der „Adhokratie“ lassen sich zwei Merkmale dieser formalen Organisationsstruktur hervorheben: Dezentralisierung und eine starke Betonung von Fachwissen. So sind die Projekte oft Gruppierungen von Experten in funktionale Einheiten, in denen die wechselseitige Koordination und Kommunikation hohe Relevanz hat. Oft zeichnet sich dieser Organisations-Typ durch eine organische Struktur mit einem geringen Maß an standardisierten Abläufen aus. Dadurch entstehen oft hohes Innovationspotential sowie Flexibilität.

F) Fachlich gegliederte Expertenorganisation (4 % der deutschen Betriebe)

Die Struktur der fachlich gegliederten Expertenorganisation folgt einer Abteilungslogik mit einer zentralen Geschäftsleitung und einem Leitungsorgan (mittleres Management) je Abteilung. Kennzeichnend ist hier die Arbeit von Fachexperten in jeder Abteilung in einem bottom-up-Prozess. Hierbei verlaufen Arbeits- und Kommunikationsprozesse meist von den Fachexperten über das jeweilige mittlere Management direkt zur Geschäftsleitung. Administrative und technische Unterstützungsorgane sind oft als vollausgebaute Stabsstelle eingebunden. Mit einem Anteil von rund 4 Prozent ist dieser Organigramm-Typ in deutschen Betrieben am dritthäufigsten vertreten – überwiegend in Großbetrieben (vgl. Tabelle 5.4—III im Supplement). Mit Blick auf die Verteilung in Branchen (vgl. Tabelle 5.4—IV im Supplement) ist auch dieser Typus überdurchschnittlich oft im Öffentlichen Sektor sowie im Bereich der Medizinischen Dienstleistungen vorzufinden. Gemäß Mintzberg (1979) zeichnet sich dieser Organisationstyp durch ein geringes Maß an Koordination von Arbeitsabläufen aus, da die Fachexperten stark an die Bedarfe der Organisation angepasst sind und dadurch hohe Autonomie bei der eigenen Arbeit haben. Da die Arbeit der Fachexperten oft schwer kontrollierbar ist und die geleisteten Dienste sehr gefragt sind, bestehen in Expertenorganisationen oft eine starke Dezentralisierung und eine Verteilung von Macht. Der Betriebsleitung kommt nur indirekte Macht – vor allem in der strategischen Ausrichtung – zu. Es besteht jedoch meist ein hohes Maß an Standardisierung von erforderlichen Qualifikationen und Aufgabenprofilen der Fachexperten.

Anmerkungen: QP2018, n=3.733; (vgl. MINTZBERG 1979; KIESER/WALGENBACH 2013).

8 Literaturverzeichnis

AHRENS, Daniela; MOLZBERGER, Gabriele (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg 2018

ALBERT, Gert: Moderater methodologischer Holismus. Eine weberianische Interpretation des Makro-Mikro-Makro-Modells. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie & Sozialpsychologie 57 (2005) 3, S. 387–413

ALDA, Holger; BELLMANN, Lutz: Organisatorische Änderungen und betriebliche Beschäftigungs- und Qualifikationseffekte 1999 - 2001. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 35 (2002), S. 523–545

APITZSCH, Birgit: Unternehmensnetzwerke und soziale Einbettung: Begriffliche Bestimmungen, Funktionen und Entstehungsbedingungen. Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, 3. Duisburg 2006.

URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121835/1/2006-03.pdf> (Stand: 17.11.2022)

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A.: Theory in practice—increasing professional effectiveness. 1. Aufl. San Francisco 1974

ASPERS, Patrik: Märkte. Wiesbaden 2015

BACH, Nicole von dem; BAUM, Myriam; BLANK, Marco; EHMANN, Kathrin; GÜNTÜRK-KUHL, Betül; PFEIFFER, Sabine; SAMRAY, David; SEEGER, Marco; SEVINDIK, Ugur; TIEMANN, Michael; WAGNER, Pia: Umgang mit technischem Wandel in Büroberufen. Lebendiges Arbeitsvermögen, Aufgabenprofile und berufliche Mobilität. Version 1.0. Bonn 2020.

URL: <https://lit.bibb.de/vufind/Record/DS-185208> (Stand: 28.02.2023)

BACKES-GELLNER, Uschi; LEHNERT, Patrick: The Contribution of Vocational Education and Training to Innovation and Growth. In: BACKES-GELLNER, Uschi; LEHNERT, Patrick (Hrsg.): The Oxford Research Encyclopedia of Economics and Finance. Oxford 2021

BAETHGE, Martin: Das berufliche Bildungswesen in Deutschland am Beginn des 21. Jahrhunderts. Göttingen 2002

BAETHGE, Martin; BAETHGE-KINSKY, Volker: Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? – Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB) 31 (1998) 3, S. 461–472

BAETHGE, Martin; BAETHGE-KINSKY, Volker: Ökonomie, Technik, Organisation: Zur Entwicklung von Qualifikationsstruktur und qualitativem Arbeitsvermögen. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMEIER, Antonius (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung. Wiesbaden 1995, S. 142–156

BAETHGE, Martin; SOLGA, Heike; WIECK, Michael: Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs. 1. Aufl. Berlin 2007

BAETHGE, Martin; WOLTER, Andrä: The German skill formation model in transition: from dual system of VET to higher education? In: Journal for Labour Market Research 48 (2015) 2, S. 97–112

BAETHGE-KINSKY, Volker: Digitized Industrial Work: Requirements, Opportunities, and Problems of Competence Development. In: Frontiers in sociology 5 (2020) 33

BAETHGE-KINSKY, Volker; HOLM, Ruth; TULLIUS, Knut: Dynamische Zeiten - langsamer Wandel: betriebliche Kompetenzentwicklung von Fachkräften in zentralen Tätigkeitsfeldern der deutschen Wirtschaft. Schlussbericht des Forschungsvorhabens: „Kompetenzentwicklung in deutschen Unternehmen. Formen, Voraussetzungen und Veränderungsdynamik. Göttingen 2006

BAHL, Anke: „Führungskräfte unter erschwerten Bedingungen“. Empirische Einblicke zur Teilhabe des auszubildenden Personals in Wirtschaftsorganisationen. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. In: WEBER, Susanne; GÖHLICH, Michael; SCHRÖER, Andreas; FAHRENWALD, Claudia; MACHA, Hildegard (Hrsg.): Organisation und Partizipation. 1. Aufl. Wiesbaden 2013, S. 209–217

BALSCHUN, Boreslav; SALMAN, Yvonne; VOCK, Rainer: Qualifizierungs- und Prüfungsprozesse in der Weiterbildung von IT-Fachkräften zu IT-Spezialisten und Operativen Professionals. Wissenschaftliche Diskussionspapiere Heft 89. Bonn 2005

BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S.: Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. In: Organization Studies 18 (1997) 1, S. 93–117

BARNES, Barry: Practice as collective action. In: KNORR CETINA, Karin; SCHATZKI, Theodore R.; SAVIGNY, Eike von (Hrsg.): The Practice Turn in Contemporary Theory. 1. Aufl. New York 2001, S. 17–28

BAUM, Myriam; LUKOWSKI, Felix: Welche Rolle spielt Bildung im digitalen Transformationsprozess? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) 48 (2019) 3, S. 4–5

BAUM, Myriam; LUKOWSKI, Felix; WELLER, Sabrina: Digitalisierung in Betrieben und betriebliche Ausbildung. Ergebnisse aus dem BIBB-Qualifizierungspanel. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020. Bonn 2020, 202–205

BAUMELER, Carmen; ENGELAGE, Sonja; STREBEL, Alexandra: Creation, maintenance, and disruption. Occupational associations and their heterogeneous institutional work after the Swiss VET policy. Trends in vocational education and training research. Proceedings of the European Conference on Educational Research (ECER). Vocational Education and Training Network (VETNET), Bolzano. In: NÄGELE, Christof; KERSH, Natasha; STALDER, Barbara E. (Hrsg.): Trends in vocational education and training research, Vol. IV. Proceedings of the European Conference on Educational Research (ECER), Vocational Education and Training Network (VETNET) 2021a

BAUMELER, Carmen; ENGELAGE, Sonja; STREBEL, Alexandra: The Dilemmas of Flexibilisation of Vocational Education and Training: A Case Study of the Piano Makers. In: International Journal for Research in Vocational Education and Training 8 (2021b) 1, S. 115–135

BECK, Ulrich; BRATER, Michael; DAHEIM, Hansjürgen: Soziologie der Arbeit und der Berufe. Reinbek 1980

BECKE, Guido: Agile Arbeitskonzepte – Zwischen Rationalisierung und gesundheitssensibler Gestaltung. In: PORSCHE, Stephanie; JUNGTÄUBL, HUECK, MARC; WEIHRICH, Margit (Hrsg.): Agilität?: Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Augsburg 2020, S. 127–150

BECKER, Albrecht; KÜPPER, Willi; ORTMANN, Günther: Revisionen der Rationalität. In: KÜPPER, Willi; ORTMANN, Günther (Hrsg.): Mikropolitik. Wiesbaden 1988, S. 89–113

BECKERT, Jens: Postscript: Fields and Markets: Sociological and Historical Perspectives. Postscript: Felder und Märkte: Soziologische und historische Perspektiven. In: Historical Social Research 36 (2011) 3, S. 223–234

- BECKERT, Jens: How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets. In: *Organization Studies* 31 (2010) 5, S. 605–627
- BECKERT, Jens; ASPERS, Patrik: *The Worth of Goods*. Oxford 2008
- BELLMANN, Lutz; GRUNAU, Philipp; LEBER, Ute: Beteiligung atypisch Beschäftigter an beruflicher Weiterbildung. *Berichte zur beruflichen Bildung*. In: SEVERING, Eckart; BAETHGE, Martin (Hrsg.): *Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung. Befunde - Konzepte - Forschungsbedarf*. Bonn 2015, S. 37–51
- BELLMANN, Lutz; GRUNAU, Philipp; TROLTSCH, Klaus; WALDEN, Günter: Make or buy: train in-company or recruit from the labour market? In: *Empirical Research in Vocational Education and Training* 6 (2014) 1, S. 9
- BERGER, Klaus; DECKER, Daniela; FOGOLIN, Angela; HUCKER, Tobias; MORAAL, Dick: *Betriebliche Aus- und Weiterbildungsaktivitäten als Handlungsfeld von Arbeitnehmervertretungen. Selbstverständnis, Handlungsstrategien, Wirkungen*. Bonn 2013.
URL: https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/eb_23303.pdf (Stand: 05.06.2023)
- BERGER, Klaus; EBERHARDT, Christiane: Ausbildung und Mitbestimmung in klein- und mittelständischen Betrieben in Deutschland. Welchen Beitrag leisten Betriebsräte in Ausbildungsfragen? *Beiträge zur 6. Berufsbildungskonferenz (BBFK)*. In: GRAMLINGER, Franz; ILLER, Carola; OSTENDORF, Annette; SCHMID, Kurt; TAFNER, Georg (Hrsg.): *Bildung= Berufsbildung?! Bielefeld 2019*, S. 87–98
- BIALECK, Niels; HANAU, Hans: Entgrenzung und Entbetrieblichung von Arbeitsverhältnissen als Herausforderung für die betriebliche Mitbestimmung. In: REDLICH, Tobias; MORITZ, Manuel; WULFSBERG, Jens P. (Hrsg.): *Interdisziplinäre Perspektiven Zur Zukunft der Wertschöpfung*. Wiesbaden 2017, S. 177–193
- BLUME, Lorenz; GERSTLBERGER, Wolfgang: Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. In: *Industrielle Beziehungen* 14 (2007) 3, S. 223–244
- BORNEWASSER, Manfred: *Vernetztes Kompetenzmanagement*. Berlin, Heidelberg 2018
- BOSCH, Gerhard: *Ist die industrielle Ausbildung ein Auslaufmodell?* Duisburg/Essen 2016.
URL: https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00045223/IAQ-Standpunkt_2016_01.pdf (Stand: 16.06.2023)
- BOSCH, Gerhard: Industrielle Beziehungen und Interessensvertretung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. In: BERGER, Klaus; JAICH, Roman; MOHR, Barbara; MORAAL, Dick; NORDHAUS, Hans Ulrich (Hrsg.): *Sozialpartnerschaftliches Handeln in der betrieblichen Weiterbildung*. Bielefeld 2015, 15–33
- BÖSE, Carolin; DIETZEN, Agnes; EBERHARDT, Christiane: Challenges of formalising the informal in German VET – Validation, certification and recognition of competences. A UNEVOC Network contribution. In: BAHL, Anke; DIETZEN, Agnes (Hrsg.): *Work-based learning as a pathway to competence-based education*. Bonn 2019, S. 288–311
- BOTT, Peter; WÜNSCHE, Tom: Verdrängung oder Komplementarität? Rekrutierungsstrategien von Betrieben bei Positionen für gehobene Fachkräfte. In: WEIß, Reinhold; SEVERING, Eckart (Hrsg.): *Weiterentwicklung von Berufen - Herausforderungen für die Berufsbildungsforschung*. Bonn 2014, S. 229–242
- BOURDIEU, Pierre (Hrsg.): *Der Einzige und sein Eigenheim*. 1. Aufl. Hamburg 1998

- BOURDIEU, Pierre: Die Logik der Felder. In: BOURDIEU, Pierre; WACQUANT, Loïc J. D (Hrsg.): Reflexive Anthropologie. Frankfurt 1996, S. 124–147
- BRACZYK, Hans-Joachim: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. Die Rückkehr der Gesellschaft. In: ORTMANN, Günther; SYDOW, Jörg; TÜRK, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Wiesbaden 1997, S. 530–575
- BRANDL, Julia: Die Legitimität von Personalabteilungen. Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung. In: German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung 19 (2005) 4, S. 417–419
- BRUNSSON, Nils: The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational action and change. 1. Aufl. Chichester 1985
- BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Nationale Weiterbildungsstrategie. Berlin 2022.
URL: https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/weiterbildung/nationale-weiterbildungsstrategie/nationale-weiterbildungsstrategie-bmbf.html?gclid=CjwKCAiAvK2bBhB8EiwAZUbp1NCft3tTdj8bvooe-PuFF_psX31Q6qFptIxBaQtmZERz3T_LnXOT7KxoCuc0QAvD_BwE (Stand: 09.11.2022)
- CAROLI, Eve; VAN REENEN, John: Skill-Biased Organizational Change? Evidence from A Panel of British and French Establishments. In: The Quarterly Journal of Economics 116 (2001) 4, S. 1449–1492
- CHEN, Liang-Hsuan; LIAW, Shu-Yi; LEE, Tzai-Zang: Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms – an empirical study. In: International Journal of Manpower 24 (2003) 3, S. 299–318
- COLEMAN, James S.: Grundlagen der Sozialtheorie. München 1991
- COLEMAN, James Samuel: Foundations of social theory. Cambridge, Mass 1990.
URL: <http://www.aspresolver.com/aspresolver.asp?SOTH;S10020792> (Stand: 27.06.2023)
- COONEY, Kate: Fields, Organizations, and Agency. In: Administration & Society 39 (2007) 6, S. 687–718
- COONEY, Kate: Organizational Fields as Key to Structure and Agency: Giddens, Sewell, and the Neo-Institutionalists. Paper presentation (roundtable) at the American Sociological Association (ASA). San Francisco 2004
- COSH, Andy; FU, Xiaolan; HUGHES, Alan: Organisation structure and innovation performance in different environments. In: Small Business Economics 39 (2012) 2, S. 301–317
- CROZIER, Michael; FRIEDBERG, Erhard: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein (Taunus) 1979
- DAVID, Robert J.; TOLBERT, Pamela S.; BOGHOSSIAN, Johnny: Institutional Theory in Organization Studies. In: DAVID, Robert J.; TOLBERT, Pamela S.; BOGHOSSIAN, Johnny (Hrsg.): Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford 2019
- DEDERICHS, Andrea M.; FLORIAN, Michael: Felder, Organisationen und Akteure — eine organisationssoziologische Skizze. Erklärungskraft - Anwendung - Perspektiven. In: EBRECHT, Jörg; HILLEBRANDT, Frank (Hrsg.): Bourdieus Theorie der Praxis. Wiesbaden 2002, S. 69–96
- DEHNPOSTEL, Peter: Lernorte der beruflichen Bildung. Ein historischer Überblick zu wichtigen Debatten und zentralen Forschungsfeldern. In: BELLMANN, Lutz; BÜCHTER, Karin; FRANK, Irmgard; KREKEL, Elisabeth

M.; WALDEN, Günter (Hrsg.): Schlüsselthemen der beruflichen Bildung in Deutschland. 1. Aufl. Bonn 2021, S. 113–127

DEHNBOSTEL, Peter: Lernorte, Lernräume und Lernarchitekturen in der digitalen Transformation der Arbeit. "Lernen in der digitalen Transformation–Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt. Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt. In: RICHTER, Götz; BOLTE, Annegret; DEHNBOSTEL, Peter; FUß, Friedrich (Hrsg.): Lernen in der digitalen Transformation. 1. Aufl. Stuttgart, Freiburg 2020, S. 19–34

DEHNBOSTEL, Peter: Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Arbeit 27 (2018) 4, S. 269–294

DEHNBOSTEL, Peter: Lernen im Arbeitsprozeß und neue Lernortkombinationen. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Umsetzung neuer Qualifikationen in die Berufsbildungspraxis. Entwicklungstendenzen und Lösungswege. Nürnberg 1993, S. 163–168

DEHNBOSTEL, Peter; DYBOWSKI, Gisela: Lernen, Wissensmanagement und berufliche Bildung. Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 234. Bonn 2000

DEHNBOSTEL, Peter; RICHTER, Götz; SCHRÖDER, Thomas; TISCH, Anita (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der digitalen Arbeitswelt. Zukünftige Anforderungen und berufliche Lernchancen. 1. Aufl. Freiburg 2021

DIETZEN, Agnes: Spannungsverhältnis von berufsspezifischen und berufsübergreifenden Kompetenzen: Diskurse in der Berufsbildung und offene Fragen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 50 (2021) 1, S. 14–17

DIETZEN, Agnes: Wissensgesellschaft und beruflich-betrieblicher Bildungstyp. In: EULER, Dieter (Hrsg.): Berufsforschung für eine moderne Berufsbildung - Stand und Perspektiven. Stuttgart 2010, S. 101–125

DIETZEN, Agnes; LATNIAK, Erich; SELLE, Bernd: Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld 2005

DIETZEN, Agnes; LEWALDER, Anna Christin; WÜNSCHE, Tom: Stabile Bedeutung beruflich-betrieblicher Bildung bei Ausdifferenzierung der Bildungswege. Nürnberg 2013.

URL: https://www.agbfn.de/dokumente/pdf/a12_voevz_agbfn_13_5.pdf (Stand: 18.08.2022)

DiMAGGIO, Paul J.: Interest and agency in institutional theory. Institutional patterns and organizations culture and environment. Culture and Environment. In: ZUCKER, Lynne G. (Hrsg.): Institutional Patterns and Organizations. Cambridge 1988, S. 3–22

DiMAGGIO, Paul J.: The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications. Paper prepared for SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy. 01.–02.04.1982. Albany 1982

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W.: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: American Sociological Review 48 (1983) 2, S. 147–160

DORAU, Ralf; ALDA, Holger; HELMRICH, Robert; TIEMANN, Michael: DiWaBe - Digitalisierung und Wandel der Beschäftigung. BIBB Projektberichte. Bonn 2023

DÖRSAM, Michael; KÖRFER, Aileen: Skill-Management in Unternehmen der Industrie 4.0: Gute Beispiele aus der Praxis. BIBB Discussion Paper. Bonn 2021.

URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/17640> (Stand: 27.06.2023)

DUFAYS, Frédéric; HUYBRECHTS, Benjamin: Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations. In: *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 34 (2016) 6, S. 777–796

DUMMERT, Sandra; LEBER, Ute; SCHWENGLER, Barbara: Unfilled Training Positions in Germany – Regional and Establishment-Specific Determinants. In: *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 239 (2019) 4, S. 661–701

ELSHOLZ, Uwe; NEU, Ariane; JAICH, Roman: Stellenwert und Zukunft beruflicher Aus- und Fortbildungsprofile. Veränderungen infolge der Akademisierung aus Unternehmenssicht. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)* 46 (2017) 5, S. 28–31

EMIRBAYER, Mustafa; JOHNSON, Victoria: Bourdieu and organizational analysis. In: *Theory and Society* 37 (2008) 1, S. 1–44

EROL, Serife; AHLERS, Elke; SCHLEICHER, Sergej: Betriebliche Weiterbildung als Handlungsfeld der Betriebsräte. Research Report. Düsseldorf 2021.

URL: <http://hdl.handle.net/10419/231782> (Stand: 27.06.2023)

ESSER, Hartmut: *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt (Main) 1993

FERNÁNDEZ CARUNCHO, Verónica: Digitalisierung in der beruflichen Bildung. Potenziale und Herausforderungen – die Studienlage. Bonn 2021.

URL: <https://www.ueberaus.de/wws/digitalisierung-in-der-beruflichen-bildung.php>
(Stand: 17.11.2022)

FISS, Peer C.: A set-theoretic approach to organizational configurations. In: *Academy of Management Review* 32 (2007) 4, S. 1180–1198

FISS, Peer C.; CAMBRÉ, Bart; MARX, Axel: *Configurational Theory and Methods in Organizational Research*. Bingley 2013

FLIGSTEIN, Neil: Agreements, Disagreements, and Opportunities in the „New Sociology of Markets. Developments in an Emerging Field. In: GUILLÉN, Mauro F.; COLLINS, Randall; ENGLAND, Paula; MEYER, Marshall (Hrsg.): *The New Economic Sociology*. 1. Aufl. New York 2002, S. 61–79

FLIGSTEIN, Neil; MCADAM, Doug: *A theory of fields*. Oxford 2012

FLIGSTEIN, Neil; MCADAM, Doug: Toward a General Theory of Strategic Action Fields. In: *Sociological Theory* 29 (2011) 1, S. 1–26

FREEMAN, Linton C.: Centrality in social networks conceptual clarification. In: *Social Networks* 1 (1978) 3, S. 215–239

FREY, Carl B.; OSBORNE, Michael A.: The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Working Paper. In: *Technological Forecasting and Social Change* 114 (2017), S. 254–280

FREYTAG, Per; YOUNG, Louise: Introduction to Special Issue on innovations and networks: Innovation of, within, through and by networks. In: *Industrial Marketing Management* 43 (2014) 3, S. 361–364

- FRIEDLAND, Roger; MOHR, John W.; ROOSE, Henk; GARDINALI, Paolo: The institutional logics of love: measuring intimate life. In: *Theory and Society* 43 (2014) 3–4, S. 333–370
- FRIEDRICH, Anett; GERHARDS, Christian: BIBB-Qualifizierungspanel 2019 BIBB-FDZ Daten- und Methodenbericht. Heft 2/2022, Version 1.0. Bonn 2022
- FRIEDRICH, Anett; HOHN, Christine; LUKOWSKI, Felix: Forschungsdaten zur Weiterbildung im BIBB-FDZ. Daten und Methodenbericht, 2/2021. Bonn 2021.
URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/ihbb/download/17272> (Stand: 13.06.2023)
- FUNDER, Maria: Betriebliche Organisation und Organisationsgesellschaft. In: BÖHLE, Fritz; VOß, Gerd-Günter; WACHTLER, Günther (Hrsg.): *Akteure und Institutionen*. Wiesbaden 2018, S. 133–176
- GANTER, Hans-Dieter; SCHIENSTOCK, Gerd: *Management aus soziologischer Sicht*. Wiesbaden 1993
- GERHARDS, Christian: Welche Tätigkeitsanforderungen und Ausbildungsmotive haben Betriebe, die Geflüchtete ausbilden? Eine Analyse auf Basis des BIBB-Betriebspanels. In: *Zeitschrift für Flucht- und Flüchtlingsforschung* 3 (2019) 2, S. 254–284
- GERHARDS, Christian; KRAUSE, Ina: Betriebliche Weiterbildungskulturen in Zeiten der Digitalisierung – Eine Analyse mit Daten des BIBB-Qualifizierungspanels. Optimierung in der Weiterbildung. In: SCHEMANN, Michael (Hrsg.): *Internationales Jahrbuch der Erwachsenenbildung 2021*. 1. Aufl. Bielefeld 2021, 91–116
- GIDDENS, Anthony: *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. 3. Aufl. Frankfurt (Main) 1997
- GIGERENZER, Gerd: *Adaptive Thinking*. Oxford 2002
- GITZI, Andrea; KOELLEN, Thomas: Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: Eine Praxisanalyse. In: BENDL, Regine (Hrsg.): *Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis*. 1. Aufl. München, Mering 2006, S. 25–43
- GRANOVETTER, Mark S.: Ökonomisches Handeln und soziale Struktur. Das Problem der Einbettung. In: MÜLLER, Hans-Peter; SIGMUND, Steffen (Hrsg.): *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*. Opladen 2000, S. 175–207
- GRANOVETTER, Mark S.: Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91 (1985) 3, S. 481–510
- GRANOVETTER, Mark S.: The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. In: *Sociological Theory* 1 (1983), S. 201
- GREVE, Jens; SCHNABEL, Annette; SCHÜTZEICHEL, Rainer: Das Makro-Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung - zur Einleitung. In: GREVE, Jens; SCHNABEL, Annette; SCHÜTZEICHEL, Rainer (Hrsg.): *Das Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung: Zur Ontologie, Methodologie und Metatheorie eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden 2008, S. 7–17
- GROTE, Sven; KAUFFELD, Simone; FRIELING, Ekkehart (Hrsg.): *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele*. 2. Aufl. Stuttgart 2011
- GROTTKER, Dieter: Geschichte der Berufsbildung in Deutschland. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMEIER, Antonius; ROHS, Matthias (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildung*. Wiesbaden 2020, S. 41–51

GÜTH, Sandra; DECIUS, Julian; HORVAT, Djerdj; SCHAPER, Niclas; VIRGILLITO, Alfredo: Strategisches Kompetenzmanagement von Produktionsbeschäftigten – Innovations- und Wachstumsimpulse in nicht-forschungsintensiven kleinen und mittleren Unternehmen. In: AHRENS, Daniela; MOLZBERGER, Gabriele (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg 2018, S. 31–49

HAAS, Michael: Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen. WZB Discussion Paper, SP I 2012–302. Berlin 2012.

URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/45923> (Stand: 13.06.2023)

HACHMEISTER, Cort-Denis; HORSTMANN, Nina: Anforderungsprofile für die Fächer im CHE Hochschulranking aus Professor(inn)ensicht. Arbeitspapier Centrum für Hochschulentwicklung, 194. Gütersloh 2016.

URL: https://www.che.de/wp-content/uploads/upload/CHE_AP_194_Anforderungsprofile_Studienfaecher.pdf (Stand: 16.06.2023)

HAGELMANN, Marcel: Der Einfluss der Betriebsräte auf Personalstrategien im Betrieb. Augsburg, München 2019

HAMPEL, Christian E.; LAWRENCE, Thomas B.; TRACEY, Paul: Institutional Work: Taking Stock and Making It Matter. In: GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; LAWRENCE, Thomas B.; MEYER, Renate E. (Hrsg.): The SAGE handbook of organizational institutionalism. 2. Aufl. Los Angeles, London, New Delhi 2017, S. 558–590

HANFT, Anke: Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. München 2008

HANFT, Anke: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und“ organisationalem Lernen“. Eine strukturtheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen. Augsburg, München 1995

HARNEY, Klaus: Handlungslogik betrieblicher Weiterbildung. Stuttgart 1998

HASSE, Raimund; FÜNFSCHILLING, Lea: Neo-institutionalistische Innovationstheorien. In: BLÄTTEL-MINK, Birgit; SCHULZ-SCHAEFFER, Ingo; WINDELER, Arnold (Hrsg.): Handbuch Innovationsforschung. Wiesbaden 2020, S. 1–12

HASSE, Raimund; KRÜCKEN, Georg: Neo-institutionalistische Theorie. In: KNEER, Georg; SCHROER, Markus (Hrsg.): Handbuch Soziologische Theorien. Wiesbaden 2009, S. 237–251

HEDSTRÖM, Peter; SWEDBERG, Richard: Social Mechanisms. In: Acta Sociologica (Sage Publications, Ltd.) 39 (1996) 3, S. 281–308

HELMRICH, Robert; TIEMANN, Michael; TROLTSCH, Klaus; LUKOWSKI, Felix; NEUBER-POHL, Caroline; LEWALDER, Anna Christin; GÜNTÜRK-KUHL, Betül: Digitalisierung der Arbeitslandschaften - Keine Polarisierung der Arbeitswelt, aber beschleunigter Strukturwandel und Arbeitsplatzwechsel. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, 180. Bonn 2016.

URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/8169> (Stand: 27.06.2023)

HELMRICH, Robert; WINNIGE, Stefan: Abiturientenprogramme. Eine Alternative zum (dualen) Studium für Abiturientinnen und Abiturienten. Bonn 2021.

URL: <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/download/16959> (Stand: 27.06.2023)

HENNIG, Christian; MEILA, Marina; MURTAGH, Fionn; ROCCI, Roberto: Handbook of Cluster Analysis. Boca Raton 2015

HERTWIG, Markus: ‚Kollegiale Arbeitnehmerüberlassung‘ — Chancen und Probleme des zwischenbetrieblichen Personaltransfers auf Basis von Tarifverträgen. In: Industrielle Beziehungen / The German Journal of Industrial Relations 16 (2009) 3, S. 254–272

HERTWIG, Markus; KIRSCH, Johannes: Betriebsübergreifender Personaleinsatz: Arbeitgeberzusammenschlüsse und tarifvertragliche Arbeitnehmerüberlassung. In: WSI-Mitteilungen 66 (2013) 2, S. 107–116

HEUGENS, Pursey P. M. A. R.; ZYGLIDOPOULOS, Stelios C.: From social ties to embedded competencies: the case of business groups. In: Journal of Management & Governance 12 (2008) 4, S. 325–341

HILDEBRANDT, Eckart; SELTZ, Rüdiger: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau. Berlin 1989

HIPPACH-SCHNEIDER, Ute; RIEDER, Elena: Die Rolle der Akteure in den Berufsbildungssystemen in Zeiten der Digitalisierung—ein deutsch-schweizerischer Vergleich (RADigital):. Abschlussbericht des Entwicklungsprojekts. Wissenschaftliche Diskussionspapiere, 224. Bonn 2021

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut: Entwicklungsperspektiven digitaler Arbeit. Arbeitsrechtliche und sozialwissenschaftliche Perspektiven. In: HANAU, Hans; MATIASKE, Wenzel (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen. 1. Aufl. Baden-Baden 2019, S. 133–150

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut: Das Konzept des Soziotechnischen Systems - revisited. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien (AIS) 11 (2018) 2, S. 11–28

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut: Digitization of industrial work: development paths and prospects. Development paths and prospects = Digitalisierung industrieller Arbeit : Entwicklungspfade und Perspektiven. In: Journal for Labour Market Research 49 (2016) 1, S. 1–14

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut: Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; WEYER, Johannes; WILKESMANN, Maximiliane (Hrsg.): Digitalisierung von Arbeit: Folgen, Grenzen und Perspektiven. Soziologisches Arbeitspapier Nr. 43. Dortmund 2015, S. 10–31

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut: Wirtschafts- und Industriesoziologie. Grundlagen, Fragestellungen, Themenbereiche. Weinheim 2005

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 24 (1995) 6, S. 422–435

HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; MINNSEN, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. LAIS. 2. Aufl. Baden-Baden 2017

HÖLLERER, Markus A.; WALGENBACH, Peter; DRORI, Gili S.: The Consequences of Globalization for Institutions and Organizations. In: GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; LAWRENCE, Thomas B.; MEYER, Renate E. (Hrsg.): The SAGE handbook of organizational institutionalism. 2. Aufl. Los Angeles, London, New Delhi 2017, S. 214–242

JANSEN, Anika; PFEIFER, Harald; SCHÖNFELD, Gudrun; WENZELMANN, Felix: Ausbildung in Deutschland weiterhin investitionsorientiert. Ergebnisse der BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung 2012/2013. BIBB-Report 1/2015. Bonn 2015.

URL: https://www.bibb.de/dokumente/pdf/2015_03_03_bibb-report_01_2015.PDF
(Stand: 23.08.2022)

JEPPELSON, Ronald L.: Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. The cultural construction of organizations, states, and identities. In: JEPPELSON, Ronald L.; MEYER, John W. (Hrsg.): *Institutional theory*. Cambridge 2021, S. 143–163

JEPPELSON, Ronald L.; MEYER, John W.: Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms. In: *Sociological Theory* 29 (2011) 1, S. 54–73

KAHNEMAN, Daniel: *Thinking, fast and slow*. London 2011

KAISER, Stephan; BAMBERG, Eva; KLATT, Rüdiger; SCHMICKER, Sonja (Hrsg.): *Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wandel*. Wiesbaden 2013

KÄPPLINGER, Bernd: *Abschlüsse und Zertifikate in der Weiterbildung*. Bielefeld 2007

KAUFFELD, Simone; FRERICHS, Frerich (Hrsg.): *Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur?* 1. Aufl. Berlin, Heidelberg 2018

KELL, Adolf: *Organisation, Recht und Finanzierung in der beruflichen Ausbildung*. In: ARNOLD, Rolf; LIPSMAYER, Antonius; ROHS, Matthias (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildung*. Wiesbaden 2020, S. 563–578

KIESER, Alfred: *Moden & Mythen des Organisierens*. In: *Die Betriebswirtschaft : DBW* 56 (1996) 1, S. 21–39

KIESER, Alfred; EBERS, Mark: *Organisationstheorien*. 8. Aufl. Stuttgart 2019

KIESER, Alfred; EBERS, Mark (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart 2006

KIESER, Alfred; WALGENBACH, Peter: *Organisation*. 6. Aufl. Stuttgart 2013

KILDUFF, Martin; TSAI, Wenpin: *Social networks and organizations*. London, Thousand Oaks 2010

KLUTTZ, Daniel N.; FLIGSTEIN, Neil: *Varieties of Sociological Field Theory*. In: ABRUTYN, Seth (Hrsg.): *Handbook of Contemporary Sociological Theory*. Wiesbaden 2016, S. 185–204

KOHL, Matthias; DIETRICH, Andreas; FAßHAUER, Uwe (Hrsg.): *„Neue Normalität“ betrieblichen Lernens gestalten. Konsequenzen von Digitalisierung und neuen Arbeitsformen für das Bildungspersonal*. 1. Aufl. Leverkusen 2021

KOTTHOFF, Herman: *„Call me Barney“*. In: FAUST, Michael; FUNDER, Maria; MOLDASCHL, Manfred (Hrsg.): *Die „Organisation“ der Arbeit*. 1. Aufl. München, Mering 2005, S. 73–107

KRIEHEL, Ben; MUEHLEMANN, Samuel; PFEIFER, Harald; SCHÜTTE, Miriam: *Works Councils, Collective Bargaining, and Apprenticeship Training - Evidence From German Firms*. In: *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 53 (2014) 2, S. 199–222

LAMMERS, Alexander; LUKOWSKI, Felix; WEIS, Kathrin: *The relationship between works councils and firms' further training provision in times of technological change*. In: *British Journal of Industrial Relations* 61 (2023) 2, S. 392–424

LAWRENCE, Thomas B.; LECA, Bernard; ZILBER, Tammar B.: *Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues*. In: *Organization Studies* 34 (2013) 8, S. 1023–1033

LAWRENCE, Thomas B.; PHILLIPS, Nelson (Hrsg.): *Constructing Organizational Life. How Social-Symbolic Work Shapes Selves, Organizations, and Institutions*. Oxford 2019

LECA, Bernard; BATTILANA, Julie; BOXENBAUM, Eva: Agency and Institutions: A review of institutional entrepreneurship. Harvard Business School Working Paper. Cambridge 2008.

URL: https://www.researchgate.net/publication/228479483_Agency_and_Institutions_A_Review_on_Institutional_Entrepreneurship (Stand: 13.06.2023)

LECA, Bernard; SUDDABY, Roy; LAWRENCE, Thomas B. (Hrsg.): Institutional work. Actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge 2009

LOEBE, Herbert; SEVERING, Eckart: Kompetenzmanagement im Mittelstand. Personalprozesse strategisch ausrichten. Bielefeld 2011

LUTZ, Burkart: Arbeitsmarktstruktur und betriebliche Arbeitskräftestrategie: eine theoretisch-historische Skizze zur Entstehung betriebszentrierter Arbeitsmarktsegmentation. Frankfurt (Main) 1987

MAIER, Tobias; MERGENER, Alexandra: Fortbildungs- oder Bachelorabschluss? Ein Faktorielles Survey Experiment zu betrieblichen Rekrutierungspräferenzen. In: BELLMANN, Lutz; ERTL, Hubert; GERHARDS, Christian; SLOANE, Peter F. E. (Hrsg.): Betriebliche Berufsbildungsforschung. Stuttgart 2022, S. 15–45

MANSKE, Alexandra; SCHEFFELMEIER, Tine: Werkverträge, Leiharbeit, Solo-Selbstständigkeit: Eine Bestandsaufnahme. WSI-Diskussionspapier, 195. Düsseldorf 2015.

URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/106987> (Stand: 27.06.2023)

MARTIN, Albert; NIENHÜSER, Werner (Hrsg.): Personalpolitik. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. München 1998

MARTIN, John L.: What Is Field Theory? In: American Journal of Sociology 109 (2003) 1, S. 1–49

MAURER, Andrea: Erklären in der Soziologie. Wiesbaden 2017

MAURER, Andrea; SCHMID, Michael: Mechanismen in der erklärenden Soziologie. Zur Logik und Forschungspraxis mechanistischer Erklärungen am Beispiel des Machtmechanismus. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. In: REHBERG, Karl-Siebert (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft. Frankfurt (Main), New York 2008, S. 2879–2895

MEYER, John W.; JEPPEPERSON, Ronald L.: The „Actors“ of Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. In: Sociological Theory 18 (2000) 1, S. 100–120

MEYER, John W.; ROWAN, Brian: Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony. In: The American journal of sociology : AJS 83 (1977) 2, S. 340–363

MEYER, Rita; HAUNSCHILD, Axel: Individuelle Kompetenzentwicklung und betriebliche Organisationsentwicklung im Kontext moderner Beruflichkeit – berufspädagogische und arbeitswissenschaftliche Befunde und Herausforderungen. Hamburg 2017.

URL: http://www.bwpat.de/ausgabe32/meyer_haunschild_bwpat32.pdf (Stand: 27.06.2023)

MINNSEN, Heiner: Mikropolitik. In: HIRSCH-KREINSEN, Hartmut; MINNSEN, Heiner (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Betriebssoziologie. Berlin 2013, S. 334–340

MINTZBERG, Henry (Hrsg.): The structuring of organizations. A synthesis of the research. Upper Saddle River 1979

MOHR, John W.; WHITE, Harrison C.: How to model an institution. In: Theory and Society 37 (2008) 5, S. 485–512

MOHR, Sabine; TROLTSCH, Klaus; GERHARDS, Christian: Der Kampf um Köpfe. Verbessern Betriebe durch Weiterbildung ihre Attraktivität als Arbeitgeber? In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 36 (2013) 3, S. 37–47

MOHR, Sabine; WEIS, Kathrin: Der Wandel typischer Hauptschülerberufe. Welche Rolle spielen betriebliche Faktoren? In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 115 (2019) 2, 286–311

MOLZBERGER, Gabriele: Arbeitsintegrierte betriebliche Kompetenzentwicklung–Innovation oder Exnovation? Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten. In: AHRENS, Daniela; MOLZBERGER, Gabriele (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg 2018, S. 187–196

MÜLLER-JENTSCH, Walther (Hrsg.): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt (Main) 2003

MÜNCHHAUSEN, Gesa; REICHART, Elisabeth; MÜLLER, Normann; GERHARDS, Pia; ECHARTI, Nicolas: Integrierte Weiterbildungsberichterstattung - Aufbau einer systematischen Berichterstattung zur beruflichen Weiterbildung (iWBB). Projektendbericht. (unter Mitarbeit von Alina Vinke und Timo Kann). Bonn 2023.

URL: <https://www.bibb.de/dienst/publikationen/de/18628> (Stand: 30.05.2023)

MUTSCHKE, Peter: Zentralitäts- und Prestigemaße. In: STEGBAUER, Christian; HÄUßLING, Roger (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden 2010, S. 365–378

NIEDERALT, Michael: Zur ökonomischen Analyse betrieblicher Lehrstellenangebote in der Bundesrepublik Deutschland. Zugl.: Erlangen, Nürnberg, Univ., Diss., 2004. 1. Aufl. Frankfurt (Main), Berlin, Bern, Wien 2004

NORTH, Douglass C.: Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge 1990

NORTH, Klaus; REINHARDT, Kai; SIEBER-SUTER, Barbara: Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln : mit vielen Praxisbeispielen. 3. Aufl. Wiesbaden, Heidelberg 2018

ORTMANN, Günther; SYDOW, Jörg; TÜRK, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden 1997

OWEN-SMITH, Jason; POWELL, Walter W.: Networks and Institutions. In: GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; SUDDABY, Roy; SAHLIN, Kerstin (Hrsg.): The SAGE handbook of organizational institutionalism. Los Angeles, London 2008, S. 596–623

PAHL, Jörg-Peter; SPÖTTL, Georg: Substituierung von Qualifikationen durch Digitalisierung – Veränderungen bei Berufen? In: Lernen und Lehren : Elektrotechnik, Informationstechnik, Metalltechnik, Fahrzeugtechnik 36 (2021) 144, S. 166–169

PAULSEN, Hilko F. K.; KAUFFELD, Simone: Kompetenzmanagement in Organisationen: Ein Beitrag zur Laufbahnentwicklung. In: KAUFFELD, Simone; SPURK, Daniel (Hrsg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. 1. Aufl. Berlin 2019, S. 511–542

PAWLOWSKY, Peter: Betriebliche Qualifikationsstrategien und organisatorisches Lernen. In: STAEHLE, Wolfgang H.; CONRAD, Peter (Hrsg.): Managementforschung. 1. Aufl. Wiesbaden 1992, S. 177–238

PERKMANN, Markus; SPICER, André: How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. In: Human Relations 61 (2008) 6, S. 811–844

- PFEIFFER, Sabine; SUPHAN, Anne: Digitalisierung, Arbeit und Beschäftigung: Altbekannte Zusammenhänge, überholte Kategorien, neuartige Effekte? In: MAASEN, Sabine; PASSOTH, Jan-Hendrik (Hrsg.): Soziologie des Digitalen - Digitale Soziologie? Baden-Baden 2020, S. 326–348
- PORSCHEN-HUECK, Stephanie; RACHLITZ, Kurt: Plattformbasierte Ökosysteme partizipativ gestalten. Ein Framework. München 2022.
URL: https://www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2022/03/SmartGenoLab_Framework_INQA-1.pdf
- POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago 1991
- POWELL, Walter W.; BROMLEY, Patricia: New Institutionalism in the Analysis of Complex Organizations. In: WHITE, James D. (Hrsg.): International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2. Aufl. Oxford 2015, S. 764-769
- RAAB, Jörg; LEMAIRE, Robin H.; PROVAN, Keith G.: Chapter 10 The Configurational Approach in Organizational Network Research. In: MEYER, Renate E.; SAHLIN, Kerstin; VENTRESCA, Marc J.; WALGENBACH, Peter (Hrsg.): Institutions and Ideology. Bingley 2009, S. 225–253
- RIHOUX, Benoît: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Systematic Comparative Methods. In: International Sociology 21 (2006) 5, S. 679–706
- SAUER, Dieter: Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmensorganisation. In: BÖHLE, Fritz; VOß, Gerd-Günter; WACHTLER, Günther (Hrsg.): Akteure und Institutionen. Wiesbaden 2018, S. 177–206
- SCHIERSMANN, Christiane: Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden 2007
- SCHIMANK, Uwe: Organisationen: Akteurkonstellationen — Korporative Akteure — Sozialsysteme. In: ALLMENDINGER, Jutta; HINZ, Thomas (Hrsg.): Organisationssoziologie. Wiesbaden 2003, S. 29–54
- SCHIMANK, Uwe; WILZ, Sylvia M.: Entscheidungen: rationale Wahl oder praktisches Gelingen? Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006. In: REHBERG, Karl-Siebert (Hrsg.): Die Natur der Gesellschaft. Frankfurt (Main), New York 2008, S. 4977–4985
- SCHNABEL, Claus: Betriebliche Mitbestimmung in Deutschland: Verbreitung, Auswirkungen und Implikationen. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 21 (2020) 4, S. 361–378
- SCHÖNFELD, Gudrun; JANSEN, Anika; WENZELMANN, Felix; PFEIFER, Harald (Hrsg.): Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der fünften BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung. Bielefeld 2016
- SCOTT, William Richard: Institutions and Organizations. Ideas, Interests, and Identities. 4. Aufl. Thousand Oaks 2013
- SCOTT, William Richard: Institutions and organizations. 2. Aufl. Thousand Oaks 2001
- SCOTT, William Richard (Hrsg.): The institutional construction of organizations. International and longitudinal studies. Thousand Oaks 1995
- SCOTT, William Richard: Unpacking institutional arguments. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Hrsg.): The new institutionalism in organizational analysis. Chicago 1991, S. 164–182

SEILS, Eric; BAUMANN, Helge: Trends und Verbreitung atypischer Beschäftigung: Eine Auswertung regionaler Daten. Düsseldorf 2019. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/224242/1/wsi-pb34.pdf> (Stand: 16.11.2022)

SENGE, Konstanze: Die emotionale Säule von Institutionen. Entwicklungen, Potentiale und Probleme einer neo-institutionalistischen Deutung von Emotionen. In: APELT, Maja; WILKESMANN, Uwe (Hrsg.): Zur Zukunft der Organisationssoziologie. Wiesbaden 2015, S. 205–225

SENGE, Konstanze (Hrsg.): Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft. 1. Aufl. Wiesbaden 2011

SENGE, Konstanze: Was ist neu am Neo-Institutionalismus? In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 32 (2007) 1, S. 42–65

SENGE, Konstanze: Der Neo-Institutionalismus als Kritik der ökonomistischen Perspektive. Doktorarbeit. Darmstadt 2005.

URL: <https://tuprints.ulb.tu-darmstadt.de/620/1/BIB9.pdf> (Stand: 28.06.2023)

SEVERING, Eckart; WEIß, Reinhold (Hrsg.): Prüfungen und Zertifizierungen in der beruflichen Bildung. Anforderungen – Instrumente – Forschungsbedarf. BIBB Fachbeiträge zur beruflichen Bildung. Bonn 2011

SEYDA, Susanne; PLACKE, Beate: Die neunte IW-Weiterbildungserhebung: Kosten und Nutzen betrieblicher Weiterbildung. IW-Trends, 44/4. Köln 2017.

URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/175027/1/IW-Trends_2017-04-02.pdf (Stand: 09.11.2022)

SIMON, Herbert A.: Models of Man, Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in Society Setting. New York 1957

SPARSAM, Jan: Wirtschaft in der New Economic Sociology. Eine Systematisierung und Kritik. Wiesbaden 2015

STEGMAIER, Jens: Effects of Works Councils on Firm-Provided Further Training in Germany. In: British Journal of Industrial Relations 50 (2012) 4, S. 667–689

STEGMAIER, Jens; KREKEL, Elisabeth M.; BELLMANN, Lutz: Aus- und Weiterbildung: Komplemente oder Substitute?; zur Bildungsbeteiligung kleinerer und mittlerer Betriebe in Deutschland. In: REPORT - Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 33 (2010) 1, S. 41–54

SUCKERT, Lisa: Same same but different. Die Feldtheorien Fligsteins und Bourdieus und das Potenzial einer wechselseitig informierten Perspektive für die Wirtschaftssoziologie. In: Berliner Journal für Soziologie 27 (2018), S. 405–430

SYDOW, Jörg; DUSCHEK, Stephan; MÖLLERING, Guido; ROMETSCH, Markus: Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie. Wiesbaden 2003

TACKE, Veronika; DREPPER, Thomas: Soziologie der Organisation. Wiesbaden 2018

TEULINGS, Adrianus W. M.: Managerial labour processes in organised capitalism: the power of corporate management and the powerlessness of the manager. In: KNIGHTS, David; WILLMOTT, Hugh (Hrsg.): Managing the labour process. Aldershot 1986, S. 142–165

TIEMANN, Michael: Wissensintensität von Berufen und ihre Entlohnung, Klassifikation und empirische Ergebnisse. In: DIETZEN, Agnes; POWELL, Justin J. W.; BAHL, Anke; LASSNIGG, Lorenz (Hrsg.): Soziale Inwertsetzung von Wissen, Erfahrung und Kompetenz in der Berufsbildung. Weinheim, Basel 2015, S. 281–299

TROLTSCH, Klaus: Betriebliche Ausbildungsbeteiligung - Ergebnisse der Beschäftigungsstatistik zur Ausbildungsbeteiligung. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2016. 1. Aufl. Bonn 2016, S. 209–213

TROLTSCH, Klaus; DIETZEN, Agnes: Die Bedeutung des betrieblichen Kompetenzmanagements im Rahmen betrieblicher Strategien zur Qualifikationsbedarfsdeckung. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. In: BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2020. Bonn 2020, S. 412–415

TROLTSCH, Klaus; MOHR, Sabine; GERHARDS, Christian; CHRIST, Alexander: Betriebliche Ausbildung als Bestandteil betrieblicher Rekrutierungs- und Qualifizierungsstrategien. In: BELLMANN, Lutz; HELMRICH, Robert (Hrsg.): Unternehmerische Herausforderungen zu Beginn des demografischen Einbruchs. Bielefeld 2014, S. 109–141

TULLIUS, Knut: Kompetenzanforderungen und Typen betrieblicher Kompetenzentwicklung in der Produktions- und Dienstleistungsarbeit. In: VOSS-DAHM, Dorothea; MÜHGE, Gernot; SCHMIERL, Klaus; STRUCK, Olaf (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. 1. Aufl. Wiesbaden 2011, S. 223–245

TÜRK, Klaus: Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Stuttgart 1989

UZZI, Brian: The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. In: American Sociological Review 61 (1996) 4, S. 674

VERMUNT, Jeroen K.: Latent class analysis. In: TIERNEY, Rob; RIZVI, Fazal; ERCIKAN, Kadriye (Hrsg.): International Encyclopedia of Education. 4. Aufl. San Diego 2023, S. 637–645

VOß, Gerd-Günter; PONGRATZ, Hans J.: Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie & Sozialpsychologie 50 (1998) 1

VOSS-DAHM, Dorothea; MÜHGE, Gernot; SCHMIERL, Klaus; STRUCK, Olaf (Hrsg.): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität. 1. Aufl. Wiesbaden 2011

WALGENBACH, Peter: Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: KIESER, Alfred; EBERS, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 7. Aufl. Stuttgart 2014, S. 295–345

WALGENBACH, Peter: Neoinstitutionalistische Ansätze der Organisationstheorie. In: KIESER, Alfred; EBERS, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart 2006, S. 353–402

WALGENBACH, Peter: Historisch-Institutionalistische Analyse der QM-Entwicklung. DIN ISO 9000 und TQM auf dem Prüfstand. In: WÄCHTER, Hartmut; VEDDER, Günther (Hrsg.): Qualitätsmanagement in Organisationen. Wiesbaden 2001, S. 3–25

WALGENBACH, Peter: Personalpolitik aus der Perspektive des Institutionalistischen Ansatzes. Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis. In: MARTIN, Albert; NIENHÜSER, Werner (Hrsg.): Personalpolitik. München 1998, S. 267–290

WALGENBACH, Peter; BECK, Nikolaus: Von statistischer Qualitätskontrolle über Qualitätssicherungssysteme hin zum Total Quality Management - Die Institutionalisierung eines neuen Managementkonzepts. In: Soziale Welt 51 (2000) 3, S. 325–354

WALGENBACH, Peter; MEYER, Renate E.: Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart 2008

WANG, Ying: Managing Institutions. The Survival of Minban Secondary Schools in Mainland China. Place of publication not identified 2013

WELTZ, Friedrich; LULLIES, Veronika: Die Einführung der Textverarbeitung und ihr Stellenwert in der Verwaltungsrationalisierung. In: SCHMIDT, Gert; BRACZYK, Hans-Joachim; KNESEBECK, Jost (Hrsg.): Materialien zur Industriesoziologie. Wiesbaden 1982, S. 157–165

WENZELMANN, Felix: Ausbildungsmotive und die Zeitaufteilung der Auszubildenden im Betrieb. In: Journal for Labour Market Research 45 (2012) 2, S. 125–145

WILKENS, Uta: Editorial: Understanding Organisational Renewal from a Multi-level perspective. In: Journal of Competences and Strategy & Management 9 (2017) 1, S. 1–6

WILKENS, Uta: Management von Arbeitskraftunternehmern. Wiesbaden 2004

WINDELER, Arnold: Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation. 1. Aufl. Wiesbaden 2001

WINDELER, Arnold; SYDOW, Jörg (Hrsg.): Kompetenz. Wiesbaden 2014

WINKLER, Florian; SCHNEIDER, Verena; SCHWARZ, Henrik; ISENMANN, Martin; SCHMICKLER, Anja; ECKSTEIN, Ulrike: Voruntersuchung der ersten Fortbildungsebene des IT-Fortbildungssystems im Rahmen der Vorbereitung zur Novellierung der Verordnung über die berufliche Fortbildung im Bereich der Informations- und Telekommunikationstechnik (Voruntersuchung IT-Fortbildungsverordnung, Teil 2). Abschlussbericht. Bonn 2021.

URL: https://www.bibb.de/dienst/dapro/daprodocs/pdf/eb_22349.pdf (Stand: 28.06.2023)

WINKLER, Oliver: Aufstiege und Abstiege Im Bildungsverlauf. Eine Empirische Untersuchung Zur Öffnung Von Bildungswegen. Wiesbaden 2017

WIPPLER, Reinhard; LINDENBERG, Siegwart: Collective phenomena and rational choice. In: ALEXANDER, Jeffrey C. (Hrsg.): The micro-macro link. Berkeley 1987, S. 135–152

WOLTER, Andrä: Gleichrangigkeit beruflicher Bildung beim Hochschulzugang? Neue Wege der Durchlässigkeit zwischen beruflicher Bildung und Hochschule. Akademisierung der Berufswelt. Am 7. - 8. Juli 2011 veranstaltete das Internationale Zentrum für Hochschulforschung der Universität Kassel ... die Tagung „Akademisierung der Berufswelt?“ in Kassel. In: SEVERING, Eckart; TEICHLER, Ulrich (Hrsg.): Akademisierung der Berufswelt? Bonn 2013, S. 191–212

WOLTER, Stefan C.; RYAN, Paul: Apprenticeship. In: HANUSHEK, Eric A.; MACHIN, Stephen; WOESSMANN, Ludger (Hrsg.): Handbook of the economics of education. Amsterdam, Heidelberg 2011, S. 521–576

YLIKOSKI, Petri Kullervo: Thinking with the Coleman Boat. The IAS Working Paper Series, 1. Linköping 2016.

URL: <https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/thinking-with-the-coleman-boat> (Stand: 27.06.2023)

ZINKE, Gert: Gesellschaftlicher Wandel, Digitalisierung und die Ausgestaltung von Ausbildungsordnungen. Zukünftige Anforderungen und berufliche Lernchancen. In: DEHNBOSTEL, Peter; RICHTER, Götz;

SCHRÖDER, Thomas; TISCH, Anita (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der digitalen Arbeitswelt. 1. Aufl. Freiburg 2021, S. 175–189

ZUCKER, Lynne G.: The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: American Sociological Review 42 (1977) 5, S. 726

ZUKIN, Sharon; DIMAGGIO, Paul J.: Introduction. The social organization of the economy. In: ZUKIN, Sharon; DIMAGGIO, Paul (Hrsg.): Structures of capital. 1. Aufl. Cambridge 1990, S. 1–36